



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

Monografia

**Análise do Papel do Gestor Escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem  
Organizacional: Caso da Escola Primária Completa Habel Jafar– Distrito de  
Marracuene, Província de Maputo**

Helena Ana Titos

Maputo, Abril de 2022

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Análise do Papel do Gestor Escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional: Caso da Escola Primária Completa Habel Jafar – Distrito de Marracuene, Província de Maputo**

Helena Ana Titos

Monografia a ser apresentada no Departamento de Organização e Gestão da Educação sob orientação do Prof. Doutor António Cipriano Parafino Gonçalves, como requisito para obtenção do grau de Licenciatura.

Maputo, Abril de 2022

**Análise do Papel do Gestor Escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional: Caso-Escola Primária Completa Habel Jafar**

Comité de Júri

O Presidente

---

O Supervisor

---

O Oponente

---

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação, sob orientação do meu supervisor, estando no texto e nas referências as fontes utilizadas.

---

(Helena Ana Titos)

Maputo, Abril de 2022

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Titos Jossias Simango (em memória) e a minha mãe Ana Maria João por me terem trazido ao mundo.

Ao meu marido Fernando Sebastião Fernando Matimula pela dignidade, firmeza e sensibilidade, aos meus filhos pelo apoio inestimável que prestaram durante os meus estudos, que culminaram com a realização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus todo-poderoso pela vida e saúde que me concede dia-a-dia.

Agradeço ao meu supervisor, Prof. Doutor António Cipriano Parafino Gonçalves, pela paciência e ensinamento que teve em ajudar-me neste trabalho.

Um agradecimento especial vai para o Dr. Kombo Ernesto Kombo, pela ajuda incondicional.

Ao meu marido Fernando Sebastião Fernando Matimula pelo apoio moral e financeiro e pela compreensão da minha ausência em vários momentos sem queixa ou lamento, meu muito obrigado.

Agradeço igualmente aos Decentes do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, pelos ensinamentos.

Endereço sinceros agradecimentos aos meus filhos Dulcídio Sebastião Matimula, Ana Dércia Matimula e Plínio da Graça Matimula, pelo apoio moral e incondicional na minha vida académica.

A minha amiga irmã Anaclética Ofélia de Almeida Chiole, pelo apoio prestado ao longo desta jornada.

Um agradecimento ao director e docentes da Escola Primária Completa Habel Jafar, pela disponibilidade e apoio prestado ao longo do trabalho.

A todos que não mencionei, mas que de forma directa ou indirecta me ajudaram neste percurso.

Os meus sinceros agradecimentos!

## Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iv
DEDICATÓRIA .....	v
AGRADECIMENTOS .....	vi
RESUMO.....	ix
LISTA DE SIGLAS .....	x
LISTA DE TABELA .....	xi
LISTA DE GRÁFICOS .....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	13
1.1. Contextualização.....	13
1.2. Problematização.....	14
1.3. Objectivos .....	16
1.3.1. Objectivo geral.....	16
1.3.2. Objectivos específicos.....	16
1.5. Justificativa .....	16
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1. Definição dos Conceitos .....	18
2.1.1. Gestão .....	18
2.1.2. Gestão escolar.....	18
2.1.3. Aprendizagem organizacional.....	19
2.2. O papel do gestor no desenvolvimento da aprendizagem organizacional no contexto educativo escolar .....	20
2.3. Modelos da aprendizagem organizacional .....	22
2.4 Principais actividades desenvolvidas no Processo da aprendizagem organizacional .....	23
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	26
3.1 Descrição do Local do Estudo .....	26
3.2.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados .....	28
3.3.1. Questionário .....	29
3.3.2. Entrevista .....	29
3.5. População e Amostra .....	30
3.6. Considerações Éticas .....	30
3.7. Limitações.....	30
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31

4.1. Qual é o papel do Gestor escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional no contexto educativo escolar? .....	32
4.1.2 Dificuldades encontradas pela escola no desenvolvimento da aprendizagem organizacional .....	33
4.2.2. Formas usadas na resolução de problemas na aprendizagem organizacional .....	33
4.2. Que modelo de aprendizagem organizacional é adoptado na Escola Primária Completa Habel Jafar? .....	34
4.2.1 Modelo de aprendizagem organizacional aplicado na escola .....	34
4.2.2. O que é necessário para desenvolver uma aprendizagem organizacional saudável? .....	34
4.2.3. Autonomia da escola processo de tomada de decisões .....	35
4.3. Quais são as actividades realizadas pelos gestores escolares no desenvolvimento da aprendizagem organizacional na Escola Primária completa Habel Jafar? .....	37
4.3.1. Factores que concorrem para as inovações na aprendizagem organizacional .....	37
CAPÍTULO V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	41
5.1. Conclusões .....	41
5.2. Recomendações .....	42
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
APÊNDICES E ANEXOS .....	45

## RESUMO

O presente estudo com o tema “Análise do papel do gestor escolar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional”, tem como objectivo analisar o papel do gestor escolar para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, tomando como objecto de estudo a Escola Primária Completa Habel Jafar. Usando uma combinação de abordagens qualitativa e quantitativa com recurso a entrevista e questionário, o estudo utilizou uma amostra constituída por 25 professores e um membro da direcção (o director da escola). Os dados da pesquisa revelam que a Escola Primária Completa Habel Jafar, apresenta uma autonomia escassa, sendo que depende muito dos serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologias de Marracuene, o que é uma barreira para a ocorrência da aprendizagem organizacional nesta escola. Por sua vez, como forma de apoio, a escola tem como estratégias usadas para a democratização a inclusão de todos actores educativos no processo de tomada de decisão e ainda a permanente partilha de informação entre diferentes actores. Contudo, a escola tem concorrido para a inovação incluindo factores como: desenvolvimento curricular, ausências de barreiras no apoio as turmas dos outros professores e possibilidade de marcação de aulas de reforço como complemento de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Gestão; gestão escolar e aprendizagem organizacional

## **LISTA DE SIGLAS**

EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado
FACED	Faculdade de Educação
OGED	Organização e Gestão de Educação
P E A	Processo de Ensino e Aprendizagem
PASE	Programa Apoio ao Sector da Educação
SDEJT	Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 1: População.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 2: Amostra.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 3: Características da amostra .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 4: Actividades desenvolvidas para estimular o desenvolvimento da aprendizagem organizacional .....</b>	<b>38</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1. Formas de resolução de problemas a aprendizagem organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 2. Modelos de aprendizagem organizacional aplicado pela Escola Primária Completa Habel Jafar.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 3: Aprendizagem organizacional saudável.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 4. Nível da autonomia da escola na tomada de decisões.....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 5. Ideias inovadoras por parte dos professores para uma aprendizagem organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 6: Factores que concorrem para as inovações na escola .....</b>	<b>38</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização**

O presente trabalho tem como tema: *Análise do papel do gestor escolar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional: Caso da Escola Primária Completa Habel Jafar.*

Os estudos em aprendizagem organizacional ganharam maior atenção por volta dos anos 60 (Easterby-smith; Lyles, 2001). No entanto a discussão a cerca da sua importância para as organizações cresceu e se diversificou durante a década 90 (Loyola; Bastos, 2003; Bitencourt; Azevedo, 2006; Antonello; Godoy, 2009), o que provocou um avanço da pesquisa na área, a partir desse período o volume do estudo sobre o tema aumentou consideravelmente e essa progressão deu margem a esforço de pesquisadores no sentido de revisar a literatura sobre a aprendizagem, como é o caso de Fiol e Lyles (1985), Huber (1991), Loyola e Bastos (2003) e Antonello e Godoy (2009).

Wijnhoven (2001) afirma que nos nossos dias, “a aprendizagem educacional é um dos tópicos mais importantes no domínio das organizações porque permite que estas consigam melhorar o seu desempenho em meios complexos e dinâmicos”. Não é o conhecimento por si só, mas as capacidades de aprendizagem que determinam a eficácia. As organizações que conseguem a aprendizagem organizacionais efectivas apresentam bom desempenho, Stata(1989). Bontis (2002) efectuou um estudo onde verificaram uma relação positiva entre a aprendizagem e o desempenho organizacional, ou seja, quanto mais as organizações conseguem desenvolver aprendizagens organizacionais, melhor é o desempenho.

Senge (1990) refere que nas organizações as pessoas desenvolvem continuamente as suas capacidades, de modo a atingirem os objectivos que estabelecem para si próprios, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se constrói a inspiração colectiva e onde as pessoas estão continuamente a aprender como aprender em conjunto.

A aprendizagem organizacional pode ser compreendida por meio de comunidades que se formam em virtude da existência de identidades partilhadas, que se alteram com o tempo. Ela acontece por meio de práticas cotidianas, desempenhadas por indivíduos capacitados para agir e interagir em determinada organização (Lave e Wenger, 1991).

Quer nas organizações abertas quer nas fechadas decorre aprendizagem, contudo, não pode haver aprendizagem organizacional sem a individual. Alias, a aprendizagem organizacional é o reflexo da aprendizagem individual. CyerteMarch (1992) referem que tal como a aprendizagem a nível individual depende dos fenómenos psicológicos do indivíduo, também a aprendizagem organizacional depende dos seus membros para que a organização se adapte a novas situações. Quer isto dizer que uma organização aprende através dos seus membros, apesar dos seus membros poderem aprender sem a organização aprender,(Kim, 2001).

Embora a aprendizagem organizacional ocorra através dos indivíduos, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional é o resultado cumulativo de aprendizagem dos seus membros. As organizações não têm cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias. Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem personalidades, hábitos e crenças ao longo do tempo, também as organizações desenvolvem visões de mundo e ideologias. Os membros das organizações entram e saem, os líderes mudam, mas as memórias das organizações preservam certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo dos tempos, (Hedberg, 1981).

O trabalho está estruturado em capítulos, sendo sequenciados da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta a introdução que contextualiza o trabalho de pesquisa, apresentando também os objectivos do mesmo, assim como as perguntas de pesquisa e sua justificativa; O segundocapítulo é da apresentação da revisão da literatura, apresentando alguns conceitos relacionados ao tema e dando algum suporte em termos de conteúdo ao trabalho; O terceirocapítulo descreve a metodologia usada no trabalho de pesquisa; no quarto capítulo é feita a apresentação dos resultados e o quinto capítulo apresenta as conclusões e as recomendações do estudo.

## **1.2. Problematização**

Segundo Mucova (2018), o envolvimento de todos os agentes da educação na gestão deste processo constitui uma das temáticas mais destacadas na abordagem educacional actual, deste modo, há uma necessidade de se reflectir sobre a gestão escolar que deve ser vista como sendo a condição para que ocorra a aprendizagem organizacional e, por conseguinte, melhorar o desempenho das escolas.

As escolas que desenvolvem a aprendizagem organizacional, os colaboradores dão primazia ao espírito de colaboração, ou seja, um trabalho com os objectivos comuns, e que juntos caminham inspirando uma ideia única, construindo desta a cultura da organização, perseguindo um objectivo comum. Um dos grandes marcos da educação no mundo contemporâneo é o tornar a escola uma organização aprendente.

O gestor escolar e seus profissionais devem cada vez mais investir em conhecimento para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, uma vez que mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistémico e desenvolver a aprendizagem colaborativa entre pessoas de capacidade equivalente (Senge, 1990).

Uma organização que aposta no desenvolvimento da aprendizagem organizacional faz com que todos os actores sintam envolvidos na vida da mesma, e sejam sujeitos às mudanças. O conhecimento da importância das organizações que aprendem é fundamental na liderança escolar e para o bom desempenho da instituição.

No entanto, qualquer mudança gera resistência. Assim, cabe ao gestor da organização escolar fazer com que essa resistência seja vencida de maneira construtiva, não impondo o “*novo*”, mas gerando comprometimento para que seja adoptado e cultivado.

Apesar de se reconhecer que as instituições educativas escolares devem ser guiadas por práticas que permitem os colaboradores a aprender continuamente, infelizmente, observa-se a limitação da inovação, sinergia, participação nos processos decisórios, entre outras dimensões que se inserem no desenvolvimento da aprendizagem organizacional dos colaboradores. Ademais, a orientação dos superiores hierárquicos é a que prevalece nos processos decisivos. Diante da abordagem acima, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *De que forma o papel do gestor escolar contribui para o Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional da Escola Primária Completa Habel Jafar?*

### **1.3. Objectivos**

Nesta secção apresenta de forma sucinta os objectivos (geral e específicos) que nortearam a realização do trabalho

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

- ✓ Analisar o papel do gestor escolar para o Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional da Escola Primária Completa Habel Jafar – Distrito de Marracuene

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

- ✓ Discutir o papel do Gestor escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional no contexto educativo escolar
- ✓ Descrever os modelos de aprendizagem organizacional adoptado na Escola Primária Completa HabelJafar
- ✓ Explicar as actividades realizadas pelos gestores escolares no Desenvolvimento de Aprendizagem Organizacional na Escola Primária Completa Habel Jafar

### **1.4. Perguntas de pesquisa**

- ✓ Qual é o papel do gestor escolar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional no contexto educativo escolar?
- ✓ Que modelo de aprendizagem organizacional é adoptado na Escola Primária Completa Habel Jafar?
- ✓ Quais são actividades realizadas pelos gestores escolares no Desenvolvimento de Aprendizagem Organizacional na Escola Primária Completa Habel Jafar?

### **1.5. Justificativa**

A formulação do tema: *Análise do Papel do Gestor Escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional: Caso-Escola Primária Completa Habel Jafar*, prende-se ao facto de existirem várias organizações que ainda se orientam por práticas tradicionais, dificultando assim o próprio aproveitamento ou desempenho das escolas. As organizações actuais exigem que as escolas se tornem mais abertas e competitivas, sendo que há necessidade de se reflectir sobre a liderança e gestão escolar no Processo de Aprendizagem Organizacional.

O tema é pertinente pois permite a sociedade perceber a importância da liderança na transformação das instituições educativas escolares para a perspectiva da aprendizagem organizacional, como também compreender a necessidade de uma organização aprendente.

Para a academia, o trabalho é de extrema importância porque permite as organizações perceberem os obstáculos que dificultam a aprendizagem organizacional, daí que os resultados desta pesquisa serão usados como base para a resolução dos vários problemas ligados a liderança e a aprendizagem organizacional.

Outra razão da elaboração deste trabalho é de despertar aos gestores das organizações, em particular as educativas, a tornar as suas organizações em aprendentes o que faz com que elas sejam flexíveis diferentemente das empresas tradicionais que são pela natureza lenta e que conduzem as organizações ao fracasso.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo apresenta-se as discussões dos principais conceitos que suportam a pesquisa. Assim sendo discute-se definição dos conceitos-chave de pesquisa. O papel do gestor no desenvolvimento da aprendizagem organizacional no contexto educativo escolar; Modelos da aprendizagem organizacional e Contributo de Gestor escolar na aprendizagem organizacional.

### **2.1. Definição dos Conceitos**

Nesta secção apresenta-se os principais conceitos que servem de guia para a realização da pesquisa: Sendo Gestão, Gestão escolar e Aprendizagem organizacional.

#### **2.1.1. Gestão**

A palavra gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Segundo Chanlat (1999) gestão é um conjunto de práticas e de actividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade.

Para Drucker (1999) gestão é a arte de gerir pessoas e também é “decidir como é que o conhecimento existente pode ser melhor aplicado de forma a obter resultados”.

Teixeira (1998) salienta que a gestão pode ser encarada como um conjunto de decisões que visam a prossecução e o alcance dos objectivos da organização.

Analisando as definições acima apresentadas em torno do conceito de gestão, conclui-se que a gestão se relaciona essencialmente com a administração. No nosso entendimento, gestão é o acto de gerir e desenvolver acções que conduzam ao alcance das metas previamente estabelecidas.

#### **2.1.2. Gestão escolar**

De acordo com Luck (2007), a gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem.

Segundo Reiz (2013), gestão escolar é um meio para a concretização de finalidades, princípios, directrizes e objectivos educacionais, respeitando e considerando a diferença entre todos, além de promover o acesso ao conhecimento por meio de acções participativas,

subsidiando o aluno diante o enfrentamento de desafios visando a existência de um cidadão actuante e transformador.

Assim, entende-se a gestão escolar como habilidade, acção criativa e capacidade de interpretar conjuntamente as necessidades educativas em cada momento ou situação, preparando a escola para enfrentar as constantes mudanças ou exigências do Processo de Ensino e Aprendizagem.

### **2.1.3. Aprendizagem organizacional**

Na óptica de Dodgson (1993) o conceito de aprendizagem organizacional se prende com as aprendizagens efectuadas pelos actores organizacionais, bem como com os processos responsáveis pela aprendizagem da organização enquanto colectivo.

Em Denton (1998) a aprendizagem organizacional é algo que a organização faz, uma organização aprendente é algo que a organização é. O processo de aprendizagem organizacional é visto como sendo as actividades que a organização faz de modo a se tornar uma organização aprendente.

De acordo com Rebelo et al (s/d) o processo de aprendizagem organizacional é condição necessária para a existência de uma qualquer organização que queira tornar-se aprendente e, por outro lado, a organização aprendente visa potenciar a aprendizagem organizacional. Apesar da sua estreita relação e interdependência, não deixam de ser conceitos distintos, pois, enquanto um se refere a um tipo específico de organização, o outro centra-se nos processos de aprendizagem propriamente ditos. O mesmo autor afirma que a aprendizagem organizacional tem como principal motivação o potencial que a aprendizagem possui para a mudança organizacional, e implica uma lógica de compreensão do fenómeno, visando a construção de teorias e modelos emergentes da investigação, sendo mais popular no meio académico.

Para que a aprendizagem organizacional ocorra, deve haver através da organização mecanismos de disseminação do conhecimento, de modo a coloca-lo em prática. Os resultados diferem consoante o tipo de organização, mas em todos os casos são medidos por indicadores de sucesso financeiros ou não financeiros (Marsick e Watkins, 1999).

Assim sendo, entende-se que a aprendizagem organizacional é a que possibilita novas formas de trabalho, e desafia os profissionais a inovarem as práticas pedagógicas e de gestão,

exigindo aos líderes escolares uma maior reflexão das suas práticas e estilos de liderança e modelos de gestão.

## **2.2. O papel do gestor no desenvolvimento da aprendizagem organizacional no contexto educativo escolar**

A princípio, a aprendizagem era vista como um processo de aquisição individual de conhecimento. Neste sentido, informações e conhecimento estariam armazenados em repositórios fora das organizações, tais como livros, artigos e indivíduos (professores, consultores, instrutores). Conhecimento e aprendizagem seriam disponibilizados para aqueles que quisessem adquiri-los. Por muito tempo enfocou-se o fenómeno da aprendizagem sob este prisma de entrega de conhecimento, no qual a aprendizagem acontece por meio da cognição humana de modo individual (Elkjaer, 2004).

Esta abordagem sofreu algumas críticas. Primeiro, por sugerir que a aprendizagem acontece de modo isolado e até incompatível com outras actividades organizacionais, quando na verdade, o conhecimento é advindo da capacidade de participar com a competência requerida na complexa teia de relações entre pessoas e actividades (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998). Segundo, por não conseguir explicar como o conhecimento individual é transferido para organização (Elkjaer, 2004).

Na tentativa de explicar como a aprendizagem individual é transferida para as organizações, críticos desta abordagem sugerem que a aprendizagem deve ser enfocada como um processo participativo. Neste sentido, o conhecimento é adquirido por meio da actuação em comunidades de prática. Referir-se a uma comunidade de prática não deve ser confundido com um modo de caracterizar a existência de um novo grupo informal ou sistema social dentro da organização. Mas é, de facto, um meio de enfatizar que toda prática é dependente de um processo social através do qual é sustentada e perpetuada e que a aprendizagem ocorre por meio desta prática (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998).

A aprendizagem em ambientes organizacionais pode ser compreendida por meio de comunidades que se formam em virtude da existência de identidades partilhadas, que se alteram com o tempo. Desse modo, a aprendizagem é a forma mais consistente de envolver as pessoas em uma prática contínua, pois o processo de aprendizagem possibilita que as pessoas

modifiquem suas relações, o que proporciona um aprimoramento na partilha de entendimentos e significações de actividades rotineiras.

A aprendizagem é, portanto, uma actividade social em curso, que acontece por meio de práticas cotidianas, desempenhadas por indivíduos capacitados para agir e interagir em determinada comunidade de prática Lave e Wenger(1991).

Elkjaer (2004) se apoia nos conceitos de experiência e pensamento reflexivo de John Dewey para desenvolver outra via de aprendizagem organizacional que explique o quê? E como se aprende? Esta nova vertente propõe que a aprendizagem organizacional é um processo de aquisição e participação que envolve o agir e o pensar, a cognição e a prática social. Sob a óptica desta via, a aprendizagem ocorre por meio da transacção existente entre indivíduos e seu contexto social, cujo foco são as acções e interacções entre os sujeitos e suas práticas.

Relativamente ao papel do gestor no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, de acordo com Vasconcellos (2002), o gestor tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades, para que venham a acontecer e a contento.

A realidade social e educacional actual necessita de pessoas que estejam em constante processo de formação. Nesse sentido, o gestor escolar é, assim como os outros actores que trabalham na escola, um profissional da educação, e necessita estar inserido em processos da aprendizagem organizacional.

O gestor escolar deve se capacitar, buscar crescer, se fortalecer também no conhecimento, para enfrentar os conflitos do quotidiano de maneira mais qualificada e produtiva. Além da autoformação, deve promover a formação contínua para todos seus colaboradores, permitindo assim, uma discussão com base em conhecimentos científicos e não empíricos, Vasconcellos (2002).

Segundo o entendimento de Falcão (1991), o gestor escolar deve desenvolver um trabalho em consonância com o colectivo escolar, considerando os aspectos políticos, económico e social do contexto onde a escola está inserida, bem como, ser competente para administrar os recursos materiais, financeiros e humanos que, estão sob sua responsabilidade.

O gestor escolar desempenha um papel preponderante pois ele é o garante da motivação dos intervenientes; quem estabelece mecanismos de monitoria a nível interno e externo, de modo que o desempenho do colectivo satisfaça a visão e as metas estabelecidas. Daí que se socorra das duas perspectivas teóricas da liderança colaborativa de Visscher (1999) ao apontar, por um lado, o relacionamento do gestor/líder e seu colectivo - teoria de relacionamento, e por outro, a situação em que ambos se encontram envolvidos (líder e seus subordinados) – teoria situacional.

### **2.3. Modelos da aprendizagem organizacional**

March e Olsen (1976) distinguem entre acção individual e acção organizacional. As acções individuais fundamentam-se em certas crenças individuais. Estas acções, por seu turno, levam à acção organizacional, que produzirá uma resposta ambiental. O ciclo fica completo quando a resposta ambiental afecta as crenças individuais. Se o ambiente permanecer estático, as crenças e acções individuais não se modificarão, o mesmo acontecendo com as acções organizacionais. Se houver mudanças ambientais, as crenças individuais acerca da natureza do ambiente podem mudar, precipitando um conjunto de acções individuais e organizacionais e provocando um novo ciclo de aprendizagem.

Os modelos de aprendizagem permitem abordar a questão dos ciclos de aprendizagem incompletos, quando a aprendizagem face a condições de mudança ambiental sai prejudicada, devido ao enfraquecimento ou quebra de uma das ligações.

No entanto, também ele ignora, de forma significativa, as interacções entre a aprendizagem individual e a aprendizagem a nível organizacional. A primeira é despoletada, primariamente, pelas respostas ambientais e a segunda ocorre quando o ciclo se completa. Tal implica que a aprendizagem organizacional depende do que se passa no exterior, o que não contempla nem explica a aprendizagem que acontece no interior, independentemente do ambiente externo.

A escola sendo um espaço socioeducativo no qual se cruzam pessoas de diferentes características e percepções, no contexto da aprendizagem organizacional o modelo de gestão democrática é visto como o ideal uma vez que permite que todos os actores educativos desenvolvam a aprendizagem organizacional, conforme descreve Silva et al (2010) a escola enquanto organização necessita de ser conduzida numa perspectiva mobilizadora de todos, de modo inclusivo, democrático e participativo, chamando todos a envolverem-se activamente na concretização da sua missão e dos seus objectivos.

Como forma de a instituição escolar se orientar na base da gestão democrática, Araújo (2000) enumera os seguintes pressupostos: participação, autonomia, transparência e pluralidade. Cada um desses pressupostos tem sua relevância por si só e, juntos, colaboram para a ampliação do entendimento de como se articula e se manifesta uma educação democrática, que considera, realmente, a comunidade escolar.

Estudos realizados em Moçambique sobre a gestão democrática e participação da comunidade escolar, como é o caso do Relatório Publicado pelo AFRIMAP e pela Open Society Initiative for Southern África (2009) parte da abordagem virada a verificação da observância aos padrões mínimos de participação política e avalia o empenho do governo na promoção e protecção de princípios democráticos.

Assim sendo, a gestão democrática em Moçambique engloba duas dimensões: a interna e a externa. A primeira refere-se à organização interna da escola, que contempla os “processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projectos pedagógicos, político e administrativo”. A segunda está ligada à função social da escola, à sua vocação democrática, mais especificamente, no “sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização”. Portanto, a democracia está associada à ideia de participação de toda sociedade para se construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos.

Pode se definir, nesta perspectiva, a gestão democrática, como um processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma colectividade, não tomem parte, apenas, de forma regular e contínua, das suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efectivação. Isto porque democracia pressupõe muito mais do que tomar decisões, pois envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e seu processo como um todo, pela acção colectiva (Luck, 2009).

#### **2.4 Principais actividades desenvolvidas no Processo da aprendizagem organizacional**

O processo de aprender tornou-se uma tarefa vital para as organizações que esperam alcançar suas metas no ambiente empresarial de nossos dias. Portanto para o processo de aprendizagem organizacional, numa escola aprendente, há necessidade de optarmos num sistema de aprendizagem contínuo, primeiro para que a escola possa adequar facilmente às

mudanças, mas também, para facilitar o próprio processo de aprendizagem dos alunos e dos profissionais da escola.

Neste sentido, Bolívar (2003), afirma que o processo de aprendizagem organizacional funciona como referência para entender como as mudanças cognitivas ou práticas dos indivíduos estão dependentes de novos padrões. Este processo implica a criação de interpretações de factos e de conhecimentos construídos socialmente que, gerados internamente ou provenientes do exterior se tornam parte da organização.

Nesta perspectiva, de Garvin (1993) como citado em Bolívar (2003), afirma que organizações que aprendem estão mobilizadas à volta de cinco grandes actividades, a saber:

- ✓ Resolução sistemática dos problemas – através da análise feita com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisão e uso de ferramentas estatística para organizar e analisar as informações.
- ✓ Experimentação com novos enfoques – experimentando novos conhecimentos e programas que abram oportunidades para a expansão de horizontes.
- ✓ Aprendizagem com experiência passada – as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avalia-los sistematicamente, gravar as lições e disseminá-las pelos seus membros.
- ✓ Aprendizagem com experiência dos outros – a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem.
- ✓ Transferência de conhecimentos – o conhecimento tem impacto maior quando é rápida e eficientemente disseminado e quando é partilhado

Senge (1990) propõe que qualquer organização pode mudar e conseguir notáveis avanços se adoptar técnicas que venham favorecer aos seus membros um desenvolvimento no pensar e criar. Para ele basta que se crie um processo de aprendizagem contínua. Segundo Senge (1990) existem cinco principais disciplinas que concorrem para a transformação da escola em aprendizagem organizacional, apontando as seguintes:

- ✓ Pensamento sistémico: para esta disciplina as organizações que aprendem devem ser formadas por pessoas motivadas e capazes de pensar de modo global.
- ✓ Domínio pessoal: neste domínio, dá-se ênfase a relação entre a aprendizagem do indivíduo e aprendizagem da organização, ou seja, ao compromisso que se estabelece entre o indivíduo e a organização.

- ✓ Modelos mentais: esta disciplina tem como objectivo que as pessoas façam uma análise cuidada de si próprias e descubram as representações mentais que tem da realidade.
- ✓ Visão partilhada: é uma área que permite criar uma aparição que é partilhada por todos os seus membros, criando se uma dinâmica que leva as pessoas a tentarem superar as suas capacidades de modo a aprender, não porque lhes foi dito para o fazerem, mas porque estão verdadeiramente empenhadas em fazê-lo.
- ✓ Aprendizagem em grupo: é a última disciplina que desenvolve, nas equipas de trabalho, aprendizagens verdadeiras, sucedendo que não só produzem resultados excelentes, como também atingem um nível de aprendizagem que nunca teria sido alcançado se não fosse através do grupo.

As disciplinas de Senge (1990) são a base para que uma organização se torne aprendente, sendo que aponta a necessidade de fazer com que as pessoas pensem de uma forma ampla, tendo uma aprendizagem pessoal que será usado para fins da organização, ter uma troca de informações através do trabalho em equipa.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Na óptica de Sousa (2008) os métodos científicos dão precisão e controle a pesquisa; permitem, deste modo, a planificação e emprestam-lhe o rigor técnico. Assim sendo, nesta secção visa apresentar os seguintes aspectos: descrição do local de trabalho, os métodos de pesquisa, os instrumentos de recolha de dados (questionário), a população e a amostra, a análise e tratamento de dados, bem como, as questões éticas.

### **3.1 Descrição do Local do Estudo**

A Escola Primária Completa Habel Jafar, a princípio funcionava em casa do chefe das terras, de nome Manhiça, pai do actual régulo de Marracuene, o senhor Francisco Manjalolo, isto em 1942. Neste local não havia salas de aulas, as actividades decorriam em baixo das árvores. Depois de alguns anos foi transferida para a zona de igreja católica. Aqui o processo e ensino e aprendizagem decorriam dentro de uma barraca construída a caniço e estacas.

Em 1962, nesta escola foi construída um edifício que funcionou como escola capela, isto é igreja escola, o primeiro professor desta escola missionária, foi Patrício Mataleza.

No ano de 1996, iniciou a construção da Escola HabelJafar, que começou a funcionar em 1997, com três salas de aulas, uma latrina para professores e duas para os alunos, um bloco administrativo e uma fontenária, um projecto da Finlândia.

Em 2003, a escola regista o aumento de salas de aulas, financiados pelo Programa de Apoio ao Sector da Educação, PASE. De três passou para nove salas de aulas, cresceu o número de latrinas de três para sete.

O nome Habel é do bairro KA HAVELE. Na língua local, Jafar é nome de um antigo agricultor Indiano, que também era comerciante, proprietário de uma loja na estação de comboio e que funcionou como ponto de referência para a localização do bairro Habel. Devido a esta importância que o agricultor comerciante teve, foi atribuído a escola o nome de HabelJafar.

Actualmente (2021) conta com 2867 alunos, 50 professores entre pessoal docente e não docente constitui a actual equipa de trabalho.

## **3.2. Tipo de pesquisa**

Nesta secção fez-se uma abordagem da pesquisa quanto as suas formas destacando-se as seguintes: natureza; abordagem; procedimentos técnicos e objectivos.

### **3.2.1. Quanto a natureza**

A pesquisa quanto a sua natureza refere-se concretamente há duas classificações nomeadamente: a pesquisa básica e aplicada (Gil,2010).

**Pesquisa Básica:** gera conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais (Kauark, etal 2010).

**Pesquisa Aplicada:** gera conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Kauark, etal 2010).

Para o presente trabalho, elegeu-se a pesquisa aplicada. Esta tem a finalidade de produzir um novo conhecimento que contribua para o avanço científico. Neste caso, entendemos que este trabalho traz um novo conhecimento relativo a aprendizagem organizacional nas instituições educativas escolares.

### **3.2.2. Quanto a abordagem**

A presente pesquisa pautou pela combinação de duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa, tendo em conta que, a abordagem qualitativa procura analisar e interpretar aspectos mais profundos. Faz uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, opiniões, e tendências de comportamento, (Marconi e Lakatos, 2009).

E quanto a abordagem quantitativa diferentemente da qualitativa, os resultados da pesquisa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retracto real de toda a população alvo da pesquisa (Fonseca, 2002 citado em(Silveira &Córdova, 2009).

Assim sendo, a abordagem qualitativa permitiu captar e analisar percepções do director da Escola Primária Completa HabelJafar sobre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, enquanto a abordagem quantitativa serviu para apresentar resultados estatísticos em forma de tabelas e gráficos dos inquiridos.

### **3.2.3. Quanto aos procedimentos técnicos**

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para a realização deste trabalho são usados a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

De acordo com (Marconi e Lakatos, 2009) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tomada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, tese, artigos científicos impressões ou electrónicas, material cartográfico e ate meios de comunicação oral: programa de rádio, gravações, áudio visuais, filmes e programas de televisão.

Para (Gil, 2008) pesquisa de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio de observação direta dos indivíduos do grupo estudado e da entrevista com informantes para captar as explicações interpretaçõesque ocorrem naquela realidade.A pesquisa de campo foi importante uma vez que ajudou na recolha de dados para posterior análise.

A pesquisa (bibliográfica e de campo) facilitou a busca de informações importantes que se debruçam sobre o tema em estudo através da consulta de diversas obras, e entrevista aplicada ao director e o questionário administrado aos professores da Escola Primária Completa HabelJafar.

### **3.2.4. Quanto aos objectivos**

Segundo Gil (2010) do ponto de vista de seus objectivos esta pesquisa assume-se como **Pesquisa Exploratória** por proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o problema pesquisado. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

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

Para Marconi e Lakatos (2003), “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

Trabalhou-se com uma parte representativa do universo populacional, em que a recolha de dados teve como base o questionário e a entrevista estruturada.

### **3.3.1. Questionário**

Segundo Deshaes (1992), questionário é uma técnica de investigação que visa recolher informações baseadas geralmente a aquisição de um grupo representativo da população em estudo para tal coloca-se uma série de questões que abrangem o tema de interesse para o investigador. Este é um instrumento importante e privilegiado na recolha de informações para a pesquisa e não exige formação de pessoal e garante o anonimato.

O questionário foi administrado aos professores da Escola, de modo a compreender de que forma os gestores tem desenvolvido aprendizagem organizacional na escola em estudo.

### **3.3.2. Entrevista**

Na óptica de Gil (2008), a entrevista é uma técnica que possibilita a obtenção geral do problema pesquisado. Quanto ao tipo, optou-se pela entrevista padronizada ou estruturada. Ainda na perspectiva do autor supracitado, a entrevista padronizada ou estruturada é realizada consoante ao formulário elaborado e é efectuado de preferência com pessoas seleccionadas. O entrevistado segue um roteiro estabelecido previamente e as perguntas feitas são predeterminadas, e neste contexto, foi entrevistado o director da Escola.

## **3.4 Análise e tratamento de dados**

A análise e tratamento de dados são vista como sendo um momento bastante fundamental. Após a recolha de dados, foi possível seleccionar e analisar de uma forma crítica e organizada. Este processo foi feito mediante a codificação das respostas dos entrevistados e os dados obtidos através do questionário, o que permitir a classificação em dados qualitativos e quantitativos.

Para a análise de dados obtidos através do questionário, foi possível com recurso a programas electrónicos ou informatizado (programa Microsoft Office Excel) onde obteve-se valores percentuais tendo em conta o número de respondentes de modo a produzir gráficos e tabelas, para facilitar a compreensão, interpretação e discussão dos resultados da pesquisa.

Para a análise de dados recolhidos via entrevista, usou-se a técnica de análise de conteúdos. Segundo Bardin (2010), a análise do conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como objectivo enriquecer a leitura ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada.

### **3.5. População e Amostra**

De um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo (Gil, 2008).

### **3.6. Considerações Éticas**

No que concerne a questões éticas pode-se afirmar que, seguiu-se todos os caminhos exigidos pela ética da pesquisa ou investigação, desde o início até ao fim do trabalho do campo. Foram respeitados os princípios éticos recomendados. Neste caso, garantiu-se a confidencialidade, pelo que não foram divulgados os nomes e identidade dos inquiridos.

Deste modo, o processo começou com a solicitação de credencial a Direcção da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), que serviu como guia na direcção da escola. Sendo que o mesmo documento foi direccionado a secretaria da escola, para a autorização na realização da pesquisa.

Após a apresentação de credencial, o pesquisador apresentou-se aos membros da direcção da escola, onde explicou os motivos da sua presença no local e os mesmos por sua vez autorizaram a realização da pesquisa.

Já na administração dos instrumentos de recolha de dados (questionário e a entrevista), foi respeitado o anonimato e a confidencialidade das informações prestada pelos respondentes, onde o preenchimento não era obrigatório e que estavam livres de não responderes as questões que não achavam convenientes.

### **3.7. Limitações**

Para a presente pesquisa passou-se por algumas dificuldades de natureza burocrática, sendo que após a autorização da pesquisa foi difícil encontrar a direcção da escola devido a falta de informação a alguns membros por parte da direcção da secretaria que recebeu a pesquisadora, tendo por fim encontrado o director da escola.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo diz respeito a apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa realizada na Escola Primária Completa Habel Jafar- Distrito de Marracuene. O mesmo está organizado de acordo com os objectivos específicos, em que se discute o papel do gestor no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional no contexto educativo escolar; descrever o modelo de aprendizagem organizacional adoptado na Escola Primária Completa Habel Jafar- Distrito de Marracuene e por fim explicar as actividades realizadas pelos gestores escolares no Desenvolvimento de Aprendizagem Organizacional na Escola Primária Completa Habel Jafar- Distrito de Marracuene.

**Tabela 1: População**

População	Homens	Mulheres	Homens e Mulheres
Direcção	2	-	2
Professores	22	28	50
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>52</b>

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com os dados da pesquisa

Para o seguinte estudo usamos a amostragem por conveniência, ou seja, participa nesta pesquisa os indivíduos que mostrarem-se disponíveis para responder as perguntas de pesquisa. Na visão do Gil (2008), amostragem por conveniência consiste em incluir no estudo elementos que satisfazem o nosso estudo.

Portanto, fizeram parte da pesquisa 25 professores que leccionam diversas classes na escola em estudo e um membro da direcção (gestor escolar).

**Tabela 2: Amostra**

Amostra	Homens	Mulheres	Homens e Mulheres
Direcção	1	-	1
Professores	11	14	25
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>26</b>

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com os dados da pesquisa

O membro da direcção que participou no estudo foi o gestor escolar possui o nível académico superior, com faixa etária entre 30-40 exercendo funções de professor há 15 anos e no cargo da direcção há 5 anos.

**Tabela 3: Características da amostra**

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
Sexo	Masculino	12	46,15%
	Feminino	14	53,85%
Faixa etária	Menos de 25 anos	-	-
	26-30 anos	2	8%
	31-35 anos	9	36%
	36-40 anos	14	56%
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	-	-
	1-5 anos	9	36%
	6-10 anos	16	64%
Habilitações literárias	Formação média de professores (10 <sup>a</sup> classe + 1)	12	48%
	Formação média de professores (10 <sup>a</sup> classe + 3)	7	28%
	Formação média de professores (12 <sup>a</sup> classe + 1)	6	24%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora de acordo com os dados da pesquisa

#### **4.1. Qual é o papel do Gestor escolar no Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional no contexto educativo escolar?**

Relativamente ao papel do gestor no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, de acordo com Vasconcellos (2002), o gestor tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades, para que venham a acontecer e a contento.

Neste contexto, olhando para o modelo de gestão adoptado pela escola, foi questionado ao director da escola com base na entrevista o seguinte: *Qual é o papel que desempenha para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional no seio da escola?*

Respondendo a esta questão o director afirmou que:

“O papel do Gestor escolar é desenvolver um trabalho em consonância com o colectivo escolar, considerando os aspectos políticos, económico e social do contexto onde a escola está inserida, bem como, ser competente para administrar os recursos materiais, financeiros e humanos que, estão sob sua responsabilidade.

Deve também estabelecer mecanismos de monitoria a nível interno e externo, de modo que o desempenho do colectivo satisfaça a visão e as metas estabelecidas”.

#### 4.1.2 Dificuldades encontradas pela escola no desenvolvimento da aprendizagem organizacional

No desenvolvimento da aprendizagem organizacional, algumas dificuldades são encontradas pelas escolas. Assim procurou-se saber ao director, *que barreiras são encontradas na aprendizagem organizacional?*

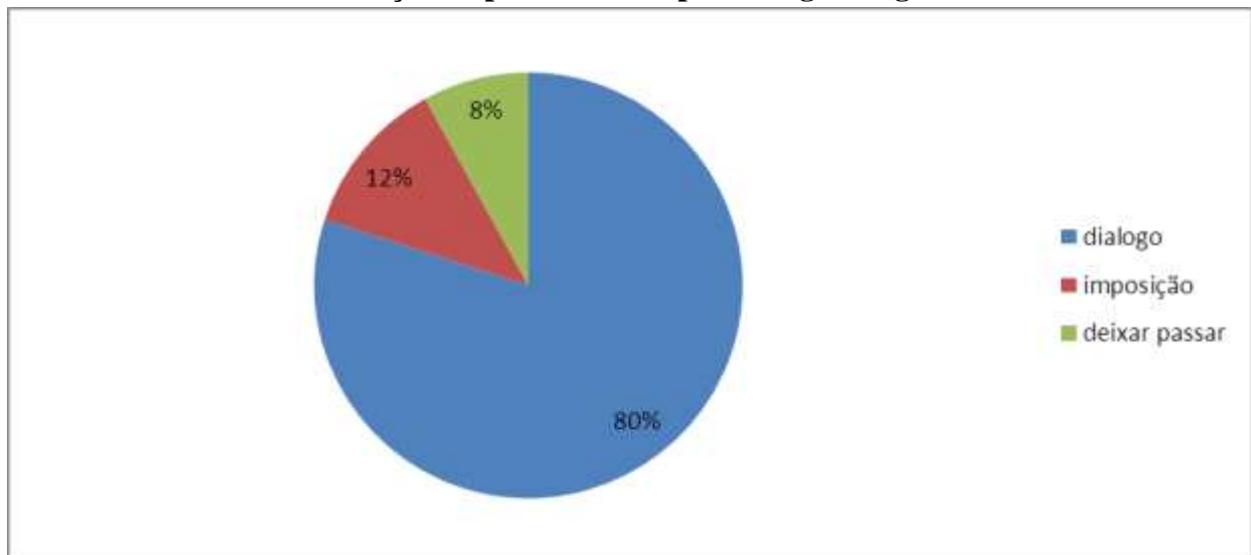
Em resposta à esta questão ele afirmou que:

“Alguns professores têm resistido a aprender novas coisas considerando-se maduros o suficiente para trabalhar, isto é, um entrave para nós como escola, e também a autonomia na tomada de decisões é limitada, do outro lado pode-se afirmar que este trabalho exige da escola fundos para a sua execução, o que a escola não possui”.

#### 4.2.2. Formas usadas na resolução de problemas na aprendizagem organizacional

Para conhecer as formas usadas pela escola na resolução de problemas colocou-se a pergunta seguinte: que mecanismos a escola adopta na resolução de problemas? Face a pergunta os professores responderam. Vide o gráfico a baixo

**Gráfico 1. Formas de resolução de problemas a aprendizagem organizacional**



**Fonte:** Elaborada pela autora de acordo com os dados da pesquisa

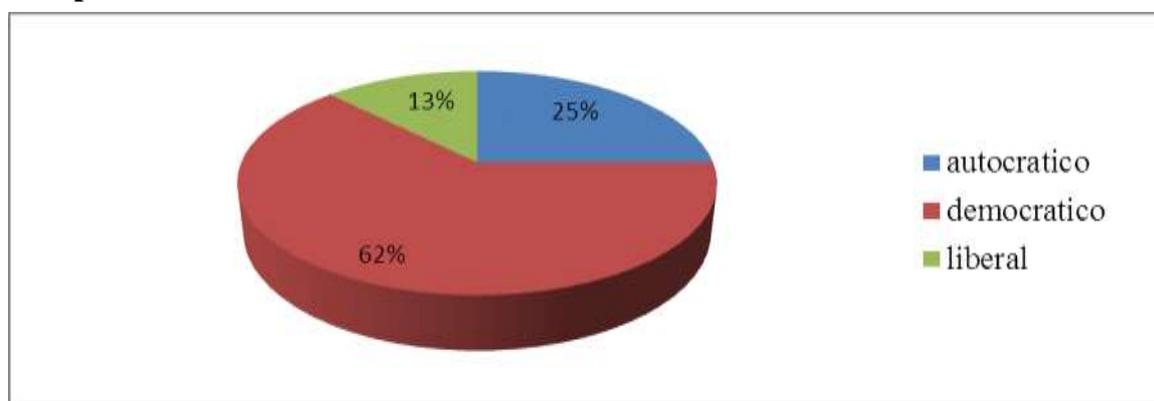
Os dados indicam que 80% dos respondentes diz que a escola usa o diálogo na resolução de problemas, 12% diz que recorrem a imposição de regras e 8% deixam passar. Estes dados mostram claramente que a escola se baseia num diálogo permanente com os actores escolares na resolução de problemas na aprendizagem organizacional.

## 4.2. Que modelo de aprendizagem organizacional é adoptado na Escola Primária Completa Habel Jafar?

### 4.2.1 Modelo de aprendizagem organizacional aplicado na escola

Partindo do pressuposto de que, o processo educativo e formativo vinculado numa instituição educativa escolar, rege-se por um modelo democrático. Questionados os professores sobre que modelo de aprendizagem organizacional adoptado pela escola no processo de tomada de decisões. Mediante de pergunta patente, obteve-se as seguintes respostas tal como ilustra o gráfico abaixo.

**Gráfico 2. Modelos de aprendizagem organizacional aplicado pela Escola Primária Completa Habel Jafar**



**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

Tal como se pode verificar no gráfico a cima, 62 % dos professores consideram que na Escola Primária Completa Habel Jafar tem a conhecimento de que nessa escola, rege-se pelo modelo democrático, 25% consideram autocrática e 13% liberal. Esta opinião foi partilhada pela direcção da escola que disse “Nesta escola todos se sentem donos da instituição porque participam nas decisões da vida escolar e também apresentam opiniões que são analisadas no conselho e caso aprovado são colocadas em prática”.

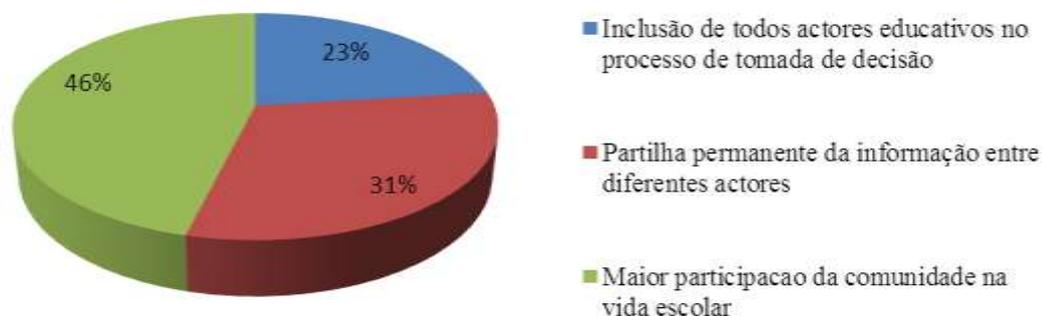
Portanto, os dados evidenciam que a escola aplica o modelo democrático que actualmente defende-se na aprendizagem organizacional. Nesta ordem de ideias, de acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção colectiva dos objectivos e do funcionamento da escola através do diálogo e do consenso.

### 4.2.2. O que é necessário para desenvolver uma aprendizagem organizacional saudável?

Nesta subsecção procurou-se saber dos professores como a escola desenvolve uma aprendizagem organizacional saudável.

Mediante as respostas dos professores questionados, obteve-se os seguintes resultados. Vide o gráfico abaixo.

**Gráfico 3: Aprendizagem organizacional saudável**



**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

Conforme o gráfico há evidências de que os professores correspondentes a 46% dos inqueridos dizem que na escola em estudo verifica-se maior participação da comunidade na vida escolar, 31% diz que há partilha das informações, que mostra que a escola é aberta para a comunidade a sua volta e 23% defendem que a inclusão dos actores educativos para manter uma aprendizagem organizacional saudável. A mesma pergunta foi feita ao director da escola onde por sua vez afirmou que: *“Para manter a aprendizagem organizacional saudável é necessário a inclusão de todos actores educativos no processo de tomada de decisão”*.

Tal como diz Paro (2002) para que haja uma verdadeira gestão democrática, o director, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade devem ter os mesmos ideais participativos, onde o gestor deve comunicar, esclarecer, perguntar e delegar responsabilidades entre todos os que participam da comunidade escolar. Os participantes desta comunidade precisam entender sua responsabilidade no grupo, pois em um modelo participativo as decisões atingem a todos.

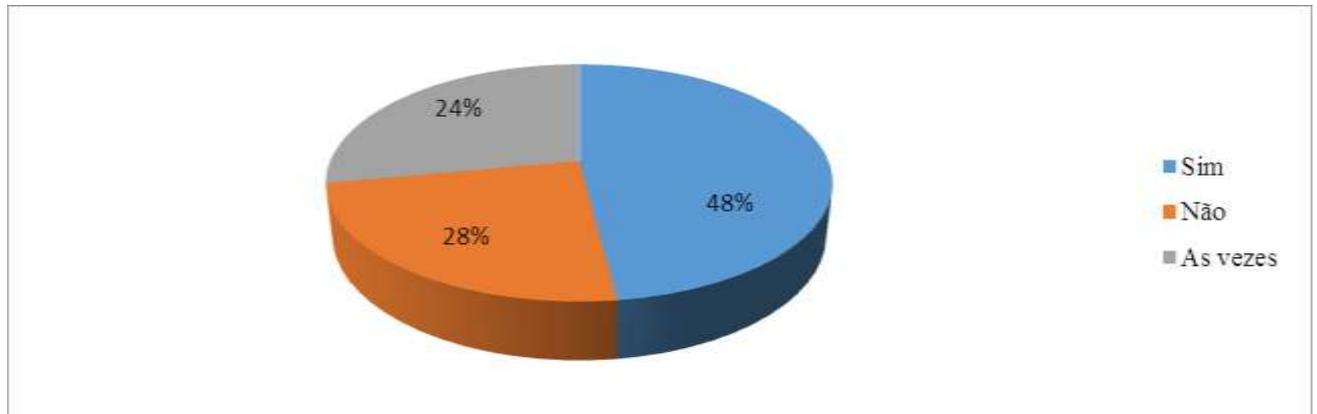
#### **4.2.3. Autonomia da escola processo de tomada de decisões**

As acções da direcção no processo e tomada de decisões por parte dos professores são de extrema importância no desenvolvimento institucional.

Um dos componentes que caracteriza a aprendizagem organizacional de uma instituição educativa escolar é a autonomia que é atribuída aos actores educativos para a implementação de acções e inovações que complementam o processo de ensino aprendizagem. Questionou

aos professores se *a escola possui autonomia no processo de tomada de decisões?* Desta forma, obteve-se as seguintes respostas, de acordo com o gráfico a baixo.

**Gráfico 4. Nível da autonomia da escola na tomada de decisões**



**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

O gráfico acima mostra que 12 professores correspondentes a 48% dos inquiridos, possuem autonomia no tocante ao ponto acima descrito.

Assim que na implementação de uma mudança ou inovação escolar, as vezes têm havido resistência nos actores educativos na adesão a ideia ou visão, com a pergunta seguinte procurou-se saber sobre a sensibilidade da equipe gestora. Assim procurou-se saber dos professores o seguinte: *Qual é o contributo dos professores na aprendizagem organizacional para o sucesso da escola?*

**Gráfico 5. Ideias inovadoras por parte dos professores para uma aprendizagem organizacional**



**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

Conforme ilustram os dados do gráfico acima, 64% dos inquiridos referentes a 16 professores escolheram a opção que diz que as propostas inovadoras são discutidas, 20% concordam com ideias inovadoras, 12% defendem que não há espaço para que os professores proponham mudanças e os restantes 4% discordam com a introdução de ideias inovadoras. A abertura à discussão por parte dos membros da direcção afigura-se como um indicador orientador das instituições do ensino que pautam pelo Desenvolvimento de Aprendizagem Organizacional.

Na mesma linha de ideias, Kim (1993) afirma que a aprendizagem organizacional representa um processo mais complexo e dinâmico que uma mera ampliação da aprendizagem dos indivíduos e o nível de complexidade aumenta substancialmente quando partimos do nível do indivíduo para nível de grupo.

#### **4.3. Quais são as actividades realizadas pelos gestores escolares no desenvolvimento da aprendizagem organizacional na Escola Primária completa Habel Jafar?**

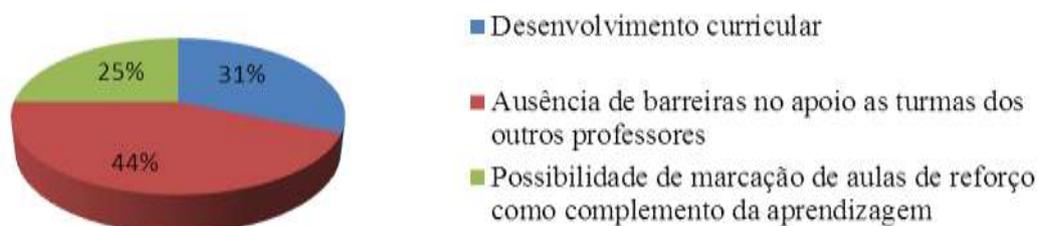
Para que haja uma aprendizagem organizacional a escola deve desenvolver algumas acções. Assim, em entrevista ao Director da escola e ao questionário aplicado aos professores sobre a seguinte questão: *A escola desenvolve actividades para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional?*

Face a questão, estes foram unânimes ao afirmarem que a escola tem realizado actividades de desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

##### **4.3.1. Factores que concorrem para as inovações na aprendizagem organizacional**

No surgimento de ideias inovadoras na escola, existem alguns factores que concorrem para a sua introdução. Assim perguntou-se aos professores como são introduzidas as ideias inovadoras na Escola Primária Completa Habel Jafar? Deste modo, obteve-se as seguintes respostas de acordo com o gráfico abaixo.

**Gráfico 6: Factores que concorrem para as inovações na escola**



**Fonte:** Elaborada pela pesquisadora de acordo com os dados da pesquisa

A evidência obtida através do questionário aos professores mostra que 44% professores escolheram a opção que diz que na Escola Primária Completa HabelJafar, a inovação pedagógica manifesta-se pela ausência de barreiras no apoio dos outros professores, 31% apontam o desenvolvimento curricular e 25 % possibilidade de marcação de aulas de reforço como complemento da aprendizagem.

Torres (2008) afirma que a escola tem que implementar práticas de inovação para que seja eficaz, célere, justa e adequada a uma sociedade em constante mudança. Já Fullan (s/d) citado por Hernandez e Ventura (2000) entende a inovação como conjunto das acções que possibilitem a utilização de novos materiais e tecnologias curriculares, o uso de novos enfoques de ensino (actividades, estratégias, didáctica) e uma alteração de crenças ou de pressupostos pedagógicos subjacentes às novas políticas ou programas educativos. Assim procurou se saber dos professores questionados, *que actividades são desenvolvidas para estimular o desenvolvimento da aprendizagem organizacional?* Com base numa lista de actividades, pediu-se que os professores indicassem com que frequência cada uma dessas, realizavam actividades escolares.

**Tabela 4: Actividades desenvolvidas para estimular o desenvolvimento da aprendizagem organizacional**

Actividades	Frequência		
	Sempre	Porvezes	Nunca
Troca de experiência entre professores	68%	32%	0%
Organização e realização de capacitações	8%	40%	52%
A direcção ajuda os professores na resolução de problemas.	84%	12%	4%

**Fonte.** Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Os dados da tabela acima apresentada mostram que a troca de experiência na escola é sempre realizada, uma vez que os dados indicam que acima de 50% diz que sempre se realiza, 32% por vezes e ninguém disse que nunca. Deste modo, pode-se aferir que na escola há trocas de experiência entre os professores, ajudando deste modo a melhorar a aprendizagem organizacional. Tal como diz Senge (1999), uma das características de uma escola aprendente trata-se da visão partilhada entre os membros da organização.

Quanto a realização das capacitações, verifica-se que 8% diz que a escola organiza e realiza capacitações, 40% diz que por vezes organizam-se e realizam-se capacitações e 52% diz que nunca se organiza e realiza. Portanto, os dados mostram que na escola, há exiguidade de capacitações, que ajudariam a escola a desenvolver a aprendizagem organizacional.

Outro aspecto, trata-se do apoio da direcção aos professores na resolução de problemas, verifica-se que 84% diz que sempre, 12% diz que por vezes e 4 % diz que nunca. Assim tomando como base as respostas dos inqueridos, nota-se que a direcção da escola ajuda os professores em qualquer problema que tiver, e isto é um passo significativo de se tornar uma escola aprendente. Com base a entrevista foi colocada a mesma pergunta ao director onde este comunga que na escola ocorrem trocas de experiência entre os funcionários, mas acrescenta a ideia de que ocorrem capacitações na escola, o que foi negado pelos professores questionados, atribuição de boa classificação e premiação de melhores profissionais, o que incentiva a aprendizagem de todos.

Analisando a resposta do entrevistado, compreende-se que a escola cria condições de incentivos para os professores que se destacam no desempenho das suas funções. O referido incentivo está em conformidade com o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado, EGFAE (2009) concebido à luz do *Lei n.º 14/2009 de 17 de Março*, que preconiza que os funcionários que apresentam melhores desempenhos são atribuídos prémios e distinções.

Desse modo, o número 1 do artigo 68 do Estatuto preconiza que as distinções aos melhores funcionários podem ser “apreciação oral, apreciação escrita, louvor público, inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra, atribuição de condecorações e concessão de diploma de honra. O mesmo sustenta-se a partir do número 2 do artigo 68 do Estatuto mencionado que mostra que os prémios são destinados aos melhores funcionários e de preferência pode serem cursos de formação e de reciclagem e outras formas de valorização,

atribuição de prendas materiais e prémios monetários e promoção por mérito, (Moçambique, 2009).

## CAPÍTULO V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1. Conclusões

Feito o trabalho com o tema “*Análise do papel do gestor escolar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional*”: *Caso da Escola Primária Completa Habel Jafar*, o estudo tinha como objectivo geral: Analisar o papel do gestor escolar para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional na Escola Primária Completa Habel Jafar.

O gestor tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos da escola, cuidando da gestão das actividades, para que venham a acontecer e a contento. A Escola Primária Completa Habel Jafar, apresenta uma gestão que promove a aprendizagem dos seus funcionários desenvolvendo os trabalhos individuais em grupo de modo a promover a troca de experiências como capacitações entre os envolvidos, e por outro lado os gestores escolares apoiam na resolução de problemas contribuindo desta forma para a aquisição do novo aprendizado na escola.

O modelo de gestão que é adoptado pela escola é democrático que se caracteriza por uma maior participação dos professores na tomada de decisões sobre a vida escolar, mostrando que a gestão é participativa que abre espaço para que ocorra novas aprendizagens na escola. Verificou-se que a gestão da escola em estudo está engajada na promoção de uma visão partilhada, na comunidade escolar promovendo a troca de experiências entre os diferentes membros da comunidade escolar. Assim esta organização é vista como uma organização aprendente. Assim o nível de satisfação dos professores e dos gestores é maior permitindo que estes estejam motivados para aprender. Apesar desta satisfação uma das grandes dificuldades que a escola encara na tomada de decisões é a resistência a mudança por parte de alguns professores e funcionários, exigindo a escola a usar as formas coercivas.

Na escola faz-se troca de experiências entre professores, organiza-se e realiza-se capacitações e por outro lado ajuda os professores na resolução de problemas. Ainda o estudo concluiu que, Escola Primária Completa Habel Jafar apresenta uma autonomia escassa, sendo que depende muito dos serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologias de Marracuene, o que é uma barreira para a ocorrência da aprendizagem organizacional nesta escola.

## **5.2. Sugestões e Recomendações**

Com base nas conclusões apresentadas na secção anterior sugere-se ao Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, que juntos com as organizações da sociedade civil, elaborem políticas que visam ceder autonomia as escolas para o processo de tomada de decisões e introdução de novas ideias.

Recomenda-se a direcção da escola a desenvolver ou promover actividades de modo a garantir a aprendizagem dos professores bem como a intensificação de programas de capacitação dos professores e funcionários não docentes em novas matérias ou área de conhecimento. O investimento em treinamentos, não só motiva os colaboradores, mas também agrega um valor acrescido na própria organização ou instituição. Sugere-se aos professores que se tornem abertos a novos desafios que podem materializar-se em intercâmbios junto de outras unidades/escolas, Workshop e vários outros programas.

Nenhuma área da ciência/conhecimento pode ser considerada acabada, este estudo contribui para mais melhorias e também poderá guiar futuras pesquisas no desenvolvimento de mais conteúdos válidos e úteis para o sector da educação, bem como as outras demais áreas do conhecimento.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFRIMAP, (2009). *Moçambique: a prestação efectiva de serviços públicos no sector da educação*. Joanesburgo: OpenSocietyFoundations
- Araújo, A. C. (2000). *Gestão democrática da educação: a posição dos docentes*. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bolivar, A. (2003). *A Escola como Organização que Aprende*. In C. Rui, *Formação e Situações de Trabalho*. Porto Editora.
- Bontis, N., e Fitz-enz, J. (2002). *Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents*. *Journal of Intellectual Capital*. 3(3), 223–247.
- Chanlat, J. F. (1999). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, (Vol. 3).
- Cyert, R. e March, J. (1992), *A Behavioral Theory of a Firm* (2ª ed.). Cambridge, MA: BlackwellBusiness.
- Deshaes, B. (1992). *Metodologia da investigação em ciências humanas*; Lisboa: Instituto Piaget.
- Dodgson, M. (1993). *Organizational learning: A review of some literatures*, *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.
- Elkjaer, B. (2004). *Organizational learning: the 'third way'*. *Management Learning*, [S.I.], v. 35,n. 4, p. 419-434.
- Falcão, F. (1991). *Exercícios de direcção*. In: AMAE Educando.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizational Learn and Unlearn*. In P. Nystrom e W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (vol.1). Oxford: Oxford University Press, pp. 3- 27.

- Kauark, F. S., Manhães F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia de Pesquisa: Guia prático*. Editora ViaLiteratura, Itabu, Bahia
- Kim, D. (2001), *Organizing for learning: strategies for knowledge creation and enduring change*. Waltham: Pegasus Communications.
- Kim, D. H. (1993) *The link between individual and organisational learning*, in Sloan Management Review, Outono, pp. 37-50.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. 5ª Edição, São Paulo. Editora: Atlas S.A.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. (2009). *Metodologia Científica*, 5ª ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas
- Lave, E. Wenger, J. (1991). *Situated Learning and Legitimate Peripheral Participation* Cambridge: Cambridge University Press.
- Luck, H. (2007). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 3ªed. Petrópolis: Vozes.
- March, J. G., e Olsen, J. P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organisations*
- Marsick, V. e Watkins, K. (1999), *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Aldershot, England: Gower.
- Moçambique (2009) Lei n.º 14/2009 de 17 de Março que aborda Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado.
- Mucova, O. (2018). *Papel da gestão escolar no uso das tecnologias de informação e comunicação no Programa de ensino Secundário a distância*. Maputo.
- Paro, V. H. (2002). *Gestão democrática da escola pública: Introdução crítica*. São Paulo: Ática
- Reiz, (2013). *O papel do gestor na organização aprendente*. Curitiba.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Brasil: BestSeller.
- Silva, A. L. C.; Farias, J. & Rothen, J. C. (2010) *A participação da RBPAE na construção do discurso da gestão democrática na educação*. III Congresso Ibero-americano de política e administração da educação, ANPAE. Zaragoza, Espanha
- Silveira, D. & Córdova, F. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS Editora. Porto Alegre.
- Souza, L. A, de (2008). *Método Científico*, Disponível em: Acesso em: 23 ago. 2020

- Vasconcellos, F. (2002) *A Questão da Aprendizagem Organizacional: Outro Modismo da Indústria do Management?* Revista da ESPM, vol. 11.
- Visscher, A. J. (1999). *Managing Schools Towards High Performance*. Lisse: Swets&ZeitlingerPublishers.
- Wijnhoven, F. (2001), *Acquiring organizational learning norms: a contingency approach for understanding deuterio learning*. *Management Learning*, v. 32, n. 2, p. 181-200

# APÊNDICES E ANEXOS

## APÊNDICE A

### **GUIÃO DE ENTREVISTA PARA O DIRECTOR DA ESCOLA**

A presente entrevista é destinada ao director da escola de modo a compreender o papel do gestor escolar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

As suas respostas só serão usadas para a produção de monografia no curso de Organização e Gestão da Educação. As respostas às questões colocadas ao longo desta entrevista não são de carácter obrigatório, sendo que ao longo do processo pode não responder as que julgar não conveniente. Também importa referir que neste estudo há garantia de confidencialidade.

Antecipadamente agradece!

#### **A. DADOS PESSOAIS**

**A1. Sexo:** Masculino  Feminino

**A2. Idade:** 18-25 anos  26-35anos36-45anosmais de 45 anos

**A3. Grau académico:** BásicoMédioLicenciadoMestrado

**A4. Tempo de serviço:**0-56-10 11-15 mais de 15 anos

#### **B.QUAL É O PAPEL DO GESTOR ESCOLARNO DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO EDUCATIVO ESCOLAR?**

1. Qual é o papel que desempenha para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional no seio da escola?
2. Que barreiras são encontradas na aprendizagem organizacional?

#### **C. QUE MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL É ADOPTADO NA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA ABEL JAFAR?**

1. Qual é o modelo da aprendizagem organizacional adoptado pela escola no processo de tomada de decisões?
2. O que é necessário para desenvolver uma aprendizagem organizacional saudável?
3. Como a escola desenvolve uma aprendizagem organizacional saudável?

**D.QUAIS SÃO ACTIVIDADES REALIZADAS PELOS GESTORES ESCOLARES NO DESENVOLVIMENTO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA HABEL JAFAR?**

1. A escola desenvolve actividades para a aprendizagem organizacional?
2. Que actividades a escola desenvolve de modo a estimular a aprendizagem organizacional no ambiente da escola?

## APÊNDICE B

### GUIÃO DE QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

Este questionário surge no âmbito da análise do papel do gestor escolar no desenvolvimento da aprendizagem organizacional local da Escola Primária completa Habel Jafar. O objectivo da mesma é analisar o papel do gestor escola no desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Toda a informação será confidencial por isso convidamos ao estimado professor para que se sinta á vontade ao responder.

#### A. DADOS PESSOAIS

A1. **Sexo:** Masculino  Feminino

A2. **Idade:** 18-25 anos  26-35anos  36-45 ano  mais de 45 anos

A3. **Grau académico:** Básico  Médio  Licenciado  Mestrado

A4. **Anos com professor:** 0-5  6-10  11-15  mais de 15 anos

#### B. QUAL É O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO EDUCATIVO ESCOLAR?

1. Que mecanismos a escola adopta na resolução de problemas?

Diálogo

Imposição

Deixar passar

#### C. QUE MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL É ADOPTADO NA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA ABEL JAFAR?

1. Qual é o modelo da aprendizagem organizacional adoptado pela escola no processo de tomada de decisões?

Autocrático

Democrático

Liberal

2. Como a escola desenvolve uma aprendizagem organizacional saudável?

Inclusão de todos actores educativos no processo de tomada de decisão

Partilha permanente da informação entre diferentes actores

Maior participação da comunidade na vida escolar

3. A escola possui autonomia no processo de tomada de decisões?

Sim

Não

Às vezes

**4. Na escola existe ideias inovadoras para uma aprendizagem organizacional?**

Concordo

Discordo

Discute a possibilidade

Não há espaço para que o professor proponha mudanças e inovações

**D.QUAIS SÃO ACTIVIDADES REALIZADAS PELOS GESTORES ESCOLARES NO DESENVOLVIMENTO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA HABEL JAFAR?**

**1. Factores que concorrem para ideias inovadoras na escola.**

Desenvolvimento curricular

Ausência de barreiras no apoio as turmas dos outros professores

Possibilidade de marcação de aulas de reforço como complemento da aprendizagem

**2. Actividades desenvolvidas de modo a estimular a aprendizagem organizacional no ambiente da escola.**

<b>Indica com que frequência são feitas as actividades.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Frequência</b>		
	<b>sempre</b>	<b>Porvezes</b>	<b>Nunca</b>
Troca de experiências entre professores	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Organização e realização de capacitações	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
A direcção ajuda os professores na resolução	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

de problemas.

--	--	--	--

## **ANEXO A: CREDENCIAL**



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL



Credencia-se Helena Ana Titas<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação<sup>2</sup>,  
a contactar Escola Primária do 1.º e 2.º Grupos Model Jofok<sup>3</sup>  
a fim de Recolha de dados<sup>4</sup>.

Maputo, 31 de Agosto de 2021<sup>5</sup>

O Director Adjunto para Graduação

Adriano Uaciquete  
dr. Adriano Uaciquete  
(Assistente)

<sup>1</sup> (Nome do Estudante)

<sup>2</sup> (Curso que frequenta)

<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)

<sup>4</sup> (Finalidade da visita)

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)