



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Influência da Liderança do Director Escolar sobre a Motivação dos Professores:
uma análise centrada no caso da Escola Primária da Coop – Cidade de Maputo
(2022 – 2023)**

Felizarda Naftal Jalane

Maputo, Agosto de 2024

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Influência da Liderança do Director Escolar sobre a Motivação dos Professores:
uma análise centrada no caso da Escola Primária da Coop – Cidade de Maputo
(2022 – 2023)**

Felizarda Naftal Jalane

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sob supervisão do Mestre Clódio Guambe.

Maputo, Agosto de 2024

Os membros do Júri

Presidente do Júri:

Doutor Octávio Zimbico

Supervisor:

Mestre Clódio Guambe

Arguente:

Mestre Nelson Buque

Declaração de Originalidade

Eu, Felizarda Naftal Jalane, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico, e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes usadas.

Maputo, Agosto de 2024

Agradecimentos

À Deus, pela vida, bênçãos e favores que me tem concedido.

Ao meu supervisor, Mestre Clódio Guambe, por ter aceite supervisionar o meu trabalho e, sobretudo, pela paciência e atenção demonstradas durante a realização deste trabalho.

À direcção e aos professores da Escola Primária (EPC) da Coop, pelo acolhimento e colaboração demonstrada durante a realização do trabalho de campo.

A minha mãe, Isabel Jonas Macamo, pelas orações, pela fé e esperança que sempre me transmitiu e por ser uma verdadeira biblioteca viva para mim.

Às minhas queridas irmãs, Graça Naftal Jalane e Carolina Naftal Jalane, pelo apoio incondicional e compreensão nos momentos críticos e conturbados da minha jornada académica.

Aos meus filhos, Hélder Júnior, Luisa Pascoal e Isabel Cacilda Jalane, pelo amor e suporte emocional que sempre me dão. Igualmente, agradeço aos filhos que a vida social me deu, Samuel António e Ana da Graça Jalane, por tudo quanto fazem por mim.

Ao meu esposo, Gabriel Albano, pelo amor e pelo inestimável contributo que deu para que o meu sonho se tornasse em realidade.

Aos meus docentes da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), pelos ensinamentos transmitidos durante os anos em que frequentei o curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação (OGED).

Aos meus colegas de turma, em especial ao Alberto Nguenha, Dinária Hilário, Esperança Nhampa, Fuazia Mate, Gertrudes Mazuve, Jacinto Siteo, Jorge Mapinguisse, Maria Jane, Saugina Djive, pelas ricas experiências que tornaram esta caminhada mais leve e agradável.

Aos meus familiares e amigos que, de algum modo, contribuíram para que esta etapa fosse concluída.

Dedicatória

Este trabalho é dedicado à minha família, em especial aos meus filhos, como recompensa pelo amor e apoio que sempre me dão para enfrentar os desafios da vida.

Índice

Declaração de Originalidade	iv
Agradecimentos	v
Dedicatória.....	vi
Lista de tabelas e gráficos.....	ix
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	x
Resumo	xi
Abstract.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Formulação do Problema	2
1.3 Objectivos	4
1.3.1 Objectivo geral	4
1.3.2 Objectivos específicos	4
1.4 Perguntas de pesquisa	4
1.5 Justificativa	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Definição de conceitos-chave	6
2.1.1 Gestão escolar.....	6
2.1.2 Liderança	7
2.1.3 Motivação.....	8
2.2 Estilos de Liderança adotados para impulsionar a motivação dos colaboradores	9
2.3 Factores que Liderança deve capitalizar para influenciar a motivação dos colaboradores	10

2.3.1 Factores motivacionais	11
2.3.2 Factos higiénicos	11
2.4 Acções que favorecem uma influência mais eficaz da Liderança na motivação dos colaboradores	13
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	16
3.1 Breve descrição do local de estudo	16
3.2 Abordagem metodológica	16
3.3 População, amostra e técnica de amostragem	17
3.4 Processo de recolha e análise de dados	17
3.5 Aspectos éticos	19
3.6 Limitações do estudo	19
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	20
4.1 Caracterização dos participantes do estudo	20
4.2 Estilos de Liderança adotados pelo Director da EP da Coop para impulsionar a motivação dos professores	22
4.3 Factores capitalizados pela Liderança do Director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores	24
4.4 Acções que podem favorecer uma influência mais eficaz da Liderança do Director da EP da Coop na motivação dos professores	27
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	31
5.1 Conclusão	31
5.2 Recomendações	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
APÊNDICES	38
ANEXOS	43

Lista de tabelas e gráficos

Tabelas

Tabela 1: dados sociodemográficos dos participantes do estudo.....20

Gráficos

Gráfico 1: percepção dos participantes sobre os estilos de liderança pelo Director da EPC da Coop para impulsionar a motivação.....22

Gráfico 2: percepção dos participantes sobre o acolhimento de suas preocupações e opiniões pela direcção da EP de Coop.....25

Gráfico 3: percepção dos participantes sobre os factores capitalizados pela liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores.....26

Gráfico 4: percepção dos participantes sobre as acções que podem favorecer uma influência mais eficaz da liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação.....28

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
EP	Escola Primária
et al.	e outros
FACED	Faculdade de Educação
GE	Gestor Entrevistado
OGED	Organização e Gestão da Educação
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem
SNE	Sistema Nacional de Educação
TSU	Tabela Salarial Única
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Resumo

Este estudo qualitativo, exploratório e descritivo teve como objectivo analisar a influência da liderança do director na motivação dos professores da Escola Primária (EP) da Coop, em Maputo, tendo como horizonte de análise os anos 2022 – 2023. Para o efeito, recorreu-se à revisão da literatura para construir a base de recolha e interpretação de dados que, por sua vez, foram obtidos através da entrevista semiestruturada e do inquérito por questionário administrados a 17 participantes, dentre eles 1 (um) gestor e 16 (dezassex) professores da EP da Coop. Os resultados revelaram que a liderança do director é maioritariamente percebida como democrática, promovendo a participação activa dos professores nas decisões escolares, facto que favorece a criação de um ambiente onde os professores se sentem valorizados e ouvidos. No mesmo âmbito, elementos de liderança liberal também foram observados, permitindo maior autonomia, o que é benéfico em contextos que valorizam a inovação e a independência. A análise dos factores motivacionais e higiénicos segundo a teoria bifactorial de Herzberg indicou que, enquanto os factores motivacionais, como reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, são fortemente incentivados, os factores higiénicos, como condições de trabalho e políticas organizacionais, são percebidos como insuficientemente capitalizados. Isso sugere que a atenção equilibrada a ambos os tipos de factores é crucial para otimizar a motivação. Ademais, os dados mostram que os participantes destacam a importância de acções como empoderamento e desenvolvimento pessoal, reconhecimento e valorização, e a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo para uma liderança eficaz. Em contraste, a autenticidade e a comunicação de uma visão inspiradora foram menos valorizadas. Com isso, depreende-se que a liderança do director da EP da Coop exerce uma influência significativa e predominantemente positiva na motivação dos professores, principalmente através de práticas que promovem a participação e o desenvolvimento pessoal. No entanto, para maximizar essa influência, recomenda-se um equilíbrio maior entre os factores motivacionais e higiénicos.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Liderança, Motivação e Escola Primária da Coop.

Abstract

This qualitative, exploratory and descriptive study aimed to analyze the influence of the director's leadership on the motivation of teachers at the Coop Primary School (EP), in Maputo, with the years 2022 – 2023 as the horizon of analysis. literature review to build the basis for collecting and interpreting data which, in turn, were obtained through semi-structured interviews and questionnaire surveys administered to 17 participants, including 1 (one) manager and 16 (sixteen) teachers from the Coop EP. The results revealed that the principal's leadership is mostly perceived as democratic, promoting the active participation of teachers in school decisions, a fact that favors the creation of an environment where teachers feel valued and heard. In the same context, elements of liberal leadership were also observed, allowing greater autonomy, which is beneficial in contexts that value innovation and independence. The analysis of motivational and hygiene factors according to Herzberg's bifactor theory indicated that, while motivational factors, such as recognition and development opportunities, are strongly encouraged, hygiene factors, such as working conditions and organizational policies, are perceived as insufficiently capitalized. This suggests that balanced attention to both types of factors is crucial to optimizing motivation. Furthermore, the data shows that participants highlight the importance of actions such as empowerment and personal development, recognition and appreciation, and the creation of a positive and collaborative work environment for effective leadership. In contrast, authenticity and communicating an inspiring vision were less valued. Therefore, it appears that the leadership of the director of Coop's EP exerts a significant and predominantly positive influence on the motivation of teachers, mainly through practices that promote participation and personal development. However, to maximize this influence, a greater balance between motivational and hygienic factors is recommended.

Keywords: School Management, Leadership Motivation and Coop Primary School.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente capítulo introdutório abarca a contextualização, a formulação do problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa, a justificativa e a estrutura deste trabalho.

1.1.Contextualização

O presente trabalho, subordinado ao tema “Influência da Liderança do Director Escolar sobre a Motivação dos Professores: uma análise centrada no caso da Escola Primária da Coop – Cidade de Maputo (2022 – 2023)”, foi desenvolvido no âmbito da culminação do curso Licenciatura em Organização e Gestão da Educação – OGED, oferecido pela Faculdade de Educação – FACED da Universidade Eduardo Mondlane – UEM. De modo geral, a literatura destaca que o papel da liderança no ambiente escolar é fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. Em particular, a liderança do director escolar tem um impacto significativo não apenas na organização e gestão da escola, mas também na motivação e desempenho do capital humano, incluindo os professores.

Conforme apontam Leithwood, Seashore Louis, Anderson e Wahlstrom (2004), a eficácia da liderança escolar é um dos factores mais importantes que contribuem para o sucesso dos alunos e para o ambiente de trabalho dos professores. Por isso, no caso particular das escolas públicas, a exemplo da Escola Primária (EP) da Coop, situada na cidade de Maputo, a liderança tem sido um componente-chave nas mudanças e adaptações. Assim, ao lançar um olhar para o período de 2022 a 2023, marcado por mudanças políticas e administrativas no sector educacional, com maior destaque para a implementação da Lei nº 18/2018, de 28 de dezembro, bem como reformas salariais decorrentes da Tabela Salarial Única (TSU), este estudo busca destacar as acções da figura do Directo da EP da Coop para manter o seu corpo docente motivado, face aos actuais desafios e, em última análise, assegurar a eficácia do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA), já que os autores acima defendem que a capacidade de adaptação das escolas às mudanças externas é crucial para a sustentabilidade de suas operações e para o bem-estar dos seus profissionais.

Para além disso, a motivação dos professores é um aspecto crítico para a qualidade da educação. De acordo com Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca dos professores, impulsionada por factores como reconhecimento, apoio e desenvolvimento profissional,

é fundamental para o seu engajamento e eficácia no ensino. Desta forma, a análise da influência da liderança do director sobre a motivação dos professores na EP da Coop se torna especialmente relevante. Por isso, compreender essa relação pode fornecer informações valiosas para outras escolas que enfrentam desafios semelhantes e que buscam melhorar suas práticas de liderança e gestão, já que, de modo geral, país tem enfrentado desafios significativos na área educacional, incluindo questões de financiamento, infraestrutura inadequada e a necessidade de melhorar a formação de professores (World Bank, 2021). Igualmente, ao identificar os factores que mais influenciam a motivação dos professores, a escola pode desenvolver estratégias mais eficazes para apoiar seus profissionais e, assim, melhorar os resultados educacionais.

Metodologicamente, o presente trabalho assentou na abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, orientada pelo método monográfico que, através da entrevista semiestruturada e do inquérito por questionário, possibilitou a realização do estudo de caso na EP de Coop.

Quanto à sua composição, este trabalho obedece a seguinte estruturada:

Capítulo I: é referente à introdução que contempla a contextualização do tema, a problematização, os objectivos geral e específicos, as perguntas de pesquisa e a justificativa; Capítulo II: é atinente à revisão de literatura, onde são definidos os conceitos-chave e é apresentada a discussão em torno dos principais aspectos que a literatura destaca sobre o assunto em apreço neste trabalho; Capítulo III: é relativo à metodologia que, por sua vez, contempla a descrição do contexto do estudo, a classificação da pesquisa, a apresentação dos métodos e técnicas empregues, a apresentação da população e dos participantes da pesquisa, as questões éticas e as limitações enfrentadas no estudo; Capítulo IV: é concernente à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso; e Capítulo V: que diz respeito às conclusões e sugestões que, por seu turno, precedem os elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

1.2. Formulação do Problema

Segundo Fullan (2001), a liderança escolar deve ser adaptativa e responsiva às mudanças e desafios contextuais. Neste âmbito, é possível notar que a aprovação da nova lei do

Sistema Nacional de Educação (SNE) e conseqüentemente implementação de mudanças pedagógicas, bem como a implementação da TSU nas escolas públicas, têm impostos desafiados aos gestores escolares, já que alguns estudos mostram que estas políticas trouxeram dificuldades aos professores e não só. Por isso, Chiau (2020) e Souza, Gontijo, Hansel, Silva, Rodrigues, Ribeiro, Queiroz, Ramos e Cardoso (2023) referem que diante desses desafios, é importante que os líderes e gestores escolares adotem estratégias e soluções que promovam a superação das dificuldades a implementação efectiva dessas mudanças depende grandemente da organização escolar.

Neste prisma, os estudos feitos no contexto escolar moçambicano, com destaque para o trabalho de Cambula (2022), mostram que os factores motivacionais como reconhecimento, realização e responsabilidade são cruciais para a satisfação no trabalho. No entanto, a forma como esses factores são promovidos pela liderança escolar na ainda não foi suficientemente explorada. No entanto, Luck (2010) refere que é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada a sua natureza formadora, implica acção de liderança.

Apesar do reconhecimento da importância da liderança escolar, há uma lacuna significativa na compreensão de como exactamente a liderança do director influencia a motivação dos professores em contextos específicos, como o da EP da Coop, facto que suscita vários questionamentos, sobretudo na dinâmica actual, marcada por desafios decorrentes das reformas políticas e administrativas.

Além disso, a literatura sugere que a percepção dos professores sobre a eficácia da liderança pode variar significativamente com base em suas experiências individuais e contextos específicos (Blase & Blase, 2000). Aqui, pode-se inferir que na EP da Coop, os professores apresentam diferentes níveis de experiência, formação e expectativas profissionais. Por isso, é importante compreender como essas variáveis influenciam a percepção dos professores sobre a liderança do director e de que maneira essas percepções impactam sua motivação e desempenho. Ademais, é crucial identificar os aspectos da liderança do director que se mostram mais eficazes para motivar os professores.

Diante dessas questões, a presente pesquisa se propõe a levantar, de forma minuciosa, as práticas, os desafios enfrentados e áreas que necessitam de melhoria, contribuindo para o

desenvolvimento de estratégias de liderança mais alinhadas com as necessidades dos professores e com os objetivos educacionais da EP da Coop, pelo que coloca a seguinte questão de partida: **Qual é a influência da Liderança do Director sobre a Motivação dos Professores da EP da Coop?**

1.3.Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

Analisar a influência da Liderança do Director sobre a Motivação dos Professores da EP da Coop

1.3.2. Objectivos específicos

- a) Identificar o(s) estilo(s) de Liderança adotados pelo Director da EP da Coop para impulsionar a motivação dos professores;
- b) Descrever os factores capitalizados pela Liderança do Director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores;
- c) Propor acções que favoreçam uma influência mais eficaz da Liderança do Director da EP da Coop na motivação dos professores.

1.4.Perguntas de pesquisa

- a) Que estilos de Liderança o Director da EP da Coop tem adotado para impulsionar a motivação dos professores?
- b) Como é que os factores capitalizados pela Liderança do Director da EP da Coop têm influenciado a motivação dos professores?
- c) Que acções podem favorecer uma influência mais eficaz da Liderança do Director da EP da Coop na motivação dos professores?

1.5.Justificativa

A pertinência deste trabalho assenta em três perspectivas: a pessoal, inerente às motivações da pesquisadora, a académica e a social. Na primeira perspectiva, importa referir que enquanto formanda em OGED e professora de profissão, a pesquisadora possui um interesse profundo e pessoal na questão da liderança escolar. Por isso, este estudo oferece uma oportunidade de combinar a experiência prática com o conhecimento teórico

adquirido durante a formação. Igualmente, a compreensão de como a liderança do director pode ser aprimorada para fomentar um ambiente mais motivador e produtivo para os professores é crucial nas aspirações académicas e profissionais da pesquisadora.

No plano académico e científico, esta pesquisa mostra-se pertinente ao considerar as circunstâncias específicas da EP da Coop para discutir a questão da influência da liderança do director na motivação dos professores, contrariando a maioria das abordagens que a literatura oferece, pelo facto de não se focarem na figura do Director, limitando-se a abordar a liderança de forma genérica. Assim, esta análise detalhada fornecerá uma base para futuras investigações e contribuirá para a melhoria das estratégias de gestão educacional.

Do ponto de vista social, a relevância deste estudo é destacada pela necessidade de melhorar as práticas de liderança do director da EP da Coop, com o objectivo de elevar os níveis de motivação dos professores. Neste âmbito, importa destacar que a EP da Coop constituiu horizonte espacial desta pesquisa pelo facto de a pesquisadora prestar serviços nesta instituição e ter identificado, neste âmbito, aspectos que suscitam questionamentos em relação ao papel da liderança do director na motivação dos professores. Assim, ao propor acções concretas para aprimorar a liderança do director, este estudo poderá contribuir significativamente para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Também, as melhorias na liderança do director da EP da Coop têm potencial para fortalecer a eficácia da escola como um todo, servindo de modelo para outras instituições de ensino.

Por sua vez, a escolha do período de 2022 a 2023 como foco temporal deste estudo é justificada pelas significativas reformas políticas e administrativas implementadas no sector educacional público durante esses anos. Estas reformas têm gerado desafios consideráveis para as escolas, incluindo a EP da Coop, afectando tanto o processo de gestão quanto a motivação dos professores. O impacto dessas mudanças precisa ser compreendido para desenvolver estratégias eficazes de liderança que possam mitigar os problemas emergentes e apoiar a adaptação bem-sucedida a um ambiente educacional em transformação. Assim, analisar este período específico permitirá uma avaliação precisa de como a liderança do director lidou com as pressões e mudanças, oferecendo um quadro claro para futuras melhorias e adaptações.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste presente capítulo são definidos os conceitos-chave e é apresentada a discussão em torno dos principais aspectos que a literatura destaca sobre o assunto em apreço neste trabalho.

2.1. Definição de conceitos-chave

2.1.1. Gestão escolar

A definição do conceito de “Gestão Escolar” exige, antes, uma noção sobre os conceitos de “Gestão” e “Escola”. Quanto ao conceito de “Gestão”, Chiavenato (2010) entende que se trata de um processo que envolve a planificação, organização (estruturação), direcção e controlo do uso racional dos recursos tendo em vista o alcance dos objectivos organizacionais e a introdução de mudanças. Relativamente à Escola, Libâneo (2008) explica que diz respeito ao estabelecimento que tem como finalidade a formação e a educação de indivíduos de uma dada comunidade.

Desta forma, a Gestão Escolar é entendida como um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social (Libâneo, 2008).

Na perspectiva de Brito (1994), gerir uma escola é governá-la numa perspectiva sistemática de inventariação dos seus problemas acionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos. Para este autor, a gestão escolar é uma actividade importante e complexa, com vários níveis, áreas de organização interna e tipos de recursos.

Este processo compreende três áreas fundamentais (pedagógica e didáctica, administrativa e financeira e funcional ou dos espaços) onde todos os projectos, actividades, serviços e órgãos se enquadram e dispõe de recursos diversificados (humanos, materiais, financeiros e patrimoniais) (Brito, 1994).

Nota-se, assim, que não existe uma única forma de entender a Gestão Escolar. No entanto, neste estudo, a gestão escolar será entendida à luz da abordagem de Brito (1994), que faz uma distinção das áreas de gestão escolar.

2.1.2. Liderança

Na literatura, a liderança tem sido definida como um processo onde uma pessoa, o líder, influencia outras pessoas, os liderados, a assumirem um comportamento ou uma atitude em relação à uma determinada situação dentro de um grupo ou de uma organização com objectivos a serem alcançados. Apesar deste entendimento, ao longo dos tempos, diversos pesquisadores conceberam diferentes definições de liderança, que ajudam a compreender este fenómeno no contexto organizacional. Por exemplo, Costa (2000) refere que a liderança pode ser definida como sendo o acto de influenciar um grupo para atingir determinados objectivos, ou ainda como a capacidade de definir a realidade organizacional através da articulação entre uma visão¹ e os valores do líder.

Por sua vez, Chiavenato (2005) explica que a liderança é definida, em administração, como sendo o processo interpessoal pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar os objectivos do trabalho estabelecido. No mesmo âmbito, Robbins (2008) define liderança como um processo pelo qual os indivíduos, com suas acções, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

Na visão destes autores, a liderança representa um processo de influência interactiva que ocorre num determinado contexto aceite pelas pessoas, para alcançar objectivos comuns. No entanto, a literatura virada para o contexto educacional tem ressaltado o conceito de liderança pedagógica que, de acordo com Costa (2000), é centrada na aprendizagem e tornou-se, para muitos, uma espécie de solução mágica para o problema da conquista de um melhor sucesso escolar. Assim, a referida influência não se baseia unicamente no

¹ Na literatura, o debate sobre as visões de liderança não tem sido consensual, na medida em que as propostas são diversas. Por exemplo, Almada e Policarpo (2016) apresentam duas: a primeira é a visão tradicional e a segunda é a visão das novas abordagens de liderança. Por sua vez, Costa (2000) propõe três concepções de liderança que são: a visão mecanicista da liderança, a visão cultural da liderança e a visão ambígua da liderança. Por outro lado, Júnior, et al. (2014), defende que as principais abordagens de liderança são: abordagem da personalidade, abordagem comportamental, abordagem situacional e contingencial, abordagem transaccional e a abordagem Transformacional.

poder ou na autoridade formal e pode ser exercida em diferentes dimensões, sobretudo a nível organizacional, através da mobilização da organização numa certa direcção.

Diante deste debate, é possível perceber que a liderança é um conceito que tem merecido diversos entendimentos. No entanto, nas diferentes definições que a literatura propõe nota-se que há marcos comuns, como é o caso da existência de duas ou mais pessoas, onde uma assume a posição de líder que, dotado de poder de influência, conduz as outras pessoas a tomarem uma direcção no contexto dos grupos, das organizações e da sociedade. Porém, no presente estudo, será adotada a definição proposta por Costa (2000).

Ao focar na definição de Costa (2000), este estudo abraça a ideia de que a liderança escolar aparece revestida de poder e autoridade, mas que dispersa o poder pelos demais que fazem parte da organização, despoletando o conceito de liderança partilhada. Assim, o gestor surge como líder poliédrico, ou seja, líder que se adapta a uma realidade organizacional em permanente mudança e que responde aos constantes desafios e ambiguidades de forma adaptativa (Paiva, 2021; Costa & Castanheira, 2015).

2.1.3. Motivação

Segundo Gil (2008), a motivação é uma força que estimula as pessoas para uma determinada acção e tem sempre a sua origem numa necessidade. Etimologicamente, a motivação provém do verbo latino “movere” que significa mover-se, indicando um estado de despertar do organismo. Convencionalmente, denomina-se motivacionais os estados emocionais mais prolongados e dirigidos (Ferreira, 2001).

Para Chiavenato (2004), a motivação é uma tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Este autor acrescenta que a motivação se refere ao conjunto de forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

Por sua vez, Ferreira (2001) explica que a motivação se refere a um estado interno que resulta de uma necessidade e que activa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade activante. Ou seja, a motivação é um conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo.

Neste contexto específico deste estudo, a motivação será percebida como sendo “a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades” (Chiavenato, 2004, p. 119).

2.2. Estilos de Liderança adotados para impulsionar a motivação dos colaboradores

Relativamente aos estilos de liderança, a literatura destaca os seguintes: estilo autoritário, o estilo liberal e estilo democrático. O estilo autoritário de liderança é estilo mais antigo, remontando à pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizavam e surgiram os primeiros líderes). Este estilo é caracterizado pela fixação de diretrizes de forma individual e determinação da forma como devem ser executadas as tarefas, pelo líder, sem a participação do grupo. No estilo autoritário é o líder que determina qual a tarefa que caberá a cada elemento do grupo, tratando-se, portanto, de um estilo de liderança que deixa pouco espaço para a criatividade, que individualiza todas as situações que emergem e que apenas olha aos resultados e ao lucro (Matos, 2012).

No estilo liberal de liderança não se impõe regras aos elementos do grupo, o que tem como consequência imediata o desrespeito por parte do grupo, que usufrui de liberdade considerável para agir quase sem recorrer à opinião do líder. Este estilo de liderança é pouco eficaz na medida em que deixa que a desorganização e o desrespeito proliferem e se evidencie a ausência de uma figura que solucione problemas e atribua funções (Matos, 2012).

Por sua vez, o estilo democrático liderança se caracteriza pelo envolvimento de todos os elementos do grupo na definição de estratégias que visem o alcance dos objectivos pretendidos. O rumo definido parte de sugestões do líder, as quais são decididas pelo grupo (Matos, 2012). Este estilo assiste e estimula o debate entre os elementos; o grupo, em conjunto, é que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos; todos participam nas decisões; as directrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demorado) da voz do líder (Maximiano, 2004).

No estilo democrático, liderar é criar um sentido de objectivo moral e direcção. Este líder consegue inspirar a sua equipa e atingir o melhor resultado possível. Com esta actuação dota o seu papel com valores tais como: a confiança, decisão, firmeza, integridade,

perseverança, entre outros valores morais. De todos os líderes será o que poderá potenciar melhores processos educativos e os melhores resultados nas aprendizagens dos alunos (Bernardes, 2008).

No entanto, Caixeiro (2014) defende que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, daí que a liderança situacional afigura como solução mais eficaz na aplicação dos estilos de liderança. Argumentando, Maximiano (2004) explica que os diferentes estilos não têm uma delimitação específica. Por exemplo, um líder *laissez-faire* que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adoptar um estilo mais autoritário. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipa está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais liberal. No entanto, num ambiente com considerável número de pessoas com elevados níveis académicos e de competências, com vasta experiência, a exemplo de escolas e universidades, o estilo de liderança participativo (democrático) tende a ser mais eficaz, no sentido de fornecer orientação e apoio, facto que motiva muito as pessoas, já que lhes atribui bastante responsabilidade.

Portanto, os estilos vão variando conforme a motivação da equipa e o momento em que esta se encontra. O estilo de liderança depende, também, das características pessoais: uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja, por exemplo, o autoritário, que não permite que a questionem (Maximiano, 2004).

2.3. Factores que Liderança deve capitalizar para influenciar a motivação dos colaboradores

Embora existam, na literatura, outras teorias motivacionais, como é o caso da Teoria da Hierarquia das Necessidades – de Maslow e a Teoria da Expectativa – de Vroom², a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, desenvolvida inicialmente em 1959, continua sendo um marco fundamental na compreensão da motivação no local de trabalho. Partindo do pressuposto de que o comportamento humano é condicionado por diversos

² A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow propõe que as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide, onde as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) devem ser satisfeitas antes das necessidades superiores (sociais, estima e auto-realização). Já a Teoria da Expectativa de Vroom sugere que a motivação dos indivíduos depende de suas expectativas de que seus esforços levarão a um bom desempenho, que por sua vez resultará em recompensas desejadas, enfatizando a relação entre esforço, desempenho e recompensa (Chiavenato, 2008).

factores, e a motivação por sua vez é vista como um conjunto de forças activas e impulsionadoras do comportamento, o psicólogo e clínico norte-americano Frederick Herzber (1974)³ formulou uma teoria de motivação, com ênfase no comportamento e baseada nos factores que geram a motivação e insatisfação dos indivíduos, (Chiavenato, 2008, p. 66).

Segundo Herzberg, a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos distintos de factores: factores motivacionais (ou motivadores) e factores higiénicos.

2.3.1. Factores motivacionais

Os Factores motivacionais são aqueles que promovem a satisfação e o engajamento dos colaboradores, estando intrinsecamente ligados ao conteúdo do trabalho e ao crescimento pessoal dos colaboradores. Eles incluem a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, formação, liberdade de decisão e a própria natureza desafiadora e significativa do trabalho (Chiavenato, 2010). Outros estudos destacam a importância de tarefas significativas, autonomia e feedback como elementos cruciais para a motivação (Deci & Ryan, 2000).

Por sua vez, a realização no trabalho tem se mostrado é decisiva porque permite aos indivíduos verem o impacto de seus esforços, promovendo um senso de competência e sucesso. Da mesma forma, o reconhecimento – seja através de feedback positivo ou recompensas tangíveis – valida as contribuições dos colaboradores e reforça seu valor e autoestima (Thomas, 2009).

2.3.2. Factos higiénicos

Embora não promovam directamente a motivação, os factores higiénicos são essenciais para evitar a insatisfação. Esta proposta de debate examina esses factores em um contexto mais amplo, com base em diversos estudos e teorias sobre motivação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2010).

³Herzberg, F. (1974). *Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization*. *Organizational Dynamics*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Estes factores são as condições que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha e incluem condições físicas e ambientais do trabalho (salário, benefícios sociais férias, assistência médica, transporte, segurança no emprego, relações interpessoais, clima organizacional e políticas organizacionais). Neste âmbito, é importante olhar, por exemplo, para políticas organizacionais claras e justas como um factor que ajuda a criar uma base de confiança e transparência dentro da organização. Igualmente, as relações interpessoais saudáveis e colaborativas são importantes para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Vischer, 2007; Chiavenato, 2010).

Desta forma, percebe-se que Herzberg compreendeu este possível equívoco, afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de *movimento*. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas (Sousa, 2012).

Por isso, a interação entre os factores motivacionais e higiénicos é complexa e essencial para uma gestão eficaz da motivação no local de trabalho. focar apenas nos factores higiénicos pode criar um ambiente de trabalho estável, mas raramente conduzirá a níveis elevados de motivação e satisfação. No entanto, uma abordagem equilibrada que também incorpore factores motivacionais pode levar a um desempenho superior e a um engajamento mais profundo dos colaboradores. Por exemplo, fornecer oportunidades de desenvolvimento e carreira (factores motivacionais) em um ambiente de trabalho bem gerido e seguro (factores higiénicos) é uma combinação poderosa para impulsionar a motivação e o desempenho (Locke & Latham, 2002).

Em suam, a aplicação prática da Teoria de Herzberg é evidente em diversas organizações contemporâneas que buscam aumentar a motivação e o desempenho de seus colaboradores. Assim, o entender e aplicar os princípios de Herzberg, os líderes podem criar estratégias mais eficazes para impulsionar a motivação e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para o sucesso organizacional a longo prazo (Robbins & Judge, 2018).

Por isso, a abordagem de Herzberg mostra-se pertinente para compreender a influência da liderança do director da escola na motivação dos professores da EPC da Coop, na medida em permitem identificar as acções de liderança do director da escola e classificá-las em factores motivacionais e higiénicos, a partir da percepção dos professores.

2.4. Acções que favorecem uma influência mais eficaz da Liderança na motivação dos colaboradores

A eficácia da liderança é um factor crucial para a motivação dos colaboradores em qualquer organização. Assim, ao analisar as acções que favorecem uma influência mais eficaz da liderança na motivação dos colaboradores, é essencial considerar como os líderes podem criar um ambiente onde os indivíduos se sintam valorizados, engajados e motivados a contribuir com seu melhor desempenho. Neste âmbito, Warren Bennis, um dos pioneiros na teoria da liderança, destaca que líderes eficazes são aqueles que conseguem inspirar e motivar seus seguidores através das seguintes acções: ter uma visão clara, demonstrar autenticidade e a capacidade de empoderar os outros (Bennis, 1996).

- a) Comunicação de uma visão inspiradora: líderes eficazes são aqueles que articulam uma visão clara e inspiradora que alinha os objetivos organizacionais com as aspirações pessoais dos colaboradores. Esta visão serve como uma fonte de motivação intrínseca, dando aos indivíduos um sentido de propósito e direcção. Uma visão bem comunicada não apenas orienta as actividades diárias, mas também inspira os colaboradores a se envolverem mais profundamente com seu trabalho (Bennis & Nanus, 1988).

- b) Autenticidade e credibilidade: líderes autênticos são aqueles que agem de acordo com seus valores e princípios, estabelecendo uma base de confiança com seus seguidores. Quando os líderes são vistos como genuínos e confiáveis, os colaboradores são mais propensos a se sentir seguros e a se engajar plenamente. A credibilidade é construída ao longo do tempo através de acções consistentes e a capacidade de cumprir promessas (Bennis, 1996). A pesquisa de Bennis & Nanus (1988) também sugere que a credibilidade é a base da liderança, e sem ela, a capacidade de um líder de influenciar e motivar é significativamente reduzida.

- c) Empoderamento e desenvolvimento pessoal: líderes eficazes reconhecem a importância de empoderar seus colaboradores, dando-lhes autonomia e oportunidades para desenvolver suas habilidades. O empoderamento envolve a delegação de responsabilidades e a criação de um ambiente onde os indivíduos se sintam capacitados para tomar decisões e inovar. Esta abordagem não apenas aumenta a motivação, mas também promove o crescimento pessoal e profissional. Líderes que empoderam seus colaboradores cultivam um ambiente de alta confiança e motivação (Bennis & Nanus, 1988).
- d) Reconhecimento e valorização: líderes eficazes compreendem a importância de reconhecer e valorizar as contribuições de seus seguidores. O reconhecimento pode ser tanto formal quanto informal e deve ser sincero e específico, reforçando o comportamento desejado e incentivando os colaboradores a continuarem contribuindo com alto desempenho (Bennis, 1996). Além disso, a valorização contínua cria um senso de pertencimento e aumenta a autoestima dos colaboradores. Portanto, o reconhecimento e a valorização constituem um factor poderoso na motivação dos colaboradores (Adair, 2006).
- e) Criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo: um ambiente de trabalho positivo e de apoio é fundamental para a motivação dos colaboradores. Bennis e Nanus (1988) destacam que líderes eficazes são aqueles que promovem uma cultura organizacional onde os indivíduos se sentem valorizados e respeitados. Isso inclui a promoção de relações interpessoais saudáveis, o suporte emocional e a manutenção de um ambiente físico adequado que aumentam a motivação e melhoram a resiliência e a satisfação no trabalho (Cameron & Quinn, 2011). Por sua vez, a colaboração eficaz melhora a comunicação, promove a inovação e aumenta o engajamento (Bennis, 1996).

De modo geral, percebe-se que esses princípios são igualmente relevantes na relação entre os gestores escolares (enquanto líderes) e os professores. Comunicar uma visão clara e inspiradora para o futuro da escola pode alinhar os professores com os objectivos educacionais e aumentar seu compromisso com a excelência no ensino. A autenticidade do director ao agir conforme seus valores cria confiança e segurança. Igualmente,

empoderar os professores, oferecendo-lhes autonomia e oportunidades de desenvolvimento, eleva sua motivação e eficácia. Além disso, reconhecer as contribuições dos professores regularmente reforça seu valor e incentiva um desempenho contínuo de alta qualidade. Consequentemente, promover um ambiente escolar positivo e colaborativo, onde os professores se sentem apoiados e valorizados, é essencial para sustentar a motivação e o engajamento a longo prazo.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo é feita a descrição do local de estudo bem como a classificação da pesquisa. Igualmente, o presente capítulo contém a apresentação dos métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico.

3.1. Breve descrição do local de estudo

De acordo com os dados colhidos no acto da pesquisa de campo, foi possível saber que a EP da Coop está localizada na Cidade de Maputo, Distrito Municipal KaMpfumo. A escola em apreço tem 10 (dez) salas de aulas: uma delas funciona como bloco administrativo; não tem sala para os professores nem um canto de saúde.

O corpo directivo desta escola é composto, designadamente, pelo Director da Escola, o Director Adjunto e pelo Chefe da Secretaria. No entanto, a escola conta com um total de 24 (vinte e quatro) colaboradores, entre eles gestores, professores e pessoal técnico-administrativo.

A EP da Coop funciona em regime de 2 (dois) turnos com um efectivo de 782 alunos assistidos por 18 professores, 5 (cinco) do sexo masculino e 13 (treze) do sexo feminino. Destes, 9 (nove) têm o grau de licenciatura, sendo que os outros possuem o nível médio.

O aproveitamento pedagógico da escola tende a crescer, já que no ano de 2022 a percentagem foi de 83.6% e, no ano de 2023, registou-se uma taxa de 93,3% devido ao esforço feito pelo colectivo de direcção junto com os professores.

3.2. Abordagem metodológica

A presente pesquisa é classificada da seguinte maneira:

- a) Quanto ao tipo: trata-se de uma pesquisa qualitativa, na medida que parte de uma abordagem exploratória e não tem qualquer preocupação com a questão numérica ou estatística dos participantes e suas respostas. Igualmente, a abordagem qualitativa é sustentada pelo seu foco nas percepções dos participantes, já que o foco deste tipo de pesquisa são aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Gerhard & Silveira, 2009; Gil, 1999; Fonseca, 2009).

- b) Quanto à natureza: esta pesquisa assume-se como básica e de diagnóstico, já que não tem qualquer intenção de solucionar problemas ou casos exactos, pelo contrario, busca aprofundar a relação entre dois fenómenos, nomeadamente a liderança do director e a motivação dos professores. É importante referir que Gerhard e Silveira (2009) explicam que pesquisa básica tenciona gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.
- c) Quanto aos objectivos: pesquisa apresenta-se como exploratória e descritiva, já que explora e descreve a opinião do gestor e percepção dos professores para compreender a influência de um fenómeno (liderança do director) sobre um outro (motivação dos professores da EP da Coop), conforme propõe Gil (1999).
- d) Quanto aos procedimentos: trata-se de um estudo de caso (caso da liderança do director da EP da Coop), já que se recorreu ao método monográfico que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações (Lakatos & Marconi, 1990).

3.3. População, amostra e técnica de amostragem

Tendo em conta que a população ou universo é “a totalidade de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo” (Gil, 1999, p. 35), neste estudo ela foi constituída por pelos 24 (vinte e quatro) colaboradores da EP da Coop. Destes, foram seleccionados, intencionalmente e por acessibilidade⁴ (amostra não probabilística), 17 (dezassete) participantes, dentre eles 1 (um) gestor 16 (dezasseis) professores. A acessibilidade dos participantes baseou-se na manifestação interesse de cada indivíduo.

3.4. Processo de recolha e análise de dados

Para a recolha de dados foram cruzados três procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e documental⁵ (para a recolha de dados secundários que constituíram a base

⁴ De acordo com Gil (1999), nesta amostragem de carácter não probabilístico, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

⁵ “A Pesquisa bibliográfica e documental serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”, por um lado, e à consulta de “documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas” (Gil 1999, p. 39).

teórica e interpretativa do estudo), a entrevista semiestruturada⁶ (destinada aos gestores da EP da Coop) e o inquérito por questionário (aplicado aos professores da EP da Coop). Neste âmbito, importa esclarecer que o questionário foi aplicado somente aos professores era composto por perguntas mistas (fechadas e dicotómica), onde o inquirido escolhia a sua resposta entre duas ou mais opções, conforme explicam Lakatos e Marconi (1990).

O tratamento e a interpretação dos dados obtidos a partir da entrevista com o director da EP da Coop e do questionário aplicado aos professores seguiram metodologias sistemáticas para garantir a precisão e a validade dos resultados. A entrevista com o director foi gravada e transcrita integralmente, seguida por uma análise de conteúdo temática. Esta técnica envolveu a codificação das transcrições em categorias-chave relacionadas à liderança e motivação, conforme recomendam. Inicialmente, os dados foram lidos para familiarização e, posteriormente, foram identificados temas emergentes que reflectiam as práticas de liderança do director e sua percepção sobre a motivação dos professores. Esses temas foram agrupados e analisados para identificar padrões significativos sobre como as acções de liderança impactam a motivação dos professores daquela escola (Bardin, 2011; Braun & Clarke, 2006).

Os dados coletados através do questionário aplicado aos professores foram tratados utilizando o Microsoft Excel 2016, ferramenta que facilitou a entrada, organização e análise dos dados obtidos. Depois de inserir os dados em planilhas, a pesquisadora procedeu as análises descritivas, para resumir as respostas dos professores sobre os aspectos levantados no estudo. A interpretação dos resultados seguiu uma abordagem analítica que relacionou as respostas dos professores com as práticas de liderança mencionadas pelo director, permitindo identificar confrontos e divergências entre a percepção dos professores e a visão do director, garantindo uma compreensão abrangente da influência da liderança na motivação dos professores na EP da Coop.

⁶ Na entrevista semiestruturada, o pesquisador apoia-se num ou vários temas e, talvez em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor (Laville & Dionne, 1999). Gerhard e Silveira (2009) explicam que o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

3.5.Aspectos éticos

Na realização deste estudo, a pesquisadora procurou seguir o rigor ético recomendando na FACED (Mendonça *et al.*, 2021). Especificamente, foram observados os seguintes aspectos éticos: solicitar credencial à FACED, para efeitos de obtenção de autorização na EP da Coop; esclarecimentos das intenções e procedimentos metodológicos de recolha de dados da pesquisa; obtenção do consentimento e da manifestação de interesse de cada participante; exclusão de toda informação que pudesse colocar em causa o anonimato e confidencialidade acordado com os participantes; abertura de possibilidade de desistência de qualquer participante, em caso de necessidade; listagem das fontes secundárias ou referências consultadas.

3.6.Limitações do estudo

A principal limitação enfrentada neste estudo é referente à impossibilidade de inquirir todos os professores, já que dois (2) deles mostraram-se indisponíveis, por motivos devidamente compreensíveis. No entanto, a ausência destes não teve implicações profundas, uma vez que o estudo não se preocupou com a questão de representatividade numérica dos participantes, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, embora recorra ao inquérito por questionário.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo, é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo efectuado na EP da Coop, com o objectivo de responder às perguntas que orientam o presente estudo. Esta acção inicia com a apresentação dos dados referentes à caracterização dos participantes do estudo para, em seguida, apresentar e discutir os dados referentes aos estilos de liderança privilegiados e aos factores capitalizados pela liderança do director para influenciar a motivação dos professores da EP da Coop. Em última instância são apresentados resultados concernentes às acções que possam favorecer uma influência mais eficaz da liderança do director da EP da Coop na motivação dos professores.

4.1. Caracterização dos participantes do estudo

Na tabela 1, encontra-se resumida a informação sociodemográfica dos 17 participantes deste estudo. De modo geral, estes dados mostram um desequilíbrio na distribuição dos participantes em termos de sexo e faixa etária, já que a grande maioria (71%) é, respectivamente, do sexo feminino e tem idades compreendidas entre 36 e 45 anos.

Tabela 1: dados sociodemográficos dos participantes do estudo

Variável	Categorias	n=17	%
Sexo	Feminino	12	71%
	Masculino	5	29%
Faixa etária	18 – 35 anos	2	12%
	36 – 45 anos	12	71%
	Mais de 45 anos	3	17%
Nível de escolaridade	Nível Superior	10	59%
	Nível Médio	7	41%
Categoria profissional	Docente N1	10	59%
	Docente N3	5	29%
	Docente N4	2	12%
Anos de experiência	Até 5 anos	2	12%
	6 – 15 anos	10	59%
	Mais de 15 anos	5	29%

Fonte: dados da pesquisa

De forma específica, a análise dos dados sociodemográficos dos 17 participantes do estudo revela importantes aspectos sobre a composição do corpo docente e como essa diversidade pode influenciar a dinâmica de liderança e motivação na EP da Coop. Em

termos de sexo, a maioria dos participantes é do sexo feminino (71%), o que pode impactar a forma como a liderança é percebida e exercida na escola. Estes dados podem impulsionar outros estudos que busquem perceber como a questão de gênero pode influenciar a percepção de estilos de liderança e as preferências por determinadas práticas motivacionais. Assim, a predominância feminina no corpo docente pode indicar a necessidade de o director usar abordagens de liderança que considerem as nuances de gênero, promovendo um ambiente inclusivo e motivador para todos.

Relativamente à faixa etária dos participantes, os dados da tabela 1 também oferecem um panorama significativo, já que 71% dos docentes têm entre 36 e 45 anos, enquanto 12% estão na faixa de 18 a 35 anos e 17% têm mais de 45 anos. Esse dado mostra que a maioria dos professores está em uma fase madura de sua carreira, possivelmente com um entendimento profundo dos desafios e oportunidades inerentes ao seu trabalho e ao funcionamento da própria escola. Este facto pode exigir que o director ajuste suas estratégias de liderança para atender às necessidades de uma equipa predominantemente experiente, oferecendo reconhecimento apropriado e oportunidades de desenvolvimento profissional que correspondam às suas aspirações de carreira.

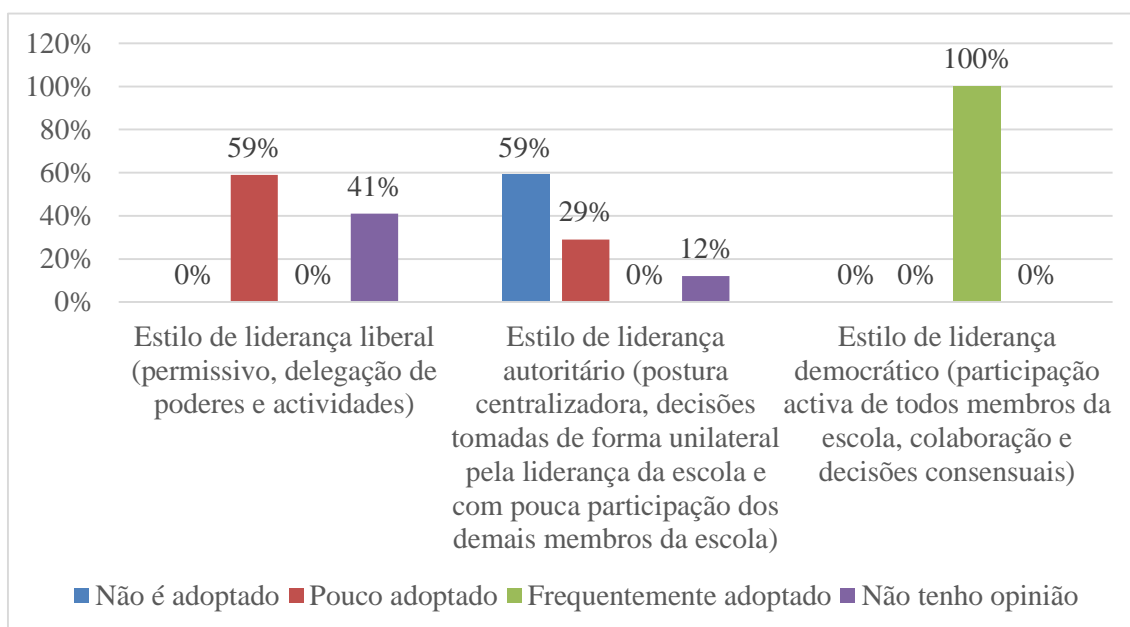
Ao analisar o nível de escolaridade e a categoria profissional, observamos que 59% dos professores possuem nível médio e se encontra na categoria de Docente N1. No entanto, nota-se uma diversidade nos níveis de qualificação e categorias profissionais, revelando a presença de professores tanto iniciantes quanto mais avançados em suas carreiras. Para o director, isso pode implicar a necessidade de criar um ambiente de trabalho que suporte diferentes níveis de habilidade e experiência.

Sobre esse aspecto, a teoria de dois factores proposta por Herzberg sugere que tanto factores higiênicos (como condições de trabalho e relações interpessoais) quanto factores motivacionais (como reconhecimento e oportunidades de crescimento) são essenciais para a satisfação dos colaboradores. Assim, a liderança deve ser flexível e inclusiva, oferecendo suporte e oportunidades de desenvolvimento que atendam tanto aos professores iniciantes quanto aos mais experientes, garantindo que todos se sintam valorizados e motivados.

4.2. Estilos de Liderança adotados pelo Director da EP da Coop para impulsionar a motivação dos professores

Na senda de identificar os estilos de liderança adotados na EP da Coop, recorreu-se à abordagem proposta autores como Matos (2012), Bernardes (2008) e Maximiano (2004) apontam os estilos liberal, autoritário e democrático. De modo geral, os dados recolhidos revelam que a liderança do director da EP da Coop é frequentemente sustentada pelo estilo democrático, não obstante contemple os demais estilos, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1: percepção dos participantes sobre os estilos de liderança pelo Director da EP da Coop para impulsionar a motivação



Fonte: elaborado pela pesquisadora

No gráfico 1, é possível perceber que embora o estilo de liderança democrático tenha sido apontado por todos participantes como sendo o frequentemente adotado pelo director da EP da Coop, há indícios de conciliação deste estilo com os demais, uma vez que 41% dos participantes (7 indivíduos) revelam que o estilo de liderança liberal é pouco adotado. Igualmente, nota-se que 29% dos participantes (5 indivíduos) indicam que o estilo de liderança autoritário também é pouco adotado.

Paralelamente, o gestor entrevistado (categorizado como GE), revelou que: “[...] a liderança e a motivação são elementos directamente interligados e inseparáveis.

Ademais são fundamentais para o desenvolvimento contínuo e alcance de resultados extraordinários. Professores felizes e motivados produzem mais e melhor, além de se tornarem mais engajados e comprometidos [...]. Por isso, temos dado primazia ao estilo democrático e participativo de liderança que, pela sua natureza, inclui os colaboradores no processo de tomada de decisão, promove a distribuição proactiva de responsabilidades, elaboração de planos e metas em conjunto [...]”.

Neste ângulo, a liderança democrática é caracterizada, segundo Maximiano (2004), pela participação activa dos membros da equipa na tomada de decisões, o que pode promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Este estilo permite que os professores sintam que suas opiniões e contribuições são valorizadas, aumentando o senso de pertença e engajamento. Por sua vez, a abordagem de Matos (2012) e Bernardes (2008) sobre a liderança participativa mostra-se alinhada com essa visão, sugerindo que a inclusão dos colaboradores nos processos decisórios pode melhorar a qualidade das decisões e o comprometimento com os resultados.

Apesar da preferência clara pelo estilo democrático, a coexistência de outros estilos é sugerida pela percepção dos participantes. A liderança liberal, embora menos adotada, ainda é reconhecida por alguns dos professores. Este estilo, que permite uma maior autonomia para os membros da equipe, pode ser benéfico em ambientes onde os professores são altamente competentes e confiáveis, permitindo-lhes exercer sua criatividade e iniciativa sem interferências constantes (Matos, 2012; Bernardes, 2008).

No entanto, a hesitação de 41% dos participantes (7 indivíduos) em expressar sua opinião sobre o estilo liberal pode indicar uma incerteza ou falta de clareza sobre como esse estilo de liderança é implementado na prática pelo director. Isso pode indicar que, enquanto a autonomia é oferecida, pode não estar claramente comunicada ou consistentemente aplicada, resultando em percepções variadas entre os professores.

Igualmente, a ausência significativa do estilo autoritário, conforme relatam 59% dos participantes (10 indivíduos), sugere que o director evita práticas de comando e controlo, favorecendo métodos mais inclusivos e colaborativos. Importa esclarecer que liderança autoritária, conforme expõem os autores referenciados acima, tende a centralizar o poder de decisão no líder, limitando a participação e autonomia dos seguidores ou subordinados.

Embora possa ser eficaz em situações de crise ou onde uma direcção clara é necessária, sua ausência no contexto da EP da Coop pode refletir um ambiente mais estável e menos hierárquico, onde o director confia na capacidade dos professores de gerir suas próprias responsabilidades. Neste âmbito, Maximiano (2004) argumenta que a flexibilidade em adotar diferentes estilos de liderança conforme as necessidades da situação é um indicador de liderança eficaz, o que pode estar ocorrendo na EP da Coop. Nesse caso, a liderança do director da EP da Coop parece equilibrar a necessidade de participação e autonomia com a ausência de controle rígido, o que pode ser particularmente motivador em um ambiente onde a inovação pedagógica e a criatividade são valorizadas.

4.3. Factores capitalizados pela Liderança do Director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores

Para além dos estilos de liderança adotados, este estudo incidiu sobre os factos capitalizados pela liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores, tomando como base principal a teoria de dois factores (higiénicos e motivacionais) proposta por Herzberg.

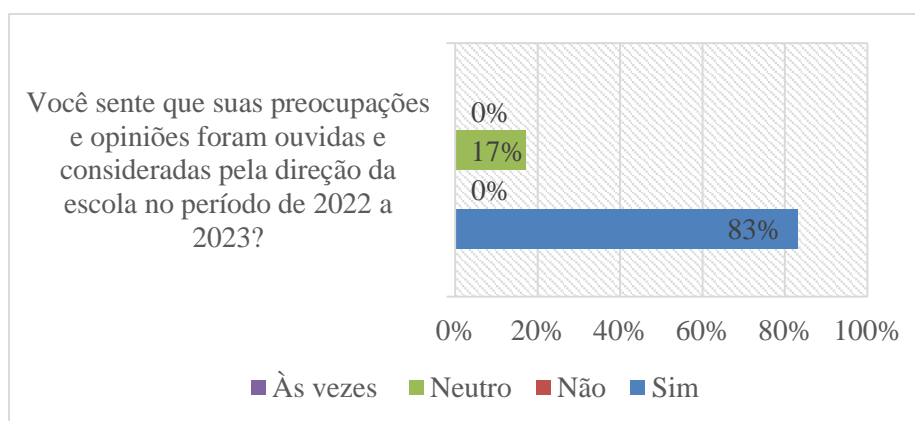
Neste âmbito, os dados apresentados pelo entrevistado mostram que a liderança do director daquela instituição de ensino tem se concentrado nos factores motivacionais, uma vez que o GE expõe que: *“[...] a direcção da escola tende a ser acessível e mantém uma comunicação aberta, oferece formações contínuas, apoia na melhoria do processo de planificação e leccionação de aulas, promove palestras e debates como forma de prevenir patologias de ordem psicológica e mental, atribui distinções e louvores aos melhores professores, no quadro do Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado [...].*

Num outro plano, o GE explicou que: *“[...] estamos cientes de que as instituições públicas, no geral, atravessam um momento difícil em termos financeiros, sobretudo por conta da impossibilidade de crescimento (promoção e progressão) na carreira, facto que nos impossibilita de oferecer outras condições que podem elevar os níveis de motivação dos nossos professores, como é o caso de bolsas de estudo [...] no entanto, é notória a satisfação que os professores têm na realização das respectivas actividades profissional; eles motivam os alunos a aprender, razão pela qual nos últimos dois anos o rendimento*

escolar dos nossos alunos aumentou e temos visto uma atitude de aperfeiçoamento didático e psicopedagógico por parte do nosso corpo docente [...].

A opinião do GE foi sustentada pelo posicionamento dos inquiridos que, na sua maioria, afirmam que, no período de 2022 a 2023, as suas preocupações e opiniões foram ouvidas e consideradas pela direcção da escola, conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2: percepção dos participantes sobre o acolhimento de suas preocupações e opiniões pela direcção da EP de Coop

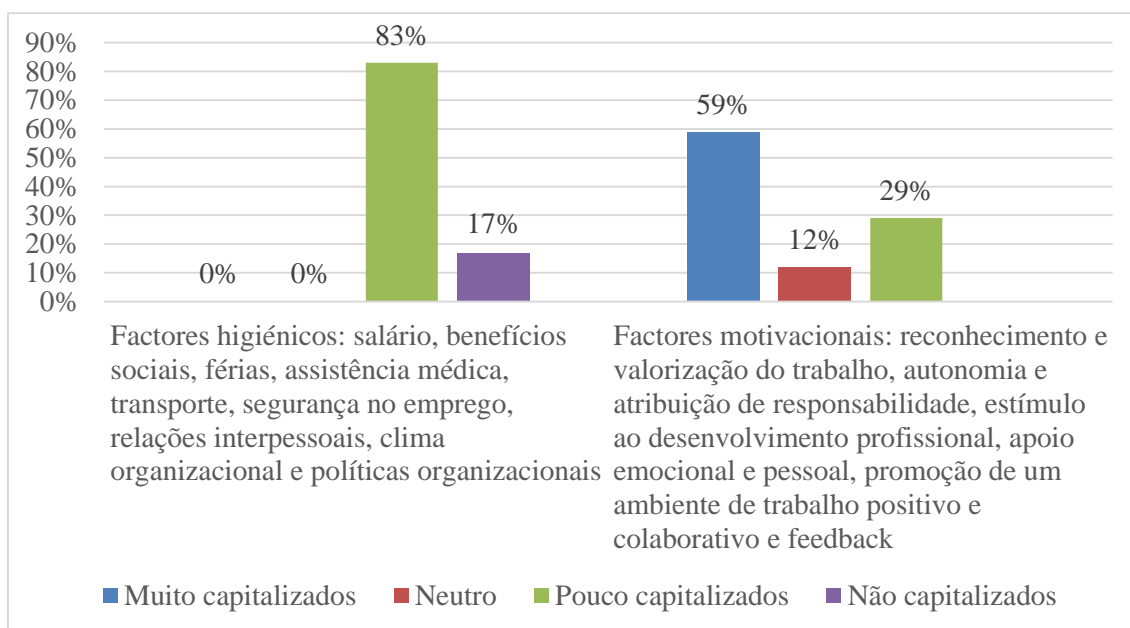


Fonte: elaborado pela pesquisadora

Como é possível perceber no gráfico em análise, não obstante 17% dos participantes (3 indivíduos) tenham mostrado neutralidade face à questão colocada pela pesquisadora, a grande maioria, ou seja, 83% (referente a 14 indivíduos), revela que “sim”, sente que as suas opiniões e preocupações foram ouvidas e consideradas pela direcção da EP da Coop no período de 2022 e 2023, facto que vai ao encontro das declarações do GE.

No mesmo contexto, verifica-se que, à semelhança do que foi relatado pelo Gestor Entrevistado, a maioria dos inquiridos (83%) revela que factores higiénicos são pouco capitalizados. No entanto, os factores motivacionais afiguram como os que a maioria dos participantes (59%) percebe que são muito capitalizados pela liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores, conforme mostram os dados do gráfico 3.

Gráfico 3: percepção dos participantes sobre os factores capitalizados pela liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise destes dados à luz da abordagem bifactorial de Herzberg revela aspectos importantes sobre como os factores higiênicos e motivacionais estão sendo abordados pela liderança do director da EP da Coop. De acordo com Herzberg, os factores higiênicos referem-se a elementos do ambiente de trabalho que, se não adequadamente geridos, podem levar à insatisfação dos colaboradores, embora sua presença adequada não necessariamente cause satisfação. No contexto da EP da Coop, 83% dos inquiridos (14 indivíduos) indicaram que os factores higiênicos são pouco capitalizados pela liderança. A percepção de que esses factores são negligenciados sugere que, apesar de não gerarem insatisfação imediata, a falta de atenção contínua a esses aspectos pode impactar negativamente a motivação e a satisfação dos professores a longo prazo, como observam Vischer (2007) e Chiavenato (2010).

Por outro lado, os dados mostram que 59% dos participantes (10 indivíduos) percebem que os factores motivacionais são fortemente capitalizados pela liderança do director da escola. Segundo Herzberg, a ênfase da liderança da EP da Coop nesses aspectos pode ser um reflexo da tentativa de fomentar um ambiente de trabalho onde os professores se sintam valorizados e incentivados a desenvolver suas competências. A valorização dos

factores motivacionais é fundamental em ambientes educacionais, onde o sentido de propósito e a satisfação no trabalho são cruciais para a eficácia e a retenção dos profissionais.

A diferença na percepção entre os factores higiénicos e motivacionais sugere que, enquanto a liderança do director está fortemente orientada para motivar os professores através de factores intrínsecos, há uma lacuna significativa na gestão dos factores extrínsecos que podem afectar a satisfação no trabalho. Neste prisma, a abordagem bifactorial de Herzberg aponta que a ausência de insatisfação não é sinónimo de satisfação; portanto, investir nos factores higiénicos pode complementar os esforços motivacionais já implementados (Miner, 2005; Locke & Latham, 2002; Robbins & Judge, 2018).

Por fim, o facto de que apenas 29% dos participantes (5 indivíduos) sentem que esses factores não são adequadamente capitalizados e 12% (2 indivíduos) mantêm uma posição neutra pode indicar áreas para melhorias e uma necessidade de comunicação mais clara ou esforços adicionais para ampliar o impacto positivo dessas práticas motivacionais.

4.4. Acções que podem favorecer uma influência mais eficaz da Liderança do Director da EP da Coop na motivação dos professores

Tendo como base as cinco acções (comunicação de uma visão inspiradora, autenticidade e credibilidade, empoderamento e desenvolvimento pessoal, reconhecimento e valorização e criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo) propostas por Warren Bennis para estabelecer uma liderança eficaz e, conseqüentemente, impulsionadora de motivação para os colaboradores, a pesquisadora indagou aos participantes sobre quais destas acções são necessárias no contexto específico da EP da Coop.

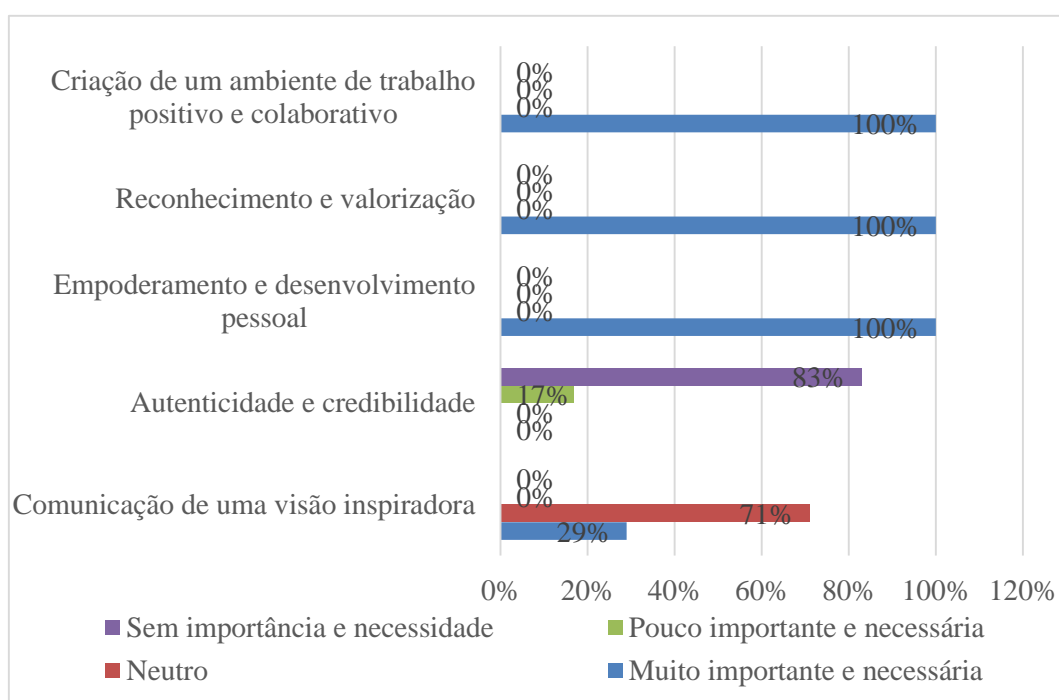
Respondendo à questão, o GE começou por explicar que “[...] a liderança anda de mãos dadas com a gestão de pessoas que, sem dúvidas, é uma área importante para o desenvolvimento de qualquer organização [...] cientes de que não conseguimos satisfazer totalmente todos os anseios dos nossos professores, é importante reconhecer que há áreas por melhorar, facto que implica encontrar acções que conduzam da melhor forma

o processo de liderança e gestão [...] neste âmbito, julgamos que a criação de um espaço de debate e diálogo saudável, onde cada um possa propor algumas destas acções seria o passo inicial, seguido de outros aspectos tais como: treinamento contínuo de diversas matérias de interesse dos próprios professores, reconhecimento e premiação dos melhores professores [...].

Por seu turno, os participantes inquiridos entendem que o empoderamento e desenvolvimento pessoal, o reconhecimento e valorização e a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo são as acções mais importantes e necessárias para favorecer uma influência mais eficaz da liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação dos professores.

Na margem contrária, encontram a autenticidade e credibilidade que foi considerada, pela maioria dos participantes (83%) uma acção sem importância e necessidade, enquanto que em relação à comunicação de uma visão inspiradora, a grande maioria (71%) mostrou neutralidade, tal como espelha o gráfico 4.

Gráfico 4: percepção dos participantes sobre as acções que podem favorecer uma influência mais eficaz da liderança do director da EP da Coop para influenciar a motivação



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Ao analisar estes resultados da entrevista assim como do questionário, nota-se um alinhamento parcial com as propostas de Warren Bennis para uma liderança eficaz e motivadora. No contexto da EP da Coop, o director reconhece a importância de melhorar a gestão de pessoas e sugere que o caminho para uma liderança eficaz inclui criar um espaço de diálogo saudável, proporcionando treinamento contínuo e reconhecendo o desempenho dos professores. Estas sugestões estão em consonância com os princípios de empoderamento e reconhecimento enfatizados por Bennis, evidenciando a consciência do director sobre a necessidade de fortalecer esses aspectos para melhorar a motivação dos professores.

No mesmo, os participantes sublinham a importância do empoderamento e desenvolvimento pessoal, reconhecimento e valorização e a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo como acções essenciais para uma liderança eficaz na escola. Estes resultados indicam que os professores desejam uma liderança que não só reconheça suas contribuições, mas que também ofereça oportunidades para o crescimento e desenvolvimento contínuos. Isso está em linha com a abordagem de Bennis e Nanus (1988), que argumentam que líderes eficazes devem capacitar seus colaboradores e criar ambientes que incentivem a inovação e a colaboração.

Ademais, o desejo dos professores por reconhecimento e um ambiente de trabalho colaborativo sugere que, na EP da Coop, a valorização do trabalho docente e a promoção de um clima organizacional positivo são fundamentais para manter e aumentar a motivação e o compromisso dos professores com a escola.

No entanto, é interessante notar que a autenticidade e credibilidade, acções consideradas essenciais por Bennis (1996), foram vistas como de pouca importância por 83% dos participantes, e que 71% mostraram neutralidade em relação à comunicação de uma visão inspiradora. Isso pode refletir uma diferença entre a teoria e a prática percebida no contexto específico da EP da Coop. A menor ênfase na autenticidade e credibilidade pode sugerir que, apesar de ser uma característica fundamental para a confiança e respeito na liderança, os professores podem não ver isso como uma necessidade premente ou talvez acreditem que essas qualidades já estão presentes no estilo de liderança actual do director.

Quanto à neutralidade em relação à comunicação de uma visão inspiradora, isso pode indicar que os professores estão mais focados em acções tangíveis e imediatas que afectam directamente suas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento. Essa preferência por acções concretas e imediatas pode ser influenciada pelo contexto específico da escola e pelas necessidades actuais dos professores, como discutido por Maximiano (2004), que enfatiza a adaptação das práticas de liderança às realidades específicas de cada organização, sobretudo olhado para o actual cenário de crise que as instituições públicas moçambicanas, incluindo a EP da Coop, atravessam.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões alcançadas e as recomendações resultantes da discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo, tendo como farol os três objectivos específicos que orientaram a pesquisa.

5.1. Conclusão

O presente estudo teve como principal objectivo analisar a influência da liderança do director sobre a motivação dos professores na EP da Coop e foi orientada por três questões de pesquisa. Por um lado, os dados obtidos e analisados, permitem concluir que a liderança do director da EP da Coop é predominantemente percebida como democrática, caracterizada pela participação activa dos professores nos processos decisórios. Esta abordagem, alinhada com propostas teóricas de autores como Maximiano (2004) sobre a eficácia da liderança, parece criar um ambiente onde os professores se sentem valorizados e ouvidos. No entanto, os resultados também sugerem uma integração de elementos de liderança liberal, permitindo maior autonomia aos professores, o que pode ser benéfico, especialmente em um ambiente educacional onde a inovação e a independência são valorizadas.

Por outro, os factores que influenciam a motivação dos professores na EP da Coop foram explorados à luz da teoria bifactorial de Herzberg, tendo se constatado que, enquanto os factores higiénicos, a exemplo das condições de trabalho e políticas organizacionais, são percebidos como pouco capitalizados pela liderança do director, os factores motivacionais, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e responsabilidade, são vistos como fortemente incentivados. Essa ênfase nos factores motivacionais está em consonância com a necessidade de criar um ambiente de trabalho onde os professores se sintam realizados e reconhecidos pelo seu desempenho, essencial para a manutenção de altos níveis de motivação. Porém a negligência dos factores higiénicos pode limitar a plena eficácia dos esforços motivacionais, sugerindo uma área crucial para melhorias na gestão da escola.

No que se refere às acções que poderiam favorecer uma influência mais eficaz da liderança do director sobre a motivação dos professores, os participantes destacaram o

empoderamento e desenvolvimento pessoal, o reconhecimento e valorização, e a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo como as mais necessárias. Essas preferências estão alinhadas com os princípios de liderança eficaz descritos por Bennis (1996), que enfatiza a importância de fortalecer o desenvolvimento individual e criar um ambiente de suporte e colaboração. A falta de ênfase na autenticidade e credibilidade e a neutralidade em relação à comunicação de uma visão inspiradora podem reflectir um foco mais pragmático dos professores em acções que impactam directamente suas experiências diárias e oportunidades de crescimento.

Em suma, o estudo permite concluir que a liderança do director da EP da Coop exerce uma influência significativa na motivação dos professores, principalmente através de práticas que promovem a participação, reconhecimento e desenvolvimento pessoal. Igualmente, a abordagem democrática do director, que favorece a inclusão e a autonomia dos professores, contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Portanto, a influência da liderança do director é amplamente positiva, mas pode ser significativamente aprimorada com uma atenção equilibrada tanto aos factores motivacionais quanto aos factores higiénicos.

5.2.Recomendações

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões alcançadas, sugerem-se acções direccionadas tanto para o director quanto para os professores, visando melhorar o ambiente escolar e promover maior motivação.

a) Ao director da EP da Coop:

É essencial focar em uma abordagem equilibrada que privilegia tanto os factores higiénicos quanto os motivacionais. Especificamente, deve buscar fortalecer a gestão dos factores higiénicos, investindo, por exemplo, na melhoria das condições físicas e organizacionais da escola, como é o caso da sala dos professores. Em segundo lugar, é vital reforçar as práticas de reconhecimento e valorização, estabelecendo programas de reconhecimento formais e informais e oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional. Também, é importante fomentar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, criando espaços regulares de diálogo e promover uma cultura de colaboração e suporte mútuo, através de retiros e actividades em equipa. Por último, é

crucial incorporar acções de empoderamento e desenvolvimento pessoal, podendo promover programas de mentoria, onde professores experientes guiem os novos, o que poderá fortalecer as relações profissionais.

b) Aos professores da EP da Coop:

É importante que se engajem activamente em oportunidades de desenvolvimento profissional, aproveitando treinamentos e capacitações oferecidos. Também, devem contribuir para um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, oferecendo apoio uns aos outros e mantendo uma comunicação aberta que favoreça a criação de um ambiente mais harmonioso e produtivo. Além disso, são encorajados a propor iniciativas e melhorias, participando activamente nas decisões que afectam o ambiente de trabalho e as condições de ensino, o que pode contribuir para um processo contínuo de desenvolvimento organizacional.

c) Aos pesquisadores desta temática:

É importante que façam estudos similares noutras instituições de ensino com características similares as da EP da Coop, de modo a consolidar fiabilidade dos resultados obtidos neste estudo. Igualmente, é importante que os próximos estudos procurem cruzar este debate com outras teorias motivacionais que, pelas suas características e pressupostos, defendem outros aspectos que não foram cobertos neste estudo que abraçou a teoria bifactorial de Herzberg.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (2006). *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*. Kogan Page Publishers.
- Almada, L. & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudanças dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE – Revista de Gestão*, 23(2016), 10-19.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70: Lisboa.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1998). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Harbra: São Paulo.
- Bennis, W. (1996). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Bernardes, M. S. S. (2008). *Liderança e modelos de gestão em contexto escolar*. (Dissertação de Mestrado). Coimbra: Fundação Bissaya Barreto.
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Boletim da República (2022). *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*, de 11 de Fevereiro, I Série, Número 29, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo.
- Boletim da República. I Série – Nr. 254. Lei nº 18/2018 de 28 de dezembro. Sistema Nacional de Educação. Maputo.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa: Na Escola todos somos Gestores*, Texto Editora: Lisboa.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). A Liderança. *DSPACE – Universidade de Évora*1, 137-190.

- Cambula, B. da L. (2022). *Análise da Influência dos Estilos de Liderança na Motivação dos Professores da Escola Primária Completa Guebo – Cidade de Maputo (2020 – 2021)*. Trabalho de Conclusão de Curso. UEM: Maputo.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Castanheira, P. (2010). *Liderança e gestão das escolas em Portugal: o quotidiano do presidente de conselho executivo*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Chiau, M. J. (2020). O Papel do PDE no Aperfeiçoamento da Gestão das Escolas Primárias do Ensino Público no Município da Matola. (Dissertação de mestrado). Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 11ª Ed. Campus Editora: São Paulo.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Costa, J. A. (2000). Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Jorge Adelino Costa, A, Neto Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Liderança e Estratégias nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 15-33.
- Costa, J. A. & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *RBPAE*, 31(1), 13-44.
- Ferreira, J. (2001). *Psicossociologia das Organizações*: Editora McGraw-Hill: Alfragide. Free Press: Nova Iorque.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.

- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. Atlas Editora: São Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1ª Ed. Atlas: São Paulo.
- Júnior, A. P., Neto, J. M. S., Leandro, M. R. L. & Pedruzzi, N. L. I. (2014). *Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas*. X Congresso Nacional de excelência em gestão.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Ed. Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation.
- Libâneo, J. C. (2008). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. (5. ed). Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Luck, H. (2010). *Concepção e processos democráticos e gestão educacional*. 5ª Ed. Vozes: Petrópolis.
- Matos, P. G. (2012). *Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho: Estudos de Casos Exploratórios*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Maximiano, A. A. (2004). *Introdução a Administração*. (6ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Mendonça, M. I. M. do R.; Buque, D. C.; Mutimucuiu, I. V.; Linden, J. V.D.; Bonifácio, R. A. C. & Buque, A. M. (2021). *Guião para a Escrita Académica*. 3ª Ed. Imprensa Universitária: Maputo.

- Paiva, A. S.R. T. (2021). *Como podem os líderes de uma escola influenciar a inovação pedagógica no processo de ensino e aprendizagem?* (Dissertação de Mestrado). Politécnico do Porto: Porto.
- Robbins, S. P. (2008). *Comportamento Organizacional*. (9. ed). São Paulo: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sousa, B. (2012) (ed). *Factores que influenciam a produtividade dos trabalhadores*. São Paulo.
- Souza, L. B., Gontijo, F. R., Hansel, T. F., Silva, J. R., Rodrigues, M. C., Ribeiro, E. T., Queiroz, P. P., Ramos, G. C., & Cardoso, N. A. (2023). *Os desafios dos professores e gestores para o novo ensino médio*. *International Journal of Scientific Management and Tourism Curitiba*, v.9, n.2, p. 1310-1325.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184.
- World Bank. (2021). *Education Overview*. World Bank Group.

APÊNDICES

Apêndice I: Questionário dirigido aos Professores da Escola Primária da Coop

Contextualização do estudo

Caro(a) participante,

Este questionário foi desenvolvido no âmbito do trabalho de conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane, cujo objectivo é analisar a Influência da Liderança do Director Escolar sobre a Motivação dos Professores. Neste âmbito, foi identificada a Escola Primária da Coop, após uma pesquisa exploratória cujos resultados impulsionaram a realização desta pesquisa. Na qualidade de professor(a) desta escola, a sua opinião sobre as questões arroladas neste questionário é relevante para o alcance dos objectivos traçados nesta pesquisa.

Caso aceite participar neste estudo, como inquirido, as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e a sua identidade será preservada. Igualmente, é-lhe assegurado(a) o direito de desistir de participar, quando assim entender, bastando informar a pesquisadora através do contacto telefónico abaixo indicado.

Desde já, agradeço pela sua colaboração.

Dados da pesquisadora:

Felizarda – Estudante finalista da Faculdade de Educação da UEM
Contacto telefónico: +258 824018450

Informação sociodemográfica do(a) Participante

Qual é o seu sexo/gênero?

- a) Masculino ()
- b) Feminino ()

Qual é a sua faixa etária?

- a) 18 – 35 anos ()
- b) 36 – 45 anos ()
- c) Mais de 45 anos ()

Qual é o seu nível académico?

- a) Nível Médio ()
- b) Nível Superior ()

Em que categoria profissional está inserido(a)?

- a) Docente de Nível 1 ()
- b) Docente de Nível 2 ()
- c) Docente de Nível 3 ()
- d) Docente de Nível 4 ()

Quantos anos de experiência na docência tem?

- a) Até 5 anos ()
- b) 6 a 15 anos ()
- c) Mais de 15 anos ()

Questões temáticas do estudo

1. Qual é o seu nível de concordância com a seguinte afirmação:

a) No período de 2022 a 2023, a liderança do director da escola teve influência positiva na minha motivação?

- a) Concordo plenamente ()
- b) Concordo ()
- c) Neutro ()
- d) Discordo ()
- e) Discordo plenamente ()

2. Na sua opinião, qual é o estilo de liderança adotado pelo director da EP de Coop para influenciar a motivação dos professores?

Estilo liberal: permissivo, delegação de poderes e actividades

- a) Pouco adoptado ()
- b) Adoptado ()
- c) Frequentemente adoptado ()
- d) Não tenho opinião ()

Estilo Autoritário: postura centralizadora, decisões tomadas de forma unilateral pela liderança da escola e com pouca participação dos demais membros da escola

- a) Pouco adoptado ()
- b) Adoptado ()
- c) Frequentemente adoptado ()
- d) Não tenho opinião ()

Estilo Democrático: participação activa de todos membros da escola, colaboração e decisões consensuais

- a) Pouco adoptado ()
- b) Adoptado ()
- c) Frequentemente adoptado ()
- d) Não tenho opinião ()

3. Você sente que suas preocupações e opiniões foram ouvidas e consideradas pela direção da EP da Coop no período de 2022 a 2023?

- a) Sim ()

- b) Às vezes ()
- c) Não ()
- d) Neutro ()

4. Na opinião, quais são os factores capitalizados pela liderança do director da EP de Coop para influenciar a sua motivação como professor?

Factores higiénicos: salário, benefícios sociais férias, assistência médica, transporte, segurança no emprego, relações interpessoais, clima organizacional e políticas organizacionais.

- a) Muito capitalizados ()
- b) Pouco capitalizados ()
- c) Não capitalizados ()
- d) Neutro ()

Factores motivacionais: reconhecimento e valorização do trabalho, autonomia e atribuição de responsabilidade, estímulo ao desenvolvimento profissional, apoio emocional e pessoal, promoção de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo e feedback.

- a) Muito capitalizados ()
- b) Pouco capitalizados ()
- c) Não capitalizados ()
- d) Neutro ()

5. Na opinião, quais as acções que podem favorecer uma influência mais eficaz da liderança do director da EPC da Coop para influenciar a motivação dos professores?

Comunicação de uma visão inspiradora

- a) Muito importante e necessária ()
- b) Pouco importante e necessária ()
- c) Sem importância e necessidade ()
- d) Neutro ()

Autenticidade e credibilidade

- a) Muito importante e necessária ()
- b) Pouco importante e necessária ()
- c) Sem importância e necessidade ()
- d) Neutro ()

Empoderamento e desenvolvimento pessoal

- a) Muito importante e necessária ()
- b) Pouco importante e necessária ()

- c) Sem importância e necessidade ()
- d) Neutro ()

Reconhecimento e valorização

- a) Muito importante e necessária ()
- b) Pouco importante e necessária ()
- c) Sem importância e necessidade ()
- d) Neutro ()

Criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo

- a) Muito importante e necessária ()
- b) Pouco importante e necessária ()
- c) Sem importância e necessidade ()
- d) Neutro ()

- 6. Gostaria de tecer ou acrescentar algum aspecto que seja relevante para este estudo? Se sim, pode usar o espaço abaixo.**

Apêndice II: Guião de Entrevista dirigido ao Director da Escola Primária da Coop

Contextualização do estudo

Caro Gestor,

Este questionário foi desenvolvido no âmbito do trabalho de conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane, cujo objectivo é analisar a Influência da Liderança do Director Escolar sobre a Motivação dos Professores. Neste âmbito, foi identificada a Escola Primária da Coop, após uma pesquisa exploratória cujos resultados impulsionaram a realização desta pesquisa. Na qualidade de Gestor desta escola, a sua opinião sobre as questões arroladas neste guião é relevante para o alcance dos objectivos traçados nesta pesquisa.

Caso aceite participar neste estudo, as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e a sua identidade será preservada. Igualmente, é-lhe assegurado(a) o direito de desistir de participar, quando assim entender, bastando informar a pesquisadora através do contacto telefónico abaixo indicado.

Desde já, agradeço pela sua colaboração.

Dados da pesquisadora:

Felizarda – Estudante finalista da Faculdade de Educação da UEM


Contacto telefónico: +258 824018450

Questões temáticas do estudo

1. Poderia fornecer-nos uma visão geral da Escola Primária da Coop durante o período de 2022 a 2023?
2. Como descreveria o estilo de liderança adotado na escola durante esse tempo?
3. Como você percebe a relação entre sua liderança e a motivação dos professores?
4. Quais são os factores privilegiados para motivar os professores entre 2022 e 2023?
5. Houve alguma mudança significativa na motivação dos professores ao longo destes anos? Se sim, quais factores você atribui a essas mudanças?
6. Em que medida a sua disponibilidade e abertura para ouvir os professores influenciam sua motivação e engajamento?
7. Que tipo de reconhecimento e incentivos são oferecidos aos professores pelo seu desempenho?
8. Como você avalia a eficácia desses reconhecimentos e incentivos na manutenção da motivação dos professores?
9. Quais foram os maiores desafios que você enfrentou, como director, em relação à motivação dos professores?
10. Que acções podem favorecer a melhoria da sua capacidade de influenciar a motivação dos professores?
11. Gostaria de acrescentar alguma informação que considera pertinente para este estudo?


ANEXOS

Anexo I: credencial com autorização para recolha de dados



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CREDENCIAL

Credencia-se Telizarda Abital Jilane¹, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação² a contactar Escola Primária da Cope³ a fim de Recolha de dados para o trabalho de fim de curso⁴

Maputo, 02 de Abril de 2024⁵

A Diretora Adjunta para Graduação

Mestre Nilza Aurora Tanciso César
(Assistente) FACED
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
DEPARTAMENTO DE REGISTO ACADÉMICO

*Apresentou-se ao
Sector Pedagógico afim de
fazer a recolha de dados
Autoriza*


24/
Nilza Jilane

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)