



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Análise do contributo da gestão participativa na Motivação dos Professores: Caso
da Escola Primária Completa de Mbalane, Distrito de Marracuene, Maputo
(2022-2024)

Lúcia Vicente Nhapulo

Maputo, Julho de 2024

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Departamento de Organização e Gestão da Educação

Lúcia Vicente Nhapulo

Análise do contributo da gestão participativa na Motivação dos Professores: Caso da
Escola Primária Completa de Mbalane, Distrito de Marracuene, Maputo
(2022-2024)

Esta monografia é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, Departamento de Organização e Gestão de Educação.

Supervisor: Doutor Octávio Zimbico

Comité do Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, Lúcia Vicente Nhapulo, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou noutro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação, estando no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

Maputo, 2024

(Lúcia Vicente Nhapulo)

Dedicatória

Ao meu estimado pai, Vicente Salvador Nhapulo, e à minha querida mãe, Júlia Francisco Sigauque, pelo amor, pelos ensinamentos e pelo exemplo de integridade e dedicação que nortearam a caminhada.

Ao meu esposo, Filipe Mupetse, pela compreensão, apoio incondicional e constante encorajamento durante toda esta jornada acadêmica.

À minha filha, Klicia Mupetse, minha fonte de inspiração e motivação diária, cujo sorriso me fortaleceu nos momentos mais desafiadores.

Aos ilustres docentes do curso de Licenciatura em Organização e Gestão Escolar, pela excelência na transmissão do saber, pelo empenho e pela contribuição decisiva na minha formação profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter-me acompanhado em cada etapa dessa minha jornada.

O meu Khanimambo especial vai ao meu supervisor, Doutor Octávio Zimbico, por aceitar conduzir a minha monografia, e pela força que me deu pra continuar em frente nos momentos mais complicados.

O meu agradecimento é extensivo a todos os meus docentes do curso de LOGED pela excelência e pela qualidade técnica de cada um, em especial ao Dr. Lourenço Chipire pelos conselhos motivacionais.

Aos meus colegas do curso, o meu muito obrigada em especial a Ilíria Langa pelo suporte.

Aos meus pais, Vicente Nhapulo e Júlia Sigauque, e irmãs que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha jornada como aluna e estudante, muito obrigada.

Ao meu esposo, Filipe Mupetse, pela compreensão e paciência demonstradas durante o período como estudante, o meu único, eterno e especial Khanimambo.

Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	i
Dedicatória	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	iv
LISTA DE TABELAS	v
RESUMO	vi
3 CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
3.1 Contextualização	1
3.2 Formulação do problema.....	2
3.3 Justificativa.	3
3.4 Objectivos (geral e específicos).....	4
3.4.1 Objectivo geral.....	4
3.4.2 Objectivos específicos	4
3.5 Perguntas de pesquisa	4
3.6 Estrutura da monografia.....	4
4 CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	5
4.1 Definição operacional de palavras-chave.....	5
4.1.1 Motivação.....	5
4.1.2 Gestão	6
4.1.3 Participação	6
4.1.4 Gestão participativa	6
4.1.5 Ensino	7
4.1.6 Aprendizagem	8
4.2 Quadro teórico da pesquisa	9
4.2.1 Teoria de Motivação e Gestão Participativa das Organizações	9
4.2.2 A teoria da hierarquia das necessidades	9
4.2.3 Gestão Participativa no ambiente escolar	11
4.2.4 Descrição das formas de participação na gestão escolar	12
4.3 Relação entre as condições de trabalho e o bem-estar psicológico dos professores	14
5 CAPÍTULO III: METODOLOGIA	18
5.1 Tipo de estudo	18
5.1.1 Natureza	18

5.1.2	Abordagem do problema	18
5.1.3	Objectivos.....	18
5.1.4	Procedimentos.....	19
5.2	Participantes da Pesquisa.....	19
5.3	Instrumento de recolha de dados.....	20
5.3.1	Descrição do processo de recolha de dados na EPC de Mbalane.....	21
	Inquérito por Questionário com os membros da direcção	21
	Inquérito por Questionário com os professores.....	22
5.4	Estratégia de análise de dados	22
5.5	Questões éticas de pesquisa.....	23
6	CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
6.1	Perfil dos inqueridos.....	24
6.2	Acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane.....	27
6.2.1	Sobre a gestão participativa (GP) e motivação dos professores.....	27
6.3	Relação entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane	35
6.4	Propostas de melhoria da gestão participativa na EPC Mbalane.....	36
7	CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	40
7.1	Conclusões	40
7.2	Sugestões.....	41
	APÊNDICES.....	47
	Questionário para os professores.....	47
	PARTE 1	47
	SEXO:	47
	NÍVEL ACADÉMICO.....	47
	QUANTOS ANOS DE EXPERIÊNCIA.....	47
	ANOS DE TRABALHO NA EPC MBALANE.....	47
	PARTE 2: Acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane	47
	PARTE 03: Relação entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane.....	48
	Questionário para a direcção	49
	PARTE 1	49
	SEXO:	49
	NÍVEL ACADÉMICO.....	49
	QUANTOS ANOS DE EXPERIÊNCIA.....	49

ANOS DE TRABALHO NA EPC MBALANE	49
PARTE 02	49
PARTE 03: Relação entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane	50
ANEXO: Credencial	51

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CCQ	Círculos de Controlo de Qualidade
CE	Conselho de Escola
CI	Conceito Institucional
DAP	Director Adjunto Pedagógico
DE	Director da Escola
EPC	Escola Primária Completa
GE	Gestão Escolar
GP	Gestão Participativa
GPE	Gestão Participativa Escolar
MINEDH	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
PEA	Processo de Ensino e Aprendizagem
SNE	Sistema Nacional de Educação
ZIP	Zona de Influência Pedagógica

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População da EPC de Mbalane.....	19
Tabela 2: Amostra da EPC de Mbalane	20
Tabela 03: Relação número de professores	24
Tabela 04: Nível académico dos entrevistados	25
Tabela 05: Anos de trabalho dos professores da EPC de Mbalane.....	26
Tabela 06: Anos de trabalho na EPC de Mbalane.....	26
Tabela 7: Consideração do Professor da EPC Mbalane sobre sua motivação no trabalho	27
Tabela 8: Nível de motivação do professor da EPC Mbalane no trabalho.....	28
Tabela 9: Implementação de acções pela Direcção da EPC de Mbalane para motivação	29
Tabela 10: Relação laboral entre a Direcção e os Professores.....	30
Tabela 11: Tipo de gestão praticada pela Direcção da Escola.....	31
Tabela 12: Conhecimento sobre a gestão participativa	32
Tabela 13: Nível de Motivação dos Professores na EPC Mbalane	33
Tabela 14: Nível de Motivação Qualitativo dos professores na EPC de Mbalane	34
Tabela 15: Implementação de Acções para a Motivação pela Direcção	35
Tabela 16: Relação Laboral entre a Direcção e os Professores	36

RESUMO

A gestão participativa é uma abordagem na administração escolar que envolve a participação activa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos escolares. Este estudo visa analisar o papel da gestão participativa na motivação dos professores na Escola Primária Completa (EPC) de Mbalane, localizada no Distrito de Marracuene, Maputo. Para efeito, aplicou-se uma pesquisa qualitativa auxiliada por um questionário, envolvendo a amostra de 32 professores e 3 gestores, sendo que os dados recolhidos foram submetidos à análise estatística e análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram que a EPC de Mbalane implementa de forma deficiente as práticas de gestão participativa, como reuniões regulares com professores para discussão de questões escolares. No entanto, a percepção dos professores sobre sua motivação no trabalho variou, alguns expressando não satisfação com o ambiente de trabalho e outros indicando falta de reconhecimento e apoio por parte da Direcção escolar. Com base nos resultados, conclui-se que a gestão participativa pode ter um impacto significativo na motivação dos professores na EPC de Mbalane. No entanto, é necessário um maior compromisso por parte da Direcção escolar em promover uma cultura de participação e colaboração, reconhecendo e valorizando o trabalho dos professores.

Palavras-chave: Gestão Participativa. Motivação. Professores.

1 CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A presente monografia tem como tema: Análise do contributo da gestão participativa na Motivação dos Professores Caso da Escola Primária Completa de Mbalane, Distrito de Marracuene, Maputo. A pesquisa procurou reflectir sobre a influência da gestão participativa da Direcção da Escola, na motivação dos professores durante o processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa buscou compreender o papel da motivação em suas práticas, bem como, discutir os factores motivacionais que circundam a acção do ensino- aprendizagem dos professores e trazer a contribuição da gestão participativa (GP) da Direcção da Escola, nesse processo, pois acredita-se que esta última é um elemento determinante para a melhoria do trabalho dos professores bem como também no alcance de melhores resultados do PEA.

Dentre as várias abordagens teóricas que tratam da motivação como um conceito transversal, importa destacar a de Maslow (1970, citado por Oliveira, 2015) que propõe um modelo estruturado a respeito deste fenómeno. Assim, sua teoria é chamada de Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a qual parte de um referencial humanista, destacando as forças internas do indivíduo como propulsoras para direccionar uma acção. Ela elucida que as necessidades humanas estão organizadas de modo hierárquico, considerando o grau de importância e são factores decisivos nas acções motivacionais.

Por sua vez, a Gestão Participativa Escolar (GPE), no contexto deste trabalho é entendida como uma ideia ou processo que movimenta a Instituição Escolar, reconhecendo-se a necessidade de unir-se as mudanças necessárias na estrutura e nos procedimentos, impulsionando uma acção construtiva com vista a melhoria da qualidade de ensino- aprendizagem, tal como defende, Araújo (2010).

Assim sendo, de acordo com os factos arrolados acima, é possível compreender que tanto a gestão participativa escolar e a motivação do professor podem desempenhar um papel importante na melhoria do processo de ensino-aprendizagem em uma instituição

escolar, tal como é o caso da EPC de Mbalane.

Segundo Lopes (2006), a necessidade de uma gestão participativa na organização e gestão das escolas é cada vez mais assumida como uma condição indispensável ao processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho das escolas. Porém, o alcance desse objectivo passa, necessariamente, pelo envolvimento da Direcção da Escola e suas estratégias de motivação a todos os elementos que compõem a escola, com intuito de atingir uma maior eficácia no PEA.

É nesse aspecto que a presente monografia, tem como objecto de estudo, estudar os processos da gestão participativa na EPC de Mbalane que podem impulsionar a motivação dos professores e consequentemente a melhoria do PEA.

1.2 Formulação do problema.

A problemática da falta de motivação dos professores, por parte da liderança e da gestão escolar são tidos como aspectos de extrema importância, que colocam em causa o processo de ensino-aprendizagem no contexto educativo moçambicano e constam da maior parte das preocupações e orientações políticas para a educação em Moçambique.

Ao nível da Escola Primária Completa de Mbalane, Distrito de Marracuene, esta realidade é notória, onde esta fragilidade ou adversidade, se repercute na fraca qualidade do PEA que a escola oferece à comunidade local, facto que já vem sendo questionado pelos encarregados de educação e dos vários actores de tutela da escola.

De acordo com as constatações das jornadas de educação de 2021-2022, realizadas na EPC de Mbalane, junto com as outras três escolas que compõem a Zona de Influência Pedagógica (ZIP), os resultados do aproveitamento pedagógico dos últimos dois anos, sofreram grande influência e de forma negativa com a falta motivação dos professores, comprometendo não só a competência dos mesmos, mas também da gestão escolar local.

Factores tais como, a falta de pagamento de horas extraordinárias, a falta de pagamento das horas da segunda turma, a falta de comunicação assertiva entre a Direcção da Escola e os professores, a fraca gestão participativa, dentre outros factores, impulsionam em grande parte a desmotivação verificada, desafiando-se a direcção da escola a ser mais criativo na busca de mecanismos para manter ou para melhorar a motivação dos professores.

Nessa perspectiva, há necessidade de se refletir sobre o papel da gestão participativa na motivação dos professores, visando melhorar o processo de ensino e aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos professores, frente aos vários desafios que estes enfrentam no ambiente escolar.

Essas premissas permitem questionar o seguinte:

Qual é o contributo da gestão participativa na Motivação dos Professores da EPC Mbalane?

1.3 Justificativa.

A motivação pessoal para pesquisar sobre este tema surge de constatações feitas à quando da realização das Jornadas Pedagógicas Distritais de Educação, edição 2022, onde se verificou que ao nível das escolas que compõem a Zip Mbalane, havia uma grande desmotivação por parte dos professores e consequente influência da desmotivação na qualidade de ensino fornecida pelos professores. Portanto, o interesse em se pesquisar este tema, surge da necessidade de se trazer mais uma vez a discussão científica sobre o contributo da gestão participativa ao nível escolar na motivação dos professores e consequentemente na melhoria da qualidade de ensino- aprendizagem.

Portanto, este trabalho possui uma relevância social, uma vez que, pode contribuir para reforçar mais as discussões sociais associadas à fraca qualidade de ensino-aprendizagem em Moçambique. Esta pretensão também está assente nas recomendações vinculadas na actual Lei do Sistema Nacional de Educação (Lei 18/2018, de 28 de Dezembro), que dentre os seus desafios, coloca o desenvolvimento do país em todas as vertentes dependente de vários factores, dentre os quais a qualidade de ensino e aprendizagem assegurado pelo professor e sua motivação.

Neste contexto, a gestão de professores, desde a sua formação até ao exercício das suas funções é importante e deve ser acompanhada e merecer toda atenção. Dentre os vários factores que contribuem para a relevância e qualidade do processo de ensino-aprendizagem consta o professor qualificado, consciente, criativo e motivado de modo a atingir as metas estabelecidas pela política e programa do Governo.

O tema também possui uma relevância académica no sentido de que pode despertar o interesse da comunidade académica em se desenvolver mais estudos sobre a influência

da gestão participativa escolar na motivação dos professores e na melhoria da qualidade de ensino.

Além disso, este estudo pode servir de um instrumento de consulta contendo informações sistematizadas relacionadas com o tema em discussão sobre a problemática da falta de motivação dos professores.

1.4 Objectivos (geral e específicos)

1.4.1 Objectivo geral

Analisar o contributo da gestão participativa, na Motivação dos Professores da EPC de Mbalane

1.4.2 Objectivos específicos

- Identificar acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane;
- Relacionar a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane;
- Apresentar propostas de melhoria da gestão participativa na EPC Mbalane.

1.5 Perguntas de pesquisa

- Quais são as acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane?
- Qual é a relação que existe entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane?
- Que propostas de melhoria da gestão participativa podem ser adoptadas na EPC Mbalane?

1.6 Estrutura da monografia.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: primeiro capítulo, que contém a introdução, uma abordagem concernente à apresentação do tema, a problematização, a questão de pesquisa, os objectivos, que incluem o geral e específicos, as questões científicas e a justificativa da escolha do tema; no segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, que dá a contextualização da pesquisa. No terceiro capítulo, a metodologia de investigação, inclui a natureza e o tipo de pesquisa, a abordagem, o instrumento de recolha dos dados, a população e a amostra, a validade e os critérios

de análise e tratamento de dados. O quarto capítulo, é concernente a apresentação e análise dos dados. O quinto capítulo, apresenta as conclusões e sugestões.

2 CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição operacional de palavras-chave

2.1.1 Motivação

Para Chiavenato (1999), motivação é o “processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que procura alcançar os seus próprios objectivos individuais”.

A motivação pode ainda ser definida como “uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas acções mais importantes (Miambo, 2016 citando Vernon, 1973). Portanto de acordo com Miambo (2016), a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada directamente.

Pode-se subdividir a motivação em duas categorias, sendo elas baseadas nas necessidades e expectativas dos indivíduos: intrínseca e extrínseca (Sá & Sacheti, 2015).

A motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma actividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma actividade pela recompensa inerente a essa mesma actividade (Sá & Sacheti, 2015).

A motivação extrínseca e refere-se as causas externos e estão baseadas em recompensas tangíveis, tais como: salários, benefícios, promoções. Um exemplo de motivação extrínseca é o de um estudante universitário que trabalha nos fins-de-semana entregando *pizza* para ganhar algum dinheiro, não desmerecendo a profissão do entregador, mas no caso do estudante o trabalho tem meramente a finalidade de ganhar algum dinheiro que lhe possibilitará pagar suas contas (Sá & Sacheti, 2015).

Pode-se perceber que a motivação nos conceitos apresentados acima, é algo que remete ao interior (intrínsecos) ou a factores extrínsecos que movem o indivíduo a fazer uma determinada a actividade ou a alcançar um determinado resultado.

2.1.2 Gestão

Para Costa (2007), gestão pode ser entendida como a prática administrativa que define e direciona as políticas e o uso dos recursos - financeiros, materiais, de informação, tecnológicos, humanos, parcerias e alianças para o alcance de objectivos. Gestão é, segundo o autor, a força física e a inteligência humana aplicadas ao trabalho.

A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo (Santos, 2008).

Pode ser também assimilada a processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingirem eficazmente os objectivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação (Santos, 2008).

2.1.3 Participação

O termo participação deriva-se do latim participativo e, de acordo com o dicionário da língua portuguesa, é definido como acto ou efeito de fazer e/ou tomar parte de algo e ainda, de comunicar, avisar, partilhar (Ferreira, 1991).

De acordo com o mesmo autor, infere-se, portanto, que participação é um acto ou uma acção que surge da relação entre os sujeitos em torno de um objecto. Nesse caso, é possível afirmar que, a depender das relações que intermédia, participação pode adquirir uma vasta gama de definições.

Corroborando com a compreensão de que participação implica em tomar parte e tornar-se parte de algo, destaca-se Fernandes (2015) quando, genericamente, diz que pode ser definida como a acção ou o efeito de participar ou ter parte em algo.

Portanto, percebe-se nos conceitos apresentados que a participação diz respeito a acção ou processo pelo qual faz-se a tomada de parte de algo, neste caso, da gestão escolar, fazer parte do processo educativo escolar, nas suas variadas vertentes e seus elementos constituintes.

2.1.4 Gestão participativa

A gestão participativa (GP) é um dos conceitos centrais na literatura de gestão, embora sem uma conceituação clara do que seja participar (Kaufman, 2001).

Pardo-del-Val et al. (2012) indicam que a GP se refere ao envolvimento na tomada de decisões de modo que todos os membros da organização pensem de modo estratégico e aceitem a plena responsabilidade de seu trabalho, não deixando de focar na satisfação dos clientes e bom funcionamento da organização.

Acrescente-se ainda que a participação aumenta o comprometimento dos trabalhadores e diminui sua resistência à mudança organizacional (Pardo-Del-Val et al., 2012), além de promover o consenso e a cooperação, otimizando a produtividade, a qualidade e a eficácia organizacionais (Nogueira, Bizarria & Tassigny, 2014).

Portanto pode-se perceber nesses conceitos apresentados que a GP, trata-se de um modelo administrativo de liderança baseado na confiança, na colaboração e na liberdade. Na gestão participativa, colaboradores de níveis hierárquicos diferentes actuam em conjunto, pois há espaço para todos participarem das decisões.

De acordo com Santos (2008), a gestão participativa objectiva descentralizar a liderança engajar os colaboradores para que interajam e cooperem no objectivo principal da empresa, logo os processos da empresa devem ser voltados para isso. Sendo importante observar a estrutura e seus aspectos:

- Estrutural: é necessário reavaliar os cargos e hierarquias da empresa, para que sejam encontradas oportunidades para dar mais flexibilidade aos profissionais, de modo que consigam exercer seus direitos de decisão e opinião;
- Resultados: a gestão participativa se baseia em dados compartilhados e interpretados pelos profissionais, sendo importante organizar e analisar dados que sejam confiáveis de modo que eles estimulem uma discussão produtiva que posteriormente ajude nas tomadas de decisão.
- Comportamental: A estrutura comportamental se refere a postura da liderança, devem ser desenvolvidas práticas que as validem, mas que gerem novos comportamentos para que a gestão participativa seja de facto implementada.

2.1.5 Ensino

O ensino é a acção e o efeito de ensinar (instruir, doutrinar e amestrar com regras ou preceitos). Trata-se do sistema e do método de instruir, constituído pelo conjunto de conhecimentos, princípios e ideias que se ensinam a alguém (Mizukami, 1986).

O ensino é uma forma de passar o conhecimento de uma pessoa para outra de maneira sistemática. E esse sistema pode existir tanto em escolas e universidade como também dentro de determinadas empresas, a fim de que seus colaboradores adquiram habilidades necessárias para desempenharem suas actividades de maneira ainda mais eficiente (Gil, 2015).

Nessa perspectiva, percebe-se o ensino como uma forma sistemática de transmissão de conhecimentos utilizada pelos humanos para instruir e educar seus semelhantes, geralmente em locais conhecidos como escolas. O ensino pode ser praticado de diferentes formas. As principais são: o ensino formal, o ensino informal e o ensino não formal.

2.1.6 Aprendizagem

Denomina-se aprendizagem ao processo de aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, possibilitado através do estudo, do ensino ou da experiência. Este processo pode

ser analisado sob diversas perspectivas, pelo que existem diferentes teorias da aprendizagem (Ausubel, 1982).

Por outro lado, entende-se a aprendizagem como um processo dinâmico e interactivo da criança com o mundo que a cerca, garantindo-lhe a apropriação de conhecimentos e estratégias adaptativas a partir de suas iniciativas e interesses e dos estímulos que recebe de seu meio social (Tabile & Jacometo, 2017).

O processo de aprendizagem acontece a partir da aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes através do estudo, do ensino ou da experiência. Portanto, construção de conhecimentos em sala de aula deve se constituir de forma gradativa adequando-se a cada estágio do desenvolvimento da criança. O professor deve oportunizar situações de aprendizagem em que o aluno participe activamente desse processo, ainda que a fonte desse conhecimento possa estar tanto no exterior (meio físico, social) como no seu interior.

2.2 Quadro teórico da pesquisa

Para poder-se estudar o contributo da gestão participativa da Direcção da EPC de Mbalane, na Motivação dos Professores para melhoria do Processo de Ensino e Aprendizagem, poder-se-á recorrer as diversas teorias de motivação e de gestão participativa, bem como teorias inerentes ao processo de ensino-aprendizagem.

2.2.1 Teoria de Motivação e Gestão Participativa das Organizações

No ambiente de trabalho, a motivação relaciona-se ao esforço e desempenho que o indivíduo realiza nas organizações, sendo impulsionado por determinados motivos. Na óptica de Nascimento (2012, p. 16) a motivação é definida como “um aglomerado de factores determinantes que produzem a conduta do indivíduo”.

Quem motiva um indivíduo, ou o que lhe causa motivação, causa na pessoa um novo entusiasmo, onde o ser humano reage e começa a agir de determinada maneira buscando novos objectivos e novos horizontes. O comportamento das pessoas sempre é motivado (Maximiano, 2000).

Conforme Maximiano (2000, p. 347) “motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”. Quando se estuda a motivação para o trabalho, busca-se compreender as razões ou motivos que influenciam no desempenho das pessoas.

2.2.2 A teoria da hierarquia das necessidades

Os estudos de Abraham Maslow voltavam-se para a teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente das preocupações com eficiência organizacional, entendendo que os indivíduos têm necessidades complexas que podem ser hierarquizadas (Motta; Vasconcelos, 2006); conforme os autores, com base nos estudos de Maslow, passou a ser utilizado o conceito de *homo complexus* indivíduo que tem necessidades ligadas a: ego, desenvolvimento pessoal, aprendizagem e auto-realização.

Sendo assim, Camargo (2012), relata que nessa teoria cada indivíduo tem de escalar uma hierarquia de necessidades, representada num formato de pirâmide, para atingir a sua auto-realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades da base para o topo: fisiológicas (básicas), segurança, sociais, estimam e de auto-realização.

Maximiano (2008) afirma que, de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra e orientando-se para a auto-realização. Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que em sua actuação, o funcionário caminhe linearmente para a satisfação delas, inexistem estágios definitivos a serem atingidos, as necessidades alternam-se de acordo com a vivência do indivíduo e as mudanças e experiências que ele enfrenta em seu cotidiano. As necessidades fundamentais vêm à tona e, após serem satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a se apresentar (Motta; Vasconcelos, 2006).

Segundo Robbins (2009) o primeiro nível da pirâmide de Maslow são as necessidades fisiológicas, as quais o indivíduo precisa realizar para se manter vivo. O segundo nível é o da segurança, ou seja, o desejo de se proteger contra algo ou alguém. o terceiro nível da teoria de hierarquia das necessidades de Maslow é o nível das necessidades sociais, isto é, no momento em que o indivíduo já tem o que comer, onde dormir, está seguro, surge a necessidade de se relacionar, ter amigos viver em sociedade de forma amigável. Após ter alcançado esses níveis, avança-se para o quarto nível que é o de reconhecimento social, ou seja, o desejo de estar numa determinada posição e assim a auto-estima manter-se elevada. O quinto nível dessa pirâmide é o da auto-realização, quando o indivíduo consegue realizar-se, sendo uma necessidade intrínseca a pessoa.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006) a auto-realização é um elemento complexo que não tem o mesmo sentido para todos, pois depende das características e dos interesses específicos de cada um.

Andrade (2017) corrobora com a teoria de Maslow ao afirmar que o comportamento motivacional das pessoas é demonstrado pelas necessidades humanas que cada indivíduo possui levando-o a realizar uma determinada acção. E para que disponha de qualquer acção é necessário algum estímulo para início do ciclo motivacional, sendo ele (o ciclo motivacional) próprio do ser ou de seu meio externo. Para a autora, a não realização do ciclo motivacional causará ao indivíduo frustração momentânea mudando o seu comportamento e as suas atitudes, daí a motivação é uma condição cíclica e constante na vida pessoal do indivíduo.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006) os trabalhos de Maslow passaram a ser a base de outras teorias sobre motivação e liderança. Por sua vez, Chiavenato (2014), assinala que as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram; contudo, sua teoria é bem aceite e oferece um esquema orientador e útil para a actuação do administrador. Assim, observou-se a relevância da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow para a análise de aspectos gestão participativa escolar na motivação dos professores no PEA.

2.2.3 Gestão Participativa no ambiente escolar

A Gestão Participativa (GP) surgiu no cenário de administração como uma das estratégias das organizações para envolver os seus colaboradores em todos processos de produção para que estas organizações se tornem mais competitivas (Predebon & Sousa, 2015). Contradizendo assim as concepções desumanas das teorias antigas de gestão.

Pois, o mundo actual está muito aberto quanto à sua mercadoria, actividades, serviços; o que põem a competitividade como uma das grandes exigências para que as tais organizações sobrevivam a longo prazo.

Neste sentido, Barroso (1995, p.17) apresenta os seguintes factores/ razões básicas que contribuíram para a evolução desta forma de gerir as escolas:

- Factores psíquicos: como forma de motivar os trabalhadores;
- Factores políticos: como forma de democratizar o governo das organizações;
- Factores sociais: como forma de conciliar a liberdade individual com a necessária integração social; e, finalmente,
- Factores gestionários: como forma de melhorar a qualidade do trabalho, de ajustar a organização à turbulência exterior, e resolver a complexidade dos problemas organizacionais.

Ademais, autores como Santos, Lopes, Graças *et al.* (2002) apresentam razões para o surgimento e desenvolvimento da GP como a rápida evolução dos conhecimentos, a crescente complexidade dos problemas e a extraordinária elevação dos níveis de produtividade que tem sido conseguida por esquemas participativos de gestão no mundo inteiro, pois, fortalece-se a consciência de que as pessoas próximas à acção estão melhor capacitadas a opinar sobre o assunto e participar das decisões relacionadas a solução.

2.2.4 Descrição das formas de participação na gestão escolar

Dentre os modelos de Gestão Participativa (GP), destacou-se a gestão japonesa como baseada na qualidade total e no trabalho em equipa. Com esta gestão conseguiu-se reerguer o Japão e tornar seus produtos competitivos, inclusive no mercado americano. Diante desta situação, as escolas ocidentais viram-se obrigadas a reagir para recuperar sua competitividade frente às escolas japonesas (Santos, Lopes, Graças *et al.* 2002).

Santos, Lopes, Graças *et al.* (2002) acrescentam que a partir dos sucessos das organizações japonesas no que diz respeito a inclusão dos colaboradores na gestão das suas actividades e contribuição no fornecimento da informação útil para as decisões e orientações organizacionais, surgiram três escolas: empreendedora, holística e virtual.

- A Gestão Empreendedora que buscou a inovação orientada para resultados (visão do cliente);
- A Gestão Holística se preocupa com a interação da organização como um todo e não como a soma das partes isoladas e para isso depende em especial das pessoas que organizam o trabalho sob forma de células auto- gerenciadas;
- A Gestão Virtual além de trabalhar com base nas relações de parcerias internas, utiliza também parcerias externas, formando redes virtuais de negócios (Santos, Lopes, Graças *et al.* 2002, p. 5).

Como se pode ver, a gestão japonesa contribuiu para que os outros países reagissem a esta forma de gestão, surgindo assim a gestão empreendedora, a holística e virtual ou ambas.

Assim, Santos, Lopes, Graças, *et al.* (2002, pp. 3-4) descrevem algumas formas de participação que podem ser desenvolvidas nas organizações, para o Conceito Institucional (CI) contribuir nos processos de gestão:

- Caixa de Sugestão ou Banco de Ideias: plano que objectivam incentivar os empregados da escola a adoptar uma atitude construtiva e a criar consciência de eficiência laboral;

- Concurso de Ideias: a competição entre as ideias, havendo a escolha da melhor;
- Grupo de Produtividade: composto por pessoas capazes de contribuir para redução de custos e aumento da produtividade. A participação deve ser voluntária ou por convite;

Círculos de Controlo de Qualidade (CCQ): São pequenos grupos de pessoas que se reúnem voluntariamente para identificar, analisar e solucionar problemas relacionados à qualidade, produtividade, custos, ambiente de trabalho e outros assuntos. Os CCQ podem despertar maior identidade e interesse pelo trabalho, estimula a capacidade de trabalho em grupo, o desenvolvimento pessoal e executam a gestão participativa;

- Co-Gestão: a participação através de institucionalização da representação dos empregados, através de comissões ou indivíduos na direcção efectiva da organização.

No conceito de co-gestão se insere a co-decisão, ou seja, a tomada de decisão com a concordância das partes dirigentes e dirigidas. Favorece a identificação do empregado com a organização através da coesão e do consenso.

- Conselho de Fábrica/ escola: organismos permanentes (comités) criados em organizações, constituídos de empregados eleitos e presidido pelos chefes da organização. Quanto ao andamento e vida económica da escola seu papel se restringe ao aconselhamento.
- Autogestão: se caracteriza pela autonomia dos empregados nas decisões escolares, desde a formulação de directrizes até a distribuição de renda.

Para Barroso (1995), o acto de participar pode ser expresso em diversos níveis, desde a simples informação, avançando para a opinião, voto, proposta de solução de problemas, acompanhamento e execução das acções, mas no fim, deve gerar um sentimento de co-responsabilidade sobre as acções.

Nesta perspectiva, os diferentes segmentos do Conceito Institucional (CI) devem possuir conhecimento e clareza do sentido do termo 'participar', da responsabilidade para poder tomá-la nas suas acções educacionais diárias, ao participar de forma consciente, directa e activa no processo da gestão.

Assim, o Conselho Escolar (CE) moçambicano, somente enfatiza a democratização indirecta, uma vez que prioriza a representatividade da Comunidade.

Nesse sentido o CI escolar é basicamente composto por dois corpos abaixo:

O corpo docente/ os professores: os professores são vistos como ‘gestores de situações educativas’, pois todo o trabalho docente envolve actividades de gestão como: a planificação das aulas, a organização e direcção da turma e dos recursos materiais para que a aprendizagem efectivamente aconteça, ao influenciar ou motivar os educandos para que se estimulem e se dediquem aos conteúdos da aula em vista ao alcance dos objectivos da aula, entre outras actividades de gestão.

O corpo não-docente/ técnico administrativo: o corpo não-docente apesar de ser em menor número, ele deve integrar também nas estruturas e nas redes de participação da escola. Deve fazê-lo na sua qualidade de adultos com responsabilidades educativas e como técnicos de apoio logístico às actividades de ensino (Barroso, 1995). São estes técnicos que estão ao serviço das actividades educativas escolares, pois, são eles que orientam na localização dos livros nas bibliotecas, eles organizam as salas para que estejam em condições de aprendizagem, eles criam o ambiente interno (pátio e jardim) da escola para que transmita conhecimento ambiental a fim de aprofundar o conhecimento adquirido nas salas de aulas.

O corpo não-docente tem o peso similar ao dos docentes quanto a sua relevância nas escolas. Por isso, a sua participação é necessária e não facultativa nos aspectos de gestão escolar e na contribuição para o bem-estar escolar de forma harmoniosa. Daí, o Director da escola somente se torna efectivamente Director enquanto estiver em auxílio permanente do seu pessoal: docentes e não-docentes na orientação e andamento escolar.

2.3 Relação entre as condições de trabalho e o bem-estar psicológico dos professores

Vários estudos têm se debruçado sobre as condições de trabalho e o bem-estar psicológico dos professores, por esta temática ser de extrema importância para a motivação dos professores e conseqüentemente alcançar resultados promissores na melhoria do PEA.

Com o objectivo principal da adaptação e validação preliminar de um instrumento de medida de bem-estar psicológico dos professores, Afonso (2019), concluiu que em países em via de desenvolvimento, como é o caso de Moçambique, 76,4% de professores, apresentam desmotivação no local do trabalho e com sinais de esgotamento emocional, sendo que este esgotamento, impulsiona o adoecimento docente, relacionando o com organização do trabalho e modo de vida.

Segundo Molina *et al.* (2017), o bem-estar dos professores pode ser entendido como o grau com que cada professor julga sua qualidade de vida favoravelmente como um todo e diz respeito a avaliação positiva de suas vivências em termos de afecto e cognição.

No estudo desenvolvido por Molina *et al* (2017), verificou-se que, numa população de professores existem condições adversas da docência, tais como carga horária elevada, jornada dupla de trabalho, excesso de alunos por sala e de ruído, que podem afectar significativamente os índices de bem-estar e até mesmo a qualidade de vida destes trabalhadores, e a condição psicológica dos mesmos. Porém, cabe destacar que a forma como características do trabalho afecta os profissionais variam tanto de contexto para contexto, quanto de pessoa para pessoa.

Assim, condições específicas da organização do trabalho e características físicas do ambiente escolar podem não ser os preditores mais importantes quando se avaliam aspectos subjectivos de saúde dos trabalhadores do ensino, como por exemplo, a presença de problemas de saúde mental, mas sim a forma de gestão utilizada pelos membros de direcção (Furtado, 2016).

Perreira (2008), considera que, os professores formam uma categoria profissional exposta a grandes riscos psicossociais, sendo que as condições de trabalho docente têm sido associadas a perdas na saúde e na qualidade de vida. No estudo efectuado por Perreira (2008), em mais de 200 professores, constatou-se que, as variáveis tipo de ensino (público ou privado), tempo de magistério (formação), carga horária, percepção negativa das condições de trabalho e estresse relacionado ao trabalho (trabalhos activos e de alto desgaste), gestão participativa ineficiente, foram as mais associadas à baixa qualidade de vida.

Portanto, estratégias como, gestão participativa focalizada no professor, redução da carga horária frente ao aluno, melhorias salariais, programas de promoção da saúde e controlo da indisciplina dos alunos são medidas recomendadas, e sugere-se que estudos longitudinais e de acompanhamento durante o ano lectivo sejam realizados (Perreira, 2008).

Segundo Sella (2006), o trabalho docente vem sofrendo grandes alterações durante a história, marcadas por uma perda de prestígio social, remuneração injusta, condições de trabalho degradantes, enfraquecimento sindical, dentre outros, sendo que tanto a sua subjectividade como os aspectos políticos e sociais precisam de maior compreensão e atenção por parte da gestão escolar mais participativa.

Os meios de comunicação destacam a importância da educação como um dos principais meios para o crescimento de um país, diminuição da criminalidade, conscientização dos jovens para uma vida mais saudável dentre tantas outras atribuições (Rocha *et al.*, 2004).

No entanto, essa exagerada cobrança e expectativa da sociedade não vêm acompanhadas da preocupação no sentido de dar condições para que a educação se desenvolva com qualidade tampouco que se valorize de forma real e objectiva os trabalhadores professores envolvidos e não se mobiliza uma gestão escolar eficaz a fim de reduzir a desmotivação desta classe (Reis *et al.*, 2005).

No caso dos professores inúmeras causas podem ser apontadas como potenciais para o desenvolvimento da desmotivação, como baixos salários, indisciplina dos alunos, grande carga horária, exigências em demasia, percepção de qualificação inferior, problemas de relacionamento com a chefia e com os colegas (Codo & Vasques-Menezes, 2000).

A pesquisa desenvolvida por Vanderley Codo e colaboradores, com 52000 profissionais de educação, mostrou uma grande prevalência da síndrome *burnout*. A síndrome é apontada como uns dos principais problemas a que estão expostos os professores e profissionais da educação como um todo. Neste quadro o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil.

Afecta principalmente os profissionais da área de serviços a partir do contacto directo e excessivo com outros seres humanos como os profissionais de educação e saúde, policiais e agentes penitenciários (Codo & Vasques-Menezes, 2000).

Em suma, a busca de propostas concretas de valorização e motivação do professor passa pela compreensão de sua vida tanto pessoal quanto profissional e mesmo da interacção entre ambas. Nunca antes se esperou tanto da escola e da educação como um todo, expondo o educador a uma pressão social que vai aquém de suas possibilidades. O professor que anteriormente foi aluno durante uma realidade completamente diferente, tem que se adaptar a revolução tecnológica e a inserção dessas tecnologias na escola, mudanças de valores e expectativas dos alunos e, por conseguinte, na relação professor-aluno, mudanças na organização familiar, desvalorização salarial, dentre outras. E o alcance destes aspectos depende necessariamente de uma gestão cada vez mais participativa.

3 CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudo

3.1.1 Natureza

O presente estudo foi de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa foi escolhida para explorar a relação entre gestão participativa e motivação dos professores na EPC de Mbalane devido à sua capacidade de capturar a complexidade e a riqueza das experiências humanas dentro do contexto específico da escola.

De acordo com Marconi e Lakatos (2012), a abordagem qualitativa trouxe os dados de forma a evidenciar nas descrições uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa. A abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenómeno dentro do seu contexto.

3.1.2 Abordagem do problema

Quanto aos procedimentos este estudo foi um estudo de caso.

O estudo foi de caso porque essa abordagem oferecia a melhor maneira de explorar em profundidade o contributo da gestão participativa na motivação dos professores: caso da Escola Primaria de Mbalane, Distrito de Marracuene, Maputo, permitindo uma análise detalhada do fenómeno dentro de seu contexto real.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (Gil & Vergara, 2015). O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente.

3.1.3 Objectivos

Quanto aos objectivos, a presente pesquisa foi de carácter explicativa. A pesquisa foi explicativa porque buscou analisar o contributo da gestão participativa na motivação dos professores: Caso da Escola Primaria Completa de Mbalane, Distrito de Marracuene, Maputo (2022-2024).

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador busca estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas, por meio da formulação de hipóteses e testes empíricos (Lakatos & Marconi, 2012).

3.1.4 Procedimentos

A pesquisa bibliográfica foi escolhida como abordagem principal porque proporcionou uma maneira sistemática e abrangente de explorar o conhecimento existente sobre o tema do estudo, fornecendo uma base sólida para a pesquisa empírica subsequente.

Gil (2002) destaca a importância da pesquisa bibliográfica como parte essencial do processo de pesquisa, fornecendo orientações sobre como realizar uma revisão de literatura eficaz e identificar as principais fontes de informação.

3.2 Participantes da Pesquisa

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objecto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido seleccionada a partir de um critério de representatividade (Vergara, 1997). Neste trabalho, o universo da pesquisa foram todos os professores e membros de direcção (Directores e Chefe de Secretaria) da EPC Mbalane.

Tabela 01: População da EPC de Mbalane

População	Números
Directores	2
Chefe da Secretaria	1
Professores	32
Total	35

Fonte: Direcção Pedagógica da EPC de Mbalane (2024).

O tipo de amostragem adoptado foi intencional ou *Purposive*. Neste método, os participantes foram seleccionados com base em critérios específicos que eram relevantes para a pesquisa, tais, como: A existência de professores que ocupavam cargos de liderança na escola e/ou que têm uma longa história de serviço na instituição.

Segundo Lakatos e Marconi (2012), a amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

No caso em que a população de interesse é pequena o suficiente para ser acessível e gerenciável, não há necessidade de seleccionar uma amostra. Isso é comum em estudos realizados em pequenas comunidades, organizações ou instituições, onde é prático incluir todos os membros na pesquisa (Babbie, 2016).

No caso da presente pesquisa, visto que a população era de 35 indivíduos, onde os recursos, o tempo, a acessibilidade e a eficácia não eram limitadas, optou-se por trabalhar -se com todos os indivíduos como mostra a tabela abaixo:

Tabela 02: Amostra da EPC de Mbalane

População	Números
Directores	2
Chefe da Secretaria	1
Professores	32
Total	35

Fonte: Direcção Pedagógica da EPC de Mbalane (2024).

3.3 Instrumento de recolha de dados

Para responder os objectivos específicos patentes no trabalho recorreu-se ao inquérito por questionário (questões semi-abertas), que essas apresentaram perguntas abertas e fechadas.

Este instrumento foi direccionado à direcção da escola e aos professores da EPC de Mbalane.

De acordo com Gil (1999, p.128), o inquérito por questionário, pode ser definido “como o instrumento de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Neste sentido, este instrumento permitiu, responder perguntas relacionadas com os seguintes aspectos: identificação das acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane.

Esse tipo de inquérito contribuiu na pesquisa pois proporcionou respostas de maior profundidade, onde o sujeito teve uma maior liberdade de responder e dar respostas que possibilitaram a comparação com outros instrumentos de recolha de dados.

A parte teórica deste trabalho foi sustentada a partir da pesquisa bibliográfica e documental, de forma a seleccionar a informação pertinente para o estudo da problemática seleccionada.

3.3.1 Descrição do processo de recolha de dados na EPC de Mbalane

O inquérito por questionário na EPC de Mbalane teve como objectivo reunir informações valiosas sobre a dinâmica escolar, as percepções dos membros da direcção e dos professores, e as áreas que necessitam de melhorias da relação entre a gestão escolar e os professores através da gestão participativa.

O objectivo geral, foi obter uma compreensão abrangente da dinâmica entre a gestão escolar e os professores na EPC de Mbalane, identificando áreas de força e possíveis áreas de melhoria para promover um ambiente de trabalho mais motivador e colaborativo na escola. Os resultados deste inquérito serviram como base para a formulação de estratégias e políticas destinadas a melhorar a experiência dos professores e, conseqüentemente, a qualidade do ensino na EPC de Mbalane.

O inquérito por questionário foi dividido nas seguintes partes:

Inquérito por Questionário com os membros da direcção

Antes de conduzir o inquérito por questionário, foram agendadas reuniões individuais com os três membros da direcção da EPC de Mbalane.

No inquérito por questionário, foram abordados tópicos relacionados à gestão escolar, relação com os professores, políticas educacionais, desafios enfrentados pela escola e estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos alunos.

O inquérito por questionário com os três gestores da Escola Primária Completa (EPC) de Mbalane representou uma parte crucial do processo de investigação sobre a dinâmica organizacional e os desafios enfrentados na gestão educacional. A EPC de Mbalane, desempenha um papel fundamental na comunidade escolar e deve ser o garante da qualidade de trabalho dos professores.

Esse inquérito por questionário foi concebido para oferecer uma visão aprofundada das perspectivas, experiências e abordagens adoptadas pelos gestores no contexto específico da EPC de Mbalane. Ao explorar as percepções e práticas dos gestores, buscamos entender os factores que influenciam o ambiente escolar, as estratégias utilizadas para enfrentar desafios e as iniciativas implementadas para promover a gestão participativa e o bem-estar dos professores.

Inquérito por Questionário com os professores

Um outro questionário foi preparado com base em questões relacionadas à motivação, relação com a direcção, ambiente de trabalho, satisfação profissional e sugestões para melhorias.

O questionário foi distribuído aos 32 professores da Escola Primária de Mbalane, que puderam respondê-lo anonimamente para garantir a honestidade das respostas. O questionário incluiu tanto perguntas fechadas, com opções de resposta pré-definidas, quanto perguntas abertas, que permitiram aos professores expressarem suas opiniões de forma mais detalhada.

3.4 Estratégia de análise de dados

Para o tratamento de dados oriundos da abordagem qualitativa, usou-se a técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (2011).

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Bauer e Gaskell (2008) referem que, os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca de respostas às questões de pesquisa. Esta análise também será adoptada para tratar os dados sobre a opinião dos professores e os membros de direcção, pois irá-se explorar as relações entre discurso e realidade, verificando como as estratégias participativas que podem ou não influenciar positivamente na motivação dos professores.

3.5 Questões éticas de pesquisa

Para evitar ou minimizar os impactos negativos nos participantes da pesquisa, foram observadas algumas questões éticas, como a não assinatura dos nomes dos inqueridos no preenchimento dos questionários. Quanto ao consentimento, todos os participantes não foram coagidos ou obrigados a fazer parte da pesquisa.

Assim, para a recolha de dados foi solicitada a autorização da escola seleccionada, através de uma credencial e aos participantes da pesquisa foram informados sobre os procedimentos e objectivos da mesma.

4 CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos inqueridos

A amostra incluiu 32 professores e 3 membros da Direcção da escola. Essa amostra diversificada proporcionou uma perspectiva abrangente das percepções e experiências relacionadas às acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor.

Dos 35 inqueridos, 14 (13-professores e 1- gestor) são do sexo masculino e 21 (19 professoras e 2 gestoras) são do sexo feminino, tal como pode-se ver na tabela abaixo:

Tabela 03: Relação inqueridos

Sexo	Quantidade (professores)	Quantidade (Gestores)
Masculino	13	1
Feminino	19	2
Sub-Total	32	3
Total	35	

Fonte: Autora (2024).

Na tabela acima, a divisão equitativa entre os sexos masculino e feminino na amostra pode garantir uma representação mais fiel da população estudada, especialmente em contextos onde o género pode influenciar as percepções e experiências dos participantes em relação ao tema em estudo. Isso permite uma análise mais abrangente e sensível às diferenças de género nas respostas e nas percepções dos participantes.

Em relação ao nível académico, verificou-se que a maioria dos professores possui formação de bacharel (12) e licenciatura (11), seguida por nível médio (12). Não houve professores com formação elementar, básica ou outras formações especificadas como mestre ou outros, tal como pode-se ver na tabela abaixo:

Tabela 04: Nível académico dos inqueridos

Nível Académico	Quantidade
Elementar	0
Básico	0
Médio	12
Bacharel	12
Licenciado(a)	11
Mestre/Outros	0
Total	35

Fonte: Autora (2024).

De acordo com a tabela acima, a distribuição dos níveis académicos dos professores e membros de direcção na EPC de Mbalane pode fornecer informações cruciais para entender como a gestão participativa afecta a motivação dos professores. Por outro lado, professores e membros de direcção com formações académicas diversas podem ter perspectivas diferentes sobre a gestão participativa e sua relação com a motivação.

No que se refere a anos de experiência, a maioria dos inquiridos tem entre 3 e 10 anos. Menos inquiridos têm mais de 10 anos de experiência (2), como mostra a tabela:

Tabela 05: Anos de trabalho dos professores da EPC de Mbalane

Anos de Experiência	Quantidade
De 1-2 anos	3
De 3 à 5 anos	15
De 6-10 anos	15
Mais de 10 anos	2
Total	35

Fonte: Autora (2024).

Professores com diferentes anos de experiência podem trazer uma variedade de perspectivas para o estudo. Aqueles com menos experiência podem ter uma visão mais fresca e podem ser mais receptivos a mudanças e inovações introduzidas pela gestão participativa. Por outro lado, professores com mais anos de experiência podem trazer uma riqueza de conhecimento prático e ter uma compreensão mais profunda do contexto escolar.

Em relação aos anos de trabalho na EPC de Mbalane, o número de anos de trabalho na EPC Mbalane é distribuído relativamente uniformemente entre 1-2 anos (8), 3-5 anos (12), 6-10 anos (13) e mais de 2 anos (6).

Tabela 06: Anos de trabalho na EPC de Mbalane

Anos de Trabalho na EPC Mbalane	Quantidade
De 1-2 anos	8
De 3 à 5 anos	12
De 6-10 anos	13
Mais de 10 anos	2
Total	35

Fonte: Autora (2024).

Os dados da tabela acima sugerem que os professores com mais anos de trabalho na EPC de Mbalane podem ter laços mais fortes com a comunidade escolar, incluindo alunos, pais e colegas.

Isso pode influenciar sua motivação e comprometimento com o sucesso da escola, bem como sua disposição para se envolver em iniciativas de gestão participativa e colaborar com outras partes interessadas. Nessa perspectiva, a gestão participativa pode desempenhar um papel importante em fornecer apoio e desenvolvimento profissional contínuo para todos os membros da equipe, independentemente de sua experiência.

4.2 Acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane

A gestão participativa tem se destacado como uma abordagem eficaz para promover a motivação e o engajamento dos professores no ambiente escolar. Dentro desse contexto, neste ponto, teve-se como objectivo analisar as acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor na Escola Primária Completa (EPC) de Mbalane. Considerando a importância crucial dos professores para o sucesso educacional e o bom funcionamento da escola, entender como a gestão participativa poderia influenciar sua motivação torna-se uma questão de relevância prática e académica.

4.2.1 Sobre a gestão participativa (GP) e motivação dos professores

No que tange a gestão participativa (GP) e motivação dos professores, pergunta sobre “*Considera o professor da EPC Mbalane motivado no seu trabalho na EPC Mbalane?*” os professores, responderam de acordo com os resultados observados na tabela abaixo:

Tabela 07: Consideração do Professor da EPC Mbalane sobre sua motivação no trabalho

Respostas	Quantidade
Não	26
Sim	6
Total	32

Fonte: Autora (2024).

Na tabela, representou-se as respostas dos professores da EPC Mbalane sobre se consideram estar motivados no trabalho. A maioria dos professores (26) respondeu "Não", enquanto uma minoria (6) respondeu "Sim".

Chievenato (1999) destaca a importância da motivação para o sucesso de uma determinada organização.

Ele acrescenta ainda que o maior activo de uma organização são os recursos humanos.

Assim, ele enfatiza as teorias das relações humanas de gestão, onde a Gestão Participativa (GP) faz parte. A percepção de um número considerável de professores (26) da EPC Mbalane de não estarem motivados pode contribuir para o decréscimo da qualidade de ensino ao nível desta Escola, pois um professor motivado tende a ser mais produtivo e comprometido com a sua profissão. Também, pode revelar um défice de implementação de estratégias de GP por parte da direcção da escola que permitam aos professores estarem motivados.

Contrariamente as respostas dos professores, os gestores (3) consideraram que os professores da EPC de Mbalane eram motivados, tal como pode-se ver na seguinte tabela:

Tabela 08: Nível de Motivação dos Professores na EPC Mbalane

Acha que a gestão participativa contribui para a motivação do professor?	Quantidade
Sim	3
Não	0
Total	3

Fonte: Autora (2024).

Todos os gestores que responderam acreditam que a gestão participativa contribui para a motivação do professor. Esses resultados entram em discrepância com o facto de os professores ter alegado que a Direcção da Escola não motivava os professores.

Pardo-del-Val et al. (2012) afirmam que a Gestão Participativa (GP) e a motivação são elementos interdependentes, ou seja, quando há inclusão dos professores no processo de tomada de decisões institucionais há fortalecimento do senso de pertencimento impactando a motivação docente.

Olhando-se para os resultados do inquérito acima, pode-se considerar que as percepções dos professores sobre a eficácia da gestão participativa podem ser influenciadas por experiências passadas de falta de envolvimento ou de desconsideração de suas opiniões pela direcção da escola.

Portanto, associou-se à pergunta anterior com o facto de os gestores terem sido perguntados se “consideravam o professor da EPC Mbalane motivado ou não?”, tendo estes respondidos de acordo com os resultados da seguinte tabela:

Tabela 09: Nível de motivação qualitativo dos professores na EPC de Mbalane

Considera o professor da EPC Mbalane motivado no seu trabalho?	Quantidade
Sim	3
Não	0
Total	3

Fonte: Autora (2024).

Portanto, conforme se vê na tabela acima, verifica-se que todos os gestores afirmam que os professores da EPC de Mbalane, são motivados. Esta informação entra em contradição com os resultados apresentados pelos professores (vide, tabela 07), ao terem afirmado que não eram motivados.

A discrepância das percepções sobre a motivação entre os professores da EPC de Mbalane e a direcção da mesma escola pode ser explicada na perspectiva da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (Maximiano, 2008). Essa discrepância de percepções pode dever-se à priorização de necessidades diferentes. Por um lado, a direcção da escola pode-se focar em necessidades de nível primário e secundário dos professores (necessidades fisiológicas e segurança), enquanto que do outro lado, os professores já supriram essas necessidades estando num outro nível superior de necessidades, tais como, necessidade social (senso de pertencimento), necessidade de reconhecimento social (estima) ou a necessidade de auto-realização (crescimento profissional). Não só, geralmente, a direcção da escola tende a avaliar a motivação docente por indicadores quantitativos como: assiduidade e pontualidade, planificação diária das aulas, cumprimento dos prazos e ausência de conflitos visíveis (conflitos latentes) enquanto que os professores avaliam a sua motivação em termos qualitativos (sentimento de valorização, senso de pertencimento, liberdade criativa, etc.).

Além disso, a discrepância nas percepções sobre a motivação dos professores na EPC de Mbalane pode ser resultado de diferenças na comunicação, expectativas, experiências passadas e cultura organizacional entre gestores e professores. Esses factores podem influenciar como cada grupo percebe e interpreta as ações e práticas relacionadas à motivação na escola.

Por outro lado, as percepções dos gestores sobre a motivação dos professores podem ser influenciadas por suas próprias experiências passadas como educadores ou líderes educacionais. Isso pode levá-los a acreditar que estão motivando os professores com base em suas próprias perspectivas e experiências, que podem diferir das experiências individuais dos professores na escola.

Relacionado a questão a realidade anterior, os professores também foram questionados o seguinte: *“Qual é o nível de motivação do professor da EPC Mbalane no seu trabalho em termos qualitativo?”*

Nesta questão, os professores responderam de acordo com os resultados da tabela seguinte:

Tabela 10: Nível de motivação do professor da EPC Mbalane no trabalho

Nível de Motivação	Quantidade
Não satisfatório	16
Satisfatório	10
Bom	6
Muito bom	0
Excelente	0
Total	32

Fonte: Autora (2024).

Nesta tabela, representou-se o nível qualitativo de motivação dos professores da EPC Mbalane no trabalho. Observamos que a maioria dos professores avaliou seu nível de motivação como "Não satisfatório", seguido por "Satisfatório" e "Bom". Não houve respostas indicando "Muito bom" ou "Excelente". A presença de respostas para "Bom", mas a ausência de respostas para "Muito bom" e "Excelente", sugere que há espaço para melhorias na motivação dos professores.

A maioria respondeu "Não satisfatório", sugerindo que há uma percepção de falta de iniciativas motivacionais por parte da direcção.

Os gestores da EPC de Mbalane, também foram questionados se “*Já tinham ouvido falar da gestão participativa?*”. As respostas a seguir na tabela, ilustram o conhecimento dos gestores sobre a gestão participativa:

Tabela 11: Conhecimento sobre a gestão participativa

Já ouviu falar de gestão participativa?	Quantidade
Sim	2
Não	1
Total	3

Fonte: Autora (2024).

A maioria dos gestores (2) já ouviu falar de gestão participativa, enquanto apenas 1 gestor respondeu que não. Esses resultados entram em discrepância com o facto de os professores terem alegado que a Direcção da Escola não implementava acções de gestão participativa.

A discrepância entre o número de gestores que já ouviram falar de gestão participativa e o número de professores que alegaram que não se implementam acções desse tipo sugere algumas interpretações possíveis:

Em relação ao conhecimento teórico e a prática na Escola, pois os gestores podem estar familiarizados com o conceito de gestão participativa a partir de sua formação académica ou experiência profissional, mas isso não significa, necessariamente, que estejam implementando efectivamente essas práticas na escola. Pode haver uma desconexão entre o conhecimento teórico sobre gestão participativa e sua aplicação prática na realidade da EPC de Mbalane.

Santos (2008) enfatiza os factores estruturais, culturais e ideológicos como factores que levam alguns gestores escolares a resistirem na implementação da Gestão Participativa (GP). Ou seja, os gestores podem possuir conhecimento teórico sobre a GP e resistir a sua implementação devido a uma lógica de poder que prioriza o controlo da colaboração dos docentes. Estes (os gestores) , devido a cultura organizacional hierárquica (centralização de poder) podem temer perder a sua autoridade implementando a GP.

Por outro âmbito, perguntou-se aos professores sobre o “*Tipo de Gestão Praticada pela Direcção da EPC de Mbalane?*” Os professores responderam o seguinte:

Tabela 12: Tipo de gestão praticada pela Direcção da Escola

Tipo de Gestão	Quantidade
A. Gestão escolar democrática ou participativa	7
B. Gestão burocrática e administração centralizada	19
C. Gestão burocrática e administração Descentralizada	6
D. Outras	0
Total	32

Fonte: Autora (2024).

A maioria dos professores (19) percebe a gestão da escola como burocrática e com administração centralizada (Opção B). Uma parcela menor dos professores (7) identifica a gestão como democrática ou participativa (Opção A), enquanto outros (6) vêm a gestão como burocrática, porém com administração descentralizada (Opção C). Nenhum professor seleccionou a opção "D - Outras".

Costa (2007), por exemplo, explica que a herança colonial de Moçambique (centralização do poder decisório) permitiu a burocratização excessiva do sistema de ensino. Apesar de Moçambique ser considerado um país democrático as práticas de gestão burocrática no sistema de ensino persistem sob justificativa de controlo de alocação eficiente de recursos.

Portanto, esses resultados destacam a percepção predominante dos professores sobre a relação laboral e o tipo de gestão praticada pela Direcção da EPC de Mbalane. As respostas indicam uma necessidade potencial de melhorias na comunicação e colaboração entre a administração e os professores, bem como possíveis oportunidades de reforma na gestão da escola para torná-la mais participativa e descentralizada, se essa for uma meta desejada pela comunidade escolar.

No que diz respeito as acções que são implementadas pela Direcção da Escola, os professores foram questionados o seguinte “*A Direcção da EPC de Mbalane têm implementado acções que contribuem para a motivação dos professores da EPC de Mbalane?*”

As respostas sobre a esta questão podem ser analisadas na seguinte tabela:

Tabela 13: Implementação de acções pela Direcção da EPC de Mbalane para motivação

Respostas	Quantidade
Sim	0
Não	23
Talvez	9
Não sei o que são acções de gestão Participativa	0
Total	32

Fonte: Autora (2024).

Nesta tabela, representam-se as respostas sobre se a Direcção da EPC de Mbalane tem implementado acções que contribuem para a motivação. Observou-se que a maioria das respostas foi "Não", seguida por "Talvez". Não houve respostas indicando "Sim" ou "Não sei o que são acções de gestão participativa".

Neste caso, observa-se que a maioria dos respondentes (23) acredita que a Direcção da EPC Mbalane não tem implementado acções que contribuem para a motivação, enquanto uma parte significativa (9) não tem certeza sobre isso e um número muito pequeno não respondeu à pergunta.

A predominância de respostas "Não satisfatório" indica uma área de preocupação que pode exigir intervenções para melhorar a motivação.

Por forma a compreender as acções de GP, os gestores foram perguntados se “A Direcção tem implementado acções para a motivação?”, tendo estes respondido de acordo com os resultados, que podem ser vistos na tabela abaixo:

Tabela 14: Implementação de acções para a motivação pela Direcção

A Direcção tem implementado acções para a motivação?	Quantidade
Sim	1
Não	1
Talvez	1
Não sei o que são acções de gestão Participativa	0
Total	3

Fonte: Autora (2024)

As respostas foram divididas, com um gestor respondendo "Sim", um respondendo "Não", e um respondendo "Talvez". Nenhum gestor respondeu que não sabe o que são acções de gestão participativa.

Esses resultados mostram uma variedade de percepções e conhecimentos sobre gestão participativa e motivação entre os professores da EPC de Mbalane. Embora haja uma concordância geral sobre a contribuição da gestão participativa para a motivação e sobre a motivação dos professores na escola, há algumas divergências em relação à implementação de acções pela direcção para promover a motivação. Isso destaca a importância de uma comunicação clara e acções concretas por parte da direcção para garantir o envolvimento e a motivação contínuos dos professores.

A diferença de percepções sobre a implementação ou não das acções de gestão participativa por parte da direcção pode dever-se ao que Santos (2008) chama de medo de perder o controlo sobre a instituição e a falta ou fraca formação em matérias de gestão participativa.

4.3 Relação entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane

Os professores foram questionados o seguinte “*Existe uma boa relação laboral entre a Direcção da EPC de Mbalane e os professores?*”.

Nessa questão as respostas podem ser observadas na tabela abaixo:

Tabela 15: Relação laboral entre a Direcção e os Professores

Relação Laboral	Quantidade
Sim	9
Não	23
Total	32

Fonte: Autora (2024).

A maioria dos professores (23) acredita que não existe uma boa relação laboral entre a Direcção da EPC de Mbalane e os professores, enquanto uma minoria (9) acredita que existe.

Essa situação reflecte a realidade das relações laborais nas escolas de Moçambique, evidenciando os desafios enfrentados devido a tensões e conflitos entre a direcção e os professores, tal como acontece na EPC de Mbalane.

A percepção dos professores da EPC Mbalane de não haver uma boa relação laboral com a direcção da escola pode ser explicado com base na teoria de hierarquia das necessidades de Maslow (Maximiano, 2008). Se os professores percebem a relação com a direcção da escola como transaccional, ou seja, baseada em obrigações (satisfação dos dois primeiros níveis de necessidade) a relação será percebida como não boa. Contudo, se a relação laboral é percebida como transformacional, isto é, baseada em crescimento e confiança mútua (necessidades sociais, estima e auto-realização) será boa.

Portanto, os gestores foram questionados se havia “*Boa relação laboral entre a Direcção e os Professores?*”, tendo estes respondido que sim, tal como a tabela abaixo:

Tabela 16: Relação Laboral entre a Direcção e os Professores

Boa relação laboral entre a Direcção e os Professores?	Quantidade
Sim	3
Não	0
Total	3

Fonte: Autora (2024)

Todos os três gestores entrevistados acreditam que existe uma boa relação laboral entre a Direcção da EPC de Mbalane e os professores, apesar dos professores terem discordado com a posição dos gestores.

É importante destacar a importância da promoção de uma comunicação transparente, construir confiança mútua e promover uma cultura de participação e colaboração na escola. Esses são elementos essenciais para criar um ambiente escolar positivo e produtivo, que beneficie tanto os alunos quanto os educadores.

4.4 Propostas de melhoria da gestão participativa na EPC Mbalane.

Por último, os gestores foram questionados sobre “*O que poderia ser feito para melhorar a relação entre os professores e a Direcção da EPC de Mbalane?*”

Com base nas respostas dos três gestores entrevistados e considerando a existência de uma boa relação laboral, aqui estão algumas sugestões para melhorar ainda mais essa relação:

- *Incrementar a comunicação aberta e transparente:* estabelecer canais de comunicação regulares e abertos, como reuniões periódicas, fóruns ou caixas de sugestões, onde os professores possam expressar suas preocupações, ideias e sugestões de forma transparente.

- *Envolver os professores nas decisões:* incluir os professores na tomada de decisões importantes relacionadas à escola, como políticas educacionais, alocação de recursos e desenvolvimento curricular, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas.
- *Reconhecimento e valorização:* reconhecer publicamente o trabalho e o esforço dos professores, seja por meio de elogios, prémios ou programas de reconhecimento, demonstrando apreço pelo seu trabalho e contribuição para a escola.
- *Desenvolvimento profissional:* oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional sob medida para as necessidades dos professores, como workshops, treinamentos e programas de mentoria, para apoiar seu crescimento profissional e promover um ambiente de aprendizagem contínua.
- *Criação de um ambiente de confiança:* cultivar um ambiente de confiança e respeito mútuo entre a direcção e os professores, incentivando o diálogo aberto, o feedback construtivo e a resolução colaborativa de conflitos.
- *Promover a participação dos professores:* incentivar a participação activa dos professores em iniciativas escolares, comités ou grupos de trabalho, permitindo que contribuam com suas habilidades e experiências para o benefício da escola como um todo.

Essas sugestões visam fortalecer ainda mais a relação positiva entre a direcção e os professores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, motivador e produtivo na EPC Mbalane.

Relacionado as questões acima, procurou-se perceber “*Propostas de acções de melhorias da gestão que podes propor para a Direcção da Escola da EPC de Mbalane?*”.

Os professores da EPC Mbalane, apresentaram algumas propostas de acções de melhoria da gestão local, organizadas conforme os questionários respondidos e estruturados em respectivos objectivos, que são:

Acção 01-*Promover a Participação e a Transparência:* estabelecer fóruns regulares nos quais a administração e os professores possam se reunir para discutir questões relacionadas à gestão da escola, permitindo que os professores expressem suas opiniões e sugestões [Q1, Q2, Q3, Q¹⁴].

Acção 02: *Capacitação em Liderança e Gestão Participativa:* Oferecer programas de capacitação em liderança e gestão participativa para os membros da administração e para os professores, visando desenvolver habilidades de comunicação, resolução de problemas e tomada de decisões colaborativas [Q3; Q16; Q7; Q14; Q8].

Acção 03- *Implementar Estruturas de Governança Democrática:* Estabelecer conselhos escolares ou comités consultivos nos quais os professores, pais e outros membros da comunidade possam participar activamente na definição de políticas e directrizes da escola; incentivar a eleição de representantes dos professores para participarem das decisões estratégicas da escola [Q11; Q13; Q17; Q1; Q18]

Acção 04-*Fomentar uma Cultura de Colaboração e Reconhecimento:* Reconhecer e valorizar as contribuições dos professores para o sucesso da escola, seja por meio de programas de reconhecimento, prémios ou simplesmente elogios públicos. Incentivar a colaboração entre os professores por meio de projectos interdisciplinares, grupos de estudo ou compartilhamento de boas práticas pedagógicas [Q1-Q32].

Acção 05: *Descentralização de Responsabilidades e Tomada de Decisões:* Delegar responsabilidades e autoridade para tomar decisões aos níveis apropriados dentro da escola, permitindo que os professores tenham maior autonomia em suas salas de aula e em suas áreas de especialização; encorajar a colaboração horizontal entre os departamentos e equipes, facilitando a troca de ideias e recursos [Q3, Q22, Q3, Q22, Q13, Q9]

Essas são apenas algumas sugestões de acções que os professores sugerem a Direcção da Escola da EPC de Mbalane para melhorar a gestão e promover um ambiente mais participativo, colaborativo e eficaz na escola. Cada uma dessas propostas pode ser adaptada às necessidades específicas e à cultura da escola.

¹ Identificação dos questionários dos professores [Q1-Q32].

Em suma, o questionário administrado aos professores, revelou uma lacuna na gestão participativa e na motivação dos professores na escola, destacando a importância de promover uma cultura organizacional que valorize a participação dos professores nas decisões e implemente estratégias eficazes de motivação para melhorar o clima escolar e o desempenho dos educadores

Por outro lado, a maioria dos professores não está familiarizada com o conceito de gestão participativa, indicando uma falta de envolvimento efectivo dos professores nas decisões e processos de gestão da escola.

Uma parcela significativa dos professores afirmou não saber o que são acções de gestão participativa que contribuem para a motivação na escola. Isso sugere uma possível falta de comunicação ou transparência por parte da direcção escolar em relação às iniciativas de motivação implementadas.

Uma proporção considerável de professores relatou não se sentir motivada no seu trabalho na EPC de Mbalane. Isso pode estar relacionado à falta de participação na tomada de decisões e ao desconhecimento de acções motivacionais implementadas.

Os resultados apontam para a necessidade de implementação de práticas de gestão participativa e acções específicas de motivação para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho dos professores na EPC de Mbalane.

5 CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Terminada a monografia, é importante considerar que analisar o contributo da gestão participativa na motivação dos professores não pode ser considerado um tema acabado nas escolas moçambicanas, demonstrando se assim um compromisso com o desenvolvimento de práticas de gestão escolar que promovam o bem-estar e o desempenho dos professores, contribuindo para uma cultura organizacional positiva e um ambiente de aprendizado eficaz.

Tratando-se de um tema actual é aberto para novas perspectivas, uma vez que a gestão participativa e a motivação dos professores é de especial interesse no âmbito da melhoria da qualidade de ensino na educação, é importante concluir o seguinte:

Interesse comunitário, e desta feita alcançou-se as seguintes conclusões:

- i. As acções de gestão participativa que podem contribuir para a motivação dos professores na EPC Mbalane incluem: Inclusão dos professores nas tomadas de decisão; comunicação transparente; criação do ambiente de apoio e respeito; promoção de uma cultura de colaboração e trabalho em equipe, incentivando os professores a partilhar ideias, recursos e melhores práticas entre si e conceder autonomia aos professores para tomarem decisões dentro de suas áreas de responsabilidade, permitindo-lhes sentir-se capacitados e responsáveis pelo seu trabalho;
- ii. A relação entre gestão participativa e motivação dos professores na EPC Mbalane está intimamente ligada. Uma gestão participativa eficaz na EPC Mbalane pode promover um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, onde os professores se sintam valorizados, engajados e capacitados para alcançar seus objectivos pessoais e os objectivos da escola. Isso pode levar a uma maior motivação dos professores e, por sua vez, a melhores resultados educacionais para os alunos;
- iii. Algumas propostas de melhoria da gestão participativa na EPC Mbalane podem incluir: promoção da transparência, ou seja, garantir que as decisões tomadas pela Direcção da escola sejam comunicadas de forma transparente e clara aos professores;

Fomentar a participação activa, criando canais formais e informais para a participação dos professores nas decisões escolares, como reuniões regulares de equipe, comités consultivos ou fóruns de discussão; reconhecer publicamente e valorizar as contribuições dos professores para a escola, seja por meio de elogios, prémios ou outras formas de reconhecimento.

Conclui-se ainda que existe a necessidade de facilitar o diálogo aberto e a colaboração entre gestores e professores, por exemplo, por meio de grupos de trabalho ou projectos colaborativos que envolvam a participação conjunta na resolução de problemas ou na implementação de iniciativas escolares.

5.2 Sugestões

Em função das conclusões alcançadas, recomenda-se:

Para os gestores da EPC de Mbalane:

Incentivar a participação activa dos professores nas decisões e processos de gestão da escola, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e valorizadas. Isto pode se tornar possível através da realização de reuniões periódicas com os professores onde todos os envolvidos podem dar o seu contributo sobre os projectos, metas, desafios ou soluções para a escola; Disponibilizar uma caixa de sugestões onde os professores podem depositar suas sugestões ou reclamações de forma anônima; Premiar publicamente as melhores ideias implementadas; e Priorizar investimentos em programas de desenvolvimento profissional que atendam às necessidades e interesses dos professores, capacitando-os a melhorar sua prática pedagógica e promover o sucesso dos alunos.

Para os professores da EPC de Mbalane:

Participar activamente dos processos de gestão participativa da escola, contribuindo com ideias, sugestões e feedback construtivo para melhorar o ambiente de trabalho e promover a motivação colectiva.

Para a comunidade científica:

Incentivar a realização de estudos empíricos que investiguem os efeitos da gestão participativa na motivação dos professores em contextos específicos, como a EPC de Mbalane. As Universidades, por exemplo, podem oferecer disciplinas em todos os cursos que versam sobre a gestão participativa. pode se financiar mais pesquisas que abordam a temática da gestão participativa no contexto escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, S. A. J. (2017). *Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano*. Recuperado em: www.psicologia.pt/artigos.
- Araújo, R. M. G. D. (2010). *A gestão escolar participativa e o papel do diretor na busca da transformação: reflexões teóricas e práticas*. Fortaleza, Brasil: CE.
- Ausubel, D. P. (1982). *A aprendizagem significativa*. São Paulo, Brasil.
- Babbie, E. (2016). *A Prática de Pesquisa Social (14ª ed.)*. CA, EUA.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa, Portugal: cadernos de Organização e Gestão Escolar.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). Social representations theory: A progressive research programme for social psychology. *Journal for the theory of social behaviour*, 38(4), 335-353.
- Camargo, D. (2012). *Psicologia Organizacional (2ª ed.)*. Santa Catarina, Brasil: Departamento de Ciências da Administração, UFSC.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos Básicos, 4ª ed.* São Paulo. Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Monde.
- Codo, W. & Vasques-Menezes, I. (2000). *Trabalho docente e sofrimento: burnout em professores*. In: J. C. Azevedo, P. Gentili, A. Krug, C. Simon (Orgs.). *Utopia e democracia na educação cidadã*. (pp. 369-382). Porto Alegre: Universidade/UFRGS/Secretaria Municipal de Educação.
- Costa, I. R. D. (2007). Organização comunitária de um enclave de cerrado sensu stricto no bioma Caatinga, chapada do Araripe, Barbalha, Ceará. *Acta Botanica Brasílica*, 21, 281-291.
- Fernandes, L. (2015). Desenvolvimento desigual na era do conhecimento: a participação dos BRICS na produção científica e tecnológica mundial. *Contexto internacional*, 37, 215-253.

- Ferreira, E. (1991). *A participação feminina na força de trabalho rural paraibana no período 1960-1991*.
- Furtado, S. C. O. (2016). *Satisfação profissional e bem-estar subjetivo dos professores em pré-reforma (Doctoral dissertation, Universidade dos Açores (Portugal))*.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4 (1), 44-45.
- Gil, A. C. (2015). *Didáctica do ensino superior*. Atlas.
- Gil, A. C., & Vergara, S. C. (2015). *Tipo de pesquisa*. Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2012). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. In *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados* (pp. 277-277).
- Maximiano, A. C. (2008). *A Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução a Administração (5ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Miambo, P. A. (2016). *A motivação como factor determinante para o desempenho dos funcionários: O Caso da Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional-DAPDI (2012-2014)*.
- Mizukami, M. D. G. N. (1986). *Ensino: as abordagens do processo*.
- Molina, M. L., Fialho, A. R., Amaral, P. L. D., Bach, S. D. L., Rocha, L. M. D., & Souza, L. D. D. M. (2017). Bem-estar e factores associados em professores do ensino fundamental no sul do Brasil. *Revista CEFAC*, 19, 812-820.
- Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. (2006). *Teoria Geral da Administração. (3ª ed.)* São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Nascimento, E. C. D. (2012). *Movimentos sociais e instituições participativas: efeitos organizacionais, relacionais e discursivos* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Nogueira, A. R. R. M., Almeida, F. P., & Tassigny, M. M. (2014). Gestão participativa no terceiro setor em organizações cearenses. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8 (4), 123-139.
- Oliveira, L. P. D. (2015). O impacto dos traços de perfeccionismo na motivação de atletas de futebol de alto rendimento. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, 17, 601-611.
- Pardo del Val, M., Martínez Fuentes, C., & Roig Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
- Pereira, É. F. (2008). *Qualidade de vida e condições de trabalho de professores de educação básica do município de Florianópolis-SC*.
- Predebon, C. C. & Sousa, P. D. B. (2015). *As Organizações, o Indivíduo e a G.P. Rio Grande do Sul, Brasil: Instituto Federal de Educação, ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul*.
- Reis, E. J. F. B., Carvalho, F. M., Araújo, T. M., Porto, L. A. & Neto, A. M. S. (2005). Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de Vitória da Conquista,. *Caderno de Saúde Pública*, 21 (5), 1480-90.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. (6ª. ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Rocha, S. S. L. & Felli, V. E. A. (2004). Qualidade de vida no trabalho docente em enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 12 (1), 28-35.
- Sá, R. A. C. D., & Sacheti, S. B. (2015). *Teorias Motivacionais Versus Qualidade De Vida No Trabalho*.
- Santos, A. C., Lopes, F., Graça, R. M., et al. (2002). *G.P: Uma alternativa viável para o século XXI: XXII Encontro Nacional de Produção. Curitiba, Brasil*.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.

Sella, C. A. (2006). *Retratos de um professor em crise: os docentes em tempos de mudança*. Dissertação de Mestrado, Área das Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Oeste de Santa Catarina.

Tabile, A. F., & Jacometo, M. C. D. (2017). Factores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso. *Revista Psicopedagogia*, 34 (103), 75-86.

Vergara, S. C. (1997). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Brasil: YIN.

APÊNDICES

Questionário para os professores

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Questionário para os professores

Caro professor, o presente inquérito faz parte do trabalho de culminação do curso de LOGED, e visa essencialmente compreender o contributo da gestão participativa, na Motivação dos Professores da EPC de Mbalane. Garante-se a confidencialidade dos dados.

PARTE 1

Assinale com X as características que correspondem a sua situação específica

SEXO:

Masculino ____ . Feminino _____

NÍVEL ACADÉMICO

Elementar ____ Básico ____ Médio ____ Bacharel ____ Licenciado(a) ____
Mestre/Outros ____

QUANTOS ANOS DE EXPERIÊNCIA

De 1-2 anos ____ De 3 - 5 anos ____ De 6-10 anos ____ Mais de 10 anos _____

ANOS DE TRABALHO NA EPC MBALANE

De 1-2 anos ____ De 3 - 5 anos ____ De 6-10 anos ____ Mais de 10 anos _____

PARTE 2: Acções de gestão participativa que contribuem para a motivação do professor da EPC Mbalane

2.1. *Considera o professor da EPC Mbalane motivado no seu trabalho na EPC Mbalane?*

Sim ____ Não _____

2.2. *Qual é o nível de motivação do professor da EPC Mbalane no seu trabalho em termos qualitativo?*

Não satisfatóri__ Satisfatório _____ Bom _____ Muito bom __ Excelente__

2.3. *A Direcção da EPC de Mbalane têm implementado acções que contribuem para a motivação da EPC de Mbalane?*

Sim _____ Não _____ Talvez _____ Não sei o que são acções de gestão participativa

2.4. *Se respondeu sim, diga quais são as referidas acções.*

PARTE 03: Relação entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane.

3.1. *Existe uma boa relação laboral entre a Direcção da EPC de Mbalane e os professores?*

Sim _____ Não _____

3.2. *Qual é o tipo de gestão praticada pela direcção da escola?*

- A. Gestão escolar democrática ou participativa__
- B. Gestão burocrática e administração centralizada__
- C. Gestão burocrática e administração descentralizada _____
- D. Outras _____

Se assinalou, outras, diga qual

3.3. *Propostas de acções de melhorias da gestão podes propor para a Direcção da Escola da EPC de Mbalane?*

Muito obrigada pela sua colaboração

Questionário para a direcção

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Questionário para os Membros de Direcção

Caro Gestor, o presente inquérito faz parte do trabalho de culminação do curso de LOGED, e visa essencialmente compreender o contributo da gestão participativa, na Motivação dos Professores da EPC de Mbalane. Garante-se a confidencialidade dos dados.

PARTE 1

Assinale com X as características que correspondem a sua situação específica

SEXO:

Masculino ____ . Feminino _____

NÍVEL ACADÉMICO

Elementar ____ Básico ____ Médio ____ Bacharel ____ Licenciado(a)____
Mestre/Outros ____

QUANTOS ANOS DE EXPERIÊNCIA

De 1-2 anos ____ De 3 à 5 anos ____ De 6-10 anos ____ Mais de 10 anos _____

ANOS DE TRABALHO NA EPC MBALANE

De 1-2 anos ____ De 3 à 5 anos ____ De 6-10 anos ____ Mais de 10 anos _____

PARTE 02

2.1. Já ouviu falar de gestão participativa?

Sim ____ Não _____

2.2. Acha que a gestão participativa contribui na motivação do professor?

Sim ____ Não ____.

Justifique

Considera o professor da EPC Mbalane motivado no seu trabalho na EPC Mbalane?

Sim _____ Não _____

2.2. *Qual é o nível de motivação do professor da EPC Mbalane no seu trabalho em termos qualitativo?*

Não satisfatório _____ Satisfatório _____ Bom _____ Muito bom _____ Excelente _____

2.3. *A Direcção da EPC de Mbalane têm implementado acções que contribuem para a motivação da EPC de Mbalane?*

Sim _____ Não _____ Talvez _____ Não sei o que são acções de gestão participativa _____

2.4. Se respondeu sim, diga quais são as referidas acções.

PARTE 03: Relação entre a gestão participativa com a motivação dos professores da EPC Mbalane.

3.1. *Existe uma boa relação laboral entre a Direcção da EPC de Mbalane e os professores?*

Sim _____ Não _____

3.2. *O que pode ser feito para melhorar a relação entre os professores e a Direcção da EPC de Mbalane?*

Muito obrigada pela sua colaboração

ANEXO: Credencial


UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CREDENCIAL

Credenciada: Luícia Vicente Mhapulo ¹ estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação ²
a contactar Escola Primária Completa de Mbalano ³
a fim de recolher dados para Monografia ⁴

Maputo, 8 de dezembro de 2023 ⁵

A Diretora 
Mestra Niza Augusta Tarciso César
(Assistente)



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