



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Análise da Influência da Rotatividade de Professores na Qualidade de Ensino: Estudo de caso da Escola Básica de Beluluane (2022-2024)

Lucília Inês Nuvunga

Maputo, Abril de 2026

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Análise da Influência da Rotatividade de Professores na Qualidade de Ensino:
Estudo de caso da Escola Básica de Beluluane (2022-2024)**

Lucília Inês Nuvunga

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

Maputo, Abril de 2026

Os Membros do Júri

Presidente do Júri:

Supervisor:

Mestre Clódio Guambe

Arguente:

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

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

Maputo, Abril de 2026

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, força e orientação ao longo desta caminhada.

Expresso o meu reconhecimento ao meu supervisor, Mestre Clódio Guambe, pela orientação, apoio e acompanhamento durante a realização deste trabalho.

Manifesto igualmente o meu agradecimento aos funcionários da Escola Básica de Beluluane, pela colaboração e disponibilidade durante a recolha de dados.

De igual modo, agradeço aos meus irmãos, Ivete Elisa, Otis Banze e Michael Dorsam, pelo apoio e incentivo constantes.

Estendo o meu agradecimento aos docentes do curso de Organização e Gestão da Educação, pelos conhecimentos transmitidos ao longo da formação.

Não posso deixar de mencionar os meus colegas, pela convivência e partilha ao longo do percurso académico.

Por fim, agradeço a todos que, de forma directa ou indirecta ,contribuíram para a realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Inês Zuleca Joaquim, pelo amor, apoio e dedicação incondicional ao longo da minha vida e do meu percurso académico. É graças ao seu esforço, incentivo e compreensão que consegui chegar até aqui.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
DEDICATÓRIA	vi
LISTA DE GRÁFICO	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xi
RESUMO.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Formulação do Problema.....	2
1.3. Objectivos	3
1.3.1. Objectivo Geral.....	3
1.3.2. Objectivos Específicos	3
1.4. Questões de Pesquisa.....	3
1.5. Justificativa e Relevância do Estudo	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Definição de Conceitos-Chave	6
2.1.1. Rotatividade de Professores.....	6
2.1.2. Ensino e Aprendizagem	7
2.1.3. Qualidade de Ensino	8
2.2. Causas da RP	9
2.3. Dificuldades enfrentadas pelos professores que permanecem na Escola devido à RP	10
2.4. Influência do Ambiente Escolar na RP	11
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	13
3.1. Breve descrição do local do estudo	13
3.2. Abordagem Metodológica	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados	15
3.5. Aspectos Éticos.....	15
3.6. Limitações do estudo	16

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
4.1. Caracterização dos Participantes	16
4.2. Causas que levaram à RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024.....	17
4.3. Dificuldades enfrentadas pelos professores que permanecem na escola devido à RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024.....	19
4.4. Influência do ambiente escolar na RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024	20
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES	26
5.1. Conclusão	26
5.2.Sugestões	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1: Percepção dos inquiridos acerca das áreas prioritárias de melhoria para redução da rotatividade de professores e melhoria da qualidade do ensino na Escola Básica de Beluluane.....	21
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes da pesquisa.....	16
Tabela 2: Nível de frequência da rotatividade de professores na Escola Básica de Beluluane.....	17
Tabela 3: Percepção dos inquiridos sobre as principais causas da rotatividade de professores na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024.....	18
Tabela 4: Percepção dos inquiridos sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos professores devido à rotatividade na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024...	19
Tabela 5: Opinião dos inquiridos sobre a influência do ambiente escolar na rotatividade de professores na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024.....	20

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

et al	e outros
FACED	Faculdade de Educação
G1 / G2	Gestor 1 / Gestor 2
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
PEE	Plano Estratégico da Educação 2020-2029
RH	Recursos Humanos
RP	Rotatividade de Professores
RPQE	Rotatividade de Professores na Qualidade do Ensino
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
OGED	Organização e Gestão da Educação

RESUMO

O presente estudo analisou a influência da rotatividade de professores na qualidade do ensino, com base na percepção de dezassete participantes da Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024. Para alcançar este objectivo, foi adoptada uma abordagem metodológica mista, de natureza descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas e questionários como técnicas de recolha de dados, sendo a análise de conteúdo e a estatística descritiva utilizadas para o tratamento dos dados. Os resultados obtidos revelam que, embora a escola apresente alguns aspectos positivos no seu funcionamento, factores como a insuficiência de recursos materiais, a sobrecarga de trabalho, a falta de incentivos e condições de trabalho pouco atractivas contribuem significativamente para a rotatividade de professores. Verificou-se ainda que esta situação compromete a continuidade do processo de ensino-aprendizagem, afecta a planificação das actividades escolares e influencia negativamente a qualidade do ensino. De modo geral, conclui-se que a rotatividade de professores constitui um desafio relevante para a gestão escolar, afectando directamente o desempenho dos professores e os resultados dos alunos, evidenciando a necessidade de investimento na melhoria das condições de trabalho, na valorização profissional dos professores e na implementação de estratégias de retenção, como forma de promover a estabilidade e a melhoria da qualidade do ensino.

Palavras-chave: Rotatividade de professores. Qualidade de ensino.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo, traçando a contextualização do estudo, a formulação do problema de pesquisa, o objecto de estudo, os objectivos geral e específicos, as questões de pesquisa, bem como a justificativa e a relevância do trabalho.

1.1.Contextualização

A Rotatividade de Professores (RP) é um fenómeno que tem recebido crescente atenção na comunidade pedagógica, em função das suas implicações na organização escolar e nos resultados de aprendizagem (Silva, 2007).

Bento (2016) define este conceito como a substituição frequente de docentes numa instituição, resultante de saídas voluntárias, transferências, afastamentos por motivos pessoais ou administrativos, aposentadorias ou outros factores institucionais.

Por sua vez, Fullan (2007) destaca que a elevada RP compromete a estabilidade das equipas escolares, prejudica a continuidade de projectos educativos e dificulta a consolidação de uma cultura organizacional consistente. Nesse sentido, a permanência dos professores numa mesma instituição constitui um elemento fundamental para o desenvolvimento de práticas pedagógicas articuladas e sustentáveis ao longo do tempo.

Segundo Chiavenato (2014), a insuficiência na contratação e retenção de profissionais qualificados tende a gerar sobrecarga de trabalho, instabilidade nas equipas e redução da qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

No contexto moçambicano, dados do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH, 2020) indicam que o distrito de Boane enfrenta dificuldades na garantia de professores em número suficiente, com formação adequada e estabilidade laboral. Essa situação contribui para a ocorrência de rotatividade de professores com possíveis impactos na continuidade pedagógica, na gestão escolar e no desempenho dos alunos.

Desta forma, o presente trabalho insere-se neste debate, constituindo-se como parte do processo de conclusão da licenciatura em Organização e Gestão da Educação (OGED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), procurando contribuir para a reflexão sobre esta problemática no contexto escolar. Assim, o presente trabalho aborda o tema: “Análise

da influência da rotatividade de professores na qualidade de ensino (RPQE): estudo de caso da Escola Básica de Beluluane (2022–2024)”.

1.2. Formulação do Problema

A RP é entendida como a substituição frequente de profissionais numa mesma instituição de ensino, processo que gera instabilidade organizacional, fragiliza a continuidade pedagógica e compromete a qualidade do ensino (Bento, 2016).

Estudos realizados em Moçambique mostram que a mobilidade de professores compromete a consolidação de conteúdos, reduz a eficácia dos programas escolares e dificulta a criação de vínculos estáveis entre professor e aluno, factores reconhecidos como essenciais para a qualidade educativa (Júnior & Oliveira, 2016).

A motivação para o estudo deste tema surgiu a partir de observações directas e conversas informais com alguns profissionais da Escola Básica de Beluluane no início do ano de 2025, podendo assim constatar a saída frequente de professores, obrigando a directora a assumir turmas temporariamente, mesmo sem ter a sua função principal. Por outro lado, verificou-se que os professores que permaneciam eram sobrecarregados com turmas adicionais, a fim de cobrir a ausência de colegas. Ainda nestas conversas, foi possível perceber que na Escola Básica de Beluluane, os factores que mais influenciam a rotatividade incluem a distância entre a escola e a residência dos professores, a escassez de materiais didácticos, a sobrecarga das turmas, a desmotivação associada à permanência prolongada da mesma gestora, bem como a falta de harmonia nas relações interpessoais entre membros da equipa pedagógica.

Este cenário contrasta com as orientações expressas nos documentos estratégicos e legais nacionais, que sublinham a necessidade de garantir a estabilidade e valorização do professor como condição para a qualidade do ensino. Por exemplo o Plano Estratégico da Educação 2020-2029 (PEE) define como prioridades centrais a inclusão, a equidade e a qualidade da aprendizagem. Para alcançar tais objectivos, destaca-se a valorização do docente como eixo fundamental para a melhoria da qualidade educativa. Entre as metas estabelecidas, sublinha-se a necessidade de garantir professores motivados e devidamente apoiados, de modo a assegurar a continuidade pedagógica e reduzir as desigualdades no acesso e permanência escolar (MINEDH, 2020). Essa perspectiva foi reforçada com a aprovação da Política do Professor e Estratégia de Implementação 2023-2032, através da Resolução n.º 58/2022, de 30 de Dezembro, que estabelece como visão estratégica a

valorização do professor como pilar central da qualidade educativa. O documento introduz planos plurianuais para formação inicial e contínua, garante estabilidade e progressão na carreira mediante critérios transparentes, e define mecanismos para retenção de professores em zonas rurais e periféricas, reconhecendo que a continuidade pedagógica e a motivação docente são condições essenciais para a qualidade do ensino (MINEDH, 2022).

Diante deste contexto, torna-se necessário investigar os factores que influenciam a rotatividade de professores na Escola Básica de Beluluane e analisar os impactos concretos deste fenómeno na qualidade do ensino. Assim, a presente pesquisa procura responder à seguinte questão central:

Qual é a influência da RPQE na Escola Básica de Beluhane, no período de 2022 a 2024?

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral

Analisar a influência da RPQE na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar as causas da RP na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024;
- Descrever as dificuldades enfrentadas pelos professores que permaneceram na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024;
- Examinar a influência do ambiente escolar na RP na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024.

1.4. Questões de Pesquisa

- Quais são as principais causas da RP na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024?
- Que dificuldades enfrentam os professores que permaneceram na Escola Básica de Beluluane devido à rotatividade dos colegas, no período de 2022 a 2024?
- De que forma o ambiente escolar influencia a RP na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024?

1.5. Justificativa e Relevância do Estudo

A RP constitui um fenómeno frequente nas escolas moçambicanas, particularmente em contextos urbanos como a Escola Básica de Beluluane, onde factores como transferências frequentes, mobilidade laboral, baixos incentivos e condições de trabalho podem afectar a estabilidade do corpo docente. Esta situação tem impactos directos sobre a continuidade do currículo e a organização pedagógica, tornando-se relevante investigar o tema para compreender causas, consequências e estratégias de mitigação.

Do ponto de vista pessoal, este estudo permite à pesquisadora reflectir sobre experiências observadas durante as aulas e visitas pedagógicas, nas quais a consistente mudança de professores em disciplinas-chave, como Matemática e Língua Portuguesa, resultava em lacunas no ensino, dificuldade na aplicação de métodos didácticos consistentes e impacto na motivação dos alunos. A investigação proporciona oportunidade de desenvolver competências de análise crítica, de sistematização de dados e de elaboração de soluções concretas para problemas reais, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional da pesquisadora.

No âmbito académico, a pesquisa oferece oportunidade de aplicar conceitos de gestão escolar, liderança pedagógica e administração de recursos humanos em situações concretas, como a avaliação do efeito da rotatividade na planificação de aulas, na avaliação de alunos e na organização de actividades extracurriculares. Por exemplo, em turmas com substituições frequentes de professores, observa-se atraso na conclusão de programas curriculares e dificuldade na implementação de metodologias participativas. Assim, o estudo contribui para a consolidação de competências analíticas, diagnósticas e de intervenção, integrando teoria e prática no contexto educativo.

Para a comunidade, os resultados da investigação podem beneficiar alunos, encarregados de educação e país ao evidenciar que a estabilidade docente está directamente ligada à melhoria do desempenho académico e ao fortalecimento da confiança na escola. Por exemplo, a continuidade de professores permite acompanhamento mais próximo de alunos com dificuldades, implementação de estratégias de reforço pedagógico e maior

participação dos pais em actividades escolares, promovendo inclusão social e coesão comunitária.

Do ponto de vista institucional, o estudo oferece à Escola Básica de Beluluane e demais órgãos gestores informações precisas sobre factores que contribuem para a rotatividade, tais como distribuição desigual de professores por turmas, insuficiência de incentivos para permanência e desafios na gestão de carreiras docentes. Com base nos resultados, a direcção escolar poderá desenvolver políticas internas, como planos de retenção de professores, programas de formação contínua e mecanismos de apoio psicológico, contribuindo para a estabilidade do corpo docente e melhoria da qualidade educativa.

Escola Básica de Beluluane é um exemplo representativo dos desafios enfrentados em contextos de crescimento urbano, onde a RP uma questão recorrente. A escolha desta escola, situada num distrito que exemplifica tais desafios, permite uma análise mais aprofundada e contextualizada do fenómeno da rotatividade de professores.

O período de análise, de 2022 a 2024, foi cuidadosamente seleccionado para captar as dinâmicas actuais e os impactos das políticas de gestão de recursos humanos no ambiente escolar. Este período recente permite compreender melhor as variações na rotatividade docente e suas implicações na qualidade do ensino, fornecendo uma base sólida para intervenções que possam melhorar a estabilidade e a qualidade do corpo docente.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Definição de Conceitos-Chave

O presente capítulo contempla a definição dos conceitos-chave e a discussão sobre a RP e qualidade de ensino nas organizações escolares.

2.1.1. Rotatividade de Professores

No contexto da Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos (RH), a rotatividade é compreendida como a flutuação de pessoas que entram e saem de uma organização, podendo ser voluntária ou involuntária. Aplicada ao contexto escolar, uma alta rotatividade implica custos financeiros, desgaste organizacional e compromete o clima institucional (Chiavenato, 2014).

De forma complementar Oliveira (2019) considera que a RP pode ser medida como o índice de substituição de docentes em determinado período, funcionando como um indicador da capacidade de retenção de profissionais pelo sistema educativo. O autor ressalta que níveis elevados de rotatividade revelam fragilidades na gestão escolar e na valorização profissional.

Júnior e Oliveira (2016) definem a rotatividade como um processo que gera instabilidade pedagógica e comprometimento à continuidade pedagógica e permanente docente e essencial para o estabelecimento de vínculos pedagógicos duradouros.

Complementando, Cunha (2019) descreve a rotatividade docente como o abandono da profissão, frequentemente associada a condições de trabalho desfavoráveis, como baixa remuneração, sobrecarga e falta de apoio institucional. Para a autora, a rotatividade elevada impacta negativamente a construção de vínculos sólidos com os alunos.

Em síntese, a RP revela-se como um fenómeno multifacetado que ultrapassa a simples movimentação de pessoas, representando um indicador da qualidade da gestão escolar. Conforme demonstram os autores analisados, a alta rotatividade compromete a estabilidade pedagógica, a continuidade dos projectos educativos e o fortalecimento das

relações entre docentes e alunos. Trata-se, portanto, de um desafio que exige uma gestão estratégica de recursos humanos na escola, centrada na valorização profissional, na melhoria das condições laborais e na promoção de um ambiente institucional motivador e cooperativo.

2.1.2. Ensino e Aprendizagem

Na perspectiva de Kubo e Botomé (2001), o processo de ensino-aprendizagem deve ser compreendido como uma interação complexa entre professores e alunos. Esses autores destacam que o ensino não se limita à transmissão de conteúdos, mas envolve a criação de condições que possibilitem ao aluno construir ativamente seu próprio conhecimento. A aprendizagem, nesse contexto, é um processo dinâmico, influenciado por factores contextuais e individuais, enfatizando a participação ativa do aluno na construção do saber.

Por outro lado, Bordignon e Trevisol (2022) defendem que o ensino deve ser planejado de modo a promover a aprendizagem significativa, considerando as particularidades do contexto educativo e as necessidades específicas dos alunos. Nessa perspectiva, a aprendizagem é entendida como um processo contínuo de construção de sentidos, mediado por práticas pedagógicas inovadoras e contextualizadas, que possibilitam ao estudante estabelecer relações significativas com o conhecimento.

Segundo Martínez e Gómez (2020), as concepções dos professores sobre ensino e aprendizagem influenciam directamente suas práticas pedagógicas. Para esses autores, o ensino deve orientar-se para a aprendizagem efectiva dos alunos, sendo esta compreendida como um processo de construção de conhecimento mediado por interações significativas entre docentes e estudantes. Eles ressaltam a importância de que o professor conheça e considere suas próprias concepções pedagógicas ao planejar e desenvolver suas práticas.

Na mesma linha, Sousa (2021) enfatiza que a aprendizagem significativa ocorre quando o aluno consegue relacionar novos conhecimentos àquilo que já possui em sua estrutura cognitiva. Nessa perspectiva, o ensino deve ser planejado de modo que a aprendizagem significativa ocorra quando o aluno constrói ativamente o conhecimento, de modo que a aprendizagem não seja apenas memorística, mas efectivamente compreensiva e integrada.

Gomes et al. (2019) complementam essa visão, destacando que o ensino deve considerar as especificidades dos alunos e os contextos educativos, utilizando práticas pedagógicas

que promovam a aprendizagem ativa e significativa. Para esses autores, a aprendizagem é colaborativa e contextualizada, e envolve participação, reflexão crítica e construção de conhecimento de forma contínua e compartilhada.

Com base na discussão para o estudo convém olhar para Ensino e aprendizagem como processos complementares: o ensino é a acção planeada e intencional do professor para organizar conteúdos e experiências, enquanto a aprendizagem é a construção activa do conhecimento pelo aluno, integrando novas informações às suas experiências prévias.

2.1.3. Qualidade de Ensino

A qualidade de ensino é um conceito amplo e multidimensional, que abrange aspectos pedagógicos, sociais e institucionais. Este conceito convém muito além da simples obtenção de resultados académicos.

Para Libâneo (2012), a qualidade do ensino implica a capacidade das escolas de proporcionar aprendizagens significativas e equitativas a todos os alunos, independentemente das suas condições sociais, culturais ou económicas. Para tal, é necessário assegurar recursos pedagógicos adequados, promover formação contínua dos professores, implementar metodologias activas que estimulem a participação dos estudantes, e criar ambientes educativos que favoreçam o pensamento crítico, a criatividade e a autonomia na aprendizagem.

Sacristán (2017) acrescenta que a qualidade de ensino não deve ser avaliada apenas por indicadores quantitativos ou resultados de exames, mas também pela relevância do currículo, pela adequação das metodologias pedagógicas e pelo impacto do ensino no desenvolvimento integral dos alunos.

Ainda na perspectiva de Sacristán (2017), uma educação de qualidade contribui para a formação de cidadãos críticos, reflexivos, participativos e capazes de integrar de forma ética e responsável na sociedade. Além disso, envolve o fortalecimento de uma aprendizagem que seja significativa e adaptada às necessidades contemporâneas da sociedade.

Assim, Libâneo (2012) e Sacristán (2017) coincidem ao afirmarem que a qualidade de ensino resulta da conjugação entre condições institucionais favoráveis, práticas pedagógicas inovadoras e promoção da equidade. Uma escola de qualidade é aquela que assegura não apenas a retenção de docentes, mas também o desenvolvimento profissional

contínuo, promovendo a construção activa do conhecimento, de modo que a aprendizagem não seja apenas memorística, mas efetivamente compreensiva e integrada. Apenas resultados académicos satisfatórios, mas também aprendizados justos, inclusivos e relevantes, preparando os alunos para enfrentar os desafios do mundo actual com competências críticas, sociais e éticas bem desenvolvidas.

2.2. Causas da RP

A RP é explicada por diversos factores que se relacionam com as condições de trabalho, a valorização profissional e a própria organização escolar.

Lapo e Bueno (2003) afirmam que o desencanto com a profissão é um dos factores centrais da rotatividade. Para estes autores, a desvalorização social e económica da docência, aliada a más condições de trabalho, faz com que muitos professores sintam que o esforço exigido não compensa. A sobrecarga de tarefas administrativas, a falta de materiais pedagógicos e o não reconhecimento profissional criam um ambiente de frustração. Em consequência, os docentes buscam alternativas mais seguras ou socialmente valorizadas, o que aumenta a rotatividade.

Silva (2007) acrescenta que a rotatividade decorre também da instabilidade institucional. Professores frequentemente transferidos ou alocados em escolas sem condições adequadas para desenvolver o trabalho pedagógico enfrentam insegurança profissional e dificuldades para planejar a sua prática educativa. O autor destaca que, em muitos casos, essa instabilidade leva a uma perda de vínculo afectivo com a escola, diminuindo o compromisso e motivação do docente.

No contexto moçambicano, Bento (2016) explica que a rotatividade é especialmente acentuada em zonas rurais. A ausência de habitação condigna, transporte difícil, falta de água potável e escassez de recursos pedagógicos tornam a docência desgastante. Muitos professores solicitam transferências para áreas urbanas, onde encontram melhores condições de vida e maior valorização profissional. Isto evidencia que factores económicos ou organizacionais determinam em grande parte a rotatividade.

Libâneo (2012) acrescenta que a ausência de oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional contribui significativamente para a rotatividade. Professores que não têm acesso a cursos, workshops ou acompanhamento pedagógico sentem-se estagnados, sem perspectivas de crescimento. Este cenário compromete tanto

a motivação quanto a retenção de docentes, mostrando que a rotatividade é resultado de uma interseção entre factores sociais, institucionais e profissionais.

De modo geral, as causas da RP estão fortemente associadas a factores estruturais, profissionais e pessoais. Nota-se que salários baixos, sobrecarga de trabalho e ausência de progressão na carreira fragilizam a motivação docente. A insatisfação com a gestão escolar e a precariedade das condições de ensino agravam o fenómeno, levando muitos professores a procurar alternativas mais vantajosas. Dessa forma, compreende-se que a rotatividade resulta não apenas de decisões individuais, mas de um conjunto de fragilidades institucionais que comprometem a estabilidade das escolas.

2.3. Dificuldades enfrentadas pelos professores que permanecem na Escola devido à RP

Silva (2007) observa que a saída constante de colegas gera uma sobrecarga significativa de trabalho para os professores que permanecem nas escolas. Estes são frequentemente obrigados a assumir turmas adicionais, disciplinas fora da sua área de especialização e até responsabilidades administrativas que não lhes competiam inicialmente. Para além da dimensão prática, esta acumulação de tarefas afecta directamente o bem-estar físico e mental dos professores, criando um ambiente escolar marcado pela pressão e pela exaustão. De acordo com Silva (2007), a consequência imediata é a queda da qualidade do ensino, uma vez que o docente não consegue dedicar-se de forma integral à preparação das aulas nem ao acompanhamento pedagógico dos alunos.

Ao abordar a questão, Bento (2016) reforça que a instabilidade gerada pela rotatividade compromete o planeamento pedagógico e a organização global da escola. Segundo o autor, a necessidade de reorganizar horários, redistribuir turmas e adaptar estratégias de ensino torna-se uma constante para os professores que permanecem. Esse processo de readaptação, para além de gerar stress e cansaço emocional, impede que o docente trabalhe com uma visão de médio ou longo prazo, pois o contexto está em permanente mudança. O autor acrescenta ainda que a falta de continuidade entre os colegas prejudica a construção de projectos colectivos e reduz a possibilidade de se desenvolverem práticas pedagógicas consistentes. Em consequência, a coesão da equipa docente enfraquece, e o clima escolar tende a deteriorar-se, o que afecta não apenas os professores, mas também a aprendizagem dos alunos.

Já para Libâneo (2012), a maior perda provocada pela rotatividade reside no enfraquecimento do trabalho colectivo e da colaboração entre os docentes. O autor destaca que, quando há uma elevada saída de professores, a partilha de experiências, a transmissão de saberes e a cooperação em actividades pedagógicas são gravemente prejudicadas. Essa quebra de cooperação colectiva e da colaboração entre os docentes. O autor destaca que, quando há uma elevada saída de professores, a partilha de experiências, a transmissão de saberes e a cooperação em actividades pedagógicas são gravemente prejudicadas. Essa quebra de cooperação colectiva, a maior perda provocada pela rotatividade reside no enfraquecimento do trabalho colectivo e da colaboração entre os docentes.

De modo geral, as causas da rotatividade de professores estão fortemente associadas a factores estruturais, profissionais e pessoais. Nota-se que salários baixos, sobrecarga de trabalho e ausência de progressão na carreira fragilizam a motivação docente. A insatisfação com a gestão escolar e a precariedade das condições de ensino agravam o fenómeno, levando muitos professores a procurar alternativas mais vantajosas. Dessa forma, compreende-se que a rotatividade resulta não apenas de decisões individuais, mas de um conjunto de fragilidades institucionais que comprometem a estabilidade das escolas.

2.4. Influência do Ambiente Escolar na RP

O ambiente escolar influencia directamente a motivação e a satisfação profissional. Condições de trabalho precárias, falta de reconhecimento e ausência de apoio da gestão criam um clima de descontentamento, aumentando a probabilidade de abandono da profissão (Chiavenato, 2014).

Esta reflexão aproxima-se da Teoria das Relações Humanas, que realça a importância do ambiente de trabalho, da motivação e da valorização das pessoas como factores determinantes para o desempenho e a permanência dos profissionais. O autor sublinha que, mesmo com salários razoáveis, um ambiente negativo desestimula a permanência, evidenciando que a gestão de pessoas é central na retenção docente.

Por sua vez, Libâneo (2012) acrescenta que escolas com gestão participativa, relações interpessoais saudáveis e apoio pedagógico contínuo conseguem reter melhor os professores. Quando a instituição promove cooperação, troca de experiências e reconhecimento profissional, cria-se um sentimento de pertença e compromisso. Esta

perspectiva dialoga com a Teoria Contingencial, que considera que a eficácia da gestão depende do ajustamento entre a organização e o seu ambiente. Nesse sentido, ambientes escolares participativos e colaborativos contribuem para maior estabilidade docente, enquanto ambientes conflituosos e desorganizados geram frustração e elevam a rotatividade.

Pacheco (2011) destaca que a instabilidade do ambiente escolar afecta directamente a implementação do currículo e a aprendizagem dos alunos. Em contextos de elevada rotatividade, a descontinuidade docente compromete a coerência pedagógica, reduzindo a qualidade do ensino e prejudicando o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa visão pode ser relacionada com a Teoria Geral dos Sistemas, segundo a qual a escola deve ser compreendida como um sistema integrado, no qual qualquer alteração em um dos seus elementos (neste caso, a rotatividade docente) repercute em todo o funcionamento institucional. Assim, a construção de um ambiente colaborativo, organizado e valorizador do professor é fundamental para diminuir a rotatividade e melhorar os resultados educativos.

No conjunto das ideias analisadas, percebe-se que o ambiente escolar exerce influência determinante na decisão de permanecer ou abandonar a instituição. Ambientes desorganizados, marcados por conflitos, falta de apoio institucional e ausência de recursos, tendem a intensificar a saída de professores. Por outro lado, escolas que promovem cooperação, profissional e condições adequadas de trabalho contribuem para a permanência e a motivação docente. Em termos gerais, confirma-se que o ambiente escolar não deve ser visto como mero espaço físico, mas como fator essencial de atração ou afastamento dos profissionais da educação.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a abordagem metodológica adotada, a classificação dos fenómenos estudados, a recolha e a amostra seleccionadas, bem como as técnicas e instrumentos utilizados para a pesquisa, permitindo compreender de forma sistemática os fenómenos estudados.

3.1. Breve descrição do local do estudo

O estudo foi realizado na Escola Básica de Beluluane. A informação obtida em sede de entrevista indica que se trata de uma instituição pública que leciona da 1ª à 9ª classe, organizada em dois ciclos: 1º ciclo (1ª à 5ª) e 2º ciclo (6ª à 9ª).

A escola foi inaugurada a 12 de outubro de 2000, no contexto da expansão da rede escolar na Província de Maputo. Localiza-se no bairro de Beluluane, Posto Administrativo de Matola-Rio, Distrito de Boane, numa zona periurbana próxima ao Parque Industrial de Beluluane.

De acordo com a direcção, a escola era anteriormente designada por Escola Primária Completa de Beluluane, tendo passado, nos últimos dois anos, a denominar-se Escola Básica de Beluluane, no âmbito das reformas do sistema educativo.

A instituição conta com 48 funcionários (45 professores e 3 funcionários não professores), dispõe de 18 salas de aula, secretaria com dois gabinetes e dois campos de jogos, funcionando por turnos. Entre 2022 e 2024, acolheu 1.200 alunos.



Figura 1: Vista frontal da Escola Básica de Beluluane

3.2. Abordagem Metodológica

A presente pesquisa classifica-se da seguinte maneira:

- (i) Quanto à abordagem: trata-se de uma pesquisa de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), pois combina a recolha de dados por meio de entrevistas e inquérito por questionário. A componente qualitativa centra-se nas percepções dos gestores, enquanto a componente quantitativa permite analisar as respostas dos professores em termos descritivos, visando compreender o fenómeno da rotatividade de professores e a sua influência na qualidade do ensino na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024 (Gil, 1999; Lakatos & Marconi, 2010). O método indutivo permite partir de observações concretas dos participantes para formular conclusões mais gerais sobre o fenómeno estudado.
- (ii) Quanto à natureza: a pesquisa é básica, pois busca ampliar o conhecimento científico sobre a rotatividade docente e a sua influência na qualidade do ensino, sem visar, de forma imediata, a aplicação prática dos resultados.
- (iii) Quanto aos procedimentos: caracteriza-se como um estudo de caso, centrado na análise de professores e gestores da Escola Básica de Beluluane, com o propósito de compreender a rotatividade docente a partir de dados empíricos recolhidos no contexto real.

- (iv) Quanto aos objectivos: a pesquisa é descritiva, dedicada a identificar e compreender as percepções dos participantes acerca da influência da rotatividade docente na qualidade do ensino (Gil, 1999).

3.3. População, amostra e técnica de amostragem

Segundo Gil (1999), a população ou universo de um estudo corresponde à totalidade dos indivíduos sobre os quais se pretende efectuar uma inferência ou análise. No âmbito desta pesquisa, a população é constituída por todos os funcionários da Escola Básica de Beluluane, totalizando 48 indivíduos, sendo 45 professores, 2 gestores e 1 funcionário administrativo.

No entanto, a amostra é composta por 17 participantes, dos quais 2 gestores e 15 professores, seleccionados de acordo com critérios de acessibilidade, disponibilidade e interesse em participar na investigação.

A selecção dos participantes segue uma técnica de amostragem não probabilística, de tipo intencional, na qual o investigador se dirige aos indivíduos considerados mais relevantes para fornecer informações pertinentes sobre o fenómeno em estudo (Gil, 1999).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados

Para a recolha de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e inquérito por questionário. As entrevistas foram aplicadas aos gestores, permitindo conhecer as suas percepções sobre a rotatividade docente e a sua influência na qualidade do ensino. Por sua vez, o questionário foi aplicado aos professores, possibilitando a recolha de dados de forma mais ampla e sistemática.

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo para os dados qualitativos e da análise estatística descritiva para os dados quantitativos, permitindo identificar padrões e compreender os factores que contribuem para a rotatividade e os seus impactos na qualidade do ensino (Bardin, 2011). Neste âmbito, importa esclarecer que os dados analisados foram atribuídos significado por meio da interpretação teórica, decorrente da revisão de literatura.

3.5. Aspectos Éticos

No presente estudo, foram respeitados os princípios éticos da investigação científica. A pesquisadora obteve autorização da FACED e informou os professores e gestores sobre

os objectivos e a metodologia do estudo, garantindo o seu consentimento livre e esclarecido (Mendonça, et al, 2021).

Foi assegurado o direito de desistência, bem como a confidencialidade e o anonimato dos participantes, tendo em conta a sensibilidade do tema da rotatividade docente. Os dados foram utilizados exclusivamente para fins académicos, com a devida referenciação das fontes.

3.6. Limitações do estudo

Durante a realização do estudo, registaram-se algumas limitações, nomeadamente a reduzida participação de professores, devido à sua indisponibilidade. Verificou-se também que um dos gestores era recém-integrado na instituição, não dispondo de informações detalhadas sobre o período delimitado para o estudo (2022–2024).

Adicionalmente, a escola não dispunha de registos sistematizados que permitissem a extração de alguns dados relevantes, o que condicionou a profundidade da análise. Apesar dessas limitações, o estudo permitiu compreender a influência da rotatividade de professores na qualidade do ensino.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta, analisa e discute os resultados obtidos no estudo realizado na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024. Inicialmente, são apresentadas as características dos participantes. Em seguida, analisam-se os factores relacionados à RPQE.

4.1. Caracterização dos Participantes

A amostra do estudo é composta por 17 participantes (2 gestores e 15 professores da Escola Básica de Beluluane). A caracterização revela um equilíbrio relativo entre sexos, com ligeira predominância feminina (53%). A maioria dos participantes (53%) possui entre 1 e 5 anos de serviço na escola, indicando uma renovação relativamente recente do quadro docente. Quanto ao nível académico, 71% detêm licenciatura, o que demonstra esforço de qualificação, embora 29% ainda possuam apenas nível médio.

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes da pesquisa

Variável	Categoria	Frequência (n)	Porcentagem (%)
----------	-----------	----------------	-----------------

Sexo	Feminino	9	53%
	Masculino	8	47%
Tempo de serviço na escola	Menos de 1 ano	1	6%
	1 a 5 anos	9	53%
	6 a 10 anos	2	12%
	Mais de 10 anos	5	29%
Nível académico	Nível médio	5	29%
	Licenciatura	12	71%
Total	-	17	100%

Fonte: dados da pesquisa

Paralelamente, os dados referentes à caracterização dos gestores mostram que são apenas dois: um do sexo feminino e outro do sexo masculino. Quanto ao tempo de serviço na escola, um possui entre 1 a 5 anos e o outro mais de 10 anos. Em relação ao nível académico, ambos detêm licenciatura.

4.2. Causas que levaram à RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

Relativamente à identificação das causas que estiveram na origem da rotatividade de professores no período de 2022 a 2024, os dados obtidos por meio das entrevistas e do inquérito por questionário revelam o seguinte:

Os gestores da Escola Básica de Beluluane, designados neste estudo como G1 e G2, afirmam que houve registo de rotatividade, sobretudo no início de cada ano lectivo, tendo sido identificados cerca de 5 casos de saída e entrada de professores nesse período. Segundo G1, *“é no começo do ano que mais sentimos a saída e entrada de professores”*, havendo pelo menos 3 situações em que foi necessário emitir guias de transferência para reorganizar o quadro docente. Por sua vez, G2 refere a necessidade de alocação de professores para escolas anexas, tendo sido registados 2 casos de redistribuição interna, uma vez que *“a escola possui várias unidades anexas que também precisam de professores”*, o que implica uma constante reorganização dos recursos humanos.

Contudo, a avaliação feita pelos participantes do inquérito revela que a maioria reconhece a existência de rotatividade de professores na Escola Básica de Beluluane. Dos 15

inquiridos, 12 afirmaram que houve rotatividade, enquanto 3 referiram não ter conhecimento da sua ocorrência.

No que concerne à frequência, os dados indicam percepções diferenciadas, sendo que 5 participantes consideram a rotatividade frequente, 3 muito frequente, 4 pouco frequente, 2 rara e apenas 1 afirmou que nunca ocorreu.

Tabela 2: Nível de frequência da RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

Avaliação	Frequência Absoluta (n)	Frequência Percentual (%)
Muito Frequente	3	20%
Frequente	5	33%
Pouco frequente	4	27%
Rara	2	13%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fonte: dados da pesquisa

Ainda no âmbito das causas da RP na Escola Básica de Beluluane, os gestores, G1 e G2, referem que a principal causa da saída de professores é a distância entre a residência e a escola, destacando que, segundo G1, “*muitos professores vivem longe e acabam por pedir transferência por causa da distância*”. Outros fatores apontados incluem transtornos na rotina diária, condições de trabalho inadequadas e, em alguns casos, a progressão na carreira, quando professores são promovidos para cargos de direção ou adjunção noutras escolas.

Por seu lado, os participantes do inquérito salientam sobretudo a distância entre residência e escola, mas também mencionam condições de trabalho inadequadas, excesso de carga horária, relações com colegas e com a direção e um ambiente escolar desfavorável.

Tabela 3: Percepção dos inquiridos sobre as principais causas da RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

Avaliação	Frequência Absoluta (n)	Frequência Percentual (%)
Baixa remuneração	0	0%

Condições de trabalho inadequadas	2	13%
Excesso de carga horária	1	7%
Distância entre a residência e a escola	10	67%
Relação com colegas e direcção	3	20%
Ambiente escolar desfavorável	1	7%
Falta de progressão na carreira	0	0%
Total	15	100%

Fonte: dados da pesquisa

4.3. Dificuldades enfrentadas pelos professores que permanecem na escola devido à RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

A elevada RP na Escola Básica de Beluluane não afecta apenas os que saem, mas também cria desafios significativos para os professores que permanecem. Segundo G1, os principais problemas são a sobrecarga de trabalho, as dificuldades na planificação das aulas, a falta de continuidade pedagógica e os problemas na gestão das turmas, referindo que “*os professores têm de assumir turmas adicionais e mais responsabilidades administrativas*”. Já a maioria dos inquiridos confirma estas dificuldades, destacando sobretudo a sobrecarga de trabalho, a falta de continuidade pedagógica e as dificuldades na planificação, enquanto alguns mencionam ainda a diminuição da motivação profissional e problemas na gestão das turmas.

Tabela 4: Percepção dos inquiridos sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos professores que permanecem devido à RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

Avaliação	Frequência Absoluta (n)	Frequência Percentual (%)
Sobrecarga de trabalho	5	33%
Dificuldades na planificação	3	20%
Falta de continuidade pedagógica	3	20%
Diminuição da motivação profissional	2	13%
Problemas na gestão das turmas	2	13%
Nenhuma dificuldade	0	0%
Total	15	100 %

Fonte: dados da pesquisa

4.4. Influência do ambiente escolar na RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

No que se refere à influência do ambiente escolar na rotatividade de professores, o gestor (G1) refere que as relações interpessoais entre professores fazem parte do ambiente escolar e podem influenciar o clima de trabalho na instituição. Segundo o mesmo, *“as relações entre os colegas e até com a direção influenciam, sim”*, evidenciando que o ambiente relacional tem impacto no funcionamento da escola.

O gestor acrescenta ainda que *“já houve dois casos em que, por causa de más relações e falta de entendimento na forma de trabalho, tivemos que dar guia a alguns professores”*, demonstrando que determinadas situações dentro do ambiente escolar podem interferir na dinâmica entre os professores. Refere igualmente que *“isso acaba por influenciar também os outros colegas e o próprio trabalho na escola”*, o que indica que o ambiente escolar pode afectar não apenas os professores diretamente envolvidos, mas também o funcionamento geral da instituição e a convivência entre os docentes.

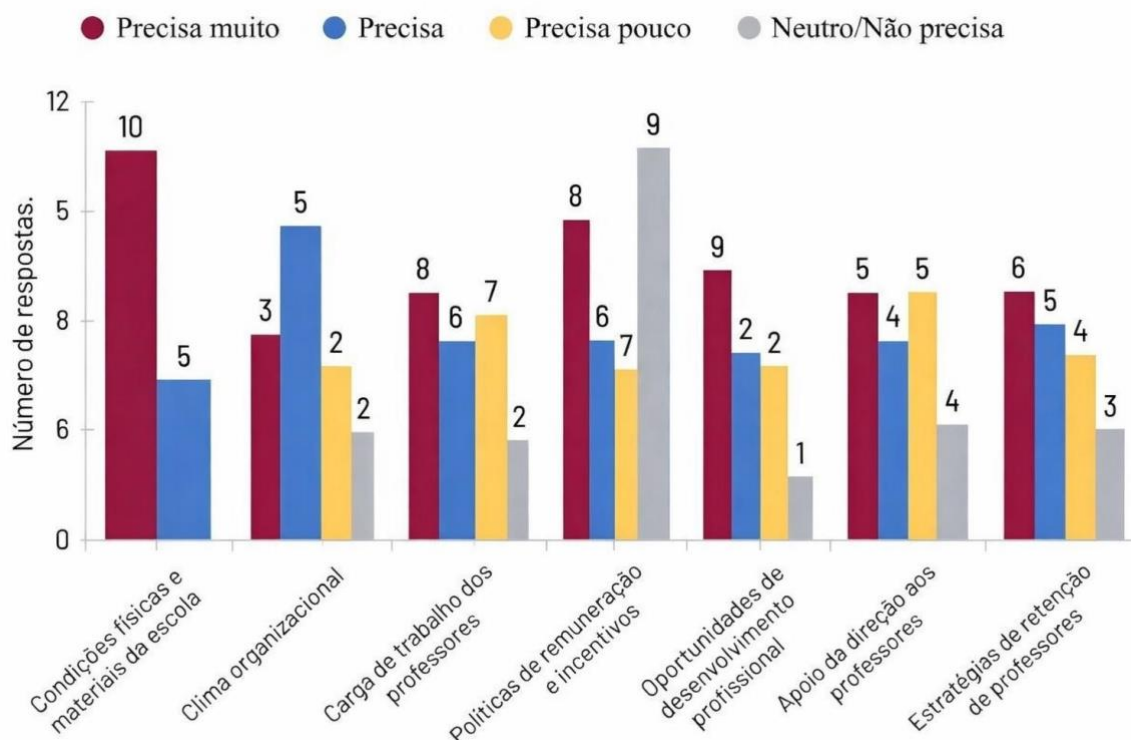
No que diz respeito aos inquiridos (professores), observa-se uma tendência de concordância quanto à influência do ambiente escolar na rotatividade de professores. De forma geral, os resultados indicam que a maioria reconhece que o ambiente escolar exerce influência na permanência ou saída dos docentes, reflectindo a percepção de que o clima de trabalho tem impacto na dinâmica profissional.

Tabela 5: Opinião dos inquiridos sobre a influência do ambiente escolar na RP na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024

Grau de concordância	Frequência Absoluta (n)	Frequência Percentual (%)
Concordo totalmente	6	40%
Concordo	4	27%
Neutro	2	13%
Discordo	2	13%
Discordo totalmente	1	7%
Total	15	100%

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1: Percepção dos inquiridos acerca das áreas prioritárias de melhoria para redução da RP e melhoria da qualidade do ensino na Escola Básica de Beluluane



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 1 apresenta o grau de necessidade de melhoria indicado pelos 15 professores inquiridos em sete áreas da Escola Básica de Beluluane.

Assim, verifica-se que as áreas que carecem de maior intervenção são as condições físicas e materiais da escola (10 professores, 67%) e as políticas de remuneração e incentivos (9 professoras, 60%), ambas com elevada percentagem de respostas “Precisa muito”.

A carga de trabalho dos professores também foi destacada, com 6 professores (40%) a considerarem que precisa muito de melhoria. As restantes áreas apresentam uma distribuição mais moderada, com predomínio de respostas “Precisa”.

Portanto, o gráfico revela que os professores identificam maior urgência nas condições materiais e na remuneração, factores que podem contribuir significativamente para diminuir a rotatividade de professores e elevar a qualidade do ensino na Escola Básica de Beluluane.

4.5. Discussão dos resultados

A análise das causas da RP na Escola Básica de Beluluane evidencia que a distância entre a residência e a escola constitui o principal factor para a saída de professores, referida por 67% dos inquiridos. Este resultado está em consonância com Bento (2016) e Silva (2007), que salientam que factores logísticos e estruturais, como o tempo de deslocação e a dificuldade de transporte, influenciam de forma decisiva a permanência ou saída dos professores. Os gestores entrevistados confirmaram esta tendência, referindo que muitos professores solicitam transferência após algum tempo devido à distância, especialmente no início do ano lectivo (G1, G2). Esta observação reforça o argumento de Fullan (2007), segundo o qual a mobilidade frequente compromete a estabilidade institucional e a execução de projectos educativos estruturados a médio e longo prazo.

Outros factores, ainda que em menor proporção, como condições de trabalho inadequadas, excesso de carga horária e relações interpessoais fragilizadas, também contribuem para a rotatividade. Os gestores destacaram que situações de conflito ou falta de compreensão entre professores e direcção podem acelerar a decisão de saída (G1, G2), corroborando Cunha (2019) e Libâneo (2012), que defendem que a rotatividade resulta de uma combinação de factores pessoais, profissionais e institucionais. Assim, a rotatividade não deve ser entendida apenas como substituição de pessoal, mas como indicador da necessidade de políticas de valorização e apoio aos professores.

Os efeitos da rotatividade afectam directamente os professores que permanecem na escola. Os dados revelam que a sobrecarga de trabalho (33%), dificuldades na planificação de aulas (20%) e ausência de comunidade pedagógica (20%) são os principais desafios enfrentados, seguidos da diminuição da motivação profissional e de problemas na gestão das turmas. Os gestores observaram que os professores têm de assumir turmas adicionais e reorganizar conteúdos de forma improvisada (G1), o que confirma que a saída frequente compromete a continuidade pedagógica e a implementação de projectos educativos (Fullan, 2007). Na prática, os professores remanescentes têm de adaptar metodologias, gerir turmas maiores e ajustar avaliações de forma emergencial, o que prejudica a qualidade do ensino e a aprendizagem significativa (Kubo e Botomé, 2001; Bordignon e Trevisol, 2022).

O impacto nos alunos é evidente. As trocas frequentes de professores impedem a construção de vínculos pedagógicos sólidos, fundamentais para a motivação, confiança e envolvimento nas aprendizagens. A ausência de continuidade pedagógica dificulta o acompanhamento individual, a aplicação consistente de estratégias didáticas e a consolidação de conteúdos, levando a lacunas de aprendizagem e possíveis dificuldades na aquisição de competências cognitivas e socioemocionais. Os gestores referiram igualmente que os alunos sentem dificuldades em adaptar-se a diferentes estilos de ensino (G2), e que a instabilidade docente pode gerar frustração, menor participação em sala e um ambiente escolar menos harmonioso, confirmando a importância da estabilidade do corpo docente para aprendizagens duradouras (Sousa, 2021; Gomes et al., 2019; Martínez e Gómez, 2020).

O ambiente escolar surge igualmente como factor relevante. Embora a maioria dos professores considere o clima institucional positivo, 87% reconhecem que este influencia a permanência ou saída de docentes. Os gestores destacaram que relações interpessoais problemáticas, falta de comunicação e ausência de cooperação entre professores e direcção podem agravar factores estruturais, como a sobrecarga de trabalho e a distância da residência, contribuindo para a saída de docentes (G1, G2). Cunha (2019) e Libâneo (2012) reforçam que a qualidade das interações, o respeito mútuo e a cooperação entre os membros da equipa pedagógica são determinantes para a motivação e retenção dos professores. Assim, mesmo não sendo a causa principal da rotatividade, o ambiente escolar actua como factor potenciador da saída, influenciando o funcionamento colectivo da escola e a experiência quotidiana dos professores.

Quanto às áreas que necessitam de melhoria, tanto professores como gestores identificaram como prioritárias a melhoria das condições infra-estruturais, o desenvolvimento profissional contínuo e a implementação de estratégias de retenção. Estes resultados corroboram Libâneo (2012) e Sacristán (2017), que defendem que a qualidade do ensino depende da conjugação de condições materiais adequadas, formação contínua e criação de um ambiente institucional motivador. A insuficiência de recursos pedagógicos, aliada à rotatividade, dificulta a aplicação de metodologias activas, a avaliação contínua e o acompanhamento individualizado dos alunos, afectando directamente a aprendizagem significativa e equitativa.

Assim, os resultados indicam que a rotatividade de professores na Escola Básica de Beluluane exerce uma influência negativa significativa na qualidade do ensino. A saída

frequente de professores, motivada principalmente pela distância da residência, pelas condições de trabalho inadequadas, pela sobrecarga de tarefas e por relações interpessoais problemáticas, compromete a estabilidade do corpo docente e dificulta a continuidade pedagógica. Os professores que permanecem enfrentam sobrecarga de trabalho, dificuldades na planificação de aulas, ausência de comunidade pedagógica e diminuição da motivação profissional, o que interfere directamente na implementação de metodologias activas, no acompanhamento individual dos alunos e na execução consistente do currículo. Consequentemente, os alunos são afectados por lacunas de aprendizagem, menor motivação e dificuldade na consolidação de conteúdos essenciais, reforçando a necessidade de medidas estratégicas para garantir estabilidade e qualidade no ensino.

Portanto, a investigação evidencia que, sem políticas de gestão escolar efectivas, valorização e apoio aos professores, a rotatividade continuará a comprometer a aprendizagem dos alunos, mostrando que a permanência de professores motivados e apoiados constitui um elemento central para a melhoria do desempenho escolar e para o fortalecimento institucional.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões do estudo e as recomendações decorrentes da análise e discussão dos resultados obtidos durante o trabalho de campo, orientadas pelos objectivos específicos da investigação.

5.1. Conclusão

O presente estudo teve como finalidade analisar a influência da RPQE do ensino na Escola Básica de Beluluane, entre 2022 e 2024, procurando identificar as causas que levam à saída de professores, as dificuldades enfrentadas pelos que permanecem e a forma como o ambiente escolar influencia este fenómeno.

Os resultados revelaram que a RP é significativa e apresenta consequências negativas para a organização escolar. A saída frequente de professores compromete a continuidade pedagógica, dificultando a implementação consistente dos programas curriculares e a aplicação de estratégias didácticas eficazes. Este fenómeno gera lacunas na progressão dos conteúdos, tornando difícil manter uma sequência lógica de ensino e dificultando a consolidação de aprendizagens essenciais para o desenvolvimento académico dos alunos. Como resultado, os estudantes experienciam interrupções frequentes no acompanhamento pedagógico, sentindo-se muitas vezes desorientados, inseguros e com dificuldades para estabelecer relações de confiança com os professores. A instabilidade do corpo docente impede a formação de vínculos pedagógicos duradouros, essenciais para a motivação, o engajamento e o sucesso escolar dos alunos.

Para os professores que permanecem na escola, a rotatividade implica sobrecarga de trabalho, assunção de turmas adicionais e responsabilidades administrativas acrescidas. Esta sobrecarga reduz significativamente o tempo disponível para planificação de aulas, acompanhamento individualizado dos alunos, preparação de materiais pedagógicos e participação em actividades de desenvolvimento profissional. A acumulação de tarefas contribui para a diminuição da motivação, desgaste físico e emocional, e limita a capacidade dos professores de implementar metodologias activas, personalizar o ensino ou apoiar alunos com dificuldades de aprendizagem. Consequentemente, a qualidade do ensino é afectada não apenas pela saída de professores, mas também pelo cansaço e

desmotivação dos que permanecem, criando um ciclo de instabilidade pedagógica que se reflecte directamente nos resultados e no bem-estar dos alunos.

No que se refere às causas da rotatividade, a análise evidenciou que factores como a distância entre a residência dos professores e a escola, condições de trabalho inadequadas, excesso de carga horária e relações interpessoais fragilizadas desempenham papel central na decisão de abandonar a escola. Embora o ambiente escolar seja geralmente considerado bom, conflitos pontuais, falta de comunicação eficaz ou ausência de cooperação entre professores e direção podem agravar a rotatividade, evidenciando que este fenómeno não resulta apenas de factores estruturais, mas também de dinâmicas internas à organização escolar. A distância entre a residência e a escola, por exemplo, gera desgaste diário e pode levar a um cansaço acumulado que, com o tempo, motiva a saída de professores, mesmo quando há vontade de permanecer.

O impacto sobre os alunos é evidente. A mudança constante de professores compromete o acompanhamento individual, a estabilidade emocional e o desenvolvimento de competências académicas e sociais. Os estudantes são obrigados a adaptar-se a diferentes estilos de ensino, metodologias e expectativas, o que pode gerar ansiedade, desmotivação e lacunas de aprendizagem. A falta de continuidade pedagógica dificulta o desenvolvimento de competências críticas, reflexivas e de autonomia, afectando não apenas o desempenho académico, mas também a capacidade dos alunos participarem de forma activa e confiante no processo educativo.

De modo geral, o estudo demonstra que a RP constitui um desafio institucional complexo, com repercussões profundas sobre a estabilidade do corpo docente, a continuidade pedagógica e a qualidade das aprendizagens. Este fenómeno não se limita a um problema individual de cada professor, mas afeta toda a comunidade escolar, exigindo respostas estratégicas e integradas. Garantir a permanência de professores qualificados, motivados e apoiados é essencial para que a Escola Básica de Beluluane ofereça um ensino consistente, eficaz e capaz de promover aprendizagens significativas. A criação de um ambiente educativo equilibrado, inclusivo e sustentável é, portanto, crucial, permitindo não apenas o desenvolvimento académico dos alunos, mas também o fortalecimento das relações interpessoais e a consolidação de práticas pedagógicas de qualidade.

5.2.Sugestões

Com base nos resultados obtidos, sugere-se que a escola tenha em conta a proximidade da residência dos professores no momento de recrutamento e distribuição, de forma a reduzir o impacto das longas deslocações, que contribuem para a desmotivação e rotatividade. Recomenda-se igualmente a flexibilização de horários para docentes que residem longe, a melhoria das condições de trabalho e a garantia de uma distribuição equilibrada da carga horária, evitando sobrecarga de turmas e tarefas administrativas. Deve ainda ser reforçada a disponibilização de recursos pedagógicos e a implementação de acções regulares de formação contínua, bem como uma gestão mais participativa, com melhor comunicação entre direcção e professores e mecanismos eficazes de prevenção e resolução de conflitos.

No que diz respeito aos professores, recomenda-se a promoção de maior cooperação entre colegas, com partilha de experiências e práticas pedagógicas, bem como a participação activa em formações e actualização profissional. É igualmente importante que os docentes comuniquem atempadamente situações de sobrecarga ou dificuldades à direcção e adoptem estratégias de gestão do tempo e do trabalho, de modo a reduzir o desgaste profissional e melhorar o ambiente de trabalho.

Quanto a futuros estudos, sugere-se a análise da relação entre a RP e o desempenho académico dos alunos, a avaliação do impacto de incentivos e condições de trabalho na retenção docente, bem como estudos comparativos entre escolas rurais, periurbanas e urbanas. Recomenda-se ainda a análise do impacto da rotatividade em disciplinas específicas como Matemática e Língua Portuguesa, com recurso a amostras mais alargadas e abrangentes.

Deste modo, conclui-se que são necessárias medidas práticas e imediatas para reduzir a RP, melhorar as condições de trabalho e reforçar a estabilidade do corpo docente, factores essenciais para a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3.^a ed.). Edições 70.
- Bento, T. S. P. (2016). *A rotatividade de professores e a implicabilidade no trabalho colaborativo* (Monografia de especialização, Universidade Federal do Paraná).
- Bordignon, L. H. C., & Trevisol, M. T. C. (2022). *Ensino, aprendizagem, práticas pedagógicas e inovação educacional: Tecendo diálogos*. PUC-Campinas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Manole.
- Cunha, M. B. (2019). *Rotatividade docente na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro*. Educação e Pesquisa.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5.^a ed.). Atlas.
- Gomes, A. C. V., Aquino, G., Balestero, G. S., Pereira, P. C., & Ribeiro, R. P. L. (2019). *Inovações em ensino e aprendizagem*. Pembroke Collins.
- Júnior, E. A. P., & Oliveira, D. A. (2016). *Indicadores de retenção e rotatividade dos docentes da educação básica*. Cadernos de Pesquisa, 46(160), 312–335.
- Kubo, O. M., & Botomé, S. P. (2001). *Ensino-aprendizagem: Uma interação entre dois processos comportamentais*. Universidade Federal do Paraná.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (6.^a ed.). Atlas.
- Libâneo, J. C. (2012). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização* (10.^a ed.). Cortez.

- Martínez, J. A., & Gómez, J. A. (2020). *A prática pedagógica e as concepções de ensino-aprendizagem*. UFMG.
- Mendonça, M. I. M. do R.; Buque, D. C.; Mutimucuo, I. V.; Linden, J. V. D.; Bonifácio, R. A. C. & Buque, A. M. (2021). *Guião para a Escrita Académica*. 3ª Ed. Imprensa Universitária: Maputo.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2020). *Plano estratégico da educação 2020–2029*.
- Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2022). *Política do Professor e Estratégia de Implementação (2023–2032)*.
- Pacheco, J. A. (2011). *Escola, currículo e formação de professores*. Porto Editora.
- Sacristán, J. G. (2017). *Educar e conviver na cultura global: As exigências da cidadania*. Artmed.
- Silva, J. L. (2007). *A rotatividade docente numa escola da rede estadual de ensino* (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).
- Sousa, A. S. (2021). *A teoria da aprendizagem significativa: Uma análise das condições necessárias*. Universidade Federal de Goiás.

APÊNDICES

Guião de Entrevista dirigido ao(s) Gestor(s)

Caro gestor (a),

O presente guião de entrevista foi elaborado no âmbito da realização da monografia de conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

A pesquisa tem como tema Análise da influência da rotatividade de professores na qualidade do ensino (RPQE): estudo de caso da Escola Básica de Beluluane (2022–2024) e tem como objectivo compreender as causas da rotatividade de professores (RP), as dificuldades enfrentadas pelos docentes que permanecem na escola e a influência do ambiente escolar nesse fenómeno.

A sua participação, enquanto gestor(a) escolar, é fundamental para a compreensão do problema em estudo. As informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial, garantindo-se o anonimato do(a) participante. A participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento.

Termo de Consentimento Informado

Declaro que fui informado(a) sobre os objectivos desta entrevista. Sei que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. As informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins académicos e serão mantidas em confidencialidade.

Assinale com um X a sua decisão:

() Não aceito participar

() Aceito participar

Assinatura: _____

Data: _____

Dados da pesquisadora

Lucília Inês Nuvunga- Estudante finalista da Faculdade de Educação UEM

PARTE 1: Questões gerais

- a) Qual é a sua função actual na Escola Básica de Beluluane?
- b) Há quanto tempo exerce funções de gestão nesta escola?

PARTE 2: Questões específicas

Objectivo específico 1: Identificar as causas que levaram à RP de 2022 a 2024?

- a) Qual é o seu entendimento sobre o conceito de “Rotatividade”?
- b) Entre 2022-2024 houve registo de situações de RP? Se sim, quantos? Em que períodos do ano foram registados (início, meio, fim do ano)?
- c) Quais foram, na sua opinião, as principais causas que levaram à saída de professores da na Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024)?

Objectivo específico 2: Descrever as dificuldades enfrentadas pelos professores que permanecem na escola devido à rotatividade dos colegas

- a) De que forma a RP afectou a carga de trabalho dos docentes que permaneceram?
- b) Que dificuldades os professores que permaneceram na escola enfrentaram devido à saída frequente de colegas?
- c) Na sua perspectiva, a RP influenciou a motivação e o desempenho dos professores que permaneceram na escola? Se sim, como?
- d) Que impactos essas dificuldades tiveram no funcionamento pedagógico da escola?

Objectivo específico 3: Examinar de que forma o ambiente escolar influenciou a RP na Escola Básica de Beluluane

- a) Como descreve o ambiente escolar da Escola Básica de Beluluane no período de 2022 a 2024?
- b) As relações interpessoais entre professores-direcção influenciaram a RP? De que maneira?

Agradeço a sua disponibilidade e a valiosa contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa.

Questionário dirigido aos professores

Caro Professor (a)

O presente instrumento foi elaborado no âmbito da realização da monografia de conclusão do curso de Organização e Gestão da Educação, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), intitulada: “Análise da influência da Rotatividade de Professores na Qualidade do Ensino (RPQE): estudo de caso da Escola Básica de Beluluane (2022–2024)”

O questionário tem como objectivo recolher dados que permitam compreender as causas da Rotatividade de Professores (RP), as dificuldades enfrentadas pelos docentes que permanecem na escola e os efeitos deste fenómeno na qualidade do ensino.

A sua participação é voluntária. As respostas serão tratadas com total confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins académicos. O anonimato dos participantes está garantido.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Dados da pesquisadora:

Nome: Lucília Inês Nuvunga

Curso: Organização e Gestão da Educação

Faculdade: Faculdade de Educação

Instituição: Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

PARTE I: Perfil do(a) Participante

Sexo:

- a) Masculino ()
- b) Feminino ()
- c) Prefere não dizer ()

Nível académico:

- a) Nível Médio ()
- b) Licenciatura ()
- c) Pós-graduação ()
- d) Mestrado ()
- e) Doutoramento ()

Tempo de serviço na Escola Básica de Beluluane

- a) Menos de 1 ano ()
- b) 1 a 5 anos ()
- c) 6 a 10 anos ()
- d) Mais de 10 anos ()

PARTE II: Questões do estudo

Por favor, marque a opção que responda a sua opinião sobre cada questão a seguir.

Secção 1: RP

1. Considera que houve RP na Escola Básica de Beluluane, no período de 2022 a 2024?

- a) Sim ()
- b) Não ()

2. Com que frequência ocorreram saídas de professores da Escola Básica de Beluluane entre 2022 e 2024?

- a) Muito frequente ()

- b) Frequente ()
- c) Pouco frequente ()
- d) Raramente ()
- e) Nunca ocorreu ()

3. Na sua opinião, quais são as principais causas da RP nesta escola?

Pode assinalar mais de uma opção

- a) Baixa remuneração ()
- b) Condições de trabalho inadequadas ()
- c) Excesso de carga horária ()
- d) Distância entre a residência e a escola ()
- e) Relação com colegas ou com a direcção ()
- f) Ambiente escolar desfavorável ()
- g) Falta de progressão na carreira ()

4. Já pensou em abandonar a Escola Básica de Beluluane?

- a) Sim ()
- b) Não ()

Secção 2: Dificuldades dos Professores que Permanecem

1. A RP afecta o seu trabalho pedagógico?

- a) Sim ()
- b) Não ()

2. A saída frequente de professores aumenta a sua carga de trabalho?

- a) Sim ()
- b) Não ()

3. Já teve de assumir turmas ou disciplinas deixadas por professores que saíram?

a) Sim ()

b) Não ()

4. Quais dificuldades enfrenta devido à RP?

Pode assinalar mais de uma opção

a) Sobrecarga de trabalho ()

b) Dificuldades na planificação das aulas ()

c) Falta de continuidade pedagógica ()

d) Diminuição da motivação profissional ()

e) Problemas na gestão das turmas ()

f) Nenhuma dificuldade ()

Secção 3: Ambiente Escolar e Qualidade do Ensino

1. Como classifica o ambiente de trabalho na Escola Básica de Beluluane?

a) Muito bom ()

b) Bom ()

c) Razoável ()

d) Mau ()

e) Muito mau ()

2. O ambiente escolar influencia a RP na Escola Básica de Beluluane.

(Assinale o seu grau de concordância)

Opções de resposta:

a) Concordo totalmente ()

b) Concordo ()

c) Neutro ()

d) Discordo ()

e) Discordo totalmente ()

Secção 4: Sugestões de melhoria

Assinale, para cada área indicada, o grau de necessidade de melhoria na Escola Básica de Beluluane, com vista à redução da RP e à melhoria da qualidade do ensino.

Escala de resposta:

Precisa muito	Precisa	Precisa pouco	Não precisa	Neutro
1	2	3	4	5

1. Condições físicas e materiais da escola ()
2. Clima organizacional (relações entre professores e direcção) ()
3. Carga de trabalho dos professores ()
4. Políticas de remuneração e incentivos
5. Oportunidades de desenvolvimento profissional (formação contínua) ()
6. Apoio da direcção aos professores ()
7. Estratégias de retenção de professores na escola ()

ANEXOS

Faculdade de Educação

Exmo. Senhor Director
Escola Básica de Beluluane

Maputo

N.Ref^o 1913/FACED/25

Maputo, 08 de Dezembro de 2025

Assunto: CREDENCIAL

Para ser apresentada na **Escola Básica de Beluluane - Maputo**, declara-se que a senhora **Lucília Inês Nuvunga** é estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, pretende colher dados na Escola onde V.Excia dirige, com a finalidade de elaboração do Trabalho de fim do curso, como parte do cumprimento do Plano Curricular.

Sem outro assunto, aproveitamos a ocasião para endereçar a V. Excia. os nossos melhores cumprimentos.

O Director da Faculdade

Prof. Doutor Xavier Justino Muianga

(Prof. Auxiliar)