



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Análise da Influência da Motivação no Desempenho Profissional dos Professores da Escola Primária Completa de Timanguene – Distrito de Magde, Província de Maputo (2020 – 2021)**

**Amélia Filimão Chambule**

Maputo, Maio de 2023

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Análise da Influência da Motivação no Desempenho Profissional dos Professores da Escola Primária Completa de Timanguene – Distrito de Magude, Província de Maputo (2020 – 2021)**

**Amélia Filimão Chambule**

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 da Educação.

**Supervisor:**

dr. Clódio Elijá André Guambe

Maputo, Maio de 2023

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 da Educação.

### **Os membros do Júri**

Presidente do Júri

---

Supervisor

---

(dr. Clódio Elija André Guambe)

Arguente

---

## **Declaração de Autoria**

Eu, Amélia Filimão Chambule, 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, Maio de 2023

---

(Amélia Filimão Chambule)

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, saúde e protecção que me proporcionou durante toda a trajectória até atingir este patamar.

Agradeço os docentes do Curso de Organização e Gestão de Educação à distância, especialmente ao meu supervisor, dr. Clódio Guambe, pelo apoio, atenção, paciência que teve no desenvolvimento deste trabalho até a fase final.

Agradeço à minha família pelo amor, apoio moral, paciência e confiança que depositou em mim para prosseguir com os estudos e alcançar o grau de licenciatura.

Agradeço aos meus colegas do curso pelos anos de companheirismo e a todos que directa ou indirectamente contribuíram neste processo de formação até alcançar esta meta.

Agradeço à Direcção da Escola Primária Completa de Timanguene pela aceitação, com especial apreço aos funcionários que participaram neste estudo.

Agradeço à todos que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho especialmente a minha mãe Albertina António Cossa e a toda família, pelo incentivo, força, paciência, bênção e respeito que me deu para continuar como seu tudo se alcançar o grau de licenciatura.

## ÍNDICE

Declaração de Autoria .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Dedicatória.....	iv
Lista de Figuras e Tabelas .....	iii
Lista de Abreviaturas.....	iv
Resumo .....	v
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problema de pesquisa .....	2
1.2. Justificativa.....	5
1.3. Objectivos.....	6
1.3.1. Objectivo geral .....	6
1.3.2. Objectivos específicos .....	6
1.4. Perguntas de pesquisa.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1. Definição dos conceitos-chave .....	7
2.1.1. Gestão Escolar .....	7
2.1.2. Gestão de Recursos Humanos .....	8
2.1.3. Motivação .....	8
2.1.4. Desempenho profissional .....	9
2.2. Teorias Motivacionais e sua influência no desempenho profissional.....	11
2.2.1. Teoria de Atribuição.....	11
2.2.2. Teoria Comportamental.....	11
2.2.3. Teoria das Necessidades de Maslow .....	12
2.2.4. Teoria de autodeterminação.....	13

2.2.5. Teoria de Dois Factores de Herzberg .....	14
2.3. Tipos de Motivação .....	15
2.3.1. Motivação intrínseca.....	15
2.3.2. Motivação Extrínseca .....	16
2.4. Influência da motivação no desempenho profissional dos professores .....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	19
3.1. Descrição do local de estudo .....	19
3.2. Classificação da pesquisa.....	20
3.3. Técnicas e instrumentos usados na recolha de dados .....	21
3.4. População, amostra e técnica de amostragem.....	22
3.4.1. Caracterização da amostra .....	22
3.5. Análise de dados .....	23
3.6. Questões éticas.....	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	24
4.1. Apresentação dos resultados .....	24
4.2. Discussão dos Resultados .....	31
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	36
5.1. Conclusões.....	36
5.2. Recomendações .....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
APÊNDICES .....	42
ANEXOS .....	44

## **Lista de Figuras e Tabelas**

### **Figuras**

- Gráfico 1: Figura 1: Imagem do bloco principal da EPC de Timanguene.....19
- Figura 2: Organigrama da EPC de Timanguene.....20

### **Tabelas**

- Tabela 1: Dados sociodemográficos dos professores entrevistados.....23

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

EPC – Escola Primária Completa

FACED – Faculdade de Educação

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

OGED – Organização e Gestão da Educação

OTEO's – Orientação de Tarefas Escolares Obrigatórios

PEE – Plano Estratégico da Educação

PPP – Projecto Político Pedagógico

REGEB – Regulamento Geral do Ensino Básico

SIGEDAP – Sistema Integrado de Gestão de Desempenho na Administração Pública

S/d – Sem data

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

VSO – Organização de Serviço Voluntário

## **Resumo**

Partindo do pressuposto de que a motivação influencia o desempenho profissional dos funcionários, o presente trabalho procurou analisar a influência da motivação no desempenho profissional dos professores, tomando a Escola Primária Completa – EPC de Timanguene como unidade de análise, onde foi realizado o estudo de caso. Para o efeito, recorreu-se uma abordagem qualitativa, associada ao uso da entrevista semi-estruturada como técnica de recolha de dados. O suporte teórico do estudo foi obtido através da pesquisa bibliográfica que permitiu a construção do capítulo de revisão de literatura. O estudo contou com uma amostra de oito participantes, numa população de treze professores. De uma forma geral, concluiu-se que existe uma relação de causa-efeito entre a motivação e o desempenho profissional dos professores, uma vez que os resultados do estudo indicam que com vista a garantir-se um bom desempenho profissional é necessário que haja motivação extrínseca, já que os professores se sentem motivados a partir do momento em que sabem que há um bom clima organizacional, bonificações, entre outras condições de trabalho. Portanto, a pergunta de partida que norteou o estudo foi respondida pois ao longo do trabalho foi demonstrado em que medida a motivação influencia o desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Gestão de Recursos Humanos; Motivação; desempenho profissional.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de um estudo realizado na Escola Primária Completa de Timanguene – Província de Maputo, no período compreendido entre 2020 e 2021, com o objectivo de analisar a influência da motivação no desempenho profissional dos professores desta escola. Este trabalho, foi desenvolvido no âmbito da culminação do curso Licenciatura em Organização e Gestão da Educação – OGED, oferecido pela Faculdade de Educação – FACED da Universidade Eduardo Mondlane – UEM.

Sobre o assunto em discussão neste trabalho, vários autores concordam que quando se aborda o tema motivação quer-se referir como o próprio conceito indica, acções que condicionam o comportamento humano. Porém é importante salientar que o comportamento humano depende de indivíduo para indivíduo e que este se manifesta através de diferentes traços de personalidade. Daí não existir uma teoria unificada das motivações.

De acordo com Chiavenato (2003), a abordagem da motivação começou com a escola clássica, onde os administradores acreditavam que o salário e outros benefícios económicos era a única forma de motivar ou incentivar os trabalhadores para alcançar a eficiência em 100%. Entretanto, com a teoria das relações humanas, as fontes de motivação deixam de ser unicamente económicas, passando a considerar-se também as comunicações, a personalidade do trabalhador e do gerente, os incentivos (sociais) do trabalho, a liderança, e as relações interpessoais e sociais dentro da organização, isto é, as recompensas sociais e simbólicas.

Segundo Chiavenato (2010), a motivação como elemento chave para melhorar o desempenho dos trabalhadores, toma duas formas: motivação positiva (aplica acções positivas, isto é, incentivar e motivar através de recompensas) e motivação negativa (consiste em repreender ou punir o trabalhador).

Assim, com o presente trabalho de pesquisa aborda-se sobre a influência da motivação no desempenho profissional dos professores, tomando como estudo de caso, a Escola Primária Completa de Timanguene. Na óptica de Pereira (2004), a motivação constitui uma componente importante para que os trabalhadores se comprometam com os

objectivos organizacionais, garantindo deste modo a qualidade dos produtos e serviços prestados.

A partir da abordagem acima, se destaca que ao realizar-se a pesquisa busca-se analisar o desempenho profissional dos professores (quer o desempenho positivo quer negativo) a partir da componente das condições criadas pela escola, isto é, motivações intrínsecas.

Sob ponto de vista de sua organização, o presente trabalho obedece uma estrutura que compreende cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução que junta a contextualização, a delimitação, a justificativa, a formulação do problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa, e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é referente à revisão de literatura, na qual são definidos os conceitos principais e são discutidos os aspectos gerais referentes à influência da motivação no desempenho profissional nas organizações, com olhar específico no contexto escolar.

O terceiro capítulo está reservado à metodologia do trabalho, onde faz-se a classificação da pesquisa, são apresentados os métodos e procedimentos técnicos de recolha e tratamento de dados, é feita a caracterização da amostra e são apresentados os aspectos éticos observados.

O quarto capítulo é relativo a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no campo empírico, onde faz-se a caracterização escola onde foi realizado o estudo de caso bem como a apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso, com o objectivo de responder o problema e as perguntas de pesquisa formuladas.

Por último, encontra-se o quinto capítulo referente às conclusões e sugestões. Este capítulo é seguido pelos elementos pós-textuais, designadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

## **1 Problema de pesquisa**

Os estudos sobre administração criaram diversas teorias para explicar e compreender os factores que influenciam a motivação para que os membros da organização tenham o desejo de executar eficazmente as funções que lhe são encarregues (Newman, 1986).

Esta pesquisa será realizada com o recurso a teoria de relações humanas perspectivada por Elton Mayo. Caixote e Monjane (2013) referem que com o advento desta teoria, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas e o seu impacto no desempenho individual e organizacional. No funcionário ou trabalhador, a motivação passou a ser considerada como sendo o factor determinante, talvez o principal, do êxito e da qualidade de trabalho.

No contexto educativo escolar, Ciampone (2011) advoga que falar de prática docente é envolver em algum momento a motivação, pois a este processo liga-se este elemento. É um trabalho que tem sua essência permeada de intersubjectividade dos actores sociais que dele participam, assim como, se processa na construção de saberes visando compreender o que há nas entrelinhas das situações quotidianas no contexto escolar.

Na linha do pensamento dos autores citados anteriormente, Jesus e Abreu (1993) defendem que a falta de motivação dos professores pode ser caracterizada através de alguns indicadores, tais como: fraco empenho na execução das suas tarefas, diminuição da participação na gestão escolar e uma redução acentuada do tempo despendido no recinto escolar.

Martinelli (2014) afirma que um professor motivado se encontra mais envolvido no processo de aprendizagem, estando presente em tarefas desafiadoras, utilizando estratégias adequadas, procurando desenvolver novas habilidades de compreensão e de domínio. É possível verificar o entusiasmo no decorrer das suas tarefas e orgulho acerca dos resultados de seu desempenho.

Rosa (2003) afirma que a falta de motivação pode ser explicada pelas várias dificuldades constantes na profissão docente como: a desvalorização financeira do professor; a falta de respeito pelos profissionais de ensino; a falta de condições materiais e físicas para trabalhar; a presença de uma ideologia educacional não condizente com a necessidade, etc.

Em Moçambique, a ideia de motivação está presente no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes dos Estado (EGFAE). Este que é o principal documento que trata dos procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos – GRH na Administração Pública e

determina os termos e condições para os referidos incentivos. O EGFAE refere que “pelo cumprimento exemplar das suas obrigações, elevação da eficiência do trabalho, melhoria a qualidade de serviço e trabalho prolongado e meritório, inovações laborais e outros méritos, aos funcionários são atribuídas as distinções e prémios” (Artigo 68 do EGFAE).

Por outro lado, o Regulamento Geral do Ensino Básico – REGEB, no seu artigo 50 apresenta a ideia de motivação ao trabalho docente destacando a necessidade de ser integrado numa categoria profissional e progredir para categorias mais elevadas, beneficiar de facilidades no ingresso dos seus filhos nas escolas, ser designado para o desempenho de cargos de direcção e gestão das escolas e receber apoio técnico, material, documental e metodológico necessário ao desempenho eficiente da sua função (MEC. 2008, p.50).

Bagnol e Cabral (1998), na sua pesquisa sobre o estatuto do professor do ensino primário em Moçambique, sustentam que os professores estão desmoralizados e sentem se humilhados e abandonados pelo sector da Educação porque não valoriza o seu trabalho. Entre os vários factores que afectam a motivação dos professores em Moçambique, o principal é o baixo nível salarial. Num contexto em que o custo de vida em Moçambique tem estado a elevar se cada vez mais, os professores recorrem a meios ilegais para garantir a sua sobrevivência, tal como a corrupção, através da dita “venda de notas”.

Um estudo de VSO (s/d), sobre a motivação dos professores, concluiu que os principais factores que inibem a satisfação dos docentes em relação a sua profissão em Moçambique são: i) baixo nível salarial: dificuldades materiais, problemas de saúde, o estigma social; ii) condição material de trabalho: a tensão de ensinar em turmas bastante numerosas, falta de material de trabalho, escolas em mau estados e a falta de formação sobre como lidar com estas condições; iii) formação: ausência de bolsas de estudo e iv) lentidão no tratamento de procedimentos burocráticos: lentidão na nomeação, progressão da carreira e desaparecimento de processos.

Com o intuito de perceber se os professores estão ou não motivados no exercício das suas actividades, em 2020, a pesquisadora realizou um estudo exploratório envolvendo

13 professores da Escola Primária Completa de Timanguene. Os resultados apontaram que a maioria destes professores não estavam motivados para realizar as suas actividades. Ademais, nem todos professores no final do ano apresentam um bom desempenho profissional.

Diante da constatação acima, formulou se a seguinte pergunta de partida: *de que forma a motivação influencia no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene?*

### **1.1. Justificativa**

Este trabalho subordina-se ao tema “Análise da influência da motivação no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene – Província de Maputo (2020 – 2021)”.

Ao propor abordar sobre a influência da motivação no desempenho profissional dos professores, pretende-se analisar até que ponto o desempenho profissional dos professores reflecte as condições motivacionais criadas pela escola a fim de assegurar que os professores tenham um bom desempenho profissional.

Quanto a contribuição do trabalho, espera-se que os resultados desta pesquisa possam despertar aos gestores da educação, quer do nível macro assim como micro, sobre a necessidade de intensificar-se as condições motivacionais de maneira que os professores continuamente possam melhorar o seu desempenho profissional.

Ao nível da EPC de Timanguene, local onde a pesquisa foi realizada, espera-se que, através dos resultados da pesquisa, se compreendam a problemática do desempenho profissional a partir da dimensão motivacional. Por outro lado, espera-se que os resultados da pesquisa sirvam de referência para os professores elevarem o seu desempenho profissional bem como melhorar a sua actuação no contexto sala de aulas.

Academicamente, esta pesquisa é pertinente pois, os seus resultados poderão estimular a realização de estudos em outras escolas, envolvendo não só os professores, como

também os gestores e o corpo técnico e administrativo, de modo a melhor problematizar esta questão da motivação e desempenho profissional na educação em Moçambique.

## **1.2. Objectivos**

A presente pesquisa é orientada pelos seguintes objectivos:

### **1.2.1. Objectivo geral**

- ✓ Analisar a influência da motivação no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene.

### **1.2.2. Objectivos específicos**

- ✓ Identificar os tipos de motivação que influenciam no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene;
- ✓ Descrever o decurso da motivação com vista ao desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene;
- ✓ Discutir as percepções dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene em relação a influência da motivação no desempenho profissional.

## **1.3. Perguntas de pesquisa**

- ✓ Que tipos de motivação influenciam no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene?
- ✓ Como decorre a motivação com vista ao desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene?
- ✓ Que percepções os professores da Escola Primária Completa de Timanguene têm em relação a influência da motivação no desempenho profissional?

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

Nesse capítulo são definidos os conceitos principais e é apresentada uma breve discussão em torno da motivação e desempenho profissional nas organizações.

### **2.1. Definição dos conceitos-chave**

#### **2.1.1. Gestão Escolar**

A Gestão Escolar é um conceito que resulta da coligação das palavras/conceitos “Gestão” e “Escola”. Segundo Chiavenato (2010), a Gestão refere-se ao processo de planificar, organizar (estruturação), dirigir e controlar o uso racional dos recursos tendo em vista o alcance dos objectivos organizacionais e a introdução de mudanças.

Por seu turno, Freitas (2007) define Escola como sendo um estabelecimento que tem como finalidade a formação e a educação de indivíduos de uma dada comunidade.

Relativamente à Gestão Escolar, Libâneo entende (2008) que se trata de um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social,

Na opinião de Brito (1994), gerir uma escola é governá-la numa perspectiva sistemática de inventariação dos seus problemas accionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos.

Brito (1994), refere que gerir uma escola é uma actividade importante e complexa, com vários níveis, áreas de organização interna e tipos de recursos. Este processo compreende três áreas fundamentais (pedagógica e didáctica, administrativa e financeira e funcional ou dos espaços) onde todos os projectos, actividades, serviços e órgãos se enquadram e dispõe de recursos diversificados (humanos, materiais, financeiros e patrimoniais)

Assim, deste debate pode-se perceber que não há uma única forma de definir a Gestão Escolar. Também, nota-se que a Gestão Escolar é um processo que percorre as diferentes áreas que compõem a própria escola enquanto organização específica, sendo que o

presente estudo se enquadra na área de gestão administrativa e financeira, uma vez que envolve o processo de Gestão de Recursos Humanos – GRH, que será discutido em seguida.

### **2.1.2. Gestão de Recursos Humanos**

Chiavenato (2002) é da opinião de que a GRH é uma especialização dentro da Gestão sendo responsável por uma multiplicidade de áreas de conhecimento referentes a aspectos internos da organização, como aspectos externos ou ambientais.

Segundo com Júnior (2007), a GRH refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, isto é, o processo de GRH consiste em várias actividades, tais como a descrição e análise de cargos, planeamento de recursos humanos, recrutamento, selecção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar, etc.

Chiavenato (2009) explica que a GRH é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interactivos que compreende cinco subsistemas: (i) Subsistema de Provisão de Recursos Humanos; (ii) Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos; (iii) Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos; (iv) Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos e; (v) o Subsistema de Monitoria de Recursos Humanos.

Assim, a GRH é um conceito que agrega várias definições. Contudo, no contexto deste estudo será entendido como o processo de garantir a entrada, manutenção e saída de pessoas nas organizações, pelo que será operacionalizada a definição de Júnior (2007). Além disso, neste estudo, o foco estará no subsistema de Manutenção de Recursos Humanos, no qual está inserida a motivação dos recursos humanos.

### **2.1.3. Motivação**

Segundo Ferreira (2001), tanto quanto a emoção, a motivação provém do verbo latino “movere” que significa mover-se. Ambas indicam um estado de despertar do organismo. Convencionalmente, temos denominado motivacionais os estados emocionais mais prolongados e dirigidos. Por isso, a motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que activa ou desperta comportamento

usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade activante. Ou seja, a motivação é um conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo.

Para Gil (2008), a motivação é uma força que estimula as pessoas para uma determinada acção e tem sempre a sua origem numa necessidade.

Chiavenato (1999) define motivação como sendo tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Entretanto, Lima (2000) citado por Biadola (2012) refere que a motivação é uma construção que não existe efectivamente, mas é criada pela pessoa para explicar a razão ou a necessidade que ela tem de fazer algo, de agir de uma determinada maneira, e sua função é explicar o comportamento que reconhece a perseguição de um objectivo, exigindo motivos diferentes em categorias de relações entre indivíduos e o meio ambiente.

Dos autores supracitados, o estudo não alinha com a definição de Lima (2000) citado por Biadola (2012), já que encara a motivação como uma construção, isto é, algo abstracto e não real. Neste estudo, a motivação é vista como algo concreto e real que joga um papel de grande relevo na acção humana, pelo que será operacionalizada a definição de Chiavenato (1999).

#### **2.1.4. Desempenho profissional**

Segundo Chiavenato (1992), desempenho profissional é o processo relacionado com a execução dos trabalhos através das pessoas, com as habilidades individuais, com a motivação para executar determinada tarefa, com as funções que cada indivíduo desempenha.

Noentendimento de Chiavenato (1992), o desempenho profissional aparece relacionado com a execução de tarefas e as habilidades individuais, remetendo ao grau em que os colaboradores atingem os objectivos organizacionais traçados, ou seja, o exercício das suas actividades.

Para aferir o desempenho profissional, vários autores apontam o processo de avaliação de desempenho. Segundo Levieque (2007), a avaliação de desempenho constitui um procedimento que avalia e estimula o potencial dos colaboradores na organização, ou seja, deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização, estejam, em dado momento a dificultar ou impedir o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

Como instrumento de gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho. O seu carácter é fundamentalmente orientador, uma vez que direcciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove o incentivo em relação aos pontos fortes (idem).

Chiavenato (2004) refere que avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências, assim como pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, nas habilidades ou nos conhecimentos.

Tal como afirma Chiavenato (2004), Robbins (1998) defende também a ideia de que avaliação do desempenho visa oferecer informação que possibilita a tomada de decisões importantes como promoções, transferências e demissões identificando as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria.

À luz das ideias acima expostas, pode-se constatar que a avaliação de desempenho, no caso concreto da escola, não pode ser vista como uma forma de julgar o comportamento dos professores, mas também como forma de corrigi-los e motivá-los.

## **2.2. Teorias Motivacionais e sua influência no desempenho profissional**

A motivação é um fenómeno discutido e explicado por vários teóricos que, ao longo do tempo, desenvolveram várias teorias – as chamadas teorias motivacionais. Em seguida, são apresentadas algumas delas.

### **2.2.1. Teoria de Atribuição**

Segundo Alderman (1992) citado por Mwamwenda (2009), a atribuição é uma teoria cognitiva que considera as crenças das pessoas acerca dos efeitos-causas e como essas crenças influenciam as expectativas e o comportamento.

Historicamente, a teoria de Atribuição começou com Heider que desejou saber as razões avançadas pelas pessoas sobre o sucesso ou insucesso, que tinham em determinadas tarefas, tais razões são importantes porque têm influência nas expectativas futuras e nos comportamentos.

Weiner (1986) explica que a atribuição de causas ajuda o indivíduo a recolher informações de si próprio e delinear a sua acção. Weiner estruturou ainda uma organização abrangente das diferentes dimensões causais: locus de causalidade, estabilidade, controlabilidade e, mais tarde, a intencionalidade e a globalidade. O locus de causalidade, define a localização da causa, se é interna ou externa ao indivíduo. A estabilidade, distingue as causas estáveis (habilidade, dificuldade da tarefa, atitudes), das instáveis (sorte, atitude dos outros, estado de saúde).

Para além disso, a democratização do processo de gestão educacional acompanhada pela assunção de autonomia, por parte dos membros da organização educacional (sejam eles ocupantes de cargos de direcção/chefia ou não), no sentido de dispersar os centros de tomada de decisão, revela-se alinhada aos princípios norteadores da liderança dispersa, também fundada na democracia, participação, autonomia e proliferação de centros de liderança, conferindo, sob ponte de vista de gestão, maior rapidez e eficácia na discussão e resolução das diversas situações respeitantes à vida da organização.

### **2.2.2. Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, rejeitando concepções ingénuas e românticas da Teoria das Relações

Humanas. A Teoria Comportamental critica a Teoria Clássica, havendo autores que vêm no behaviorismo uma verdadeira antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais da administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanicista dos autores clássicos.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para explicar como as pessoas se comportam, estuda-se a motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

### **2.2.3. Teoria das Necessidades de Maslow**

De acordo com Viegas (2013), a teoria de Maslow (1970) é alicerçada nas necessidades humanas e têm tido influência na explicação da perspectiva humanista da motivação. Apesar de algumas críticas à teoria de Maslow, tem sido um útil contributo para a compreensão da motivação.

Na clássica pirâmide de Maslow, as necessidades são realizadas de uma forma hierárquicas de baixo para cima sendo que cada uma das necessidades de nível inferior precisa de ser satisfeita antes de se passar para a outra de nível superior.

Veigas (2013) explica que para Maslow, as pessoas estão motivadas por uma hierarquia de necessidades, começam pelas necessidades básicas e avançam até às necessidades de realização pessoal. Devem ser satisfeitas em primeiro lugar as necessidades de nível inferior para que as de nível superior possam influenciar a motivação. A necessidade de estima é considerada como uma característica pessoal que se obtém com as primeiras experiências com a família e como uma reacção a experiências recentes de êxito ou de fracasso, equilibrando-se com a necessidade de evitar o fracasso.

A hierarquia das necessidades humanas apresentada pelo autor Maslow é baseada em cinco níveis de necessidades: as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Esta teoria alarga a visão entre o desenvolvimento e o potencial humano, sendo que um indivíduo não pode avançar para o topo da pirâmide,

sem que os níveis de necessidades mais baixos sejam alcançados, (Kirby & McDonald, 2009).

#### **2.2.4. Teoria de autodeterminação**

A teoria da autodeterminação é uma abordagem à motivação e à personalidade humana, que usa métodos tradicionais empíricos para sublinhar a importância de recursos intrínsecos humanos, para o desenvolvimento da personalidade e do comportamento da auto-regulação (Ryan & Deci, 2000).

Na perspectiva da teoria da autodeterminação, Andersen et.al. (2000), afirmam que os indivíduos desenvolvem-se gradativamente processando, naturalmente, experiências psicológicas e sociais que lhes possibilitem desenvolver capacidades, estabelecer vínculos sociais e construir sentido pessoal (*self*). Nesse sentido, para que haja envolvimento geral do aluno com a aprendizagem, e por meio das actividades propostas, com vista ao desenvolvimento social construtivo ou ao bem-estar pessoal, é preciso que o professor descubra maneiras de apoiar a natureza activa de seu aluno.

Segundo Reeve et. al., (2004), os indivíduos diferenciam-se quanto ao nível (intensidade) e ao tipo (porquê) da motivação, seguido de suas atitudes e propósitos subjacentes. Isso pode levar alguns profissionais a rejeitar oportunidades de crescimento, a desmotivar-se e a praticar acções irresponsáveis. Para entender os motivos que levam tais comportamentos, identificar as condições que apoiam e/ou prejudicam a motivação dos profissionais, é necessário explorar as influências socioculturais.

A exploração das variáveis contextuais que envolvem o aluno é fundamental para o entendimento da sua motivação. Além disso, a teoria da Autodeterminação procura explicar o desenvolvimento da personalidade saudável, a influência das fontes motivacionais naturais e o processo de auto-regulação autónoma, em razão dos quais o indivíduo apresenta comportamentos importantes, de forma equilibrada e responsável direccionados para seus objectivos.

Ryan e Deci (2000) testaram a formulação da teoria da auto-determinação e concluíram que os diferentes tipos de motivação extrínseca estavam associados a diferentes

experiências e resultados, como por exemplo, os alunos regulados externamente, demonstraram menos interesse, valor e esforço em relação à actividade. Os alunos regulados intrometidamente demonstraram mais esforço, no entanto, sentiram mais ansiedade e lidaram de forma negativa com as próprias falhas. Em contraste, a regulação identificada foi associada a mais interesse, esforço e prazer nas actividades escolares.

### **2.2.5. Teoria de Dois Factores de Herzberg**

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

Chiavemato (2010) explica que o principal pressuposto desta teoria é de que o salário, as melhores condições de trabalho, segurança no trabalho e um clima saudável na organização (factores higiénicos), não motivam no trabalho, apenas evitam frustrações. No entanto, os factores que motivam o indivíduo são os seguintes: a realização, o reconhecimento, o desenvolvimento, o progresso e a responsabilidade,

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

Citando Herzberg (1974), Chiavenato (2010) refere que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de factores, a saber:

- ✓ **Factores higiénicos:** são as condições que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho: salário, benefícios sociais (férias, assistência médica), transporte, política da organização, clima organizacional.

- ✓ **Factores motivacionais:** são tidos como factores que motivam os indivíduos dentro das organizações, a exemplo do reconhecimento, formação, liberdade de decisão (com executar as tarefas), autonomia/ independência, promoções.

Em suma, à luz da Teoria proposta por Herzberg, somente os factores motivadores podem fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar a tarefa.

### **2.3. Tipos de Motivação**

Ao tentar-se compreender o porquê das pessoas serem ou estarem motivadas, há que se considerar dois factores: o factor intrínseco e extrínseco, Segundo Lieury e Fenouillet (1997), as experiências de Harlow, baseadas na lei de Hull e na curiosidade e manipulação, introduziram uma distinção essencial entre duas categorias de motivação. A motivação intrínseca que é a vontade da própria pessoa e a motivação extrínseca, que é ocasionada por factos externos principalmente do ambiente de trabalho.

#### **2.3.1. Motivação intrínseca**

Alves (2013) define a motivação intrínseca como sendo um factor interno, sendo próprio de cada um, é íntimo de cada ser humano e está no pensamento, lugar onde ninguém tem acesso, a menos que o indivíduo se expresse através de palavras, gestos ou atitudes. Para este autor, as pesquisas apontam quatro origens da motivação intrínseca que são o desafio, a curiosidade, o controle e a fantasia; sentimentos inerentes à pessoa.

Ainda de acordo com o autor acima, na motivação intrínseca a pessoa faz algo por se sentir recompensada directamente pela realização da tarefa, mas precisa antes ter a percepção de competência. Esta é importante porque está relacionada à crença de auto-eficácia que é apontada como um dos determinantes da motivação intrínseca.

Sendo assim, na motivação intrínseca o desejo para conseguir algo parte de dentro para fora, e é uma necessidade psicológica ou fisiológica. A pessoa se move para fazer algo porque sente vontade. O mesmo não acontece no factor da motivação que é extrínseco.

A motivação intrínseca, segundo Ryan e Deci (2000) citados por Engelmann (2010) é o fenómeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana, sendo essencial para o desenvolvimento cognitivo e inserção social. As pessoas

intrinsecamente motivadas fazem uma actividade porque estão interessadas apenas em usufruir da própria actividade. A motivação intrínseca pode ser explicada como uma disposição natural e espontânea, que impulsiona a pessoa a buscar novidades e desafios, Engelmann (2010).

Como explicam os autores Wiseman e Hunt (2014), os sujeitos intrinsecamente motivados agem com próprio interesse na tarefa, porque é realmente importante e prazeroso, sem esperar por incentivos ou recompensas. Por outro lado, os sujeitos extrinsecamente motivados agem por motivos externos e por recompensas” (Wiseman & Hunt, 2014, p.52).

### **2.3.2. Motivação Extrínseca**

Segundo Guimarães (2001, p.46) a motivação extrínseca é definida como motivação em resposta a algo externo à tarefa ou actividade, ou para a obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, com o objectivo de atender aos comandos, ou pressões de outras pessoas, ou para demonstrar competências e habilidades.

O autor destacou que este tipo de motivação pode ser considerada como motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou à actividade de modo a receber recompensas e reconhecimentos, tendo em vista os comandos ou as pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades.

Já Ryan e Deci (2000) citados por Engelmann (2010) consideram que a motivação extrínseca é caracterizada pela realização da acção pelo indivíduo, e vista o reconhecimento ou a obtenção de recompensas não só materiais e sociais. Enquanto a motivação intrínseca é tida como autónoma, a extrínseca se relaciona com o controle externo pois, caracterizam pessoas extrinsecamente motivadas.

Viegas (2013) salienta que a motivação extrínseca consiste em fazer algo com o objectivo de obter um certo ponto no final, pois esta é influenciada pelos factores externos tais como prémios e punições, enquanto o conceito de motivação intrínseca está mais orientado para o valor atribuído às recompensas e ao reconhecimento social.

## 2.4. Influência da motivação no desempenho profissional dos professores

A GRH passou a ter um papel muito importante no funcionamento das organizações, principalmente no que diz respeito à avaliação de desempenho, pois esta pode ter uma influência muito significativa na produtividade dos colaboradores (Caetano & Vala, 2000).

De acordo com Chiavenato (2010), a motivação como factor preponderante para melhorar o desempenho dos colaboradores, apresenta-se de duas formas:

- ✓ **Motivação positiva:** caracteriza-se por acções positivas, isto é, incentivar e motivar através de recompensas. É uma resposta que ocorre quando o desempenho de um indivíduo que recebeu recompensas por acções similares no passado e este percebe que se continuar a realizar conforme necessário, resultará em recompensas adicionais.
- ✓ **Motivação negativa:** consistem em repreender ou punir o trabalhador. Quando ocorre uma melhoria no desempenho do individuo por medo das consequências que resultariam pela falta de bom desempenho.

Afonso (1999) aponta alguns factores da desmotivação relacionados com a exigências profissionais acometidas aos professores, tais como o número excessivo de alunos existentes nas salas, uma elevada carga política colocada sobre o trabalho dos professores, a atribuição de responsabilidades e funções que os docentes não tinham no passado (desenvolvimento pessoal e social dos alunos), bem como as condições de trabalho, principalmente ao nível dos equipamentos e materiais, não permitem, muitas vezes, dar uma resposta adequada às exigências colocadas.

Segundo Afonso (1999), a imagem social negativa dos professores transmitida através dos media, o nível de incumprimento das regras da aula pelos alunos, a relação destes com os professores, pondo em causa a sua autoridade pedagógica e a respeitabilidade que o docente merece, aliados à indisciplina dos alunos inviabilizam, em grande medida, a qualidade do processo de ensino e de aprendizagem.

O autor em referência explica que se juntarmos a estes factores ainda a sensação de instabilidade e precariedade profissional, onde estão cada vez mais ausentes as garantias

de permanência no local de trabalho, teremos encontrado um conjunto de elementos perturbadores do desempenho profissional.

Guerra (2000) questiona se os professores actualmente estão mais desmotivados do que no passado. Se a classe docente está desmotivada dificilmente ultrapassa o cumprimento das suas obrigações administrativas, como o cumprir horários, assistir a reuniões, dar aulas, partilhar a docência, dar notas e a realização de diversas tarefas burocráticas. No sentido dos professores ultrapassarem esta desmotivação, o autor aponta algumas sugestões para que os professores se sintam mais motivados, como actuarem em equipa, dialogarem, projectarem e trabalharem como uma comunidade, estarem abertos à aprendizagem. Se actuarem deste modo, com certeza desfrutarão da sua profissão e sentir-se-ão mais motivados.

Na sequência, o autor refere ainda que “o problema da motivação dos professores é complexo porque conduz a um ciclo vicioso: se não estão motivados, não se entregarão de corpo e alma à sua profissão, nem desfrutarão das suas dimensões mais reconfortantes. Por seu turno, se o exercício da profissão não lhes traz recompensas não se sentirão motivados”(Guerra, 2000, p. 71).

É necessário dar aos professores condições de trabalho que possam permitir concretizar a sua competência profissional e realizar um trabalho de qualidade. Neste sentido, é prioritária a diminuição do número de alunos que possa permitir a empatia necessária para a confiança colocada sobre o professor (Afonso, 1999), no sentido de uma relação mais personalizada com os alunos e para a realização de um trabalho de qualidade. É importante que os professores encontrem um equilíbrio entre o empenhamento e os resultados que percepcionam obter.

Os professores podem aprender muito com a experiência pessoal mas também podem aprender com o conhecimento da experiência de colegas de trabalho (Afonso,1999). Se os professores actuarem em equipa, se dialogarem, projectarem e trabalharem como uma comunidade, se estiverem abertos à aprendizagem, desfrutarão da sua profissão e sentir-se-ão mais motivados para a aperfeiçoar (Guerra, 2000).

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

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

### 3.1. Descrição do local de estudo

O estudo foi realizado na EPC de Timanguene, localizada a 13 km, sul da vila do distrito de Magude na localidade de Muleleman, comunidade de Timanguene. Trata-se de uma escola de construção convencional, contendo apenas um bloco composto por quatro (4) salas de aula (veja figura 1), um bloco administrativo contendo gabinete dos Directores da escola e uma secção usada pela área administrativa.

A instituição lecciona em dois turnos designadamente, turno de manhã e da tarde. No turno de manhã a escola funciona com cinco (5) classes a saber: 1ª classe, 4ª classe, 5ª classe, 6ª classe e 7ª classe. No período de tarde a escola alberga a 2ª classe, 3ª classe, 5ª classe e 6ª classe, perfazendo um total de 13 turmas.

Estas turmas agregam um total de 450 alunos, sendo 238 homens e 212 mulheres. Destes, 248 frequentam o período de manhã onde 145 são homens e 103 mulheres, e no período de tarde temos 202 alunos dos quais 93 homens e 109 mulheres.

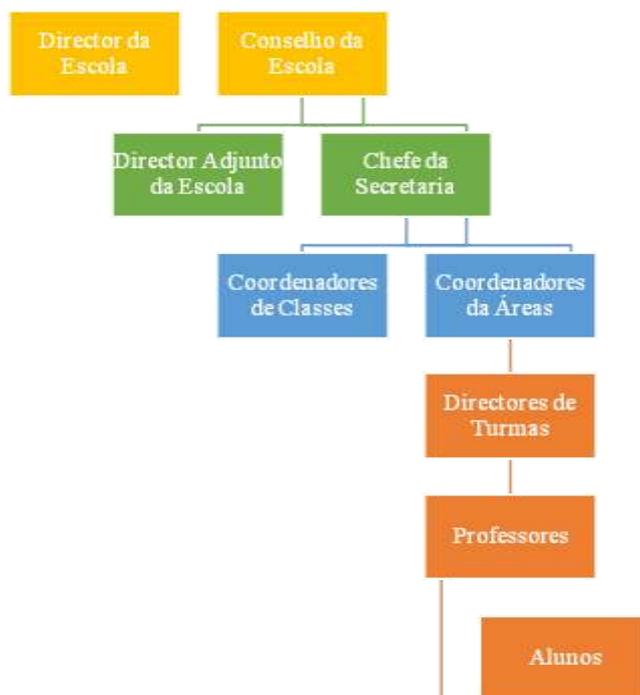
**Figura 1:** Imagem do bloco principal da EPC de Timanguene



**Fonte:** Dados da pesquisa

A estrutura orgânica da EPC de Timanguene contém 7 níveis, onde é possível ver os diferentes órgãos individuais e colegiais da escola, bem como as relações de hierarquia entre eles existentes, conforme ilustra a figura abaixo (figura 2).

**Figura 2:** Organograma da EPC de Timanguene



**Fonte:** Dados da pesquisa

### 3.2. Classificação da pesquisa

Quanto ao tipo, esta pesquisa é qualitativa, na medida em que parte de uma abordagem não-estruturada, de carácter exploratório baseada em pequenas amostras, propiciando melhor compreensão do contexto do problema e conhecimento profundo do fenómeno estudado que, neste contexto, é a influência da motivação no desempenho profissional dos professores, tal como explica Fonseca (2009).

Quanto à natureza, a pesquisa é básica e de diagnóstico, já que não tem compromisso de aplicação prática e por pretender gerar conhecimento sobre como é que a motivação influencia no desempenho profissional dos professores da EPC de Timanguene.

Quanto aos objectivos, trata-se de uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (1999), busca a descrição de características de populações ou fenómenos e de correlação entre

variáveis, uma vez que se tentava perceber de que forma a motivação influencia no desempenho profissional dos colaboradores, descrevendo, para o efeito, a opinião dos professores da EPC de Timanguene.

Quanto às fontes de informação, recorreu-se a pesquisa bibliográfica que serviu para a construção da base teórico-conceitual (revisão de literatura) que sustentou o estudo. “A Pesquisa bibliográfica serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”, por um lado, e à consulta de “documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas”. (Gil 1999, p. 39).

Quanto aos procedimentos, privilegiou-se o estudo de caso, que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações, conforme explicam Lakatos e Marconi (1990). Desta forma, este método de procedimento possibilitou a realização do estudo do caso na EPC de Timanguene.

### **3.3. Técnicas e instrumentos usados na recolha de dados**

Para a recolha de dados foram cruzados dois procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e documental e entrevista semiestruturada. A pesquisa bibliográfica e documental forneceu informação teórica ao estudo, através da consulta de livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas, documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas, tal como explica Gil (1999).

Laville e Dionne (1999) explica que na entrevista semiestruturada, o entrevistador apoia-se num ou vários temas e, talvez em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor.

Assim, no presente estudo a entrevista semiestruturada possibilitou, através da opinião dos professores entrevistados, o conhecimento detalhado sobre como a motivação influencia no desempenho profissional dos colaboradores daquela escola. Além disso, a entrevista semiestruturada permitiu que ao guião de entrevista fossem adicionadas outras

questões em função das respostas de cada professor, o que permitiu maior alcance dos objectivos desenhados nesta pesquisa.

### **3.4. População, amostra e técnica de amostragem**

De acordo com Richardson (2009), população é o conjunto de participantes que possuem pelo menos uma característica comum. O mesmo autor define amostra como sendo qualquer subconjunto do conjunto universal ou populacional. Assim, a população do estudo foi constituída por 13 professores. Destes, foi seleccionada uma amostra de 8 participantes, correspondente a 62% da população.

A técnica de amostragem, foi usada amostragem intencional e por conveniência, definida por Gil (1999, p. 36) como sendo “uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”.

#### **3.4.1. Caracterização da amostra**

Os dados sociodemográficos referentes à caracterização dos professores entrevistados encontram-se resumidos na tabela abaixo (tabela 1). Os dados expostos na tabela 1 revelam um desequilíbrio em termos de género entre os professores da EPC de Timanguene, uma vez que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino.

Relativamente às idades, os dados mostram que a maioria dos professores é jovem, já que estão na faixa dos 31 a 35 anos, quando comparados com a minoria, com mais de 40 anos de idade. Quanto ao tempo de serviço, percebe-se que há mais professores com 1 a 5 anos de serviço naquela escola, ao passo que a minoria tem mais de 15 anos.

No que diz respeito às categorias profissionais, verifica-se que são Docentes de Nível 3 (DN3), pressupondo que sejam de nível médio, ao passo que a minoria é do nível 1 (DN1). Isto revela que a EPC de Timanguene deve investir na formação académica e profissional dos seus professores, já que este factor tem implicação no desempenho e na qualidade dos serviços oferecidos naquela escola.

**Tabela 1:** Dados sociodemográficos dos professores entrevistados

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	5	62,5%
	Feminino	3	37,5%
<b>Faixa etária</b>	31 – 35 anos	4	50%
	36 – 40 anos	3	37,5%
	Mais de 40 anos	1	12,5%
<b>Tempo de serviço</b>	1 – 5 anos	3	37,5%
	6 – 10 anos	2	25%
	11 – 15 anos	2	25%
	Mais de 15 anos	1	12,5%
<b>Categorias profissionais</b>	DN4 (Básico)	2	25%
	DN3 (Médio)	5	62,5%
	DN1 (Superior)	1	12,5%

**Fonte:** Dados da pesquisa

### **3.5. Análise de dados**

Para o tratamento dos dados recolhidos por meio de entrevista semi-estruturada recorreu-se à análise de conteúdo, consubstanciadas pelo uso da interpretação bibliográfica e documental dos dados, permitindo uma confrontação e ligação entre a base teórica e a parte empírica da pesquisa.

### **3.6. Questões éticas**

Para garantir a observância dos procedimentos éticos que orientam a recolha de dados, foi solicitada uma credencial à FACED, através da qual a pesquisadora apresentou-se na EPC de Timanguene. Para além disso, a pesquisadora apresentou os objectivos da pesquisa aos participantes e com eles acordou a reserva de anonimato e a não obrigatoriedade de continuar na pesquisa, caso houvesse necessidade.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo, procede-se a apresentação e interpretação dos resultados obtidos no estudo do caso, com o objectivo de responder as questões que orientam o estudo.

### 4.1. Apresentação dos resultados

Para efeitos de apresentação dos resultados, os dados serão organizados em função das perguntas que foram colocadas aos professores entrevistados.

#### **Pergunta 1: Há motivação para dar aula? Argumente**

*P1: Não há motivação para dar aulas. A motivação é muito fundamental para que o processo de ensino e aprendizagem corra da melhor maneira. É importante que os gestores de educação proporcionem um ambiente saudável para os professores e alunos de modo a garantir uma boa qualidade de ensino.*

*P2: Sim há. Dou Aulas porque gosto.*

*P3: A motivação é saber que o aluno esta lá a minha espera e poder fazer isso sem esperar muito de terceiros e gratificamente na nossa relação*

*P4: Não. Por causa das condições em que o estado me submete, trabalhar duro e em péssimas condições, o salário não corresponde ao meu esforço, cada dia que passa o custo de vida tende a subir. Falta de material didáctico (ilustrador) que aproxime o aluno da realidade. As passagens semiautomáticas aliadas a percentagem, fazem com que no final do ano o esforço do professor não seja reconhecido pois por mais que o aluno não estude sempre irá progredir para a classe ou ciclo seguinte.*

*P5: Sim, porque na minha opinião a acção de dar aula é uma escolha, particularmente tenho paixão em desenvolve-la, em princípio porque aprendo toda vez que planifico, aprende durante a acção de Lico o (com as novas ideias que surgem na exposição e com os alunos);*

*P6: Há motivações sim pois o professor já é preparado para estar apto e motivado em todas as circunstâncias, independentemente das condições que se encontra.*

*P7: Sim. A vocação que chama o professor para fazê-lo, claro que dependeria de algum incentivo externo mas parece-me que é mais intrínseco que outra coisa.*

**Pergunta 2: Que tipos de motivação influenciam no desempenho profissional dos professores?**

*P1: Os tipos de motivação que influenciam no desempenho profissional dos professores podemos mencionar a remuneração condigna, a valorização do trabalho do professor, a melhoria das condições de trabalho.*

*P2: No meu caso é intrínseca (vontade própria) e extrínseca (salário) toda actividade que realizamos o objectivo final é um ganho que satisfaz as nossas necessidades.*

*P3: Salarial, bom ambiente do trabalho estou a falar de boas relações dentro do trabalho, falo de uma direcção sabia*

*P4: Criar boas condições de trabalho ao professor, disponibilizar material didáctico ao professor, rever questões do salário dos professores, "permitir com que o professor tenha autonomia no final do ano para cortar o queijo e colocar no pão" isto é, deixar o professor apurar quem realmente deve progredir para a classe ou ciclo seguinte, não preocupar – se com a percentagem positiva, sem que corresponda a qualidade dos alunos que aprovam, separar a educação de questões políticas, promover regularmente os professores e permitir que logo que terminar algum nível mude automaticamente de carreira sem esperar o concurso publico.*

*P5: Um profissional convicto importa-se simplesmente com o reconhecimento, respeito e valorização do trabalho que faz, diálogo contínuo entre colegas e gestores para o garante de bom clima organizacional;*

*P6: Os tipos de motivação que influenciam o desempenho profissional dos professores e os demais intervenientes da escola, material didáctico <sup>6</sup> condições de trabalho, infra estrutura, salas de aula<sup>7</sup> .*

*P7: Uma das motivações que gostaria de deixar é que a grande motivação do professor é ter certeza de que a tarefa é indispensável e que satisfará as necessidades do aluno apesar das suas limitações.*

*Indo para a questão propriamente dita, dizer que existem vários tipos de motivação, mas apenas destacar os seguintes: Ambiente saudável que proporcione diálogo sem medo entre os colaboradores.*

**Pergunta 3: Que percepções tem em relação a influência da motivação no desempenho profissional?**

*P1: A motivação é um factor fundamental para que haja um desempenho produtivo, já diz o ditado «um funcionário motivado é um funcionário produtivo». quando o funcionário estiver desmotivado o seu trabalho não será de qualidade. Isto faz com que muitos professores procurem outras escolas para darem aulas e complementarem os seus ordenados.*

*P2: A motivação é um factor importante para o exercício de qualquer Actividade. Sem a motivação não se pode atingir os objectivos organizacionais pois, este é o vector para o desempenho profissional*

*P3: Na verdade um professor precisa a mente não muito ocupada com preocupações de vida como falta do que comer etc. isso tira paz e traz um desanimo, logo, produz menos saber que na escola mesmo com condições mínimas poder ser ouvida em relação as preocupações e junto com a direcção procura soluções traz paz ao professor (falo de problemas dos alunos da escola.*

*P4: A influência da motivação no desempenho profissional é de extrema importância pois pode contribuir positivamente se as expectativas forem alimentadas, e negativamente e não forem alimentadas. Por isso a motivação deve ser constante para que influencie na motivação do desempenho profissional.*

*P5: Do ponto de vista positivo, a influência da motivação no desempenho profissional, permite com que os profissionais estejam aptos ou prontos para desempenhar as suas actividades, cada vez mais proactiva e colaborando naquilo que serão as orientações dos demais intervenientes.*

*P6: A motivação muitas das vezes surge dentro de cada individuo/ professor, que determina sua vontade, interesse ou uma tarefa feita de forma individual e ou em conjunto.*

**Pergunta 4:O que a direcção da escola tem feito com vista a garantir um bom desempenho profissional?**

*P1: A direcção da escola tem se forçado em criar uma comunidade escolar saudável optando pela clareza e transparência ao se comunicar com os professores, cria uma interacção entre os professores e os gestores das escolas*

*P2: A escola tem dado formações/capacitações no sentido de revitalizar A metodologia do professor e gratificando-o a anualmente.*

*P3: A direcção tem exigido planos, assiduidade, pontualidade e tudo termina com a exigência das percentagens*

*P4: A escola tem colocado a disposição todos materiais para a melhoria do meu desempenho, sempre procura saber das minhas dificuldades de modo ajudar na busca de melhores soluções, a minha direcção sempre procura elogiar os meus bons feitos (elogia os mesmos), e quando cometo erros sabe como chamar atenção e mostrar o melhor caminho, permite a troca de experiência entre colegas, acima de tudo tem me acarinhado de modo a ser um bom professor.*

*P5: Proporcionar recursos didácticos e democracia nas modalidades de ensino sendo presencial ou virtual;*

*P6: As direcções das escolas procuram de todas as maneiras fazer entender através de apelos aos demais profissionais para não se desviar daquilo que e o programa do processo de ensino aprendizagem.*

*P7: A Direcção da escola tem desenvolvido suas habilidades constantemente, com o objectivo de promover a qualidade da educação oferecida pela escola, assim como esporear as equipas que nela trabalham e a inclusão entre todos, inclusive aos pais e responsáveis pelas diferentes áreas dentro e fora da instituição.*

**Pergunta 5: Nesse momento como você considera a sua motivação em relação a docência? E porquê?**

*P1: Não boa. Porque ainda enfrento problemas de baixo salário, de péssimas condições de trabalho. Mas mesmo insatisfeita com as minhas condições de trabalho, continuo buscando formas de superar as dificuldades.*

*P2: Sair de casa já é um transtorno de transporte e pensar na alimentação diária, mas chegar e encontrar inocentes a espera da minha atenção devolve um pouco a vontade considero não motivada mas com vontade e esforçando*

*P3: Esta no nível baixo pois, prometeram-nos uma tabela que de certa forma iria nos aliviar mas não houve nada, foi tudo política.*

*P4: Muito boa. Porque jurei servir a pátria; sempre que chego ao trabalho e na sala de aulas, sinto me responsável pela formação dos meus alunos, a sua inocência me motiva, quando lhes ensino algo e eles respondem positivamente aos ensinamentos entendo que é mudando a vida deles que posso mudar o destino da minha bela pátria. Entendo também que a minha missão é ensinar e sempre devo estar motivado, para fazer o mesmo com zelo.*

*P5: Nesse momento eu não me vejo tão motivada como devia estar pois com a Covid muita coisa mudou, o próprio ambiente de trabalho já não é tão saudável quanto antes... Mas ao mesmo tempo estou na luta para poder superar essa questão.*

*P6: Considero a minha motivação como plena e consciente tendo em conta os objectivos que pretendo e tenho alcançado: satisfação própria não só no sentido de auto satisfação, própria mais a partir do momento que consigo responder com as expectativas dos meus alunos, não só no cumprimento do programa mas na inculcação de alguns valores morais e éticos que acho serem pertinentes para a nossa sociedade no nosso quotidiano.*

**Pergunta 6: considera-se motivado e comprometido nas diferentes actividades que desenvolve com os seus alunos? Justifique a sua resposta.**

*P1: Não me considero motivada, mas sim comprometida com as actividades que desenvolvo com os meus alunos. Porque o trabalho de leccionar é um trabalho que*

*exige muita responsabilidade por parte do professor, pois ao ensinar uma criança estamos a construir uma nação, desta feita mesmo sem motivação dou o meu máximo para que a nação tenha homens educados e bem formados que possam dar continuidade no desenvolvimento do país.*

*P2: Faço esforço para trabalhar a matéria fora disso, não há muito a fazer-se pois há muitas preocupações*

*P3: Sim. Quando eles respondem positivamente, a inocência deles, a vontade de querer aprender mais, o reconhecimento dos pais e ou encarregados de educação sobre o meu empenho, o reconhecimento da minha direcção e colegas.*

*P4: Sempre motivado porque existe compromisso com a carreira mas, pouco compreendido porque o modelo de alunos é diversificado e, ainda que a actual estratégia de ensino seja centrado no aluno em sua maioria dos alunos ainda tem a atitudes de ditadura, esperando que o professor oriente tudo.*

*P5: Sim, em todas as actividades que desenvolve com os meus alunos me considero motivada pois crio condições para que haja essa motivação, por meio de actividades, debates.*

**Pergunta 7: Já se sentiu desmotivado a ponto de querer largar à profissão? Em que contexto?**

*P1: Já me senti desmotivada sim, mas não ao ponto de querer largar a profissão.*

*P2: Nossa área é desvalorizada, ninguém ouve o professor e menos favorecido e com o actual estágio penso sempre que se pudesse sair daqui seria melhor.*

*P4: Não.*

*P5: Já estive em situações de desmotivação, mas nunca na possibilidade de desistência de carreira.*

*P6: Não. Ainda*

*P7: Já me senti desmotivada sim, mas não ao ponto de querer largar a profissão. Num contexto em que a direcção da escola adoptou um sistema de liberar os alunos em*

*turmas em que os professores atrasavam e ou faltavam ao serviço com motivos de vária ordem e a posterior a direcção não queria saber quais eram as reais intenções que levaram a ausência dos tais professores. Ademais, é da responsabilidade da direcção da escola coadjuvar e ou até acompanhar a turma na ausência do seu professor para não apenas prejudicar o ritmo da aprendizagem dos alunos como também habilitar ao aluno na sua aprendizagem.*

**Pergunta 8: Como tem sido o processo de evolução de carreira, sob ponto de vista de sua transparência e abrangência?**

*P1: O processo de evolução da carreira tem sido um processo muito moroso devido a factores burocráticos por parte do tribunal administrativo, este, tem causado muita insatisfação e desespero aos professores e não tem sido abrangente, pois a casos em que um professor pode ficar anos a espera de mudar carreira.*

*P2: Nos últimos tempos há abrangência e transparência porque se evoluiu automaticamente já não se passa de concurso*

*P4: Muito baixa, pois sempre que lança – se concursos ou promoção neste país é nas vésperas das eleições ou mesmo no ano das eleições. Não há transparência, nem abrangência pois primeiros mudam "as comadres, compadres, filhos, netos, etc", terminada essa fase é que "os enteados, os sem nomes, enteados" é quando são abrangidos.*

*P5: Esse processo tem obedecido os princípios de Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), pelo que considero ser transparente e abrangente.*

*P6: Oferecer a todos os funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional e evolução na carreira através de processos selectivos com base em acções e resultados comprovados de crescimento da capacidade profissional e de conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho ou em salas de formação.*

*P7: Quanto à transparência e abrangência não é tão lógico assim, não falo em termos da burocracia em si mas em prioridades e necessidade de cada docente tendo em conta o tempo de serviço e valorização do mérito técnico profissional dos funcionários.*

*P8: Sempre que se julga necessário, o professor é chamado e informado, também coloca na vitrina os resultados do processo de selecção, embora o processo tem sido lento porque depende do cabimento orçamental.*

**Pergunta 9: Que critérios são usados para a evolução dos professores nas respectivas carreiras profissionais?**

*P1: Os critérios a serem usados para a evolução de carreiras dos professores são as classificações dos professores assim como no tempo de serviço.*

*P2: Um dos critérios que conheço é a progressão de 2 em dois anos e mudança de carreira caso tenha concluído um nível.*

*P3: Como disse antes e automaticamente com toda documentação no processo você recebe um título que mostra que passaram 2 anos por exemplo de um escalão para outro.*

*P4: Promoções na mesma carreira em escalões e classes; mudança de carreira depois de terminar um certo nível apenas no ano das eleições.*

*P5: É através de progressões de mudança de carreira.*

*P6: A evolução e ou progressão depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos: (a) Tempo mínimo de três anos de serviço efectivo no nível em que está enquadrado no momento (b) Avaliação de potencial (c) Existência de disponibilidade orçamental. A progressão não depende de requerimento do interessado, devendo os serviços providenciar o seu processamento em tempo oportuno.*

## **4.2.**

### **Discussão dos Resultados**

Nesta secção são discutidos os resultados apresentados e analisados na secção anterior, para atender um dos objectivos que pretendidos neste estudo.

Analisando as respostas referentes a primeira pergunta, compreende-se que os professores leccionam as aulas porque são movidos pela motivação intrínseca. De acordo com Engelmann (2010), as pessoas intrinsecamente motivadas fazem uma

actividade porque estão interessadas apenas em usufruir da própria actividade. A motivação intrínseca pode ser explicada como uma disposição natural e espontânea, que impulsiona a pessoa a buscar novidades e desafios.

Por outro lado, Wiseman e Hunt (2014), afirmam que os sujeitos intrinsecamente motivados agem com próprio interesse na tarefa, porque é realmente importante e prazeroso, sem esperar por incentivos ou recompensas. Por outro lado, os sujeitos extrinsecamente motivados agem por motivos externos e por recompensas” (Wiseman e Hunt, 2014, p. 52).

As respostas da pergunta 2 permitem nos compreender que os professores recorrem igualmente à motivação extrínseca para a realização das suas actividades. Sobre o assunto, Guimarães (2001, p. 46) afirma que a motivação extrínseca é caracterizada pela realização da acção pelo indivíduo, e vista o reconhecimento ou a obtenção de recompensas não só materiais e sociais. Enquanto a motivação intrínseca é tida como autónoma, a extrínseca se relaciona com o controle externo pois, caracterizam pessoas extrinsecamente motivadas.

Viegas (2013) salienta que a motivação extrínseca consiste em fazer algo com o objectivo de obter um certo ponto no final, pois esta é influenciada pelos factores externos tais como prémios e punições, enquanto o conceito de motivação intrínseca está mais orientado para o valor atribuído às recompensas e ao reconhecimento social.

Ao analisar as respostas referentes à pergunta 4 é possível perceber que as formas utilizadas pela escola se enquadram no REGEB de 2008. Este instrumento estabelece que estabelece vários tipos de incentivo ao trabalho docente, dos quais se destacamter oportunidade, sempre que possível, de acompanhar os seus alunos em todas as classes, ciclos e grau que lecciona, assegurando assim a sequência de educação, ser distinguido pelos bons serviços prestados, nomeadamente através de elogio público, louvor afixado no átrio da escola, prémios materiais e atribuição de bolsas de estudo, beneficiar de abonos de passagens para si e sua família para o local onde pretende fixar residência em caso de cessar a relação de trabalho por aposentação (MEC, 2008. p. 50).

No que à pergunta 5 diz respeito, as respostas dos entrevistados encontram suporte na abordagem de Bagnol e Cabral (1998) que, na sua pesquisa sobre o estatuto do professor do ensino primário em Moçambique, sustentam que os professores estão desmoralizados e sentem se humilhados e abandonados pelo sector da Educação porque não valoriza o seu trabalho. Entre os vários factores que afectam a motivação dos professores em Moçambique, o principal é o baixo nível salarial. Num contexto em que o custo de vida em Moçambique tem estado a elevar se cada vez mais, os professores recorrem a meios ilegais para garantir a sua sobrevivência, tal como a corrupção, através da dita “venda de notas”.

Um estudo de VSO (s/d) , sobre a motivação dos professores concluiu que os principais factores que inibem a satisfação dos docentes em relação a sua profissão em Moçambique são:

- ✓ Baixo nível salarial: dificuldades materiais, problemas de saúde, o estigma social;
- ✓ condição material de trabalho: a tensão de ensinar em turmas bastante numerosas, falta de material de trabalho, escolas em mau estados e a falta de formação sobre como lidar com estas condições;
- ✓ Formação: ausência de bolsas de estudo; e
- ✓ Lentidão no tratamento de procedimentos burocráticos: lentidão na nomeação, progressão da carreira e desaparecimento de processos.

Com base nas respostas obtidas na pergunta 6, percebe-se que nem todos os professores estão motivados. Jesus e Abreu (1993) defendem que a falta de motivação dos professores pode ser caracterizada através de alguns indicadores, tais como: fraco empenho na execução das suas tarefas, diminuição da participação na gestão escolar e uma redução acentuada do tempo despendido no recinto escolar.

Por outro lado, Rosa (2000) afirma que a falta de motivação pode ser explicada pelas várias dificuldades constantes na profissão docente como: a desvalorização financeira do professor; a falta de respeito pelos profissionais de ensino; a falta de condições materiais e físicas para trabalhar; a presença de uma ideologia educacional não condizente com a necessidade, etc.

Sobre a desmotivação, fenómeno abordado na pergunta 7, os professores alegam a falta de valorização da profissão docente e os modelos de gestão e liderança aplicados por certos gestores. Neste contexto, Afonso (1999) aponta alguns factores da desmotivação relacionados com a exigências profissionais acometidas aos professores, tais como o número excessivo de alunos existentes nas salas, uma elevada carga política colocada sobre o trabalho dos professores, a atribuição de responsabilidades e funções que os docentes não tinham no passado (desenvolvimento pessoal e social dos alunos), bem como as condições de trabalho, principalmente ao nível dos equipamentos e materiais, não permitem, muitas vezes, dar uma resposta adequada às exigências colocadas.

Assim, percebe-se que imagem social negativa dos professores transmitida através dos media, o nível de incumprimento das regras da aula pelos alunos, a relação destes com os professores, pondo em causa a sua autoridade pedagógica e a respeitabilidade que o docente merece, aliados à indisciplina dos alunos inviabilizam, em grande medida, a qualidade do processo de ensino e de aprendizagem.

Relativamente à pergunta 8, é importante esclarecer que a promoção só se coloca quando existe um posto a prover. A administração procura, com o responsável do pessoal, um assalariado do nível inferior com as aptidões exigidas para ocupar o cargo. Diferentemente, a “promoção organizada” assenta numa gestão previsional do emprego e num sistema de avaliação do desempenho do pessoal. Necessita de previsões cuidadas, uma preparação minuciosa e um estudo das repercussões da promoção a ser operada.

Neste caso, acredita-se que o previsto, organizado e sistemático é mais vantajoso do que o ocasional e imprevisível, daí se revela mais vantajosa a “promoção organizada” do que a “promoção caso a caso”, mais dispendiosa porque tudo se faz às pressas e na ausência de instrumentos de avaliação apropriados, tal como explica Peretti (1997).

No concernente à pergunta 9, o Sistema de Carreiras e Remuneração dos professores, designado por “Carreiras de Regime Especial da Educação” as Carreiras/Categorias estendem-se verticalmente, de cima para baixo, desde Especialista de educação; Instrutor e Técnico pedagógico de N1, N2 e N3; e Docente de N1 a N5. Ainda na vertical, encontram-se as Classes A, B, C (para especialistas de Educação); A, B, C, e E (para as categorias de N1 a N3); e Classe Única (para as categorias de N4 e N5). Na

horizontal, perfilam os Escalões, de 1 a 4 para as categorias de Especialista, Instrutor e Técnico Pedagógico e docente de N1 a N3. Para as categorias de docente de N4 e N5, os escalões estendem-se de forma crescente de 1 a 13. Nesta estrutura, a remuneração cresce verticalmente de baixo para cima e horizontalmente do escalão 1 em diante.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Feita a apresentação e discussão dos resultados no capítulo anterior, efectua-se, no presente capítulo, a apresentação das conclusões bem como das limitações resultantes do estudo efectuado na EPC de Timanguene.

### **5.1. Conclusões**

Esta pesquisa procurou analisar a influência da motivação no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene. Para tal, a pesquisadora foi orientada pelos seguintes objectivos operacionais: identificar os tipos de motivação que influenciam no desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene; descrever o decurso da motivação com vista ao desempenho profissional dos professores da Escola Primária Completa de Timanguene; e discutir as percepções dos professores em relação a influência da motivação no desempenho profissional.

No que diz respeito ao primeiro objectivo, conclui-se que com vista a obter-se um bom desempenho profissional é necessário que haja motivação extrínseca, aquela que é proporcionada pela escola incidido sobre os professores, tais como: bonificações; existência de materiais e condições de trabalho condignas; valorização do trabalho do professor e clima organizacional.

Quanto ao segundo objectivo específico, conclui-se que a motivação ela decorre de várias maneiras. Os professores se sentem motivados a partir do momento em que se sabem que há um bom clima organizacional que lhes permita realizar o processo de ensino e aprendizagem. Por outro lado, sentem-se motivados quando sabem que após as actividades terão bonificações que lhes permitem realizar a mesma actividade no dia seguinte, refere-se ao salário entre outras condições de trabalho.

Sobre o terceiro objectivo específico, conclui-se que existe sim uma relação entre a motivação e o desempenho profissional. A motivação quer intrínseca quer extrínseca é um factor que exerce influência no desempenho profissional dos professores, visto que, de regra geral, para o professor conseguir demonstrar o desempenho satisfatório é necessário que esteja bem motivado. Porém, há casos em que se pode proporcionar

todas condições motivacionais possíveis e mesmo assim o profissional não demonstrar bons resultados.

Portanto, de uma forma geral, os dados obtidos respondem à pergunta de partida que norteou o estudo tendo se concluído que entre a motivação e desempenho profissional dos professores há uma relação de causa-efeito. Esta relação decorre do facto de uma os resultados da pesquisa apontarem que com para assegurar um bom desempenho profissional é imprescindível a motivação extrínseca, já que os professores se sentem motivados a partir do momento em que sabem que há um bom clima organizacional, bonificações, entre outras condições de trabalho.

## **5.2 Recomendações**

Diante das constatações e conclusões alcançadas, importa sugerir as seguintes acções:

- ✓ A escola deve partilhar os resultados de avaliação de desempenho dos professores, torna-los públicos e no final proceder-se com as gratificações, conforme estabelecem o EGFAE e o SIGEDAP.
- ✓ A escola deve dar primazia às formas de motivação que não requerem muito investimento financeiro, tais como: louvor público, a apreciação escrita, a inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra, a atribuição de condecorações e concessões de diploma de honra.
- ✓ Dada a insatisfação de muitos professores pelo tipo de motivação, a escola deve pautar na diversificação das formas de motivação. Por exemplo, no lugar de premiar os melhores professores de uma forma individualizada, a escola pode atribuir prémios por grupos, o caso de professores de um determinado ciclo ou disciplina.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, Antero (1999). *Sentido da escolaridade, indiscipline e stress nos professores*. Porto: ASA.
- Andersen, S. M., Chen, S. & Carter, C. *Fundamental Human needs: Making social cognition relevant*. *Psychological inquiry*, v.11, n.4, p.269-318.
- Alves, I. S. (2013). *Motivacao no context escolar: Novos olhares*. 2013=55f. trabalho de conclusao de curso (curso de pedagogia)- Faculdade de Capixaba da Serra, Serravix, Serra, ES,
- Biadola, V. (2002). *Motivação para aprendizagem dos alunos do ensino Médio de uma escola*. Florianópolis. Disponível a 3 de Setembro de 2014 em <http://www.Scielo.br/pdf/225615.pdf>
- Bagnol, B. & Cabral, Z. (1998). *Estudo sobre o Estatuto do Professor do Ensino Primário em Moçambique: Relatório Final*. Ministério da Educação. Moçambique.
- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa: Na Escola todos somos Gestores*, Texto Editora: Lisboa.
- Caetano, A. & Fernandes, A. (2000). *A avaliação de desempenho*, In A Caetano & J, Vala (Orgs), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* (pp. 359-383), Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humano*. Edição Compacta, 2ª Ed. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Ed. Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Introdução à teoria geral da administração*. 5ª Ed. Campus Editora: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.

- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I (2009). *Gestão dos recurso Humanos: O capital Humano das organizações*. 9ª Ed, Edição Portuguesa, Campus
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, 7ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª Reimpressão.
- Ciampone, M.H.T. (2011). *O debate acerca da complexidade dos objectos do trabalho docente na área de saúde. Educação em Revista*, Marília; v.9, n.2, p.51-64
- Engelmann, E. (2010). *A motivação de alunos dos cursos de artes de uma universidade pública do norte do Paraná*. Dissertação de Mestrado. Disponível a 3 de Setembro de 2014
- Ferreira, N. S. C. (2001). *Gestão Democrática da Educação: actuais Tendências, novos desafios*. 2ª ed, São Paulo, Cortes.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Freitas, L. C.. (2007). *Eliminação adiada: O caso da classes populares no interior da escola e a ocultação da (Má) Qualidade de ensino. Educação & Sociedade*, Campinas, v.28,n.100, p.965-987, out
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ªed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição. Atlas Editora: São Paulo.

- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1ª Edição. Atlas: São Paulo.
- Guerra, M. A. S. (2000). *A Escola que aprende. Cadernos do CRIAP*. ASA. 2ª Ed. Porto.
- Guimarães, S. E. R. (2001). *O Estilo Motivacional do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes: Uma Perspectiva da Teoria da Autodeterminação*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 143-150
- Jesus, S. & Abreu, M (1993). *Motivação dos professores para motivar os alunos. Um estudo exploratório segundo a teoria do comportamento planejado*. *Psychologica*, 10, 29-37.
- Júnior, A. L. C. (2007). *Estudo das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários da Empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda*. 82 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú.
- Kirby, E. & Mc Donald, J. (2009). *Engage ever student: motivation tools for teachers and parents*. Minneapolis: search institute press.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição. Editora Atlas: São Paulo.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Levieue, A. (2007). *Gerir Recursos Humanos é gerir mudanças*. Maputo. Ndjiria
- Libâneo, J. C (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada, Edições Asa: Lisboa.
- Lieury, A. & Fenouillet, F. (1997). *Motivação e sucesso escolar. Coleção Ensinar e Aprender*. Lisboa: Editorial Presença.
- Martinelli, S. (2014). *Um estudo sobre desempenho escolar e motivação de crianças*. *Educar em Revista*. N.53.

- MEC-MOCAMBIUE (2008), *Regulamento Geral do Ensino Basico (REGEB)*, ED-DINEG, MEC-MOCAMBIUE, MAPUTO.
- Mwamwenda, T. S. (2009). *Psicologia Educacional: uma perspectiva africana*. 1º Edição. Texto Editor. Maputo.
- Newman, W. H. (1986). *Acção Administrativa: as técnicas de organização e gerência*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Pereira, A. M. (2004). *Introdução à Administração*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.
- Reive, J., Deci, E. L. & Ran, R. M. (2004). *Self-determination theory: a dialectical framework for understading socio-cultural influences on student motivation*. Big theories revisited, 4, 31-60.
- Richardson, J. R. (2009). *Pesquisa Social: Metodos e Tecnicas (3ª ed)*. São Paulo: editora Atlas, S.A
- Rosa, J. de L. (2003). *Motivação e aprendizagem*. In: *Psicologia e Educação: o significado do aprender*. 7. Ed.-Porto Alegre: EDIUPUCRS. Cap.8, p.169-188.
- Robbis, S. (1998). *Comportamento Organizacional*, 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, n.25, p.54-67.
- Viegas, F. H. (2013). *Psicologia de Educação: teoria, investigação e aplicação*. ClemepsiEditores, Lisboa.
- VSO (S/d). *Estudo sobre a motivacao dos orofessores em Mocambique*
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. Nova York: Springer-Verlag.
- Wiseman, D. & Hunt, G. (2014). *Best Practice in Motivation and: Management in the Classroom*. (3ª ed.). Springfield: Charles C. Thomas Publisher.

## APÊNDICES

### Guião de entrevista

**Caro professor(a),**

Agradeço pela sua participação nesta pesquisa que tem como tema “Análise da influência da Motivação no Desempenho Profissional dos Professores da Escola Primária Completa de Timanguene – Província de Maputo (2020 – 2021)”. Esta pesquisa é desenvolvida no âmbito da culminação do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, ministrado na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

A nossa interação será através da técnica de entrevista, que será orientada pelo guião em anexo. Como participante, você está livre de escolher a data e hora da entrevista, abandonar a pesquisa em qualquer momento e solicitar anonimato no processo de apresentação dos dados.

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

A Pesquisadora,

Amélia Filimão Chambule

### I PARTE

#### **Dados sociodemográficos dos Professores da EPC de Timanguene.**

1. Sexo
2. Faixa etária
3. Tempo de Serviço
4. Categoria Profissional

### II PARTE

#### **Questões**

1. Há motivação para dar aula? Argumente.
2. Que tipos de motivação influenciam no desempenho profissional dos professores?

3. Que percepções tem em relação a influência da motivação no desempenho profissional?
4. O que a direção da escola tem feito com vista a garantir um bom desempenho profissional?
5. Nesse momento como você considera a sua motivação em relação a docência? E porquê?
6. Considera-se motivado e comprometido nas diferentes actividades que desenvolve com os seus alunos? Justifique a sua resposta
7. Já se sentiu desmotivado a ponto de querer largar à profissão? Em que contexto(s)
8. Como tem sido o processo de evolução de carreira quanto a transparência e abrangência?
9. Que critérios são usados para a evolução de carreiras dos professores?

## ANEXOS

### Credencial para Recolha de Dados



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Amélia Filimão Chambale<sup>1</sup>, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>, a contactar Escola Primária Completa de Timangrene<sup>3</sup> a fim de fazer a recolha de dados para produção da Monografia<sup>4</sup>.

Maputo, 06 de Abril de 2022<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A.T. Cesar

Mestre Nilza Aurora Tarcisio Cesar

(Assistente)



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

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

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

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

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Amélia Filomena Chumbul, estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, a contactar Escola Primária Completa de Timanguané e fim de fazer a recolha de dados para produção da Monografia.

Mapa 06 de Abril de 2022

A Directora Adjunta para Gestão:

Niiza de T. César  
Mestre Niiza Aurora Tarciso César  
(Assistente)

Escola Primária do 1º e 2º Grau Timanguané  
Apresentou-se nesta instituição de ensino devidamente credenciada a Senhora Amélia Filomena Chumbul, estudante da UEM, a fim de fazer a recolha de dados para produção da Monografia.

Timanguané, 20 de Abril de 2022  
Directora de Escola  
Amélia Filomena Chumbul



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