

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão de Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão de Educação**

**Monografia**

**ANÁLISE DA GESTÃO PARTICIPATIVA COMO FACTOR MOTIVACIONAL DOS  
COLABORADORES: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA  
MATEUS SANSÃO MUTHEMBA NA CIDADE DE MAPUTO NO ANO DE 2025**

David Zamba Júnior

Maputo, Dezembro de 2025

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão de Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão de Educação**

David Zamba Júnior

**ANÁLISE DA GESTÃO PARTICIPATIVA COMO FACTOR MOTIVACIONAL DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA MATEUS SANSÃO MUTHEMBA NA CIDADE DE MAPUTO**

Monografia a ser apresentada na Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane, como requisito para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

Supervisor: Professor Doutor Carlos Mussa

Maputo, Dezembro de 2025

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta Monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação e aprovada na sua forma final pelo Director do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, Departamento Organização e Gestão de Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do curso: \_\_\_\_\_

Presidente do júri: \_\_\_\_\_

Oponente: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

Maputo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2025

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, David Zamba Júnior declaro por minha honra que a presente monografia nunca foi apresentada para obtenção de qualquer grau acadêmico e que a mesma constitui resultado do meu labor individual, estando indicadas ao longo do texto e nas referências bibliográficas de todas as fontes utilizadas.

---

(David Zamba Júnior)

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por todo carinho, força, amor e ensinamentos, em todos momentos da minha vida.

À minha Esposa, pela perseverança que sempre teve, mesmo nos momentos difíceis que passamos.

À minha Filha e aos meus irmãos, pelo suporte e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Supervisor Professor Doutor Carlos Mussa, pela orientação e supervisão desta monografia.

Aos meus familiares pelo apoio incondicional ao longo dos meus estudos.

Ao corpo Docente da Faculdade de Educação e do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, pelas suas lições, durante a minha formação, eles transmitiram um conjunto de conhecimentos e métodos científicos que me têm sido úteis no meu quotidiano.

A todos colegas do Curso pela amizade e trabalho em equipa, eles, incansavelmente, deram-me a força e coragem para continuar a estudar.

Aos meus amigos, com os quais, juntos, passamos os melhores e maus momentos da vida estudantil.

A todos, que me ajudaram de forma directa ou indirecta.

## ÍNDICE

FOLHA DE APROVAÇÃO .....	i
DECLARAÇÃO DE HONRA .....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	viii
LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
RESUMO .....	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização .....	1
1.2 Problematização .....	2
1.3 Objectivos.....	4
1.3.1 Objectivo Geral .....	4
1.3.2 Objectivos Específicos .....	4
1.4 Perguntas de pesquisa.....	4
1.5 Justificativa.....	5
1.6 Estrutura do Trabalho.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1 Gestão.....	7
2.2 Gestão de Educação .....	8
2.3 Modelos de gestão.....	9
2.3.1 Gestão autocrática ou gestão vertical.....	11
2.3.2 Gestão democrática ou gestão horizontal.....	12
2.3.3 Gestão centrada na meritocracia.....	13
2.3.4 Gestão por resultados .....	13
2.3.5 Gestão por processos.....	14
2.3.6 Gestão como cadeia de valor.....	15
2.3.7 Gestão à vista .....	16
2.3.8 Gestão de Pessoas .....	17

2.3.9 Gestão de desempenho .....	18
2.3.10 Gestão por competência .....	18
2.3.11 Gestão participativa .....	19
2.4 Motivação.....	20
2.4.1 Ciclo motivacional .....	21
2.4.2 Tipos de motivação .....	21
2.5 Conceito de Organização.....	22
2.6 Organização das Escolas em Moçambique .....	23
2.6.1 Gestão Administrativa da escola .....	24
2.6.2 Processo de ensino na sala de aula .....	25
2.6.3 A nível da comunidade.....	25
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	27
3.1 Breve Apresentação da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba .....	27
3.1.1 Missão .....	27
3.1.2 Visão .....	27
3.1.3 Valores .....	27
3.1.4 Objectivos da Escola .....	28
3.1.5 Órgãos da EPC Mateus Sansão Muthemba.....	28
3.2 Classificação da pesquisa .....	29
3.2.1 Tipo de pesquisa.....	29
3.2.2 Técnicas e instrumento de recolha de dados .....	29
3.2.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	29
3.2.2.2 Pesquisa documental .....	30
3.2.2.4 Inquérito .....	30
3.2.3 Instrumentos de recolha de dados .....	30
3.2.4 População .....	31
3.2.5 Amostra .....	31
3.2.6 Questões éticas .....	31
3.2.7 Plano de análise de dados.....	32
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS .....	32
4.1 Resultados .....	33

4.1.1 Descrição dos Modelos de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba.....	35
4.2 Descrição dos modelos de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba .....	40
4.3 Análise de como a gestão participativa pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba.....	45
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	48
5.1 Conclusão.....	48
5.2 Sugestões.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50
APÊNDICES.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**EP** – Ensino Primário.

**EP1** – Ensino Primário do 1º Grau.

**EP2** – Ensino Primário do 2º Grau.

**EPC** – Ensino Primário Completo.

**INDE** – Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação.

**MINED** – Ministério da Educação.

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura.

**REGEB** – Regulamento do Ensino Básico.

**PEA** – Processo de Ensino e Aprendizagem.

**PCEB** – Plano Curricular do Ensino Básico.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Formas de tratamento .....	36
<b>Tabela 2:</b> Sentes-te Satisfeito com o trabalho por ti realizado... ..	37
<b>Tabela 3.</b> A direcção da escola se comunica com os funcionários.....	37
<b>Tabela 4.</b> Os funcionários sentem se seguros em falar o que pensam.....	38
<b>Tabela 5.</b> A direcção é aberta a receber, reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dos seus funcionários.....	38
<b>Tabela 6.</b> As orientações recebidas do seu trabalho são claras e objectivas.....	39
<b>Tabela 7.</b> Relações entre os membros da direcção da escola e os docentes/trabalhadores.....	39
<b>Tabela 8.</b> Estilo de liderança dominante na escola.....	40
<b>Tabela 9.</b> O relacionamento entre funcionários e saudável.....	41
<b>Tabela 10.</b> O relacionamento entre funcionários e direcção é saudável.....	42
<b>Tabela 11.</b> A direcção tem estimulado e motivado os funcionários no trabalho.....	42
<b>Tabela 12.</b> Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor... ..	42
<b>Tabela 13.</b> Nesta escola a direcção tem um plano de motivação?.....	43
<b>Tabela 14.</b> Os gestores/chefes tem influenciado positivamente seus funcionários... ..	44
<b>Tabela 15.</b> No caso de insatisfação de um funcionário os gestores/chefes tem conseguido ultrapassar.....	44
<b>Tabela 16.</b> Existe a gestão participativa, que pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba?.....	45
<b>Tabela 17.</b> A direcção dá oportunidade de crescimento na carreira.....	47
<b>Tabela 18.</b> Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.....	48
<b>Tabela 19.</b> Você gostaria de assumir outra função ou cargo nesta instituição... ..	48

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Distribuição por género dos inqueridos .....	34
<b>Gráfico 2.</b> Distribuição por faixa etária.....	35
<b>Gráfico 3.</b> Distribuição por experiência profissional dos inqueridos .....	35

## RESUMO

A presente pesquisa tem como tema: Análise da Gestão Participativa como Factor Motivacional dos Colaboradores: Estudo de Caso da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba. O objectivo geral visa analisar o modelo de gestão em uso na Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba. O estudo incidiu sobre o fenómeno em curso na Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba. O estudo apoiou-se pela abordagem qualitativa. A conclusão revela que um bom relacionamento entre colaboradores e relacionamento entre colaboradores e gestor, uma boa comunicação, o reconhecimento e responsabilidade são factores fundamentais e podem produzir efeitos satisfatórios no indivíduo e conseqüentemente o aumento da produtividade. Assim, a maneira de pensar e agir dos gestores pode ter uma influência útil naquilo que é o comportamento do indivíduo, pois este é um ser que tem sentimentos e emoções, apenas necessita de alguém com capacidades de o estimular e orientar.

**Palavras-Chave:** Gestão, Motivação, Colaboradores.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Sob o título “Análise da Gestão Participativa Como Factor Motivacional dos Colaboradores: Estudo de Caso Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba”, o presente estudo tem como objecto a análise da gestão participativa como factor motivacional para os colaboradores.

Embora se saiba a relevância da motivação para o desenvolvimento de colaboradores e da organização, a situação revela ser difícil garantir que estes se sintam plenamente satisfeitos. Desta forma, constitui um grande desafio para os gestores procurar meios para garantir a motivação dos seus colaboradores.

No estudo discutem-se questões relevantes sobre como os gestores devem agir perante situações de desmotivação dos seus colaboradores e como orientar e estimular os mesmos, num mundo que se apresenta cada vez mais competitivo, onde há necessidade de se exigir um pessoal bem motivado e preparado. A motivação constitui peça-chave para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o crescimento de qualquer organização.

Autores como Lobo (2003), enfatizam que actualmente o mundo está sendo marcado por cenários de constantes mudanças sociais, económicas, políticas e tecnológicas que requerem das organizações um alto padrão de competitividade, que se estenda a nível global. Para alcançar estes padrões de competitividade globais, as organizações precisam ter uma significativa capacidade de atrair, reter, motivar e desenvolver talentos profissionais. As organizações públicas, com suas devidas peculiaridades, também precisam seguir estas estratégias para maximizarem o seu desempenho.

Por sua vez Luck (2011) chama atenção pelo facto de as discussões teóricas a respeito da motivação serem antigas. Este autor toma como base o “Modelo Tradicional” desenvolvido por Frederick Taylor. Este procurava motivar os empregados em troca de incentivos salariais, relacionados à produtividade de cada um. Com efeito, quanto maior for a produtividade, maiores são os ganhos salariais. A visão que se tinha dos empregados nesse modelo, é de que os trabalhadores eram preguiçosos, e só o dinheiro poderia motivá-los, enquanto o *Modelo da Relações Humanas* buscava justamente o contrário: mostrar que o tipo de actividade podia

desmotivar cada vez mais o empregado e que só através de contratos sociais justos fortaleceriam a motivação para o trabalho.

Luck (2011) explica ainda que o objectivo da motivação, nesse caso, visa dar prioridade às necessidades sociais do colaborador, tornando-o agente de transformação. Neste sentido, a motivação está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados. Desta forma, os gestores devem ser técnicos habilitados e com autoridade necessária, com responsabilidade não só perante seus superiores e a organização, mas também diante dos seus colegas e seus subordinados, influenciando-os positivamente para o desenvolvimento e sucesso da organização.

No Plano Estratégico no Sector da Educação em Moçambique, do então Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINED, 2012), o papel desempenhado pela liderança é visto como um dos pilares básicos na ordem e construção democrática. Assim, a gestão escolar foi colocado como grande desafio a formação continuada de alunos e professores, mesmo dentro e fora do espaço de coordenação pedagógica. Assim, o gestor, como articulador maior deve sensibilizar os demais actores pedagógicos para a importância de seus papéis nas relações construídas e constituídas no intuito de garantir o direito à uma aprendizagem equilibrada tendo como foco alcançar a qualidade da educação. Isto pode consolidar a escola como espaço de formação na diversidade e pluralidade assegurando os direitos individuais e colectivos.

Na avaliação efectuada em 2018, o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH, 2018) verificou que em Moçambique registavam-se alguns avanços consideráveis para a democratização do ensino na escola, no entanto, também se indica haver ainda desafios por ultrapassar. O caminho para conquistas e avanço rumo à uma escola ideal ainda precisa garantir a humanização justa respeitando os sujeitos e suas histórias. Assim é extremamente importante priorizar os saberes e a partir de formações continuadas aprendermos a gerenciá-los no intuito da afirmação e valorização das vivências que compõem as escolas.

## **1.2 Problematização**

Quando a gestão é do tipo autocrático, aparentemente, os trabalhadores fingem que gostam de realizar as tarefas incumbidas pelos seus superiores hierárquicos. Porém, eles não demonstraram satisfação com relação à situação real vivida na instituição (Lobo, 2003). Por essa razão os

colaboradores ficam desmotivados e na realização de suas tarefas não se alcançam os resultados previamente estabelecidos pela alta administração da instituição.

Numa organização, sendo o líder autocrático, é ele quem fixa as directrizes adoptando métodos de trabalho não democráticos ao exigir a realização das tarefas. Neste sentido ele não recorre à participação do grupo e desvaloriza a iniciativa dos seus colaboradores, o chefe é uma espécie dum sabe tudo. Os liderados sentem que sua iniciativa e criatividade não são estimuladas nem valorizadas. Neste clima de trabalho advém como, uma das mais graves consequências, a falta de identificação dos colaboradores com os objectivos macros da organização e consequentemente resulta desmotivação dos mesmos interferindo na produtividade, que é baixa (Carpeto & Fonseca, 2006; Neves, 2001; Costa, 2000).

Chiavenato (2004) acrescenta que o estilo de liderança autocrática causa forte tensão, frustração e, sobretudo a agressividade. Ademais, este tipo de gestão não gera de nenhuma espontaneidade bloqueando a iniciativa dos colaboradores. No entanto, quando a gestão é participativa os liderados participam em cada etapa do processo produtivo e do funcionamento da organização. As iniciativas, a criatividade e a opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta na tomada de decisões.

Em consequência se gera um clima laboral equilibrado onde todos se identificam com a instituição e se sentem estimulados para desenvolver a organização podendo produzir mais e com eficiência.

A gestão participativa tem sido amplamente defendida nas teorias administrativas e educacionais como um modelo que promove a motivação, o comprometimento e a eficácia colectiva nas organizações. No contexto escolar, espera-se que a inclusão de professores, funcionários e, por vezes, da comunidade nas decisões pedagógicas e administrativas fortaleça o sentido de pertença e incentive a inovação. No entanto, a implementação dessa abordagem enfrenta desafios significativos em realidades socioeconómicas específicas, como a de Moçambique, onde factores como recursos limitados, hierarquias tradicionais e formação insuficiente podem limitar sua eficácia.

Na cidade de Maputo, embora se observe um discurso crescente em favor da democratização da gestão escolar, não está claro em que medida as práticas participativas são efectivamente adoptadas e como elas são percebidas pelos colaboradores das escolas. A Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba, inserida neste contexto, serve como microcosmo para investigar essa dinâmica.

Assim sendo, o problema identificado nesta pesquisa é o seguinte: na Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba os colaboradores não são inclusos na tomada de decisões. Nessa escola existe exclusão dos colaboradores na tomada de decisões sobre a vida da instituição prevalecendo um modelo de gestão do tipo autocrático.

Ora o estilo de liderança autocrática causa forte tensão, frustração e, sobretudo a agressividade.

Diante do que acima se referiu surge a seguinte questão de pesquisa: como a gestão participativa é praticada nesta escola e até que ponto ela funciona como factor motivacional para os seus colaboradores?

### **1.3 Objectivos**

#### **1.3.1 Objectivo Geral**

- Analisar de que forma gestão participativa influencia a motivação dos colaboradores da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba, na cidade de Maputo.

#### **1.3.2 Objectivos Específicos**

- Identificar o modelo de gestão em vigor na Escola Primária Sansão Muthemba no âmbito da execução das actividades escolares;
- Descrever o modelo de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba;
- Avaliar como a gestão participativa pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba.

### **1.4 Perguntas de pesquisa**

- Qual é o modelo de gestão que actualmente existe na Escola Primária Sansão Muthemba?

- O modelo de gestão tem em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba?
- De que forma a gestão participativa pode ser factor motivacional dos colaboradores da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba na execução das actividades da instituição?

### **1.5 Justificativa**

A escolha do tema desta pesquisa derivou do facto do mesmo constituir assunto relevante e importante para a escola em estudo e para a academia. Por meio deste estudo pode-se mostrar como a gestão participativa traz ganhos tanto para a sociedade como para a escola em estudos como para outras comunidades académicas.

A pesquisa tem relevância para a sociedade em geral na medida em que ela estimula a valorização dos colaboradores propondo que os mesmos sejam integrados e inclusos na tomada de decisões da escola. Ao estudar este tema, se pretendeu alertar os gestores das escolas acerca da importância de integração e inclusão dos colaboradores na tomada de decisão.

O trabalho também é relevante para a comunidade académica porque ele pode servir de referência na produção de outros trabalhos científicos relacionados com o mesmo tema, criando assim as condições para melhorar a pesquisa científica e conseqüentemente o aprofundamento do conhecimento sobre o mesmo assunto.

Como expectativa, se espera que através deste trabalho os gestores de escolas tomem consciência acerca importância e viabilidade de adoptar a gestão participativa para potenciar uma gestão motivacional no seio dos seus trabalhadores na realização de suas mais distintas tarefas.

A opção pelo estudo de caso na Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba permite uma análise profunda e contextualizada, capturando a complexidade das relações e práticas de gestão no terreno. Esta abordagem qualitativa e detalhada é essencial para entender os fenómenos sociais e organizacionais “em acção”, fornecendo dados ricos que um inquérito generalizado não conseguiria.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Para materializar os objectivos e permitir melhor compreensão, o trabalho está estruturado da seguinte forma: Capítulo I Introdução - aqui apresentam-se o tema, o problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa e a justificativa; Capítulo II Revisão de literatura – onde são apresentados os aspectos teóricos que subsidiaram a pesquisa, a definição de conceitos, apresentação de discussão e autores que já trataram este tema; Capítulo III Metodologia - neste capítulo, apresenta-se a opção metodológica, identificam-se a população alvo e a respectiva amostra, as técnicas e instrumentos de recolha de dados. Capítulo IV Análise e Interpretação dos Resultados – onde são apresentadas as discussões dos resultados do trabalho do campo e a análise de dados. Por fim seguem as conclusões sugestões e referências bibliográficas.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo discute e apresenta informações existentes sobre o tema desta pesquisa, após o levantamento dos acervos bibliográficos em bibliotecas e outras instituições que dispõem de informações relevantes que auxiliaram a pesquisa após a disponibilização do material para consulta no decorrer da pesquisa. Por meio da revisão de literatura foi possível actualizar-se sobre o que já existe escrito sobre este tema.

Aqui também se definem os conceitos-chave.

### **2.1 Gestão**

Entender o que representa a gestão na actualidade pressupõe a análise da etimologia do termo “gestão”, bem como os vínculos que ela estabelece com as exigências da sociedade globalizada a partir de toda sua complexidade, tendo como âmago, a formação para a cidadania e a actuação nesse novo cenário que delinea.

De facto, a gestão implica a tomada de decisões na organização, a gestão assegura a coordenação e direcção duma instituição, seja ela empresa, escola ou associação. Em geral ela está relacionada com a actividade de identificar os objectivos por meio da organização e do cumprimento de metas e observância da responsabilidade.

De acordo com Mendonça (1987), no âmbito educacional, “...a gestão se relaciona com a responsabilidade visando a garantia de qualidade, sendo também uma prática mediadora no cerne das realizações sociais globalizadas.”. A “...gestão é o mecanismo básico de humanização do ser humano, ou seja, a formação humana dos cidadãos através da educação no contexto da administração de pessoas e bens” (Idem).

Para a presente pesquisa são considerados os conceitos propostos por Mazula (1995).

Assim, de acordo com Mendonça (1987), a gestão se considerar como um processo político-administrativo que norteia as discussões, as deliberações, a planificação e a solução de problemas, bem como o encaminhamento, o acompanhamento, o controle e a avaliação do conjunto de acções direccionadas ao aprimoramento da actuação da própria instituição educacional. Sustenta-se no diálogo e na alteridade, e embasam-se na participação dos diversos

sujeitos activos do processo educativo, bem como no respeito às normas que são edificadas de forma colectiva.

## **2.2 Gestão de Educação**

Os princípios norteadores da gestão educacional de acordo com Chiavenato (2004), se confundem com os princípios da educação cujo cumprimento deve ser assegurado, bem como o comprometimento com a construção de um mundo mais humanizado de mais marcado pela justiça para os que nele atuam, não havendo diferenciação com base em qualquer modalidade preconceituosa.

O diálogo é compreendido como uma capacidade de aceitar as contribuições dos outros, somando-as para a edificação da humanização das relações.

De acordo com Luck (2011 p.10),

“[...] aspectos como a paciência e o diálogo, constituem a forma básica do encontro entre os seres humanos em uma perspectiva superior. Essa capacidade humana é o reconhecimento da infinita diversidade do real que se manifesta na generosidade dos indivíduos na tentativa de assimilar as perspectivas da colectividade.”

Assim, no ponto de vista do autor do presente trabalho, a gestão da educação representa a tomada de decisões, a organização e a direcção das políticas educacionais que se manifestam na escola e que a norteiam a partir de um comprometimento com a formação da e para a cidadania no âmbito da cultura globalizada com toda a sua complexidade.

As teorias que discutem gestão têm como foco os profissionais envolvidos em cada área de actividade, elas devem procurar valorizar e aprender com todos, indiferentemente da manifestação de seus valores e costumes, que devem acima de tudo, ser respeitados por representarem contribuições (Mazula, 1995).

Para uma boa gestão precisa-se compreender que os valores e costumes de todos significam contribuições para a construção duma educação de qualidade sendo aquela um instrumento relevante para nortear os profissionais envolvidos com a gestão, que em muitos casos, se vêem diante de muitas incertezas e inseguranças, especialmente no que se refere ao trabalho colectivo direccionado ao bem comum a partir de princípios e finalidades definidos grupalmente.

Essa perspectiva que se impõe, conforme evidenciado no parágrafo anterior não é algo fácil de ser atingido, mais se torna cada dia mais urgente, materializando-se em um compromisso dos gestores, investidos do papel de tomadores de decisões colectivas no âmbito de uma educação democrática.

Assim essa modalidade de gestão precisa ser constantemente pensada e resinificada no contexto social actual, cada dia mais global. Ela precisa ganhar um sentido ainda mais real, mais participativo, para ser efectivamente democrática (MINEDH, 2018).

De acordo com Libâneo (1994), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Esta pesquisa busca como base o entendimento de Mazula (1995), que esclarece que os termos sociedade global, cultura globalizada representam uma imagem cultural de intenso poder, que pressupõe um nível de conceitualização inovador das várias culturas locais, regionais, estaduais entre outras que visualiza a cada minuto a disseminação do multiculturalismo. Essas expressões são compostas pela diversidade e representam o marco para a efetivação ou não de uma gestão democrática na escola.

### **2.3 Modelos de gestão**

Os modelos de gestão orientam a forma como as informações, responsabilidade e liderança devem ser distribuídas. O modelo de gestão é a base da cultura organizacional. Existem diferentes modelos de gestão como: gestão vertical ou autoritária; gestão horizontal ou democrática; é uma gestão que se apoia no princípio de meritocracia, que busca o alcance de resultados. Assim sendo ela é uma gestão por processos, uma gestão vista como cadeia de valor e uma gestão à vista.

Encontrar o melhor estilo de liderança e de gestão constitui desafio permanente numa instituição que pretende obter equilíbrio entre as habilidades dos diversos colaboradores e dos gestores da organização, tendo em conta a realidade vivida na empresa, escola ou instituição. Importante é definir o modelo de gestão mais adequado a cada situação para alcançar resultados internos e externos viáveis.

A gestão participativa estimula a troca de experiências, saberes e de informações que viabilizam a comunicação organizacional. Ao olhar o modelo de gestão é sempre importante avaliar: gestão de pessoas; gestão de meios e recursos materiais e financeiros; gestão de processos; gestão de desempenho; gestão de resultados. No processo de gestão se tomam em conta as dimensões estruturais, os resultados, a dimensão comportamental (posturas da liderança).

Na actualidade, de acordo com Leite (2000), existem três modelos principais de gestão participativa: japonesa, holística e virtual.

A gestão japonesa foi fundamentada na busca pela qualidade total no trabalho em conjunto. Esse modelo de gestão foi primordial na reestruturação do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Com a aplicação desse modelo, as empresas japonesas tornaram-se altamente competitivas, instigando a curiosidade ocidental. É altamente aplicável aos dias actuais (Leite, 2000).

Leite (2000), acrescenta que a gestão holística, por sua vez, preocupa-se com a interacção das organizações como um todo e não apenas com uma parte isolada dentro da própria organização. Por fim, a gestão virtual, além de utilizar parcerias internas, conta também com parcerias externas formando assim, uma rede de negócios, a implantação da gestão participativa necessita de coerência em três fundamentos de organização: estrutural, cultural e de clima.

O factor estrutural leva em consideração a comunicação entre os diversos sectores de uma empresa, com isso a resolução de problemas se torna mais ágil e de mais fácil solução (Leite, 2000).

No tocante às formas de participação na gestão, podemos citar a participação directa e a participação indirecta. A primeira, segundo Mendonça (1987), é aquela que é dirigida à pessoa individualmente considerada e a indirecta aos trabalhadores colectivamente considerados”.

Ainda de acordo com Mendonça (1987), a participação directa é aquela relacionada com o espírito de liderança e é mais notada nos Estados Unidos, numa perspectiva mais *gerencialista* e de relações humanas. Já a participação indirecta está relacionada com o sistema de governo da

empresa, está mais vinculada aos países europeus e que têm origem numa abordagem de conflitos de interesse, sendo mais sociológica, política e colectiva.

Mendonça (1987) também diz que as formas mais específicas de participação na gestão podem ser subdivididas em pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. Na pseudoparticipação os colaboradores são persuadidos a aceitarem as decisões tomadas pela gerência, no entanto, na participação parcial, o colaborador pode influenciar nas decisões que são deliberadas, já na plena, o trabalhador possui um poder de decisão bem mais abrangente e notório.

Adiante são apresentados outros modelos de gestão tradicionalmente aceites.

### **2.3.1 Gestão autocrática ou gestão vertical**

A gestão autocrática caracteriza-se pelas regras e regulamentos serem concentrados em uma única pessoa: o líder. Este por concentrar todo o poder é o único que pode tomar as decisões (Marinho e Oliveira, 2005).

De acordo com a gestão autocrática, a autoridade é concentrada ao máximo no líder, que toma decisões que independem da participação ou aceitação do grupo (Maximiano, 2000).

Um líder autoritário pode ser comparado como um sargento ou militar, pois toma todas as decisões sem que seus seguidores participem delas (Megginson, 1998).

Segundo Marinho e Oliveira (2005, p.24) reconhece-se como vantagem deste tipo de gestão que em situações críticas de emergência, como em campanhas militares, essa concentração de poder é necessária, mas que, passada a crise emergencial, ela pode descambar para o despotismo.

Nesta liderança também cabe ao líder escolher os membros que formarão cada grupo e determinar a tarefa a ser realizada por cada um deles (Leite, 2000).

Acerca das características da gestão autocrática, pode-se dizer então que o líder demonstra uma habilidade tirana com comportamento completamente autoritário e decisório.

Afirma Chiavenato (1998) que a pesquisa feita por White e Lippitt, em 1939, permitiu verificar o impacto causado pelos diferentes estilos de liderança. A gestão autocrática apresentou maior

volume de trabalho produzido, no entanto, com sinais de tensão, frustração e agressividade dos trabalhadores.

Assim, na gestão autocrática o líder concentra em si todas as tomadas de decisões sem contar com a participação de seus subordinados. E por possuir uma característica autoritária atinge a um maior número de produção, no entanto, tem como desvantagem a insatisfação dos liderados.

### **2.3.2 Gestão democrática ou gestão horizontal**

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, para tanto é necessário o envolvimento de todos os sujeitos participantes do processo educacional, que devem entender e participar deste como um trabalho colectivo, pois é dinâmico e exige acções concretas. Para tanto, é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao quotidiano e se torne tão essencial à vida escolar, quanto é a presença de professor e alunos (Chiavenato, 2004).

Na gestão democrática, o líder democrático sugere algumas estratégias e técnicas dentro das quais o grupo pode escolher para trabalhar, sendo que os membros são livres para produzir com um colega a sua escolha (Bergamini, 2008).

Segundo Marinho e Oliveira (2005) esse estilo de gestão é próprio de líderes que acreditam que o modo de motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisão e solução de problemas.

Os líderes democráticos também são conhecidos como participativos, pois utilizam o envolvimento grupal para estabelecer objectivos e determinar as funções dos cargos (Megginson, 1998).

Na gestão democrática é importante a presença organizada da sociedade na escola, acompanhando e participando do processo educacional, onde o director descentralizando o poder distribuindo responsabilidades entre todos.

De acordo com a pesquisa feita por White e Lippitt, em relação aos diferentes tipos de gestão, percebe-se que sob a gestão democrática tem como desvantagem de a quantidade de produção ser baixo em relação a gestão autocrática, porém tem a vantagem de os níveis de qualidade serem

admiravelmente melhores, com sinais de satisfação do grupo, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas (Chiavenato, 1998).

Com efeito, na gestão democrática o grupo sente-se mais satisfeito por poder participar das decisões a serem tomadas. Percebe-se que a influência do líder na motivação de seus seguidores resulta em um trabalho satisfatório tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

### **2.3.3 Gestão centrada na meritocracia**

A meritocracia é um conjunto de valores (no nível ideológico) que requisita que o indivíduo inserido na sociedade, obtenha a sua posição conforme o mérito das suas acções individuais, ou seja, o reconhecimento público da sua capacidade qualitativa de realização própria. (Bergamini, 2008).

Segundo Marinho e Oliveira (2005), basicamente a gestão baseada na meritocracia é um sistema de gestão e avaliação que visa a obtenção de um ganho em função do resultado individual, de uma tarefa e que também pode ser utilizada como forma de ascensão na hierarquia organizacional.

Chiavenato (2004), explica ainda que o mérito é um meio de conceder de forma igual a todo indivíduo que quer demonstrar a sua capacidade de realização produtiva por meio da “inteligência, talento e empenho” para destacar-se em um grupo, de acordo com a sua força de realização e de atingimento acima do esperado das metas estipuladas. Ideia totalmente contrária àquela que se deve oferecer as oportunidades para um indivíduo somente por sua classe social ou hereditariedade familiar.

### **2.3.4 Gestão por resultados**

O modelo de Gestão por Resultados - GPR é um dos principais aditivos que a Administração Pública proporcionou. Oriundo da iniciativa privada, a GPR foi inserida na gestão pública com a prerrogativa de ser um modelo mais adequado para elevar a efectividade no sector, através da melhor gestão dos processos tornando-os mais flexíveis, visando desagregar as disfunções do modelo burocrático, sendo a GPR um modelo moderno e capaz de realizar mudanças culturais na prestação de serviços públicos (Gil, 2002).

Com a GPR o sector público, ao invés do acontecia modelo burocrático, passou a se portar como um meio e não um fim em si, para alcançar a satisfação dos cidadãos.

Nesse modelo o governo precisa manter o diálogo constante com a sociedade, passando a ter uma atitude empreendedora, onde visa a redução dos custos e para isto faz uso intensificado de ferramentas de controlo e avaliação, tendo a população o papel de cliente principal e de ente fiscalizador (IPECE, 2004).

Segundo Gil (2002) há diversas experiências no sector público com GPR, em comum as directrizes da orientação para resultados tem a seguinte visão: Foco em público-alvo claro e inequívoco; Orientação para resultados; Flexibilidade administrativa; Valorização e comprometimento profissional; e Controle Social. Tais princípios devem estar direccionados para o cliente/cidadão, alinhados com visão sistémica, compromisso, responsabilidade, transparência, práticas gerenciais modernas e participação social.

Em resumo, a GPR vê o cidadão como cliente, ela proporciona autonomia de gestão para os executores, não negligencia a gestão de processos, preza pela planificação e por dar ênfase aos resultados exerce constante monitoramento sobre os objectivos e metas, assim produzindo políticas públicas com maior grau de efectividade, entregando serviços de maior qualidade e com maior grau de impacto, além da maior transparência e cobrança social forçarem os gestores públicos e governantes a adoptarem uma postura empreendedora e de diálogo com a sociedade.

### **2.3.5 Gestão por processos**

Diante da necessidade de eliminar tudo que não agrega valor ao produto, ou seja, eliminar do processo produtivo, todas as etapas, *inputs* que não acrescentem valor ao produto final, *output*, surgiu a Gestão por Processos (Mendonça, 1987).

Ainda segundo Ricardo (2010), mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as

transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de actividades e diminuir o gasto de energia.

A gestão por processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos accionistas (Ricardo, 2010).

Para Maximiano (2009), gerir a empresa pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. Este autor também afirmou que através da gestão voltada a processos as organizações buscam melhorar dramaticamente a eficiência por meio da economia de tempo e dinheiro e melhorando a qualidade do produto e o serviço ao cliente.

Portanto a Gestão por Processos é uma opção para as organizações que visam inovar diante de um mercado de profundas e rápidas transformações, ou seja, se moldar e se colocar a frente das mudanças, transpondo os limites funcionais da empresa, melhorando seus processos e serviços, eliminando as perdas e deslocamentos desnecessários, agregando valor ao resultado final e desenvolvendo vantagens competitivas para organização.

### **2.3.6 Gestão como cadeia de valor**

O conceito de gestão como cadeia de valor tem ganhado importância e se refere às actividades realizadas por uma organização ao longo da cadeia. Toda organização é uma reunião de actividades que são executadas para projectar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Esse conjunto de actividades, pode ser demonstrado através de sua cadeia de valor (Marnaldo, 1989).

Embora as organizações individualmente tenham sido foco de análise na literatura estratégica, hoje, em um mundo de alianças e coalizações, a concorrência ocorre cada vez mais entre cadeias de valores. Tais cadeias têm como vantagem por estarem conectadas por cadeias de valores dentro de um processo.

Costa (2000), afirmam que a Gestão da Cadeia de Valores está em constante mudança, porque as organizações buscam um melhor desempenho na produção e entrega de bens e serviços, porém grande parte da criação de valor desses processos ocorre fora das fronteiras da organização.

### 2.3.7 Gestão à vista

A gestão à vista provém de um passado rico de informações. Sua origem foi baseada no *andon*, através do sistema Toyota de produção. Segundo Mazula (1995), o *andon* é um controle visual que transmite informações importantes e sinaliza a necessidade de acção imediata por parte dos supervisores.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), a gestão à vista é um instrumento que visa realizar uma comunicação acessível e compartilhada entre pessoas de uma organização, sendo ou não de um mesmo sector. Em outras palavras, gestão à vista é a comunicação que permanece disponível em uma linguagem compreensível para todos aqueles que possam nota-la, trazendo novas ideias e atitudes à cultura no local de trabalho, por meio da difusão das informações.

Lakatos e Marconi (2007), remetem a esta definição, apresentando a gestão à vista como uma ferramenta que permite a visualização do *status* das actividades em andamento, por parte dos gestores e dos colaboradores, permitindo acompanhamento da produção e tomadas de acções, quando necessárias.

Costa (2000), sustenta que além de assumir um papel de acompanhamento e apoio, a gestão à vista tem como vantagem de servir a uma ampla gama de funções dentro de uma organização, especificamente ao nível operacional. Dentre tais funções, destaca-se oferecer informações acessíveis capazes de facilitar o trabalho diário, aumentar o conhecimento de informações ao maior número de pessoas, reforçar autonomia dos colaboradores no sentido de enriquecer os relacionamentos incentivando a participação e facilitar a comunicação entre as pessoas e entre turnos de trabalho.

As premissas que envolvem a Gestão à Vista também vão ao encontro dos preceitos da melhoria contínua. Costa (2000), aponta que melhoria contínua implica no envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais, e pressupõe mudanças como hábito da organização e grandes mudanças com maior planificação.

Neste contexto, Marnaldo (1989), reforça que as ferramentas visuais são empregadas para ver o problema, para comunicar sugestões, para compreender e aplicar técnicas de resolução de

problema, para comunicar a resolução de problemas no processo e os resultados para as outras pessoas.

### **2.3.8 Gestão de Pessoas**

Boaventura (2007), classifica a gestão de pessoas em quatro grupos principais, que se situam em períodos históricos diferentes. São eles: “modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva”.

Gil (2002), conceitua Gestão de Pessoas como uma função de gestão que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objectivos, tanto organizacionais quanto individuais.

Para Chiavenato (1998), é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, colaboradores, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objectivos organizacionais e individuais.

Segundo Leite (2000), gestão de pessoas tem como vantagem de ser como uma lente que auxilia a perceber a realidade em sua totalidade e complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão dos leigos no assunto. É uma função que inclui as pessoas como agentes de processo de produção da organização, dá ênfase em como se deve trabalhar e como pensar instrumentos e práticas de gestão, com base nesses mesmos processos e reforça a ideia da importância da conciliação das expectativas e interesses individuais e organizacionais sabendo-se que essas expectativas devem ser continuamente construídas.

Gestão de pessoas é a capacidade de mobilizar as pessoas em busca de resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais. É compor um colectivo organizacional capaz de promover processos, relativamente, homogêneos de produção, atendimento e vendas por exemplo (Boaventura, 2007).

Diante dessa perspectiva pode-se presumir que há uma busca intensa pela união das pessoas dentro, da organização, pois percebe-se que no cenário actual, onde as organizações buscam maior competitividade, o mundo voltou-se para o tema das competências, isso porque há uma

necessidade de valorizar o pessoal e seu trabalho desempenhado, dentro de sua função organizacional.

### **2.3.9 Gestão de desempenho**

A gestão de desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização.

Chiavenato (1998), gestão de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os colaboradores referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Chiavenato (1998), a gestão de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos colaboradores e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao colaborador o treinamento adequado.

Observa-se que a gestão de desempenho tem como vantagem de servir para avaliar se os colaboradores estão alcançando ou não os objectivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho, para que possam ser corrigidas.

É importante que se divulgue aos colaboradores o resultado da avaliação, para que possam dar respaldo às exigências de seus superiores. Segundo Costa (2000), a avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efectivo).

### **2.3.10 Gestão por competência**

Gestão por competências é um modelo estratégico que surge nesse cenário e serve para otimizar o sector de Recursos Humanos na organização, porque promove a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, tendo como consequência uma actuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objectivos organizacionais (Meggison, 1998).

Lima (2006), descrevem como vantagem em como a gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direcciona o recrutamento, selecção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objectivos de uma organização.

Nesse contexto, a gestão por competências apresenta como desvantagem o facto de ser vista como um processo circular e que deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

O modelo de gestão descrito necessita do reconhecimento de que as competências são sua chave principal e que auxiliam no desempenho das tarefas e dos cargos. Chiavenato (1998), descreve que as competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos; auxiliam as pessoas a se alinharem com a organização e a contribuírem para uma visão compartilhada que permite a elas seguir a mesma direcção.

Esse é um modelo que reconhece as competências como forma de proporcionar ganhos organizacionais e assim conseguir recompensar o esforço dos indivíduos, seja por meio de sua maior produtividade e conseqüente retorno financeiro, quando esse ocorre por meio de alcance de metas, ou por meio de desenvolvimento da carreira dentro da organização podendo, o indivíduo ser alocado para áreas que sejam mais compatíveis com seu perfil e que lhe dêem maior motivação para trabalhar, conforme visto na teoria científica selecção científica do trabalho.

### **2.3.11 Gestão participativa**

Maranaldo (1989) diz que a gestão participativa é o conjunto harmónico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar insatisfação pessoal de seus colaboradores.

Por sua vez Ricardo (2010). afirma que uma organização deve reconhecer a importância da aprendizagem no seio dos seus colaboradores. Ora a inclusão na tomada de decisão é um dos factores importantes dentro da organização, uma vez a participação na tomada de decisões pode

superar as limitações de cada colaborador. Ora a limitação dos trabalhadores em termos de participação pode se tornar devastador no futuro da organização. Por isso, o empreendedor deve ser capaz de avaliar seu ambiente interno olhando este como um factor de competitividade. Assim, o gestor deve procurar obter de seus trabalhadores os melhores resultados para garantir o crescimento interno e externo.

Leite et al. (2000), afirmam que os gestores devem integrar os seus colaboradores em qualquer nível da organização e tomada de decisões facultando o acesso às informações organizacionais, dando recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas, valorizando a assistência social de maneira que ao colaboradores sejam eficientes e isto permite alcançar os objectivos previamente estabelecidos pela organização.

Para Leite (2000), a gestão participativa apresenta grande aceitação por parte dos gestores e dos colaboradores e, de certo modo, contribuiu para aumentar significativamente a produtividade industrial. Sendo aderido amplamente pelas empresas japonesas. A implantação da gestão participativa no Japão passou a ser aceite como modelo no mundo ocidental, que até então seguia à risca o modelo clássico.

## **2.4 Motivação**

Segundo Ricardo (2010), a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estipula ou provoca algum tipo de acção ou comportamento humano.

Segundo Chiavento (1998), a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais.

Na visão de Maranaldo (1989), a motivação pode ser definida como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objectivo, resulta dos desejos, necessidades e vontades de cada indivíduo. Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto a organização, executando assim, um melhor trabalho e relacionamento atingindo os objectivos da melhor maneira possível.

Para Chiavenato (2004), a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento com o objectivo à satisfação das necessidades.

Maximiano (2009), explica que o indivíduo motivado é alguém que demonstra alto grau de disposição na realização das actividades. Desse modo, deve-se mensurar a motivação e satisfação do colaborador em busca de melhores resultados.

Leite et al. (2000), a motivação é de extrema importância nos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho e é considerado um factor crucial para um bom funcionamento de uma organização.

Em nossa análise todos os autores convergem para a mesma opinião de que a motivação é o que determina o comportamento, as necessidades e o desempenho dos colaboradores.

#### **2.4.1 Ciclo motivacional**

O gestor tem um papel fundamental no ciclo motivacional, uma vez que é dele a função de estimular seus subordinados, para que, assim, toda a organização chegue ao seu objectivo. Esse estímulo deve acontecer de forma eficaz e eficiente.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico.

Chiavenato (2004) explica que o ciclo motivacional é resolvido pela satisfação da necessidade, liberação de tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Algumas necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono, repouso, etc. outras necessidades exigem um ciclo mais longo no tempo, enquanto as necessidades humanas mais sofisticadas, como de auto realização, exigem um processo que envolva quase toda uma vida humana.

#### **2.4.2 Tipos de motivação**

Os indivíduos nas organizações podem ser motivados em duas formas, através da motivação Extrínseca e motivação Intrínseca:

**Motivação extrínseca** - segundo Chiavenato (2004), tem origem nos factores externos do indivíduo, ou seja, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, são chamadas factores higiénicos (salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem dos supervisores, condições físicas, etc.).

Esta motivação refere-se sobre tudo a comportamentos que estão motivados pelo facto de terem uma finalidade. Essa finalidade pode ser a obtenção de uma recompensa material ou social após a concretização de uma determinada tarefa, ou então para evitar uma punição.

**Motivação Intrínseca** - para Chiavenato (2004), origem nos factores internos do indivíduo, ou seja, está relacionada com os conteúdos do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam. Estes estão sob controlo do indivíduo, pois, estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, são chamados factores motivacionais (sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto-realização, etc.)

Segundo Chiavenato (2004), as actividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensa aparente, para além da actividade em si. As actividades são mais fins em si do que meios para alcançar um fim.

Esta motivação vem dentro de cada um, ou seja, somente cada um sabe os motivos que os leva a realizar determinada acção. Portanto, apesar da motivação extrínseca e intrínseca não se vincularem entre si, estes levam o indivíduo adoptar a um determinado comportamento que seja benéfico ou não para o mesmo.

## **2.5 Conceito de Organização**

Segundo Chiavenato (1998), Organização é um sistema de actividade conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, a fim de alcançar objectivos especifico.

Segundo Chiavenato (1998), Organização esta vinculada ao conhecimento, o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas por tarefas de modo a tornar o conhecimento mais produtivo.

Na opinião de Ricardo (2010), Organização é uma unidade social, onde os objectivos têm varias funções, ser uma fonte de legitimidade que justifica suas actividades, padrão para avaliar sua eficiência e rendimento, unidade para medir a produtividade.

Segundo Chiavento (2004), Organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objectivo económico de produzir bens ou serviços.

Pelas definições dos autores, entende-se que as organizações devem colar como desafio, motivar os colaboradores, tornando-os mais participativos no processo de tomada de decisão e no comprometimento de alcançar os objectivos propostos, estimulando-os para que sejam bem-sucedidos nas suas actividades e funções na organização.

## **2.6 Organização das Escolas em Moçambique**

Segundo o Regulamento do Ensino Básico (MEC, 2008), nas escolas moçambicanas funcionam os seguintes órgãos:

**Direcção da Escola** - composto pelo Director da escola, representante dos professores, representante do pessoal administrativo, representante dos pais e encarregados de educação, representante da comunidade e representante dos alunos, numero de integrantes que varia segundo o tipo de escola (Tipo 1; 2 e 3).

**Conselho da escola** - dirigido por um Presidente eleito, democraticamente, dentre os pais turma.

**Colectivo de direcção** - composto pelo Director, Director adjunto Pedagógico, chefe da secretaria e chefe do Internato.

Para além destes órgãos, a escola também possui:

**Conselho Pedagógico** - é um órgão de apoio técnico, científico e metodológico do director da escola em matérias a pedagógica e é composto pelo director, Director Adjunto pedagógico, coordenadores de ciclos e coordenadores de áreas.

**Assembleia-geral da escola** - é composta pelos membros do conselho da escola, membros da direcção as autoridades locais (líder comunitário, secretário de bairro, autoridades tradicionais e

outros); professores e alunos; outros trabalhadores da instituição, pais e encarregados de educação dos alunos; a comunidade e associação de pais.

**Assembleia-geral da turma** - compete a este órgão informar os encarregados de educação das regras de funcionamento do regulamento interno, bem como outros documentos normativos e é composto pelo director de turma que a preside, pais/encarregados de educação, os professores da turma, os alunos e outros intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, se necessário.

**Conselho geral da turma** - contempla a organização, acompanhamento e avaliação da aprendizagem e o comportamento dos alunos, elaborando estratégias para o sucesso educativo e escolar dos alunos e é constituído por todos os professores da turma, pelos representantes da turma (chefes e adjuntos), representantes dos pais e encarregados de educação dos alunos da turma.

A escola sendo um sistema complexo, para seu bom funcionamento apoia-se na comunidade que identifica e ou resolve os problemas que requerem a participação comunitária juntamente com os pais/encarregados de educação. O Regulamento do Ensino Básico (MEC, 2008) estabelece que a frequência média é de 50 alunos por turma normal e as classes com menos de 25 alunos dever ser ministradas em regime de turmas mistas. As turmas mistas não devem exceder o número máximo de 40 alunos.

### **2.6.1 Gestão Administrativa da escola**

Para um bom funcionamento da escola o Regulamento do Ensino Básico (MEC, 2008) propõe que deve-se tomar em conta os seguintes aspectos:

Condições físicas das escolas - (salas de aula em condições, existência de casas de banho, existência de água potável e luz) e das salas de aula (existência de mobiliário escolar e de materiais didácticos nas salas).

Elementos de gestão escolar - (controle da assiduidade dos professores, planificação e assistência às aulas, acompanhamento ao trabalho dos professores, gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros da escola para o benefício da qualidade de ensino e envolvimento da comunidade).

Materiais de ensino adequados e em quantidade suficiente nas escolas, Professores suficientes e com formação adequada.

Os elementos acima apresentados são pré-requisitos para a formação com qualidade, quer no ensino primário assim como para outros níveis de formação. Entendemos que a falta de um destes elementos poderá influenciar para a formação dos alunos.

### **2.6.2 Processo de ensino na sala de aula**

O professor planifica as aulas focalizando o ensino centrado no aluno, organiza os alunos na sala de aula, faz a gestão do tempo lectivo e do programa de ensino, assiduidade e atrasos elaborando os planos para recuperação dos alunos mais atrasados, correcção dos cadernos e dos trabalhos de casa dos alunos (Regulamento do Ensino Básico - MEC, 2008).

### **2.6.3 A nível da comunidade**

O envolvimento dos encarregados de educação na educação dos filhos (controle do processo educativo – controle do trabalho de casa dos alunos, estudo acompanhado das crianças, gestão do descanso dos alunos ou seja dar às crianças tempo suficiente para o descanso evitando o envolvimento das crianças em trabalhos extenuantes e por longos períodos de tempo (por exemplo: vender até altas horas da noite, carregar baldes pesados de água) e velar pela saúde das crianças, asseio e nutrição, controle de doenças da pele e malárias, o cumprimento dos horários pelas crianças e matrícula aos 6 anos na 1ª classe) (Regulamento do Ensino Básico - MEC, 2008).

É necessário o envolvimento dos pais na gestão da escola (gestão dos recursos humanos e financeiros da escola). Todos estes elementos, funcionando em conjunto deverão trazer benefícios para o processo de ensino e aprendizagem. É necessária a criação de mecanismos para o controle de qualidade de ensino e avaliação dos maiores problemas do sistema com vista a dar soluções orientadas para os problemas encontrados.

Todos estes aspectos dependem de um financiamento adequado ao sector da Educação, da sua colaboração com outras instituições do Estado como a Saúde, Acção Social entre outras, assim como uma boa distribuição dos fundos pelas diferentes áreas sobretudo para o financiamento dos professores, materiais e outros *inputs* são processo de ensino e aprendizagem, criando um equilíbrio adequado ao funcionamento do sistema de ensino.

O investimento na aprendizagem levará a uma maior conclusão dos alunos finalistas do ensino primário, ao mesmo tempo que irá assegurar a qualificação de melhores graduados a todos os níveis de ensino que serão um investimento importante para a continuidade de um sistema educativo de qualidade.

## **CAPITULO III: METODOLOGIA**

No presente capítulo apresenta-se a metodologia usada neste trabalho. Aqui se indicam: o local do estudo; a classificação da pesquisa; os métodos; técnicas e procedimentos aplicados nesta pesquisa, bem como a população e a amostra.

### **3.1 Breve Apresentação da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba**

Segundo os indicadores de educação na cidade de Maputo (INE, 2024), a EPC Mateus Sansão Muthemba localiza-se no Bairro da Polana Caniço, na Cidade de Maputo, ela foi aberta em 1996 e iniciou as suas actividades no mesmo ano com 10 salas de aula, 4 casas de banho, um ginásio, gabinete do director e do pedagógico e a sala dos professores. Este estabelecimento de ensino pertencente ao aparelho do estado e é tutelado pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

INE (2024), explica que actualmente a EPC Mateus Sansão Muthemba possui 18 salas de aulas que lecciona em 3 turnos, 6 casas de banho e um universo de 2573 indivíduos, sendo 1 Director da Escola, 1 Director pedagógico, 19 professores e 2552 alunos.

Quanto ao nível de formação do Corpo Docente, 12 professores são Docentes de N3 (nível médio) o que corresponde a 63,2%; 6 professores são Docentes de N1 (nível superior) o que corresponde a 31,6% e 1 é Docente de N4 (nível básico) o que corresponde a 5,2%.

#### **3.1.1 Missão**

Desenvolver no aluno habilidades e conhecimentos de carácter vocacional que lhes permitam continuidade da sua formação e uma integração plena na sua comunidade.

#### **3.1.2 Visão**

Ser uma escola de referência a nível da ZIP (Zona de Influência Pedagógica).

#### **3.1.3 Valores**

Responsabilidade, cometimento e excelência, integridade e transparência, amor a aprendizagem e a vida.

### **3.1.4 Objectivos da Escola**

INE (2024), diz que a escola Primaria Completa Mateus Sansão Muthemba é um estabelecimento de ensino básico que lecciona da 1<sup>a</sup> à 7<sup>a</sup> classes e visa:

- a) Desenvolver capacidades do educando de modo a permitir-lhe viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente na melhoria de qualidade de vida, tomar decisões fundamentais e prosseguir a sua aprendizagem ao longo da vida;
- b) Proporcionar uma formação básica nas áreas de comunicação e Ciências Sociais, Ciências Naturais e Matemática e de Actividades Práticas e Tecnológicas;
- c) Transmitir conhecimentos de técnicas básicas e desenvolver habilidades e aptidões de trabalho manual, atitudes e convicções que proporcionam o ingresso na vida produtiva, sem perder de vista o currículo local;
- d) Proporcionar uma formação básica da personalidade, aumentar as oportunidades educativas e garantir a participação de todos os alunos, incluindo os que têm necessidades educativas especiais.

### **3.1.5 Órgãos da EPC Mateus Sansão Muthemba**

Segundo MINEDH (2018), nas escolas funcionam os seguintes Órgãos Executivos:

- a) Direcção de escola;
- b) Conselho de Escola;
- c) Colectivo de Direcção.

São órgãos de consulta da Escola:

- a) Conselho Pedagógico;
- b) Assembleia Geral da Escola;
- c) Assembleia Geral da Turma;
- d) Conselho Geral de Turma.

## **3.2 Classificação da pesquisa**

Nos pontos seguintes são apresentados os aspectos metodológicos que orientarão todo o processo de investigação. A metodologia da pesquisa abrange vários itens, pois responde a diversas questões relacionadas com a pesquisa, levando em conta ao tipo de pesquisa, método de procedimento, técnicas e instrumentos de recolha de dados, amostragem e questões éticas.

### **3.2.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa adotou a abordagem quantitativa por possibilitar a mensuração objetiva das percepções dos colaboradores acerca da gestão participativa e de sua influência na motivação no ambiente escolar. Essa abordagem permite transformar opiniões e atitudes em dados numéricos, facilitando a análise estatística e a identificação de padrões, tendências e relações entre as variáveis estudadas.

Por meio da aplicação de questionários estruturados, foi possível coletar dados de um número significativo de participantes, garantindo maior confiabilidade, comparabilidade e generalização dos resultados. A abordagem quantitativa mostrou-se adequada para verificar, de forma sistemática, o grau de concordância dos colaboradores em relação às práticas de gestão participativa e seu impacto na motivação profissional.

Além disso, o uso da pesquisa quantitativa contribuiu para uma análise mais objetiva dos resultados, reduzindo a subjetividade do pesquisador e permitindo fundamentar as conclusões em evidências estatísticas, o que fortalece a validade científica do estudo.

### **3.2.2 Técnicas e instrumento de recolha de dados**

Quanto às técnicas de recolha de dados a pesquisa privilegiou três métodos: a documentação directa, que corresponde o levantamento de dados no próprio local onde os fenómenos ocorrem e a documentação indirecta que se encontra dividida em pesquisa documental (fontes primárias) e a pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) e a aplicação de inquéritos.

#### **3.2.2.1 Pesquisa bibliográfica**

Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos. Assim, assume-se a pesquisa como sendo bibliográfica porque parte da consulta de livros, relatórios, artigos electrónicos com o intuito de

aprofundar o conhecimento referente ao tema em estudo, acompanhando-o em todas etapas de elaboração do trabalho.

No presente estudo a pesquisa bibliográfica foi relevante pois ela permitiu mapear os vários estudos que discutem a gestão participativa, especialmente para a componente da motivação no sector escolar. Esta informação foi fundamental para o enriquecimento do debate teórico de estudo, bem como na fundamentação da informação contida nos diferentes capítulos que compõe a monografia.

### **3.2.2.2 Pesquisa documental**

De acordo com Lakatos e Marconi (2007) a pesquisa documental tem como principal enfoque a análise de documentos institucionais de acesso restrito que ainda não sofreram a análise analítica por nenhum autor. Assim com esta técnica foi possível aceder os relatórios, documentos normativos, currículo de formação, planos de estudos e outra informação que orienta a EPC Mateus Sansão Muthemba. Esta informação foi fundamental para a formulação do problema e na componente da discussão de dados.

### **3.2.2.3 Inquérito**

No presente estudo foram aplicados inquéritos, de modo a captar as percepções do corpo directivo, professores e conselho de escola sobre o modelo de gestão utilizado na EPC Mateus Sansão Muthemba.

Nesta monografia optou-se pelo inquérito porque foi útil porque permitiu aprofundar questões pertinentes, contando para isso com um roteiro, simples, para guiar os inquéritos.

O inquérito por questionário foi usado para abranger o maior número possível de informantes. Esta técnica foi importante e útil visto que possibilitou a recolha de dados substanciais sobre a escola estudada. O inquérito foi aplicado aos professores e membros do Conselho de Escola.

### **3.2.3 Instrumentos de recolha de dados**

Para a recolha de dados foi usado o guião de inquérito (em anexo), que foram administrados aos sujeitos de pesquisa seleccionados para o estudo. Os guiões visaram captar as percepções dos

sujeitos de pesquisa sobre o modelo de gestão na EPC Mateus Sansão Muthemba e a sua materialização prática no campo da gestão escolar.

De forma prática o guião de inquérito visou captar (i) os modelos de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba; (ii) o modelo de gestão em vigor na Escola Primária Sansão Muthemba no âmbito da execução das actividades escolares; (iii) analisar como a gestão participativa pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba.

### **3.2.4 População**

A população da presente pesquisa é finita. As populações finitas são frequentemente definidas numa listagem ou relação nominal tal que seja possível enumerar cada e por população infinita entende-se que são frequentemente definidas por um processo contínuo em que os elementos da população consistem em itens gerados como se o processo operasse indefinidamente sob as mesmas condições. Em tais casos, é impossível obter uma lista de todos os elementos da população (Pacheco et al, 2005).

Assim, neste estudo, a população alvo ou universo deste estudo foi constituído por 2597 indivíduos: 1 Director da Escola, 1 Director pedagógico, 19 professores, 12 Membros do Conselho da Escola, 8 Auxiliares, 4 Guardas e 2552 alunos.

### **3.2.5 Amostra**

O estudo usou a amostragem não probabilística do tipo intencional. Para tal foram seleccionados 37 sujeitos de pesquisa. Os sujeitos de pesquisa foram compostos por 12 Membros do Conselho da Escola, dezanove professores, quatro auxiliares de limpeza e dois guardas. Importa referir que os professores foram seleccionados baseando-se na sua experiência de trabalho, ou seja foi estabelecido como tempo mínimo de 3 anos para fazer parte de estudo.

### **3.2.6 Questões éticas**

Vários autores defendem que os investigadores têm obrigação de proteger as pessoas em nome do interesse da investigação e insistem que as pessoas devem possuir fronteiras e estratégias para se protegerem em situação de exploração (Pacheco et al, 2005).

O autor deste trabalho respeitou o sigilo de modo a preservar a identidade dos sujeitos de pesquisa. No estudo foi garantida a confidencialidade da informação e o anonimato, ao não serem colocados os nomes dos participantes nos guiões de entrevista. Os sujeitos de pesquisa serão informados que os dados destinam-se para fins académicos e que em nenhum momento a sua identidade será reflectida em qualquer parte da monografia. Os sujeitos de pesquisa foram informados que em qualquer momento podiam abandonar ou interromper a entrevista se sentissem constrangidos com o tipo de dados ou perguntas.

### **3.2.7 Plano de análise de dados**

Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo das respostas fornecidas pelos sujeitos de pesquisa. A análise de conteúdo é uma das técnicas muito recorridas para sumarizar os dados qualitativos. Assim neste estudo os dados serão sistematizados a partir das respostas dadas pelos entrevistados. As respostas dos sujeitos de pesquisa serão agrupadas para cada pergunta contida no guião e de seguida elaborar-se-á a síntese de cada pergunta, que mais tarde será usado na composição dos argumentos contidos no capítulo da análise de dados.

Segundo o proposto por Pacheco (2005), a análise de dados seguiu a seguinte sistematização:

**Seleção:** foi efectuado um exame minucioso dos dados. Verificação crítica que tinha por finalidade detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que pudessem prejudicar o resultado da pesquisa, como apresentar dados desordenados ou instruções mal compreendidas;

**Codificação:** foi uma operação utilizada para classificar os dados que se relacionam. Com a codificação, os dados foram transformados em símbolos e depois foram tabelados e contados (atribuição de códigos, números e letras);

**Tabulação:** consistiu na disposição dos dados em tabelas para facilitar a verificação das inter-relações entre eles.

**Análise:** realizou-se uma actividade intelectual na busca de dar um significado amplo às respostas, vinculando-se a outros conhecimentos e teorias. Em outras palavras, tratou-se da exposição e interpretação do significado do material apresentado.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

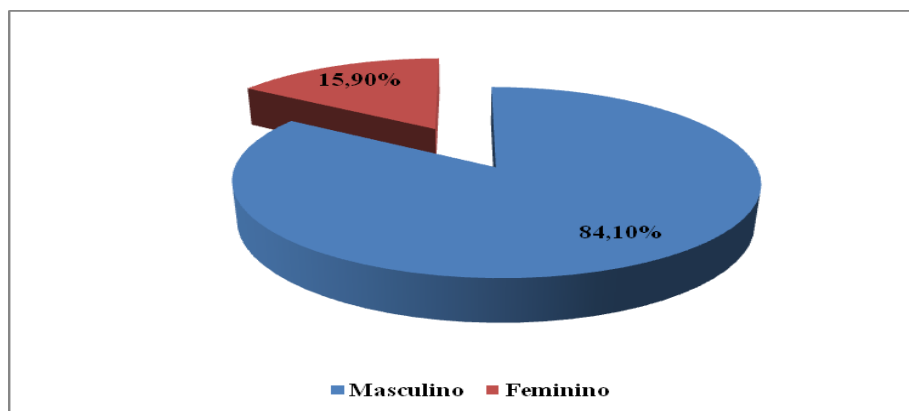
Analisando os dados da presente pesquisa, apresentam-se a seguir os dados colectados por entrevista e inquérito por questionário junto dos Colaboradores como Professores, Auxiliares, Guardas e Membros do Conselho de Escola.

#### 4.1 Resultados

Os dados sócio - demográficos, foram analisados através da estatística descritiva e as variáveis apresentadas por meio de contagens (frequências relativas simples) que possibilitaram a obtenção dos seus valores percentuais.

A partir do inquérito foi possível trazer os resultados adiante apresentados na forma de gráficos. No gráfico 1, apresenta-se a distribuição por género dos elementos que compõem a amostra, que são o objecto da presente pesquisa. Dos 37 entrevistados e inquiridos que perfazem a amostra, 84,1% são do género masculino e os restantes 15,9% do género feminino.

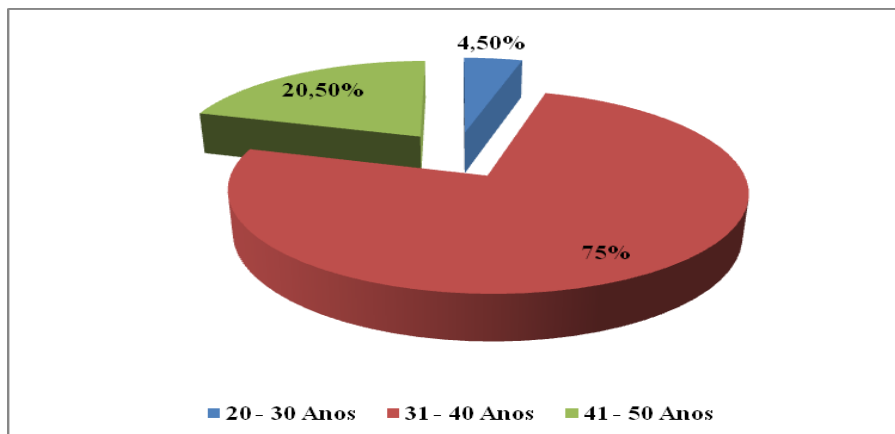
**Gráfico 1.** Distribuição por género dos entrevistados.



**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Em relação a distribuição etária, na amostra (gráfico 2), 75% tem entre 31 a 40 anos de idade; 20,5% tem entre 41 a 50 anos de idade e 4,5% tem entre 21 a 30 anos de idade.

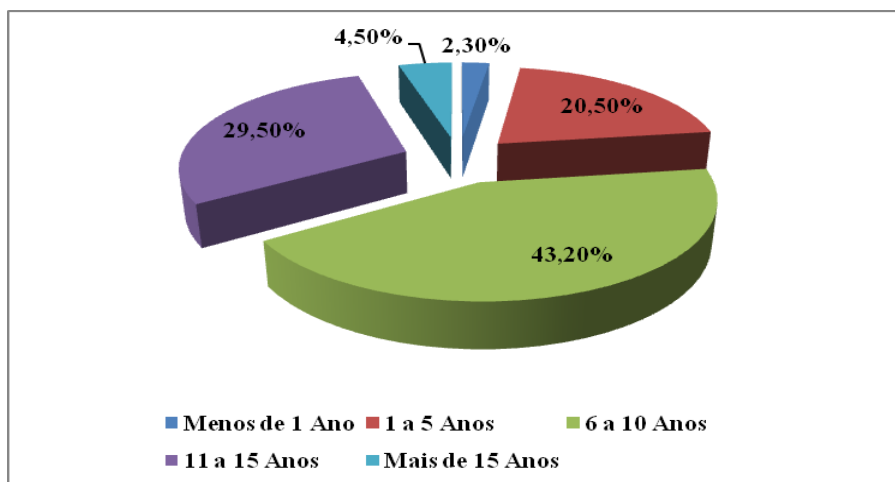
**Gráfico 2.** Distribuição por faixa etária.



**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Quanto a distribuição por experiência profissional do entrevistado (gráfico 3), constata-se que 43,2% tem entre 6 a 10 anos de experiência; 29,5% tem entre 11 a 15 anos de experiência; 20,5% tem entre 1 a 5 anos de experiência; 4,5% da amostra tem mais de 15 anos de experiência e apenas 2,3% tem menos de 1 ano de experiência.

**Gráfico 3.** Distribuição por experiência profissional do entrevistado.



**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Na prossecução da pesquisa, nos pontos seguintes, foi feita uma análise buscando alcançar os objectivos específicos da pesquisa.

#### **4.1.1 Descrição dos Modelos de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba**

Neste ponto faz-se a descrição dos modelos de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba, olhando essencialmente para as questões sobre realizações profissionais e comunicação entre os gestores e colaboradores.

Recorrendo ao inquérito foi possível trazer os resultados apresentados nas tabelas que adiante se apresentam (tabelas 1, 2, 3,4,5,6,7,e 8).

As tabelas 1 e 2 correspondem as questões acerca da realização profissional. Sobre o significado do trabalho realizado ao colaborador, a tabela 1 apresenta maior frequência pois, 24 colaboradores correspondentes a 64.9%, responderam que sim, o trabalho tem significado para eles, 3 colaboradores correspondentes a 8.1%, responderam que o trabalho não tem significado para eles, 3 colaboradores correspondentes a 8.1% responderam que não tinham certeza, e 7 colaboradores correspondentes a 18.9% não responderam a questão.

**Tabela 1:** Formas de tratamento.

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	24	64.9
Não	3	8.1
Não Tem Certeza	3	8.1
Não Responde	7	18.9
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

No que diz respeito a satisfação com o trabalho realizado (tabela 2), 26 colaboradores correspondentes a 70.3% afirmam que sim, 3 colaboradores correspondentes a 8.1% afirmam que não, 2 colabores correspondentes a 5.4% afirmam que não tem certeza, e 6 colaboradores correspondentes a 16.2% não responderam a questão.

**Tabela 2:** Sentes te Satisfeito com o trabalho por ti realizado?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	26	70.3
Não	3	8.1
Não Tem Certeza	2	5.4
Não Responde	6	16.2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

De acordo com Neves (2001), o indivíduo se sente realizado profissionalmente, quando este tem uma percepção de que o trabalho esta adequada às suas expectativas, pois, este factor deve ser promovido pelos gestores para manter a sua equipe motivada. A capacidade para manter tal factor, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada colaborador.

Assim, nota se a existência de um sentimento positivo ou de satisfação com o trabalho pela maioria dos colaboradores, pois, verifica se um envolvimento destes não apenas com o trabalho mais sim com a escola.

As tabelas abaixo são correspondentes a questões de comunicação entre os gestores e colaboradores. Quando questionados sobre a comunicação dos gestores com os colaboradores (tabela 3), 14 colaboradores correspondentes a 38% afirmam que sim a comunicação entre as partes, 13 colaboradores correspondentes a 35% afirmam que não tem certeza e 10 colaboradores correspondente a 27% não responderam a questão.

**Tabela 3:** A direcção da escola se comunica com os colaboradores?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	14	38
Não	0	0
Não Tem Certeza	13	35
Não Responde	10	27
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

No que diz respeito a segurança dos colaboradores em falar o que pensam (tabela 4), 10 colaboradores correspondentes a 27% afirmam que não se sentem seguros, 11 colaboradores correspondentes a 30% afirmam não ter a certeza, e 10 colaboradores correspondente a 27% não responderam a questão.

**Tabela 4:** Os colaboradores se sentem seguros em falar o que pensam?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	6	16
Não	10	27
Não Tem Certeza	11	30
Não Responde	10	27
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

No que toca a abertura da direcção em receber e reconhecer as críticas e opiniões dos colaboradores (tabela 5), 13 colaboradores correspondentes a 35% afirmam que sim a direcção reconhece as críticas e opiniões dos colaboradores, 1 colaborador correspondente a 3% afirma que não, 12 colaboradores correspondentes a 32% afirmam não ter certeza, e 11 colaboradores correspondente a 30% não responderam a questão.

**Tabela 5:** A direcção é aberta a receber, reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dos seus colaboradores?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	13	35
Não	1	3
Não Tem Certeza	12	32
Não Responde	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Quanto as orientações do gestores (tabela 6), 19 colaboradores correspondentes a 51.3% afirmam que sim as orientações são claras e objectivas, 1 colaborador correspondente a 2.7% afirma não serem claros nem objectivos, 7 colaboradores correspondente a 18.9% afirmam não ter a certeza e 10 colaboradores correspondente a 27.1% não responderam a questão.

**Tabela 6:** As orientações recebidas do seu trabalho são claras e objectivas?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	19	51.3
Não	1	2.7
Não Tem Certeza	7	18.9
Não Responde	10	27.1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Adicionalmente foi colocada aos entrevistados a seguinte questão: como avaliam as relações entre os membros da direcção da escola e os docentes/trabalhadores? Nas respostas, cerca de 26 colaboradores correspondentes a 70.3% afirmam ser Boa, 3 colaboradores correspondentes a 8.1% afirmam que serem Más, 2 colabores correspondentes a 5.4% afirmam que são Razoáveis e 6 colaboradores correspondentes a 16.2% não responderam a questão.

**Tabela 7:** Relações entre os membros da direcção da escola e os docentes/trabalhadores

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Boa	26	70.3
Má	3	8.1
Razoáveis	2	5.4
Não Responde	6	16.2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Questionados ainda sobre o estilo de liderança dominante na escola, 51.3% afirmam ser o democrático, 1 colaborador correspondente a 2.7% afirma ser meritocrático, 7 colaboradores correspondente a 18.9% afirmam ser autocrático e 10 colaboradores correspondente a 27.1% não responderam a questão.

**Tabela 8:** Estilo de liderança dominante na escola

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Boa	26	70.3
Má	3	8.1
Razoáveis	2	5.4
Não Responde	6	16.2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Segundo Pacheco et al (2005) Os gestores tem papéis interpessoais, onde se destacam individuo e a motivação, pois, estes interagem com os colaboradores motivando os e dirigindo-os. São responsáveis pelos seus actos e dos seus colaboradores. Este comunica com as pessoas dentro e fora da organização.

Na opinião de Bergamini (2008), nas organizações, a motivação está ligada permanentemente a interação entre o gestor e colaborador.

Sendo assim, verifica-se que apesar da existência de colaboradores demonstrando incertezas em relação a questão de comunicação entre gestores e colaboradores, Percebe-se que nesta escola há uma maior frequência de colaboradores satisfeitos com a forma com que os gestores da mesma têm-se comunicado.

Apesar dos colaboradores se sentirem satisfeitos com a forma com que os gestores se comunicam, os mesmos demonstram insegurança em falar o que pensam, verificando se maior frequência, isto é, 29.7% dos colaboradores a demonstrar essa insegurança. Por outro lado, a maior parte dos colaboradores afirmam positivamente que os gestores têm recebido, reconhecidas as críticas e opiniões, tendo estes dados orientações do trabalho de forma clara e

objectiva. Como mostra Gil (2002) os gestores devem saber escutar, mantendo a calma perante as críticas, facilitando a expressão de grupo, aceitando mudanças e sendo coerente com os objectivos.

#### **4.2 Descrição dos modelos de gestão tendo em atenção as formas de participação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba**

A gestão participativa pode influenciar a motivação dos colaboradores, nos pontos seguintes, analisa-se o seu impacto na Escola Primária Sansão Muthemba

As tabelas abaixo são correspondentes a questão do relacionamento entre colaboradores e o relacionamento entre colaboradores e gestores. No relacionamento entre colaboradores (tabela 9), 7 Colaboradores correspondente a 19% afirmam haver um bom relacionamento, 6 colaboradores correspondentes a 16.2% afirmam não haver bom relacionamento, 13 colaboradores correspondentes a 35.1% afirmam não ter a certeza e 11 colaboradores correspondente a 29.7% não responderam a questão.

**Tabela 9:** O relacionamento entre colaboradores é saudável?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	7	19
Não	6	16.2
Não Tem Certeza	13	35.1
Não Responde	11	29.7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Quanto ao relacionamento entre gestores e colaboradores (tabela 10), 5 colaboradores correspondentes a 13.5% afirmam haver bom relacionamento, e 7 colaboradores correspondentes a 19% afirmam não haver bom relacionamento, 13 colaboradores correspondentes a 35.1% afirmam não ter a certeza e 12 colaboradores correspondentes a 32.4% não responderam a questão.

**Tabela 10:** O relacionamento entre os colaboradores e a direcção é saudável?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	5	13.5
Não	7	19
Não Tem Certeza	13	35.1
Não Responde	12	32.4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Em relação a questão se a direcção tem estimulado e motivado os colaboradores (tabela 11), 12 colaboradores correspondentes a 32% afirmaram que sim, 4 colaboradores correspondentes a 11% afirmaram que não, 10 colaboradores correspondentes a 27% afirmaram que não tem certeza e 11 colaboradores correspondentes a 30% não responderam a questão.

**Tabela 11:** A direcção tem estimulado e motivado os colaboradores no trabalho?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	12	32
Não	4	11
Não Tem Certeza	10	27
Não Responde	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Quanto a questão, os colaboradores se sentem respeitados pelo gestor ou chefe (tabela 12), 15 colaboradores correspondente a 40.5% afirmaram que sim, 3 colaboradores correspondentes a 8.1% afirmaram que não, 8 colaboradores correspondentes a 21.6% afirmaram que não tem certeza e 11 colaboradores correspondentes a 29.7% não responderam a questão.

**Tabela 12:** Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	15	40.5
Não	3	8.1
Não Tem Certeza	8	21.6
Não Responde	11	29.7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

No tocante a questão de haver um plano de motivação neste estabelecimento de ensino (tabela 13), 3 colaboradores correspondentes a 8.1% afirmaram que sim, 20 colaboradores correspondentes a 54.1% afirmaram que não, 7 colaboradores correspondentes a 18.9% afirmaram que não tem certeza, e igualmente 7 colaboradores também correspondentes a 18.9%.

**Tabela 13:** Nesta escola a direcção tem um plano de motivação?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	3	8.1
Não	20	54.1
Não Tem Certeza	7	18.9
Não Responde	7	18.9
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Na questão, os gestores tem influenciado positivamente aos colaboradores (tabela 14), 14 colaboradores correspondentes a 38% afirmam que sim, 2 colaboradores correspondentes a 5% afirmaram que não, 10 colaboradores correspondentes a 27% afirmaram não ter a certeza, e 11 colaboradores correspondentes a 30% não responderam a questão.

**Tabela 14:** Os gestores/chefes tem influenciado positivamente seus colaboradores?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	14	38
Não	2	5
Não Tem Certeza	10	27
Não Responde	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

A questão sobre, no caso de insatisfação os gestores têm conseguido ultrapassar (tabela 15), 8 colaboradores correspondentes a 21.6% afirmaram que sim, 2 colaboradores correspondentes a 5.4% afirmaram que não, 16 colaboradores correspondentes a 43% afirmaram não ter a certeza e 11 colaboradores correspondentes a 30% não responderam a questão.

**Tabela 15:** No caso de insatisfação de um colaborador os gestores/chefes tem conseguido ultrapassar?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	8	21.6
Não	2	5.4
Não Tem Certeza	16	43
Não Responde	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Adicionalmente foi colocada a seguinte questão: será que na escola existe a gestão participativa, que pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba? Há 15 colaboradores, correspondentes a 40.5% que responderam afirmativamente (afirmaram sim),

3 colaboradores correspondentes a 8.1% afirmaram que não, 8 colaboradores correspondentes a 21.6% afirmaram que não tem certeza e 11 colaboradores correspondentes a 29.7% não responderam a questão.

**Tabela 16:** Existe a gestão participativa, que pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	15	40.5
Não	3	8.1
Não Tem Certeza	8	21.6
Não Responde	11	29.7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

A análise destes resultados entra em consonância com a análise efectuada por Gil (2002). Segundo este autor, o relacionamento e um dos factores higiénicos que ajusta os colaboradores a seu ambiente de trabalho. Este factor não é suficiente para promover a motivação, mais precisa ser pelo menos satisfatório para não desmotivar as pessoas.

Desta forma, verificou-se claramente a prevalência de incertezas por parte destes colaboradores e de alguma forma um certo desconforto em abordar a questão da existência da gestão participativa, que pode influenciar a motivação dos colaboradores na Escola Primária Sansão Muthemba, pois 51,3% da amostra não tem a certeza ou não respondeu, o que demonstra a necessidade de melhorias no modelo de gestão por parte da direcção da escola.

Ainda, no tocante ao relacionamento, os colaboradores afirmam que os gestores tem estimulado e motivando-os no trabalho, respeitando-os e influenciando-os positivamente, apesar de não haver um plano de motivação nesta escola que ajude os gestores para um bom funcionamento de mesma, os gestores tem conseguido ultrapassar questões de insatisfação dos colaboradores.

Assim sendo, os gestores devem ser competentes para analisar e resolver problemas quer individualmente ou em equipa (Levieque, 2011).

### 4.3 Análise de como a gestão participativa pode influenciar a motivação dos colaboradores na EPC Mateus Sansão Muthemba

Procura-se a seguir analisar de como a gestão participativa pode influenciar a motivação dos colaboradores na EPC Sansão Muthemba, principalmente nas componentes salário e possibilidades de crescimento na carreira.

As tabelas abaixo são correspondentes a questões sobre salário. Quando questionados se estão satisfeitos com os seus salários (tabela 17), 5 colaboradores correspondentes 13.5% afirmam estar satisfeito com o mesmo, 25 colaboradores correspondente a 67.6% afirmam não estar satisfeitos, 2 colaboradores correspondentes a 5.4% afirmam não ter certeza e 5 colaboradores correspondente a 13.5% não responderam a questão.

**Tabela 17:** A direcção dá oportunidade de crescimento na carreira?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	17	46
Não	3	8.1
Não Tem Certeza	8	21.6
Não Responde	9	24.3
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Quanto a questão do colaborador se sentir apto para assumir maiores responsabilidades nesta escola (tabela 20), 23 colaboradores correspondente a 62.2% afirmam que sim sentem se capazes de assumir maiores responsabilidades, 4 colaboradores correspondente a 10.8% afirmam que não, 2 colaboradores correspondente a 5.4% afirmam não ter a certeza e 8 colaboradores correspondente a 21.6% não terem respondido a questão.

**Tabela 18:** Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	23	62.2
Não	4	10.8
Não Tem Certeza	2	5.4
Não Responde	8	21.6
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Sobre a questão, se o colaborador gostaria de assumir outra função ou cargo nesta escola (tabela 21), 9 colaboradores correspondente a 24.3% afirmam que sim, 20 colaboradores correspondente a 54.1% afirmam que não, 1 colaborador correspondente a 2.7% afirmam não ter a certeza e 7 colaboradores correspondente a 18.9% não terem respondido a questão.

**Tabela 19:** Você gostaria de assumir outra função ou cargo nesta instituição?

<b>Opções</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	9	24.3
Não	20	54.1
Não Tem Certeza	1	2.7
Não Responde	7	18.9
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor, a partir dos dados do inquérito.

Apesar dessa escola os gestores dar oportunidades de crescimento na carreira, e o colaborador sentir se capaz de assumir maiores responsabilidades, a maioria dos colaboradores afirmam não terem o mínimo gosto em assumir outras funções ou cargos nesta escola.

Assim nota se uma certa desmotivação dos colaboradores, logo, os gestores devem manter sua equipe motivada, tendo em conta que o crescimento na carreira e responsabilidade em assumir outros desafios são factores que realmente promovem a motivação.



## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

### **5.1 Conclusão**

Esta pesquisa teve como objectivo geral analisar de que forma a gestão participativa influencia a motivação dos colaboradores da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba, na cidade de Maputo. Para tal, foram estabelecidos três objectivos específicos, que guiaram a investigação e permitiram chegar às seguintes conclusões:

Em relação ao modelo de gestão em vigor foi possível identificar que o modelo de gestão predominante na Escola Primária Sansão Muthemba apresenta características predominantemente hierárquicas e centralizadas, com decisões concentradas na direcção e pouca delegação de responsabilidades. Apesar de existirem estruturas formais de participação, como reuniões pedagógicas e conselhos de escola, estas são muitas vezes utilizadas mais para informar do que para decidir colectivamente.

Sobre as formas de participação dos colaboradores observou-se que a participação dos colaboradores ocorre principalmente em actividades operacionais e executivas, com baixo envolvimento em decisões estratégicas ou planeamento escolar. Os professores e funcionários demonstram interesse em participar mais activamente, mas identificam barreiras como a falta de mecanismos formais de escuta, a cultura organizacional pouco aberta ao diálogo e a sobrecarga de tarefas administrativas.

Quanto à influência da gestão participativa na motivação a pesquisa permitiu concluir que a gestão participativa tem um impacto positivo na motivação dos colaboradores, quando efectivamente praticada. Nos momentos em que houve maior envolvimento da equipa em decisões relacionadas com o seu trabalho, registou-se um aumento do sentimento de valorização, compromisso e pertença. Contudo, a motivação é afectada negativamente quando a participação é apenas simbólica ou quando as contribuições não são consideradas nas decisões finais.

Conclui-se que a implementação de um modelo de gestão verdadeiramente participativo na Escola Primária Sansão Muthemba poderá contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, o aumento da motivação e o fortalecimento do trabalho colaborativo. Para

isso, recomenda-se a criação de canais mais efectivos de comunicação, a formação dos gestores em liderança participativa e a institucionalização de práticas de decisão colectiva, especialmente em áreas pedagógicas e de planeamento escolar.

A pesquisa reforça a ideia de que a motivação dos colaboradores está intimamente ligada ao grau de participação e reconhecimento que experienciam no ambiente de trabalho, sugerindo que a gestão participativa não é apenas uma ferramenta administrativa, mas também uma estratégia de desenvolvimento humano e organizacional.

## **5.2 Sugestões**

Feito estudo se sugere o seguinte:

- Sugere-se a criação de condições para incentivar os colaboradores da Escola Primária Sansão Muthemba, oferecendo prémios aos colaboradores que mais se destacam, como forma de estimular estes a realizarem com maior determinação as suas actividades;
- Promoção de formações em liderança participativa para a direcção e coordenadores.
- Estabelecimento de um plano de acompanhamento contínuo da motivação e satisfação profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C. (2008). *Avaliação do desempenho Humano na Empresa*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Boaventura, A. C. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Carpeto, C e Fonseca, F. (2000). *Administração Pública-Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Chiavenato, I. (1998). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da Administração*. São Paulo: Elsevier Editora Lda.
- Costa, J. S. (2000). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (2007). *Metodologia de trabalho científico*. 7ªed. São Paulo. Editora Atlas.
- Leite, F. T. & outros. (2000). *Por uma Teoria da Gestão Participativa: Novo Paradigma de Administração Para o Século XXI*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza.
- Libâneo, J. C. (1994). *Didáctica Geral*. São Paulo: Cortez.
- Lima, J.A. e Pacheco, J.A. (2006). *Fazer Investigação*. Porto: UP.
- Luck, H. (2011). *A gestão participativa na escola*. 9ª Edição. Petrópolis: Vozes, p. 10.
- Lobo, C. (2003). *Administração e Comportamento Organizacional*. São Paulo: Mcgraw-hill Editora.
- Marnaldo, D. (1989). *Estratégia para a competitividade*. São Paulo: Produtivismo.

Marinho, J.P. e Oliveira, I. L. (2005). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.

Maximiano, G. T. (2009). *Administração de Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

Mazula, B (1995). *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique: 1975-1985*. Porto: Letras e Artes.

Meggison, A. (1998). *Relações Humanas. Psicologia das Relações Interpessoais*. 6ª Edição. São Paulo: Vida.

Mendonça, L. C. (1987). *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Editora Atlas.

Ministério da Educação – MINED (2012). *Plano Estratégico da Educação 2012-2016*. Maputo: MINED.

Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano – MINEDH (2018). *Regulamento do Ensino Básico*. Direcção Nacional de Ensino Geral. Maputo: MINEDH.

Neves, C. (2001). *Psicologia Aplicada a Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas.

Pacheco, L.; Scofano, A. C.; Beckert, M.; Souza, V. (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Ricardo, H. P. (2010). *Developing A Competitive Edge Through Employee Value: How All International Companies Should Conduct Business*. p16, n. 1, p. 11-17. Cambridge: The Business Review.

## APÊNDICES

## Guião de Inquérito

O presente guião de inquérito insere-se na Monografia de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane cujo tema é: Análise da Gestão Participativa como Factor Motivacional dos Colaboradores: Estudo de Caso da Escola Primária Completa Mateus Sansão Muthemba. As vossas informações são de extrema importância e as mesmas têm um carácter confidencial. Antecipadamente agradeço a vossa colaboração.

### 1. Informação Sócio - Demográfica

#### Sexo

Masculino \_\_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_\_

#### Faixa Etária

18 – 29 Anos \_\_\_\_\_ 30 – 39 Anos \_\_\_\_\_ 40 – 49 Anos \_\_\_\_\_

50 – 59 Anos \_\_\_\_\_ 60 + Anos \_\_\_\_\_

#### Nível de Escolaridade

EP 1 \_\_\_\_\_ EP 2 \_\_\_\_\_ ESG – Técnico \_\_\_\_\_

Superior \_\_\_\_\_ Nenhum \_\_\_\_\_

#### Tempo de Serviço

\_\_\_\_\_Anos

### 1. Factores de Motivação

Para captar a opinião sobre os factores de motivação dos colaboradores da EPC Mateus Sansão Muthemba são dadas opções na escala de *likert* de 1 a 4, sendo: 1- Sim, 2 - Não, 3 - Não Tenho a Certeza e 4 - Não Responde; Por favor assinale com “X”.

#### 1.1. Questões sobre realizações profissionais

##### O trabalho que realizas tem significado para ti?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

##### Te sentes satisfeito com o trabalho por ti realizado?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

## 1.2. Questões sobre comunicação.

**A direcção da escola se comunica com os Colaboradores?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**Os Colaboradores se sentem seguros em falar o que pensam?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**A direcção é aberta a receber, reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dos seus Colaboradores?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**As orientações recebidas do seu trabalho são claras e objectivas?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

## 1.3. Questões sobre relacionamentos

**O relacionamento entre Colaboradores é saudável?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**O relacionamento entre Colaboradores e direcção é saudável?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**A direcção tem estimulado e motivado os Colaboradores no trabalho?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**Nesta escola a direcção tem um plano de motivação?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**Os gestores/chefes tem influenciado positivamente seus Colaboradores?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**No caso de insatisfação de um Colaborador os gestores/chefes tem conseguido ultrapassar?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

## 1.4. Questões sobre carreira

**A direcção dá oportunidade de crescimento na carreira?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_

**Você gostaria de assumir outra função ou cargo nesta instituição?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_ Não Tenho a Certeza \_\_\_\_\_ Não Responde \_\_\_\_\_