



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

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**O Papel do Líder na Motivação dos Professores: Caso da Escola Primária Completa das Mahotas**

**Monografia**

Rosita Acácio Parruque

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciada em Organização e Gestão da Educação

Maputo, 17 de Setembro de 2018

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**O Papel do Líder na Motivação dos Professores: Caso da Escola Primária Completa das Mahotas**

Rosita Acácio Parruque

**Supervisor**

**Doutor Octávio José Zimbico**

# **O Papel do Líder na Motivação dos Professores: Caso da Escola Primária Completa das Mahotas**

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

## **Comité de Júri**

O Presidente

---

O Supervisor

---

O arguente

---

Maputo, 17 de Setembro de 2018

## Epigrafe

*“Há uma diferença entre ser um líder e ser um chefe. Os dois são baseados em autoridade. Um chefe demanda obediência cega; um líder conquista sua autoridade por meio da compreensão e confiança.” – Klaus Balkenhol, cavaleiro alemão.*

### **Declaração de honra**

Declaro que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau e que constitui o resultado do meu labor individual, estando no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

---

(Rosita Acácio Parruque)

Maputo, 17 de Setembro de 2018

## **Dedicatória**

Dedico este estudo a minha mãe Melita Sebastião Chone Parruque pelo apoio que tem prestado, que me guiou até a conclusão do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, que sempre me motivou e acreditou na minha capacidade incondicional de superar todas as adversidades e conquistar tudo.

## Agradecimentos

Ao longo destes anos académicos, o trabalho que tive a oportunidade de desenvolver, não teria sido o mesmo sem o contributo de algumas pessoas, para mim, importantes. Deste modo, considero pertinente que estas pessoas sejam, neste documento mencionados, como forma de agradecimento e estima.

- Em primeiro lugar o Deus, o Magnífico e Misericordioso, pela força, saúde e vontade de realizar o presente estudo, que na adversidade me amparou.
- Um agradecimento especial ao meu supervisor Doutor Octávio José Zimbico, pela imensurável contribuição intelectual, objectividade, direcionamento, correcções e compreensão desprendida ao longo do processo da monografia e sempre esteve ao meu lado a incentivar-me.
- Aos colegas e amigos, Angelina Mucavel, Eduardo Liptos, Fauzia Deonilde M. Cuamba, Fernanda Delane e Maria Mazivila e outros da Faculdade de Educação, vai o meu muito obrigado pelas diversas fases da academia encaradas, sem o apoio dos quais este trabalho não teria existido.
- As pessoas mais importantes da minha vida nomeadamente Acácio Fernando Parruque, Melita Sebastião Chone Parruque, meus irmãos Ancha Mariana, Marieta Acácio, Teodoro Fernando, meu esposo Eldimar Machalela, meus filhos Cláudia Clovis e Jameson Clovis, minha tia Rosália Parruque que dedicaram a sua atenção, carinho, amor, paz, compreensão, esforço e alegrias, a verdadeira gratidão; amo-vos muito.
- Por fim a todos os professores da EPC das Mahotas, ao director e a directora pedagógica adjunta da escola pelo apoio e encorajamento dado durante o processo de recolha de dados.

<b>Índice</b>	<b>pág.</b>
Declaração de honra.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Lista de abreviaturas .....	vi
Lista de gráficos.....	viii
Resumo .....	ix
<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. Introdução.....	10
1.2. Formulação do Problema.....	11
1.3. Objectivos da pesquisa .....	12
1.3.1. Objectivo Geral.....	12
1.3.2. Objectivos Específicos.....	12
1.4. Perguntas de Pesquisa .....	12
1.5. Justificativa.....	13
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
2.1. Definição dos conceitos-chave .....	14
2.1.1. Liderança.....	14
2.1.2. Motivação .....	15
2.1.3. Motivação Intrínseca e Extrínseca .....	16
Tabela 1: Teorias de liderança .....	17
2.1.4.1. Liderança Vs Gestão .....	17
2.2. Estilos de Liderança .....	18
Tabela 2: Estilos de liderança .....	18
2.2.1. Liderança Transaccional Vs. Liderança Transformacional .....	19
2.3.1. O papel crescente da liderança na motivação dos professores .....	21
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
3.1. Descrição do local do estudo .....	22
3.2. Abordagem metodológica .....	22
3.3. Amostragem .....	23
3.4. Técnica de recolha e análise de dados.....	25
3.5. Considerações éticas.....	26
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1. Estilo de liderança adoptado pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas ...	27

4.2. Práticas de gestão são adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas .....	30
4.3. Factores que associados a gestão favorecem ou dificultam a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas.....	35
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	39
5.1. Conclusões.....	39
5.2. Recomendações e sugestões .....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	41
APÊNDICE 1: Questionário dirigido aos professores.....	43
APÊNDICE 2: Questionário dirigido aos Líderes.....	49
APÊNDICE 3: Roteiro de entrevista aos gestores escolares .....	55
ANEXO: Credencial.....	56

## **Lista de abreviaturas**

**ART** Artigo

**EPC** Escola Primária completa

**REGEB** Regulamento geral do ensino básico

## Lista de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Teorias de liderança .....	17
<b>Tabela 2:</b> Estilos de liderança .....	18
<b>Tabela 3:</b> Teorias de motivação .....	23
<b>Tabela 4:</b> Total dos professores da escola.....	23
<b>Tabela 5:</b> Total dos funcionários não docentes .....	23
<b>Tabela 6:</b> Processo de tomada de decisão na EPC da Mahotas.....	27
<b>Tabela 7:</b> Comunicação de incentivos não materiais aos professores da EPC da Mahotas .....	28
<b>Tabela 8:</b> Comunicação de incentivos materiais aos professores da EPC da Mahotas.....	28
<b>Tabela 9:</b> Práticas de gestão adoptadas em casos de mau desempenho dos professores da EPC da Mahotas.....	29
<b>Tabela 10:</b> Apoio aos professores da EPC das Mahotas .....	30
<b>Tabela 11:</b> Participação dos professores no processo de tomada de decisão na EPC das Mahotas.....	31
<b>Tabela 12:</b> Processo de delegação de actividades aos professores da EPC das Mahotas .....	31
<b>Tabela 13:</b> Avaliação de desempenho dos professores e feedback.....	32
<b>Tabela 14:</b> Incentivos a investigação e a experimentação .....	33
<b>Tabela 15:</b> Processo de supervisão e orientação dos professores da EPC das Mahotas .....	34
<b>Tabela 16:</b> Relações pessoais entre líderes e professores da EPC das Mahotas .....	35
<b>Tabela 17:</b> Promoção da imagem dos professores na escola e na comunidade .....	36
<b>Tabela 18:</b> Transparência no processo de tomada de decisão na EPC das Mahotas.....	36
<b>Tabela 19:</b> Relevância da participação dos professores da EPC das Mahotas.....	37
<b>Tabela 20:</b> Incentivos ao desenvolvimento profissional dos professores da EPC das Mahotas.....	38

## **Lista de gráficos**

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição da amostra por sexo.....	24
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição da amostra de acordo com o Nível acadêmico .....	24
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição da amostra de acordo com a experiência profissional.....	25

## **Resumo**

O Presente estudo analisa o papel do líder escolar na motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas e buscou perceber as práticas de gestão adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores.

No desenvolvimento do estudo seguiu-se a abordagem qualitativa, mas com recurso ao método quantitativo para permitir melhor análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Os dados do questionário, foram analisados e discutidos em tabelas e gráficos enquanto os dados da entrevista semi-estruturadas foram descritos e discutidos de forma narrativa. Como método de estudo, privilegiou-se o estudo de caso, cujo tamanho da amostra permite que os resultados fossem generalizados. A amostra foi de 20 membros activos na escola.

Esta análise permitiu-nos perceber que há uma divergência de opiniões entre os líderes e os professores. O que faz com que alguns professores não façam parte do processo decisório, e como consequência não percebem os motivos de se ter adoptado um determinado curso de acção na escola.

O estudo concluiu que a fraca prática de gestão, na motivação dos professores que estará associada a falta de abertura por parte dos líderes para dialogar de forma individual e pessoal com os professores. Com isso a ausência de oportunidade para que os líderes interajam individualmente com cada um dos professores influencia significativamente a percepção dos professores.

**Palavras-chave:** Motivação, Liderança, Gestão.

# CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

## 1.1. Introdução

A Motivação é sem dúvidas um dos principais factores que contribuem para o sucesso de qualquer indivíduo no cumprimento de variadas tarefas, tanto singulares como colectivas, sendo que, a desmotivação ou falta de motivação tem geralmente efeitos contrários.

Segundo vários autores, os factores que contribuem para a motivação pode ser de diversas ordem, como psicológicas, físicas, monetárias, e outros, sendo assim, assumindo que a motivação é determinante no sucesso das organizações, assumindo-a como imprescindível para a produtividade, principalmente em grupos. Visto que, os grupos propõem-se a alcançar determinados objectivos organizacionais, portanto a união entre a satisfação individual e os objectivos da organização tem sido o grande alvo dos líderes dentro das organizações.

Em Moçambique, existe uma crescente consciência da necessidade de uma força de trabalho do sector público motivada, para proporcionar serviços sociais de alta qualidade. Nas organizações educacionais, esta consciência não é diferente, apenas evidencia a figura do líder (gestor) escolar. É função do Gestor manter a sua equipa altamente motivada. Para tal este deve conhecer a sua equipa e as suas ambições pessoais para que possa criar estratégias que possibilitem que os objectivos institucionais sejam atingidos, pois estes resultados dependem integralmente da equipa. É neste contexto que nos propusemos a estudar *O papel do líder na motivação dos professores: caso da Escola primaria completa das Mahota*.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma: Este estudo está dividido em 5 capítulos: o *capítulo I* apresenta a introdução onde se faz a descrição do estudo, a problematização da pesquisa, os objectivos, as perguntas de pesquisa e a justificativa.

O *capítulo II*, relativo a revisão da literatura, apresenta a: Revisão dos conceitos-chave, Teorias de Liderança, Estilos de liderança e Desafios e perspectivas da liderança na motivação dos professores e papel crescente da liderança na motivação dos professores.

O *capítulo III* trata da metodologia utilizada, nesse capítulo é feita a: Descrição do local do estudo, Abordagem metodológica, Amostragem e a Técnica de recolha e análise de dados.

O *capítulo IV* concentra-se na análise e discussão dos resultados. Finalmente, o *capítulo V* apresenta as principais conclusões e recomendações.

## **1.2. Formulação do Problema**

A liderança escolar exerce um papel fundamental para a motivação dos professores. Os líderes tem a capacidade de influenciar e mudar a cultura organizacional de modo a criar um ambiente de trabalho mais colaborativo.

De acordo com Baroso (2005, p.145), as investigações sobre os directores de escolas constituem uma das linhas de investigação mais desenvolvidas na área da administração educacional.

Nesta perspectiva, as investigações tratam de questões tão diversas como: princípios e práticas de gestão em uso nas escolas; motivações e condições para o exercício deste cargo; tipos de liderança e seus efeitos sobre a eficácia da escola; características dos bons directores de escolas; funções e tarefas.

Este autor salienta que a investigação sobre os fenómenos da liderança nas organizações educativas tem demonstrado as duas funções do líder escolar: cumprimento das tarefas e as relações entre pessoas.

No que diz respeito a liderança escolar, o REGEB (2008, art. 14), destaca que o Director da Escola é um professor nomeado pelo Administrador Distrital sob proposta do Director do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia. Ele deve dar aulas e estar habilitado a leccionar a classe mais elevada existente na respectiva escola; Quando na escola não existam professores do quadro, a função de Director poderá ser exercida por um professor eventual.

Em escolas com um só professor este é Director da escola. É coadjuvado, no exercício das suas funções, pelo Director Adjunto Pedagógico, pelo chefe de secretaria e pelo chefe do internato, caso exista. Por fim, em caso de ausência ou impedimento é substituído pelo Director Adjunto Pedagógico.

Segundo o REGEB (2008, art. 15), determina que dentre outras, são competências do Director da Escola: a) dirigir, coordenar e controlar a escola e representá-la no plano interno e externo; b) cumprir e fazer cumprir as leis, regulamentos, instruções e determinações superiores, resolvendo os casos da sua competência e informando sobre os restantes; d) aprovar os horários, a distribuição do serviço docente e a planificação geral das turmas; e) submeter a proposta de orçamento anual da escola à apreciação do Conselho da Escola, à aprovação do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia; m) proceder à avaliação dos professores e outros trabalhadores da escola de

acordo com o legislado no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado; t) delegar alguns poderes que integram a sua competência a outros membros da Direcção; u) desempenhar outras funções que, por lei, regulamento ou determinação superior, lhe sejam conferidas.

No quotidiano da Escola Primária Completa das Mahotas tem-se constatado a existência de uma comunicação deficitária falta de motivação por parte dos colaboradores.

Por outro lado, as informações e benefícios oferecidos pelo Governo são tardiamente comunicados aos professores, e os professores não se sentem motivados a colaborar com a liderança no seu dia-a-dia. Esse problema afecta o trabalho dos professores na medida em que eles se sentem desmotivados com os seus líderes.

Entretanto, constatada a situação supracitada achamos relevante analisar neste estudo se as acções dos líderes desta escola pública localizada na Cidade de Maputo têm tido algum efeito nesta desmotivação que notamos nos professores da Escola Primária Completa das Mahotas.

Deste modo, levanta-se a seguinte pergunta de partida: *Será que o tipo de liderança exercido na Escola Primária Completa das Mahotas tem influenciado na motivação dos professores?*

### **1.3.Objectivos da pesquisa**

#### **1.3.1. Objectivo Geral**

- Analisar o papel do líder na motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas

#### **1.3.2. Objectivos Específicos**

- Identificar o estilo de liderança adoptado pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas
- Explicar as práticas de gestão adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas
- Apresentar os factores associados a gestão que favorecem e/ou dificultam a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas.

### **1.4. Perguntas de Pesquisa**

- 1) Que estilo de liderança é adoptado pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas?

- 2) Que práticas de gestão são adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas?
- 3) Que factores associados a gestão favorecem ou dificultam a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas?

### **1.5. Justificativa**

A opção pela área da liderança é mais especificamente pela sua influência na cultura organizacional, no clima de escola e na organização escolar, tem a ver com motivações de natureza pessoal, relevância e actualidade da temática sobre a administração educacional.

Desde o início da sua carreira de professorado, a investigadora assumiu cargos de liderança. Desde essa altura, sentiu interesse e necessidade de aprofundar os conhecimentos relacionados com a liderança, e sua influência para a existência ou não de motivação por parte dos professores.

A opção por esta área é mais especificamente pela sua influência na cultura organizacional, no clima de escola e na organização escolar, no geral fica o conhecimento para os fazedores da educação no sentido de conhecer a relevância do líder, suas contribuições na motivação dos colaboradores e no alcance dos resultados, para a escola (os professores, o pessoal administrativo, o director, o director pedagógico) terão ferramentas de maior compreensão sobre o tema e sua relevância e em particular, o director irá aplicar e fazer os outros também aplicarem o conhecimento desta matéria, para a investigadora, trata se de um conhecimento que irá garantir o sucesso do seu trabalho, porque é do seu interesse e da exigência do trabalho.

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

Este capítulo do trabalho debruça-se envolto da revisão da literatura, apresentando algumas definições dos conceitos-chave, e as teorias relevantes para compreensão do tema em estudo.

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

Os estudos na área da satisfação e da motivação humana interessam às discussões sobre comportamento humano no trabalho, estando associados à compreensão de situações que envolvem absentismo, desistência do trabalho, improdutividade, bem como identidade, carreira e desenvolvimento profissional.

A liderança nas organizações contemporâneas compreende um “processo psicossocial, baseado no relacionamento entre líder e seguidores, que envolve e articula cognição, emoção, poder, consentimento e ordenamento” (Davel & Machado, 2001:108). Entendendo que a liderança é, acima de tudo, o exercício de um acto político, cinge-se o conceito levando em conta aspectos circunstanciais e situacionais da liderança.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999), definem motivação para o trabalho como as forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direcção e persistência de esforço despendido no trabalho.

A Liderança e a motivação, são dois aspectos fundamentais para compreender melhor o comportamento humano nas organizações, pois estão ligados com a capacidade de dirigir e influenciar os colaboradores a alcançarem determinadas metas. A motivação deveria ser mais vinculada com a condição de cumprir uma quantidade de tarefas possíveis com qualidade, do que com o recorrente discurso que reivindica a persistência pelo acúmulo abusivo de produção.

#### **2.1.1. Liderança**

A noção de liderança apareceu na época industrial e depois na constituição das novas formas de organização. As diferentes concepções da liderança evoluíram progressivamente no decorrer do século. Em cada época, deram lugar a estilos de gestão em estreita relação com as concepções da organização e ainda hoje perduram” (Duluc, 2001).

Para Estanqueiro (2002), a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como e com quem deve usar cada um dos estilos; o estilo de liderança está bastante dependente da interacção entre liderados e líder. O grupo pode utilizar estratégias que levem à modificação de comportamento do líder. Neste sentido, a liderança é a arte de influenciar pessoas, através do processo de comunicação, de modo que seja realizada uma tarefa ou atingido um objectivo.

Segundo Sampaio (2004), a liderança é vista como uma qualidade pessoal, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra.

A Liderança de uma forma geral, é tida como a qualidade ou capacidade de dar direcção a um conjunto de tarefas a um determinado grupo de indivíduos para alcançar determinado objectivo. No mundo actual onde as organizações estão em constantes mudanças, para dar respostas as necessidades do meio, a essência da liderança consiste na capacidade de influenciar, guiar e orientar um grupo na realização de um determinado objectivo, para dar resposta as necessidades do meio em que ela esta inserida.

### **2.1.2. Motivação**

A motivação não possui uma definição única, mas depende de como cada autor a aborda e da teoria que utiliza. Abaixo iremos apresentar a definição de motivação Segundo alguns autores.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é um processo psicológico básico, junto com as percepções, atitude, personalidade, aprendizagem, sendo um importante processo da compreensão humana.

A motivação é a disposição para fazer alguma coisa e está condicionada pela capacidade de essa acção satisfazer uma necessidade do indivíduo. Uma necessidade não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas específicas que, uma vez alcançadas, terão como consequências a satisfação da necessidade e a redução da tensão. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco em alguma actividade, pode-se concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir uma meta que valorizam (Robbins, 2004:46).

Fazendo a síntese das duas definições de motivação apresentadas pelos autores supra citados, a motivação é um estado de espírito que impulsiona o indivíduo a alcançar objectivos, para satisfação de suas necessidades. Motivação seria, então, o que leva o indivíduo a mover-se do estado de repouso à acção.

### **2.1.3. Motivação Intrínseca e Extrínseca**

O conceito de motivação é influenciado pela percepção dos indivíduos aos estímulos internos ou externos (Gomes & Quelhas, 2003).

Na motivação intrínseca, as pessoas se identificam com uma determinada actividade, havendo satisfação interna em desenvolvê-la, já na motivação extrínseca, as pessoas são motivadas por meio de estímulos provenientes do ambiente externo, como recompensas e melhores salários (Alves, 2011).

Algumas convicções básicas sobre a natureza humana, influenciam directamente na motivação de cada indivíduo, isto é, o indivíduo quer contribuir com o seu trabalho positivamente na direcção para ao alcance dos objectivos da organização, e se sentir reconhecido pelo seu trabalho (necessidades de participação e auto-estima), buscando assim na satisfação de uma necessidade, o equilíbrio consigo mesmo.

Um indivíduo que não sente ou não vê um conjunto de factores psicológicos e fisiológicos realizados no meio onde se encontra, desenvolve a desmotivação, originando assim um desempenho bastante baixo em todas as actividades que possa desenvolver. Assim a motivação intrínseca está ligada aos factores internos do individuo, por sua vez a motivação extrínseca está directamente ligada a factores ligados ao ambiente em que a organização esta inserida, criando assim divergência de necessidades, o que impede que todos os trabalhadores sejam completamente satisfeitos.

### **2.1.4. Teorias de liderança**

O estudo sobre a liderança remota de há vários séculos. Desde que o Homem se propôs a estudar a liderança, várias escolas e teorias foram criadas. Das mais famosas destacam-se: A Teoria do Grande Homem; A Teoria de Traços, a Teoria Behaviorista, a Teoria Situacional, a Teoria Contingencial, a Teoria Transaccional e a Teoria da Transformação. O quadro a baixo apresenta a Teoria do Grande Homem e Teoria comportamental e suas características.

**Tabela 1: Teorias de liderança**

Ano	Teorias
<b>1930 a 1940</b>	Teoria de traços de liderança - Líder possui características inatas
<b>1940 a 1960</b>	Teorias comportamentais/ behaviorista - Líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas)
<b>Fim dos anos 60</b>	Teorias contingenciais
	Modelo de contingências de Field/teoria do recurso cognitivo
	Teoria da liderança situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria de troca entre líderes e liderados - líderes criam grupos dos de dentro e dos fora
	Teoria de meta e do caminho - líder deve ajudar subordinados ao alcance de metas.
	Participação e liderança - comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
<b>A partir de 1990</b>	Teorias Neocarismática
	Lideranças carismática - seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transaccional - motivam seus seguidores na direcção da meta
	Liderança transformacional - possuem carisma e oferecem considerações individualizada a seus liderados
	Liderança visionaria - cria e articula uma visão do futuro

**Fonte:** Robbins, 2002

#### **2.1.4.1. Liderança Vs Gestão**

O termo “Liderança” e “Gestão” são frequentemente usados como sinónimos, apesar de descreverem dois conceitos diferentes (Nieuwenhuis, 2005).

A gestão é compreendida segundo uma visão top down e incide unicamente sobre os colaboradores. Por sua vez exercício da liderança não tem esse limite, exerce-se mesmo fora das responsabilidades hierárquicas e diz respeito a todas as relações: para com os colaboradores, os colegas, a hierarquia, os clientes e outros.

Bento (2008:37), diferencia a liderança da gestão: “a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores. A gestão é mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reactiva”. Em suma, a liderança e a gestão têm duas funções diferentes e envolvem procedimentos únicos.

## 2.2. Estilos de Liderança

Existem três estilos de liderança:

- Autoritária ou Autocrática;
- Participativa ou Democrática, e
- Liberal.

Iremos abordar envolta de dois estilos de liderança (democrática e liberal), o quadro abaixo apresenta as características desses dois estilos de liderança.

**Tabela 2: Estilos de liderança**

	<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina qual e a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica ao critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.
<b>Participação do líder</b>	O líder é pessoalmente o dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objectivo e estimula com factos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz comentários apenas quando perguntado.

**Fonte:** Chiavenato (2005, p. 187)

### 2.2.1. Liderança Transaccional Vs. Liderança Transformacional

A liderança transaccional caracteriza-se por apresentar gestores com características de “chefes” e não de líderes, suas acções são pautadas pela obediência à regras o cumprimento de metas estabelecidas, isto é, uma relação baseada na hierarquia. Este tipo de liderança não se preocupa em compreender as motivações dos seus colaboradores ou na resolução dos problemas dos mesmos, apenas preocupa-se no fluxo e no cumprimento das metas. Por sua vez a liderança transformacional caracteriza-se por apresentar gestores que estimulam a alta performance de seus colaboradores. Neste caso, os pilares da liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

O líder transformacional conhece as motivações individuais de seus colaboradores, conhecendo o perfil de cada um e desenvolvendo suas estratégias de acordo as potencialidades dos seus colaboradores, garantindo assim o alcance dos resultados satisfatórios para a organização e o grupo. O conceito de motivação é influenciado pela percepção dos indivíduos aos estímulos internos ou externos, ou seja é o desejo de adquirir ou alcançar objectivos, sendo resultado de desejos, necessidades e das vontades. A tabela abaixo apresenta as principais teorias da motivação e suas características.

Teorias	Características
<b>Hierarquia das necessidades de (Maslow)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nesta teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide hierárquica, conforme a necessidade do nível mais baixo for satisfeita. Essas necessidades são: (fisiológicas; de segurança; sociais ou de participação; de estima; e de auto-realização);</li><li>• Esta teoria é bem estruturada e capaz de auxiliar os gestores na elaboração de métodos que motivem os indivíduos.</li></ul>
<b>Teoria dos dois Factores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A teoria foi formulada a partir da análise de descrições sobre o que as pessoas desejavam obter com o seu trabalho;</li><li>• Os factores motivacionais podiam ser divididos em factores higiénicos, que seriam factores externos, variando da condição de insatisfação à não insatisfação (extrínsecos), e a dos factores motivadores que seriam os factores internos, variando de satisfação à não satisfação (intrínsecos); Os factores higiénicos (extrínsecos) seriam definidos por salários, tipo de chefia, política e directrizes das organizações;</li><li>• Os factores motivacionais (intrínsecos) seriam factores de valorização e reconhecimento que levam à satisfação quando óptimos e bloqueiam a satisfação quando precários.</li></ul>
<b>Teoria de Auto-Eficácia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O comportamento humano resultante de factores pessoais internos (eventos cognitivos, afectivos e biológicos), e o ambiente externo actua entre si como determinantes interactivos e recíprocos.</li></ul>

<b>Modelo Expectativa - Valor da Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho do indivíduo depende de seus objectivos pessoais, e o comportamento produtivo é um meio de consegui-los;</li> <li>• Nesta teoria, três factores determinam a motivação para produzir, em cada indivíduo, são elas: Força de vontade para atingir meta, ou seja, objectivos pessoais; A percepção que o individuo tem sobre a relação entre produtividade e o alcance de seus objectivos; À medida que o indivíduo percebe a capacidade que tem de poder influenciar seu próprio nível de produtividade.</li> </ul>
<b>Teoria de Motivação Intrínseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas se identificam com uma determinada actividade, havendo satisfação interna em desenvolvê-la. Ela aborda mas envolta de como os factores internos de cada individuo influenciam no alcance dos objectives.</li> </ul>
<b>Teoria de Clayton Alderfer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É baseada na hierarquia das necessidades de Maslow, apresentando três categorias: Necessidade de Existência: incluem todos os desejos materiais e fisiológicos, o que corresponde aos dois primeiros níveis de Maslow;</li> <li>• Necessidade de Relação: referem-se à motivação que as pessoas têm para manter relações interpessoais (família, amigos, colegas de trabalho e patrões). Esta categoria ajusta-se as necessidades sociais de Maslow;</li> <li>• Necessidade de Crescimento: refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e auto-realização. Correspondem ao quinto nível da hierarquia de Maslow.</li> </ul>
<b>Teoria de McClelland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta teoria apresenta três necessidades caracterizadas como pontos-chave para se obter a motivação: Realização (competir); Afição (relacionar-se); Poder (exercer influencia);</li> <li>• Essas necessidades são adquiridas no decorrer da vida, conhecidas como secundarias, e trazem sensações que o ser humano gosta de experimentar, como prestígio e status.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

### 2.3. Desafios e perspectivas da liderança na motivação dos professores

A temática da motivação do professor torna-se um desafio constante para o Governo Moçambicano, nos dias de hoje. Existem um conjunto de factores que estão ligados a motivação profissional do professor. O professor precisa ter domínio de conteúdo, domínio de competências, habilidades e atitudes para enfrentar as adversidades da luta diária pelo aprendizado do aluno.

O prazer de leccionar tem sido deixado de lado diante das dificuldades da vida profissional, a desmotivação é clara quando se observa que o governo e a sociedade desvalorizam a profissão que é à base de uma pessoa depois da família. A desmotivação do professor está ligada a salários baixos, e desvalorização dos direitos do professor, esta desmotivação coloca em causa a qualidade da educação no país.

De acordo com o dicionário Aurélio (2007), professor é aquele que ensina uma ciência, arte, técnica. O professor não é somente um facilitador da aprendizagem, mas também participante activo da formação social, afectiva e psicológica de seus alunos não é

apenas um conjunto de competências, é uma pessoa em relação e em evolução (Perrenoud, Paquay, Altet e Charlier, 2001).

O governo tem desenvolvido um conjunto de esforços para assegurar a motivação dos professores, como a atribuição de subsídios, salariais, a atribuição de bolsas para a formação dos professores para conciliarem a teoria e a prática como forma dos professores terem condições de chegar à sala de aula sabendo da realidade vivida pelos professores no nosso país.

Mesmo com estes esforços desencadeados pelo governo, o nível de motivação dos professores ainda está muito longe do desejado, este facto está ligado ao alto custo de vida no país, que de certa forma não se ajusta ao baixo salário dos professores.

### **2.3.1. O papel crescente da liderança na motivação dos professores**

A liderança tem um papel bastante preponderante na motivação dos professores, a meio das adversidades que os professores enfrentam no exercício das suas funções. Uma escola com um líder, trabalha com o grupo para ajudar os professores a chegarem ao alcance dos objectivos educacionais.

Os líderes educacionais devem criar uma visão atractiva aos professores para desenvolvem as suas habilidades para alcançar a missão da escola da melhor forma.

Vergara (1998) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas para realizarem a Missão, a Visão e os objectivos organizacionais. Nessa afirmação, a autora associa o envolvimento entre o líder e o liderado, onde um aplica sua influência directamente ao outro. Com as métricas bem definidas da Missão e da Visão do negócio, o líder exerce sua função de membro inspirador, desenvolvendo motivação em seus liderados para atingirem as metas e os objectivos previamente delimitados pela alta gestão da organização.

A liderança é bastante fundamental para o alcance da motivação nos professores, no nosso país, uma vez que o nosso sistema educacional enfrenta varias dificuldades.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

### **3.1. Descrição do local do estudo**

A Escola Primária Completa das Mahotas fica localizada no Distrito Municipal Kamavota, no bairro Ferroviário das Mahotas.

Conforme consta no breve historial da escola, estima-se que a escola já exista desde 1924, funcionando num simples edifício que contava com seis salas de aulas e uma residência para o Director da escola.

No tempo colonial, esta escola visava servir a uma minoria branca residente no Bairro Europeu, e funcionários dos Caminhos de Ferro de Moçambique. Mais tarde o bairro passou a chamar-se Ferroviário das Mahotas e o nome da escola foi alterado para Escola Primaria das Mahotas.

Em 1972 a escola foi ampliada, tendo sido acrescentada mais 10 salas, passando a ter o total de 16 salas. No ano 2000 foram construídas mais sete salas, tendo sido suportadas com fundos da comunidade.

No ano de 2017 a escola funcionou com 21 salas de aulas, acolhendo 5217 alunos em regime de três turnos. Esses alunos foram servidos por 85 professores, quatro alfabetizadores e 13 funcionários não docentes.

### **3.2. Abordagem metodológica**

Quanto a sua natureza, o presente estudo configura-se como uma Pesquisa Aplicada, pois objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (Gerhardt & Silveira, 2009).

Quanto ao objectivo de pesquisa o estudo é classificado como Pesquisa Explicativa, pois visa explicar a influência da liderança na motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas. A pesquisa explicativa é aquela que visa explicar a influência de determinados factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos (Gil, 2007).

Quanto a abordagem, o estudo é classificado como Pesquisa qualitativa - quantitativa, pois *“a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”* (Malhotra, 2001, como citado em Oliveira, 2011).

Quanto ao método, o estudo empregou o método monográfico, que consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações (Lakatos& Marconi, 2003).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é um estudo de caso, pois é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos factos objectos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenómenos pesquisados (Yin, 2001, como citado em Oliveira, 2011; Gil, 1991).

### 3.3. Amostragem

A Escola Primária Completa das Mahotas tem um total de 56 professores e 13 funcionários não docentes. Estes estão distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 4: Total dos professores da escola**

Classe	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	Total
<b>Homens</b>	1	2	2	2	1	6	3	17
<b>Mulheres</b>	7	5	5	6	7	3	6	39
<b>Total</b>	8	7	7	8	8	9	9	56

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do Breve Historial da Escola

Os dados da tabela 4 mostram que a Escola Primaria Completa das Mahotas tem um total de 56 professores. Destes, 39 são do sexo feminino e 17 do sexo masculino.

**Tabela 5: Total dos funcionários não docentes**

Categoria	Homens	Mulheres	Total
<b>Técnico Superior</b>		1	1
<b>Técnico</b>		1	1
<b>Assistente Técnico</b>		6	6
<b>Auxiliar</b>	1	1	2
<b>Agente de serviço</b>	3		3
<b>Total</b>	4	9	13

**Fonte:** Breve Historial da Escola

Para a realização da nossa pesquisa retiramos uma amostra de 20 professores e três líderes. Os professores foram seleccionados usando o método de amostragem não probabilístico por acessibilidade. Este método de amostragem é usado essencialmente em estudos qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (Gil, 2007).

Os líderes (Director da escola; Director pedagógico e Director administrativo) foram seleccionados usando o método de amostragem não probabilística intencional. Este método é geralmente utilizado para seleccionar informantes que tenham informações relevantes sobre o assunto pesquisado.

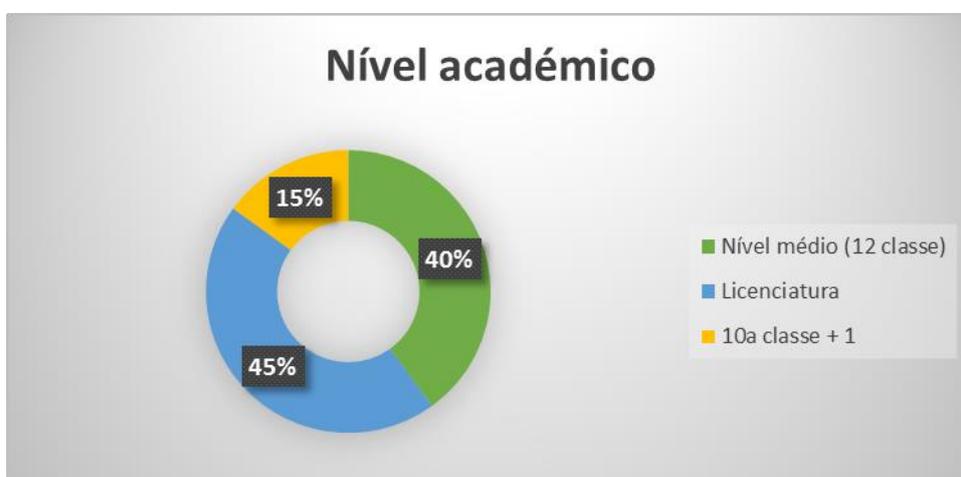
**Gráfico 1: Distribuição da amostra por sexo**



**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 1 ilustra a distribuição dos professores da EPC das Mahotas por sexo. Na nossa pesquisa encontramos 11 respondentes do sexo feminino que perfazem 55% e 9 respondentes do sexo masculino dos questionados, perfazem a 45%.

**Gráfico 2: Distribuição da amostra de acordo com o Nível académico**



**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 2 mostra o nível académico dos professores questionados da EPC das Mahotas. Os resultados obtidos mostram que a minoria dos professores tem o nível básico que corresponde a 10ª classe, equivalentes a 15% e são 3 professores, sendo os licenciados 9 professores e equivalem a 45% e são a maioria e os restantes com o nível académico corresponde a 12ª classe que equivale a 40% e é representado por 8 professores.

**Gráfico 3: Distribuição da amostra de acordo com a experiência profissional**



**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 3 ilustra a experiência profissional dos professores de acordo com o tempo de serviço, onde a maioria dos professores tem mais experiência profissional, que corresponde 15 ou mais anos de serviço e equivalem a 35% representado por 7 professores, em seguida há idades equivalentes a 15% simultaneamente, dos 12 aos 14 anos e dos 9 aos 11 anos de experiência profissional representado por 6 professores. Embora os que tem 6 aos 8 anos de serviço mostra também um número considerável de 4 professores e equivalem a 20%. A minoria dos professores dos 3 aos 5 anos e 0 aos 2 anos de serviço mostram pouca experiência de profissional que equivalem a 10% e 5% respectivamente.

### **3.4. Técnica de recolha e análise de dados**

Para a recolha de dados foi utilizada a técnica de entrevista e inquérito por questionário. A entrevista foi utilizada para a recolha de dados junto aos líderes da escola e o inquérito por questionário foi utilizado para recolha de dados junto dos professores e também dos líderes.

Utilizou-se a técnica de entrevista para os líderes porque esta é muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano (Gil, 1991), e o inquérito por questionário para professores e líderes por este facilitar a obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas (Lakatos & Marconi, 2003).

A entrevista foi não-estruturada de modo a poder explorar mais amplamente as questões (Lakatos & Marconi, 2003). O inquérito foi misto, contendo perguntas abertas, fechadas e da escala de Likert.

Para o processamento dos dados foram usados os seguintes programas estatísticos: IBM SPSS versão 16.0 e Excell 2016 da Microsoft Corporation.

### **3.5. Considerações éticas**

Os procedimentos para a observância destas questões foram os seguintes:

Foi efectuado um pedido de credencial a direcção da faculdade da educação da Universidade Eduardo Mondlane para apresentar na direcção da Escola Primária Completa das Mahotas (vide anexo);

Após a obtenção da referida credencial (anexo), o pesquisador apresentou se na EPC das Mahotas, onde ia explicando o objectivo e a relevância do estudo, que destinava se a recolha de informação pretendida para analisar como os líderes influenciam na motivação dos professores, bem como o âmbito do seu surgimento para o início de recolha de dados.

O inquérito é individual e anónimo, a informação recolhida será tratada com cuidado respeitando todas as regras éticas de pesquisa.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Estilo de liderança adoptado pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas

A nossa primeira pergunta de pesquisa buscava saber que estilo de liderança é adoptado pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas. Para responder a essa questão nós buscamos analisar a percepção dos professores sobre alguns aspectos de gestão implementados pelos líderes escolares, bem como buscamos saber dos líderes qual era a percepção que tinham sobre o estilo de liderança deles.

**Tabela 6: Processo de tomada de decisão na EPC da Mahotas**

	<i>F</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Decidem o que será feito, e apenas nos informam</b>				
<b>Em branco</b>	2	10.0	10.0	10.0
<b>Discordo fortemente</b>	2	10.0	10.0	20.0
<b>Discordo</b>	7	35.0	35.0	55.0
<b>Indeciso</b>	3	15.0	15.0	70.0
<b>Concordo</b>	4	20.0	20.0	90.0
<b>Concordo fortemente</b>	2	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

Quando buscamos saber se o processo de tomada de decisão na escola era participativo, 30% dos professores afirmaram que os líderes decidiam o que será feito, e apenas informavam aos professores, 35% discordaram dessa afirmação, 15% se mostraram indecisos e 10% não responderam. Olhando para os líderes, este de forma unânime afirmam envolver os professores no processo de tomada de decisão. Portanto, apesar dos líderes em 100% afirmarem envolver os professores, apenas um terço dos professores tem a percepção de ser envolvido no processo de tomada de decisão. Isso nos leva a questionar até que ponto as estratégias de envolvimento adoptadas pelos líderes são efectivas?

**Tabela 7: Comunicação de incentivos não materiais aos professores da EPC da Mahotas**

	<i>F</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Gastam tempo falando dos benefícios e recompensas matérias e não materiais que podemos lograr se atingir-mos os objectivos organizacionais</b>				
<b>Em branco</b>	3	15.0	15.0	15.0
<b>Discordo fortemente</b>	1	5.0	5.0	20.0
<b>Discordo</b>	6	30.0	30.0	50.0
<b>Indeciso</b>	4	20.0	20.0	70.0
<b>Concordo</b>	2	10.0	10.0	80.0
<b>Concordo fortemente</b>	4	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

No que concerne a motivação através de incentivos não materiais, 30% dos professores afirmou que os líderes falavam dos benefícios e recompensas não materiais que podiam lograr se atingissem os objectivos organizacionais. Em oposição, 35% dos respondentes discordaram com essa afirmação, 20% se mantem indeciso e 15% não responderam. Quando questionado aos líderes, dois deles mantiveram-se indecisos e um afirmou não falar dos benefícios e recompensas que os professores poderiam lograr caso tivessem um bom desempenho. Portanto, nessa questão é possível observar a correlação existente entre o fraco incentivo dado aos professores e a sua percepção sobre o papel dos líderes na divulgação desses incentivos. Essa deficiência na comunicação de incentivos encontra-se geralmente associada a liderança liberal, onde a comunicação e existência de incentivos é bastante inconsistente e até inexistente.

**Tabela 8: Comunicação de incentivos materiais aos professores da EPC da Mahotas**

	<i>F</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Dão-nos incentivos materiais (bónus, prémios, cargos, gratificações, etc.) quando desempenhamos bem as nossas tarefas</b>				
<b>Em branco</b>	1	5.0	5.0	5.0
<b>Discordo fortemente</b>	5	25.0	25.0	30.0
<b>Indeciso</b>	5	25.0	25.0	55.0
<b>Concordo</b>	7	35.0	35.0	90.0
<b>Concordo fortemente</b>	2	10.0	10.0	100.0

Total	20	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**Fonte:** Dados do inquérito

Olhando para a motivação através de incentivos materiais, 45% dos professores afirmaram receber incentivos materiais quando têm um bom desempenho, 25% discordaram fortemente dessa afirmação, 25% mantiveram-se indecisos e apenas 5% correspondente a um professor não respondeu. Quando questionado aos líderes, estes em 100% afirmaram dar incentivos aos professores quando atingem um bom desempenho. Pode-se constatar através desses dados que apesar de se ter uma percepção relativamente positiva sobre a distribuição de incentivos materiais, existe ainda um nível significativo de professores que afirma não receber incentivos quando têm um bom desempenho. Isto nos leva a questionar até que ponto os critérios de atribuição de incentivos são transparentes e inclusivos? A divergência de opinião por parte dos professores não pode ser explicada através da atribuição selectiva de incentivos por parte dos líderes?

**Tabela 9:** Práticas de gestão adoptadas em casos de mau desempenho dos professores da EPC da Mahotas

	<i>F</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Sanciona-nos e levanta processos disciplinares quando não atingimos as metas esperadas ou alto desempenho</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo fortemente	3	15.0	15.0	20.0
Discordo	6	30.0	30.0	50.0
Indeciso	6	30.0	30.0	80.0
Concordo	2	10.0	10.0	90.0
Concordo fortemente	2	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

Quando buscamos saber que práticas de gestão eram adoptadas quando os professores não obtinham um bom desempenho ou não atingiam as metas esperadas, 20% dos professores afirmaram que os líderes sancionavam-lhos e levantavam processos disciplinares quando não atingiam as metas esperadas ou um bom desempenho, 45% dos professores afirmaram não ser sancionados, 30% mostraram-se indecisos e apenas 1 professor, correspondente a 5% não respondeu a pergunta. Quando questionado aos

líderes, estes afirmaram não atribuir nenhum tipo de punição ou sanção aos professores nos casos em que um desempenho elevado não era atingido. De forma geral, a percepção dos líderes coaduna com a opinião da maioria dos professores, havendo no entanto, um número significativo de professores indecisos.

**Tabela 10:** Apoio aos professores da EPC das Mahotas

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% válida</i>	<i>% cumulativa</i>
<b>Nos apoia e motiva ao atingirmos desempenhos cada vez mais elevados</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo	2	10.0	10.0	15.0
Indeciso	5	25.0	25.0	40.0
Concordo	9	45.0	45.0	85.0
Concordo fortemente	3	15.0	15.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

Finalmente, quando buscamos saber se os líderes apoiavam e motivavam os professores a atingirem desempenhos cada vez mais elevados, 60% dos professores concordaram com essa afirmação, 10% discordaram, 25% mantiveram-se indecisos e 5% não respondeu. Quando questionado aos líderes, estes afirmaram que apoiavam e estavam sempre dispostos a apoiar os professores de modo a atingir um elevado desempenho, o que seria de grande benefício para os alunos e para a escola. De facto, nesta questão há um consenso entre a opinião dos líderes e a percepção dos professores. Pode-se afirmar assim que dois em cada três professores recebem apoio e motivação dos líderes.

#### **4.2. Práticas de gestão são adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas**

A nossa segunda pergunta de pesquisa procurava saber que práticas de gestão eram adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores. De modo a responder a essa questão, buscamos perceber o envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão, delegação de funções administrativas aos professores, o processo de avaliação de desempenho dos professores, o empoderamento e a supervisão dada aos professores.

**Tabela 11:** Participação dos professores no processo de tomada de decisão na EPC das Mahotas

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Marcam reuniões regularmente e nos convidam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo fortemente	3	15.0	15.0	20.0
Discordo	1	5.0	5.0	25.0
Indeciso	3	15.0	15.0	40.0
Concordo	5	25.0	25.0	65.0
Concordo fortemente	7	35.0	35.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

No que concerne ao envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão, 60% dos colaboradores afirmaram que os líderes marcavam reuniões e os convidavam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola, 20% discordaram dessa afirmação, 15% mantiveram-se indecisos e 5% não respondeu. Quando questionado, os professores estes afirmaram de forma unânime que envolvem os professores na discussão de assuntos importantes da escola. Portanto, a percepção de dois terços dos professores é de estar a ser envolvido na discussão de assuntos importantes da escola, no entanto, importa aqui destacar que apesar desse número ser elevado, é importante que sejam todos envolvidos, e não apenas uma maioria.

**Tabela 12:** Processo de delegação de actividades aos professores da EPC das Mahotas

	<i>F</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Delegam-nos algumas funções administrativas, de modo a preparar-nos para um dia assumirmos a liderança</b>				
Discordo fortemente	3	15.0	15.0	15.0
Discordo	2	10.0	10.0	25.0
Indeciso	6	30.0	30.0	55.0
Concordo	8	40.0	40.0	95.0
Concordo fortemente	1	5.0	5.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

Olhando para a delegação de funções administrativas aos professores, 45% dos respondentes afirmaram que os líderes delegavam-lhos algumas funções administrativas de modo a prepararem-lhos para um dia assumirem a liderança, 25% discordaram com essa afirmação, e 30% mantiveram-se indecisos. Quando questionado aos líderes, apenas um afirmou delegar funções administrativas aos professores, os outros dois, afirmaram não delegar nenhuma função administrativa aos professores. Esses dados mostram-se até certo ponto controversos, uma vez que deveria haver uma correlação positiva entre a acção dos líderes e a percepção dos professores sobre a delegação. Uma explicação alternativa seria a de que apenas o director pedagógico é quem delega tarefas através dos vários grupos de trabalho (directores de turma, directores de disciplina, directores de classe, etc.), ao passo que, o director de turma e o director administrativo não delegam nenhuma actividade aos professores.

**Tabela 13:** Avaliação de desempenho dos professores e feedback

	<i>F</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Avaliam a nossa performance e desenvolvimento profissional e dão-nos feedback importante e conselhos de modo a superar as dificuldades encontradas</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo fortemente	1	5.0	5.0	10.0
Discordo	3	15.0	15.0	25.0
Indeciso	7	35.0	35.0	60.0
Concordo	5	25.0	25.0	85.0
Concordo fortemente	3	15.0	15.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

Em relação a avaliação de desempenho dos professores, 40% dos respondentes afirmaram que os líderes avaliavam a sua performance e desenvolvimento profissional e davam-lhos *feedbacks* importantes e conselhos de modo a superarem as dificuldades encontradas, 20% discordaram dessa afirmação, 35% mantiveram-se indecisos e apenas 5% não respondeu. Quando questionados, aos líderes afirmaram anualmente avaliar o desempenho dos professores e oferecer conselhos para a melhoria do desempenho. Apesar da opinião dos líderes coadunar com a maioria dos professores, é importante ressaltar que existe um número elevado de professores que se mantiveram indecisos. Isso pode se dever ao facto de a escola não ter outros instrumentos de classificação

periódicos para além da ficha de classificação, o que faz com que a avaliação do desempenho seja algo esporádico. Ou pelo facto dos instrumentos de avaliação serem de natureza quantitativa, ignorando desta forma vários aspectos que os professores consideram essenciais.

**Tabela 14:** Incentivos a investigação e a experimentação

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Incentivam-nos a investigar, a experimentar e a implementar novas abordagens</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo fortemente	3	15.0	15.0	20.0
Discordo	4	20.0	20.0	40.0
Indeciso	6	30.0	30.0	70.0
Concordo	5	25.0	25.0	95.0
Concordo fortemente	1	5.0	5.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados do inquérito

No que diz respeito ao empoderamento dos professores, apenas 35% dos respondentes é que afirmaram que os líderes os incentivam a investigar, a experimentar e implementar novas abordagens, 35% discordaram dessa afirmação, 30% mostraram-se indecisos e apenas 5% não respondeu. Quando questionado aos líderes, estes de forma unânime afirmaram que eles incentivavam a investigação, o trabalho em equipa e a partilha de conhecimento no seio dos professores. Pode-se observar a partir desses dados que a opinião dos líderes parece ser contraditória com a opinião geral dos professores. Apenas um em cada três professores afirma categoricamente ser incentivado a investigar e a experimentar, sendo que os restantes dois, ou discordam, ou mateiem-se indecisos.

**Tabela 15:** Processo de supervisão e orientação dos professores da EPC das Mahotas

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Gastam tempo considerável nos ensinando, e prestando assistência sempre que precisamos, demonstrando interesse e vontade de ajudar</b>				
Discordo fortemente	2	10.0	10.0	10.0
Discordo	3	15.0	15.0	25.0
Indeciso	5	25.0	25.0	50.0
Concordo	7	35.0	35.0	85.0
Concordo fortemente	3	15.0	15.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Finalmente, no âmbito da supervisão dada aos professores, 50% dos professores afirmaram que os líderes gastam tempo considerável os ensinando e prestando assistência sempre que necessitam, demonstrando interesse e vontade de ajudar; 25% discordaram dessa afirmação e 25% e mantiveram indecisos. Quando questionado aos líderes estes de forma unânime afirmaram prestar assistência aos professores, os ensinando e fornecendo informações suficientes para que esses possam trabalhar de forma com o mínimo de supervisão e de forma autónoma. É possível observar a partir desses dados que cerca da metade dos professores partilham da mesma opinião que os líderes, no entanto, o número de professores que discordam e se mostraram indecisos, também perfazem 50% da amostra. Essa divergência de opiniões por parte dos professores pode estar associada a fraca abertura por parte dos líderes para dialogar de forma individual e pessoal com os professores. Pois quando questionamos se os líderes davam permissão aos professores para os abordarem nos corredores ou em seus gabinetes para resolver assuntos escolares e pessoais, dois dos líderes afirmaram que não, e o outro não respondeu. Portanto, a escassez de oportunidade para que os líderes interajam individualmente com cada um dos professores pode ter influenciado significativamente a percepção dos professores.

### 4.3. Factores que associados a gestão favorecem ou dificultam a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas

A nossa terceira pergunta de pesquisa procura identificar que factores associados a gestão favoreciam ou dificultavam a motivação dos professores na EPC das Mahotas. Por forma, a dar resposta a essa pergunta buscamos perceber aspectos relacionados ao relacionamento pessoal entre os líderes e professores, o nível de envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão, e o contributo dos líderes na valorização dos professores.

**Tabela 16:** Relações pessoais entre líderes e professores da EPC das Mahotas

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Entendem e compartilham as nossas preocupações e necessidades de desenvolvimento, tratando-nos de forma exclusiva</b>				
Em branco	3	15.0	15.0	15.0
Discordo fortemente	2	10.0	10.0	25.0
Discordo	3	15.0	15.0	40.0
Indeciso	2	10.0	10.0	50.0
Concordo	8	40.0	40.0	90.0
Concordo fortemente	2	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Buscando perceber o relacionamento pessoal entre os líderes e professores, 50% dos professores afirmaram que os líderes entendem e compartilham as suas preocupações e necessidades de desenvolvimento, tratando-os de forma exclusiva, 25% discordaram fortemente dessa afirmação, 10% mostraram-se indeciso e 15% não responderam. Quando questionados aos líderes, estes afirmaram de forma unânime entender e compartilhar as preocupações dos professores tratando-os de forma exclusiva. Portanto, esses dados apontam que a metade dos professores têm a percepção dos líderes serem empáticos. Mas uma vez, um em cada quatro professores não considera os líderes empáticos, e uma outra parte significativa não respondeu ou mostrou-se indecisa.

**Tabela 17:** Promoção da imagem dos professores na escola e na comunidade

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Fazem-nos ter orgulho da nossa profissão e aumenta a nossa auto-estima, mostrando-nos a nossa importância dentro da escolar e da comunidade</b>				
Discordo fortemente	2	10.0	10.0	10.0
Discordo	4	20.0	20.0	30.0
Indeciso	2	10.0	10.0	40.0
Concordo	6	30.0	30.0	70.0
Concordo fortemente	6	30.0	30.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Um total de 60% dos professores afirmaram que os líderes os faziam ter orgulho da sua profissão, mostrando a sua importância dentro da escola e da comunidade. Em oposição a essa afirmação, 30% discordaram e 10% mostraram-se indecisos. Os líderes por sua vez, de forma unânime afirmaram promover a valorização dos professores dentro da escola e da comunidade. Dois em cada três professores parecem concordar com a visão dos líderes, sendo que um em cada três professores tem uma percepção negativa sobre o papel dos líderes na valorização dos professores. Os resultados positivos podem estar associados ao facto dos líderes da escola, serem também professores, o que faz com que eles tenham interesse em promover a valorização dos professores.

**Tabela 18:** Transparência no processo de tomada de decisão na EPC das Mahotas

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Apresentam-nos razões lógicas e justificações bem elaboradas para cada curso de acção a ser tomado, deixando claro para todos os motivos de estar-mos a fazer aquilo e não o contrario</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo fortemente	2	10.0	10.0	15.0
Discordo	2	10.0	10.0	25.0
Indeciso	3	15.0	15.0	40.0
Concordo	10	50.0	50.0	90.0
Concordo fortemente	2	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Um total de 60% dos professores afirmaram que os líderes apresentavam razões lógicas e justificações bem elaboradas para cada curso de acção a ser tomado, deixando claro para todos os motivos de estarem a fazer aquilo e não o contrário, 20% discordaram dessa afirmação, 15% mantiveram-se indecisos e apenas 5% não respondeu. De forma unânime os líderes corroboram com os 60% dos professores ao defenderem que o processo de tomada de decisão na escola é informado e esclarecido. Em oposição, um em cada cinco professores afirma não haver transparência e esclarecimento no processo de tomada de decisão. Essa divergência de opinião pode estar associado ao facto de que nem todos os professores concordam com as decisões tomadas, e portanto, não se sentem convencidos com as razões apresentadas ou pelo facto do processo de tomada de decisão não ser suficientemente inclusivo, de modo que alguns professores não fazem parte do processo decisório, muito menos, percebem os motivos de terem adoptado um determinado curso de acção.

**Tabela 19:** Relevância da participação dos professores da EPC das Mahotas

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Marcam reuniões e nos convidam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola, porem as nossas opiniões não são tomadas em consideração</b>				
Em branco	1	5.0	5.0	5.0
Discordo fortemente	6	30.0	30.0	35.0
Discordo	3	15.0	15.0	50.0
Indeciso	5	25.0	25.0	75.0
Concordo	2	10.0	10.0	85.0
Concordo fortemente	3	15.0	15.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando se buscava perceber o nível de envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão, 45% dos professores afirmaram que as suas opiniões eram consideradas no processo de tomada de decisão, 25% afirmaram que as suas opiniões não eram tidas em conta no processo de tomada de decisão, 25% mostraram-se indecisos e 5% não respondeu. Quando questionado aos líderes, dois deles se

mostraram indecisos e apenas um afirmou envolver os professores não só na discussão, mas também na decisão de assuntos importantes para a escola. Esses dados não apresentam uma correlação positiva entre o maior envolvimento dos professores na tomada de decisão e a sua percepção positiva desse envolvimento. Acreditamos que essa controvérsia possa ser explicada pelo facto dos professores serem mais envolvidos na discussão e decisão de assuntos pedagógicos do que assuntos administrativos e financeiros da escola. Isso pode explicar porque é que os dois líderes se mantiveram indecisos, e porque com apenas um líder envolvendo os professores na discussão e decisão de assuntos importantes da escola temos uma percentagem significativa de professores com uma percepção positiva em relação a valorização das suas ideias na tomada de decisão.

**Tabela 20:** Incentivos ao desenvolvimento profissional dos professores da EPC das Mahotas

	<i>f</i>	%	% válida	% cumulativa
<b>Incentivam-nos a progredir com a carreira e a continuar com os estudos</b>				
Discordo fortemente	5	25.0	25.0	25.0
Discordo	1	5.0	5.0	30.0
Indeciso	3	15.0	15.0	45.0
Concordo	5	25.0	25.0	70.0
Concordo fortemente	6	30.0	30.0	100.0
<b>Total</b>	20	100.0	100.0	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Finalmente, 55% dos professores afirmaram que os líderes os incentivam a progredir com a carreira e a continuar com os estudos, 30% discordou dessa afirmação e 15% mostraram-se indecisos. Quando questionado aos líderes, estes unanimemente afirmaram incentivar os professores a progredirem com a carreira e a continuarem com os estudos. Importa ressaltar que um em cada três professores não partilha da mesma opinião com os líderes, para estes há falta de motivação por parte dos líderes para eles progredirem com a carreira e continuarem com os estudos.

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

### **5.1. Conclusões**

Tendo chegado ao último capítulo, apresentamos aqui as principais conclusões da pesquisa. O nosso estudo visava compreender como a liderança influenciava na motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas. Neste sentido, nós nos propusemos a analisar o papel do líder na motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas.

Em primeiro lugar, interessava-nos saber que estilo de liderança era adoptado pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas. No tocante ao estilo de liderança o nosso estudo concluiu que o estilo de liderança dos líderes (Director da escola, Director pedagógico e Director administrativo) situa-se entre a liderança democrática e liberal. Essa visão é também compartilhada pelos líderes da escola, pois estes afirmaram que a seu estilo de liderança varia de acordo com a circunstância.

Há envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão, no entanto, esse envolvimento não é significativo e nem inclusivo. Os líderes comunicam e oferecem incentivos caso os objectivos organizacionais sejam alcançados, no entanto, eles não o fazem de forma consistente, abrangente e transparente. Casos os objectivos escolares não sejam alcançados, os líderes não agem de forma autocrática punindo aos professores. Estes têm uma postura mais democrática na forma como lidam com o insucesso. Eles estão preocupados com o desempenho dos professores, e por conseguinte se empenham para incentivar os professores a atingirem desempenhos mais elevados.

Em segundo lugar, interessava-nos saber que práticas de gestão eram adoptadas pelos líderes para a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas. No tocante as praticas de gestão o estudo concluído que:

O envolvimento dos professores no processo de tomada de decisão tem contribuído para a sua motivação, no entanto, esse envolvimento está ainda aquém do nível desejado. Há uma necessidade dos líderes delegarem funções administração aos professores de modo que estes estejam mais envolvidos na gestão escolar. A falta de envolvimento pode contribuir para a desmotivação dos professores. Há uma necessidade dos líderes acompanharem o desempenho dos professores ao longo de todo o ano, de modo que, as suas recomendações possam ser usadas para corrigir os cursos de acção tomados. O

incentivo a investigação e experimentação é ainda bastante fraco. O fraco incentivo, ou o desincentivo contribui grandemente para a desmotivação dos professores. Os líderes têm prestado assistência e supervisão aos professores, no entanto, é possível que essa supervisão esteja a ser prestada de forma selectiva.

Em terceiro lugar, interessava-nos saber que factores associados a gestão favoreciam ou dificultavam a motivação dos professores da Escola Primária Completa das Mahotas. No tocante aos factores que favoreciam e/dificultavam a motivação dos professores o nosso estudo concluiu que:

Os factores que favorecem a motivação dos professores são o sentimento empático com que os líderes tratam os professores (apesar de em algum momento essa empatia ser selectiva), o incentivo dado aos professores para progredirem com os estudos, a racionalidade no processo de tomada de decisão e a valorização dos professores quer na escola, quer na comunidade.

Os factores que dificultam a motivação dos professores são o fraco envolvimento dos professores na tomada de decisões administrativas e financeiras, a falta de consideração do contributo dos professores nas decisões tomadas, e o fraco incentivo a investigação e experimentação.

## **5.2. Recomendações e sugestões**

Após a conclusão do estudo, gostávamos de deixar as seguintes sugestões:

Os líderes devem buscar alargar o envolvimento dos professores no processo de discussão e tomada de decisão, não somente em actividades pedagógicas, mas também em actividades administrativas e financeiras. Uma das formas de fazer isso, seria através da delegação de actividades aos professores.

Os líderes devem buscar criar uma estrutura de supervisão, motivação e incentivos consistente, transparente e inclusiva.

Os líderes devem continuar a manter um relacionamento positivo com os professores e promover a valorização dos professores no seio da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, N. E. S. (2011). *A importância dos fatores motivacionais na organização cooperativa de cajúde*. Picos/PI. Conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos.
- Barroso, J. (2005b). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bento, A. V. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. em Mendonça, A e Bento.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I.(2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Davel, E. & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, p.107-126.
- Dicionário Aurélio de língua portuguesa . (2ª ed) Rio de Janeiro. Nova Fronteira. LEOPOLDINO DA FONSECA, João Bosco. Direito Económico. Rio de Janeiro: Forense, 2007. MULLER, Geraldo, Manoel
- Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Estanqueiro, A. (2002). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gerhardt, T. E. (org.) & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2007). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. A. P. & Quelhas, O. L. G. (2003). A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção*, Santa Catarina, v.3, n.3, p. 1-30.
- Ill, J. A. W. & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamento Organizacional: Criando vantagens competitivas*. (3ª ed.). São Paulo: Saraiva
- Lakatos, M. E. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério da Educação (1998). *Plano Estratégico da Educação: 1999-2003*. Maputo. MINED
- Ministério da Educação (2013). *Currículo do Curso de Formação/Capacitação de Gestores escolares*. Maputo: MINED
- Nieuwenhuis, J. (2005). *Themes in Organizational Development*. University Van Pretoria.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG
- Perrenoud, Ph., Altet, M., Charlier, É. Et Paquay, L. (2001). *Formando professores profissionais: três conjuntos de questões*. In Paquay, L., Altet, M., Charlier
- Robbins S. P. (2004). *O segredo na gestão de pessoas*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 11ª edição.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edial.
- Schermerhorn, J, Hunt, J. & Osborn, R. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookmann.

## APÊNDICE 1: Questionário dirigido aos professores no° \_\_\_\_\_



Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Educação

Caro professor,

Um estudo (monografia) está sendo levado a cabo por Rosita Acácio Parruque, estudante de licenciatura na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. O estudo tem como tema: **A influência da liderança na motivação dos professores da escola completa das Mahotas** com o estudo pretende-se analisar como os líderes influenciam na motivação dos professores da escola.

Se estiver interessado em fazer parte do estudo, por favor preencha o questionário.

O presente questionário destina-se a recolha de informações para a pesquisa. Deste modo, pede-se ao caro professor que responda de forma clara e objectiva a todas as perguntas abaixo apresentadas.

Gostaria de salientar também que o inquérito é individual e anónimo. Toda a informação recolhida será tratada com cuidado, respeitando todas as regras éticas de pesquisa. Para a maior confidencialidade, por favor não escreva o seu nome no questionário.

Marque com X na alternativa que melhor se identifica com o seu caso.

### I. Identificação

#### 1. Sexo

- a) Masculino
- b) Feminino

#### 2. Idade \_\_\_\_\_

#### 3. Nível académico

- a) Nível médio (12 classe)
- b) Bacharelato
- c) Licenciatura
- d) Mestrado
- e) Outro (especifique) \_\_\_\_\_

#### 4. Área (s) de formação: \_\_\_\_\_

#### 5. Disciplina (s) que lecciona: \_\_\_\_\_

#### 6. A quanto tempo é professor?

- a) [0-2] Anos
- b) [3-5] Anos
- c) [6-8] Anos
- d) [9-11] Anos
- e) [12-14] Anos
- f) [15 ou mais] Anos

## II. Motivação dos professores

Marque com **X** na alternativa que melhor se identifica com o seu caso.

OS LÍDERES DA MINHA ESCOLA:	Discordo fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente
<b>1. Representam os nossos interesses, ou seja, nos sentimo-nos representados através deles</b>					
<b>2. São amigáveis, sociais, inspiradores e confiáveis</b>					
<b>3. Entendem e compartilham as nossas preocupações e necessidades de desenvolvimento, tratando-nos de forma exclusiva</b>					
<b>4. Consideram os aspectos éticos e morais dentro da liderança deles</b>					
<b>5. Decidem o que será feito, e apenas nos informam</b>					
<b>6. Comunicam a visão e missão da escola frequentemente</b>					
<b>7. Desafia-nos a alargar a nossa visão, e a ansiar por objectivos desafiadores</b>					
<b>8. Desprezam-nos e trata-nos como se não fizesse-mos parte da escola</b>					
<b>9. Não parecem estar interessados no nosso trabalho e repreendem-nos quando cometemos erros ou quando não atingimos os objectivos esperados</b>					
<b>10. Dedicam-se a proteger todos os funcionários contra toda e qualquer ameaça externa e/ou interna</b>					
<b>11. Fazem-nos ter orgulho da nossa profissão e aumenta a nossa auto-estima, mostrando-nos a nossa importância</b>					

<b>dentro da escola e da comunidade</b>					
<b>12. Falam de forma entusiástica e motivadora da visão, dos valores da organização e do que deve ser feito para alcança-los</b>					
<b>13. Apresentam-nos razões lógicas e justificações bem elaboradas para cada curso de acção a ser tomado, deixando claro para todos os motivos de estar-mos a fazer aquilo e não o contrario</b>					
<b>14. Gastam tempo falando dos benefícios e recompensas materiais que podemos lograr se atingir-mos os objectivos organizacionais</b>					
<b>15. Gastam tempo falando dos benefícios e recompensas não materiais que podemos lograr se atingir-mos os objectivos organizacionais</b>					
<b>16. Valorizam o nosso conhecimento, e nos consideram um recurso valioso para a instituição</b>					
<b>17. Marcam reuniões regularmente e nos convidam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola</b>					
<b>18. Marcam reuniões e nos convidam para participar activamente na discussão somente quando se trata de assuntos pouco importantes</b>					
<b>19. Marcam reuniões e nos convidam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola, porem as nossas opiniões não são tomadas em consideração</b>					

20. Dão-nos incentivos materiais (bónus, prémios, cargos, gratificações, etc.) quando desempenhamos bem as nossas tarefas					
21. Dão-nos incentivos não materiais (elogios, louvores públicos, condecoração etc.) quando desempenhamos bem as nossas tarefas					
22. Sanciona-nos e levanta processos disciplinares quando não atingimos as metas esperadas ou alto desempenho					
23. Não se importam com o nosso desempenho, ele exige apenas que façamos o necessário					
24. Nos apoia e motiva a atingirmos desempenhos cada vez mais elevados					
25. Delegam-nos algumas funções administrativas, de modo a preparar-nos para um dia assumirmos a liderança					
26. Dão-nos a liberdade de decidir sobre o desempenho das nossas actividades, e prioridades					
27. Dão-nos apoio técnico e emocional					
28. Incentivam-nos a progredir com a carreira e a continuar com os estudos					
29. Focam-se nos nossos erros, irregularidades e falhas ignorando os aspectos positivos da nossa performance					
30. Avaliam a nossa performance e desenvolvimento profissional e dão-nos feedback importante e conselhos de modo a superar as dificuldades encontradas					
31. Incentivam-nos a investigar, a experimentar e a implementar novas abordagens					
32. Incentive-nos a trabalhar em equipa e a partilhar o conhecimento e informação dentro do grupo					
33. Fornecem-nos informação suficiente, actualizada e atempadamente para que possamos trabalhar com o mínimo de supervisão, e de forma autónoma					
34. Dão-nos a permissão de a qualquer altura aborda-los no corredor ou em seus gabinetes para procurar esclarecimento ou pedir conselhos					
35. Gastam tempo considerável nos ensinando, e prestando assistência sempre que precisamos, demonstrando					

<b>interesse e vontade de ajudar</b>					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

De forma geral, qual é o seu nível de motivação aos líderes da escola?

- a) Muito mau
- b) Mau
- c) Indeciso
- d) Bom
- e) Muito bom

O que acha que os líderes podem fazer para aumentar a vossa motivação?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....FIM e Muito obrigado!



Caro líder,

Um estudo (monografia) está sendo levado a cabo por Rosita Parruque, estudante de licenciatura na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. O estudo tem como tema: **A influência da liderança na motivação dos professores da escola primária completa das Mahotas**. Com o estudo pretende-se analisar como os líderes influenciam a motivação dos professores da escola.

Se estiver interessado em fazer parte do estudo, por favor preencha o questionário.

O presente questionário destina-se a recolha de informações para a pesquisa. Deste modo, pede-se ao caro líder que responda de forma clara e objectiva a todas as perguntas abaixo apresentadas.

Gostaria de salientar também que o inquérito é individual e anónimo. Toda a informação recolhida será tratada com cuidado, respeitando todas as regras éticas de pesquisa. Para a maior confidencialidade, por favor não escreva o seu nome no questionário.

Marque com X na alternativa que melhor se identifica com o seu caso.

### I. Identificação

#### 1. Sexo

c) Masculino

d) Feminino

#### 2. Idade \_\_\_\_\_

#### 3. Nívelacadémico

f) Nívelmédio (12 classe)

g) Bacharelato

h) Licenciatura

i) Mestrado

j) Outro (especifique)  \_\_\_\_\_

#### 4. Área (s) de formação: \_\_\_\_\_

#### 6. Qual é a tua experiência profissional na liderança da Escola Primaria Completa das Mahotas?

g) [0-2] Anos

- h) [3-5] Anos
- i) [6-8] Anos
- j) [9-11] Anos
- k) [12-14] Anos
- l) [15 ou mais] Anos

## I. Estilo de liderança

Marque com **X** na alternativa que melhor se identifica com o seu caso.

COMO LÍDERES NÓS:	Discordo fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente
<b>Entendemos e compartilhamos as preocupações e necessidades de desenvolvimento, dos professores e tratamo-los de forma exclusiva</b>					
<b>Decidimos o que será feito, e apenas informamos aos professores</b>					
<b>Encorajamos, incentivamos aos professores a desempenharem melhor os seus trabalhos, bem como a superarem as suas dificuldades</b>					
<b>Repreendemos veementemente quando os professores cometem erros ou quando não atingem os objectivos esperados</b>					
<b>Fazemos com que os professores tenham orgulho da sua profissão e mostramos a importância deles dentro da escolar e da comunidade</b>					
<b>Apresentamos razões lógicas e justificações bem elaboradas para cada curso de acção a ser tomado, deixando claro para todos os motivos de estarem a fazer aquilo e não o contrário</b>					
<b>Gastamos tempo falando dos benefícios e recompensas materiais e não materiais que os professores podem lograr se atingirem os objectivos organizacionais</b>					
<b>Valorizamos o conhecimento dos professores, e os consideramos um recurso valioso para a instituição</b>					
<b>Marcamos reuniões regularmente e</b>					

<b>convidamos aos professores para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola</b>					
<b>Deixamos que os professores discutam e decidam sobre assuntos importantes da escola</b>					
<b>Encorajamos os professores a inovar e a inventar coisas novas ou formas diferentes de desempenhar as suas tarefas</b>					
<b>Damos incentivos materiais (bónus, prémios, cargos, gratificações, etc.) somente quando os professores desempenham bem as suas tarefas</b>					
<b>Damos incentivos não materiais (elogios, louvores públicos, condecoração etc.) aos professores somente quando desempenham bem as suas tarefas</b>					
<b>Damos incentivos não materiais (elogios, louvores públicos, condecoração etc.) aos professores somente quando desempenham bem as suas tarefas</b>					
<b>Sancionamos os professores que não atingirem as metas esperadas</b>					
<b>Delegamos algumas funções</b>					

<b>administrativas aos professores, de modo a prepara-los para um dia assumirem a liderança</b>					
<b>Damos a liberdade aos professores de criar e gerir programas que possam trazer benefícios para a escola, e desenvolverem as suas competências</b>					
<b>Damos a liberdade aos professores de decidirem sobre o desempenho das suas actividades, e prioridades</b>					
<b>Damos apoio técnico e emocional a todos os professores da escola</b>					
<b>Incentivamos os professores a progredirem com a carreira e a continuar com os estudos</b>					
<b>Avaliamos o desempenho dos nossos professores e seu desenvolvimento profissional, posto isso, damos feedback importante e conselhos de modo a ajuda-los a superar as dificuldades encontradas</b>					
<b>Incentivamos o trabalho em equipa e a partilha de conhecimento e informação dentro dos grupos existentes na escola</b>					
<b>Fornecemos aos professores informação suficiente para que possam trabalhar com o mínimo de supervisão, e de forma autónoma</b>					

<b>Damos a permissão de a qualquer altura sermos abordados no corredor ou em nossos gabinetes para tratar de assuntos escolares e pessoais</b>					
--	--	--	--	--	--

### **APÊNDICE 3: Roteiro de entrevista aos gestores escolares**

1. Que estilo de liderança segue?
1. Enquanto líder escolar, o que é que consideras ser o teu papel principal dentro da escola?
2. Que acções leva a cabo para motivar os professores?
3. De que forma as acções levadas a cabo pelos líderes da Escola Primária Completa das Mahotas contribuem para o aumento da motivação dos professores?
4. Como líder, escolar quais são os principais desafios que tem enfrentado no âmbito da motivação do professor?
5. Na tua opinião que mudanças a Escola Primária Completa das Mahotas precisa?
6. Que contributos os professores trazem, para a gestão da Escola Primária Completa das Mahotas?

**ANEXO: Credencial**



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDECIAL

Credencia-se Rosita Azeite Paruque<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação<sup>2</sup>,  
a contactar EPc Das Manhadas<sup>3</sup>  
a fim de Recalha de dados<sup>4</sup>

Maputo, 21 de Junho de 2018<sup>5</sup>

O Director Adjunto para Graduação

Adriano Uaciquete  
dr. Adriano Uaciquete  
(Assistente)

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

