



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EDUCAÇÃO

Monografia

Impacto da Gestão Participativa na Motivação dos Colaboradores: Caso dos Colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, Distrito de Guijá (2023-2024)

Judite Samuel Utui

Maputo, Outubro de 2025

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão de Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Impacto da Gestão Participativa na Motivação dos Colaboradores: Caso dos Colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, Distrito de Guijá (2023-2024)

Judite Samuel Utui

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sob supervisão do Mestre Nelson Buque.

Supervisor:

(Mestre Nelson Buque)

Maputo, Outubro de 2025

Índice

Índice de tabelas	v
Índice de gráficos.....	vi
DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	vii
DEDICATÓRIA.....	viii
AGRADECIMENTOS	ix
Resumo	x
CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Problema	2
1.3 Objectivos	3
1.3.1 Objectivo geral	3
1.3.2 Objectivos específicos	3
1.4 Perguntas de Pesquisa	3
1.5 Justificativa	3
CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Definição de conceitos.....	5
2.2 Impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores	6
2.2.1 Motivação dos funcionários	6
2.2.2 Aumento da produção e da produtividade.....	7
2.2.3 Criatividade e inovação	8
2.2.4 Optimização dos recursos	9
2.3 Teorias da motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores	9
2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow	9
2.3.2 Teoria dos dois factores de Herzberg.....	11
2.3.3 Teoria X e Y de MC Gregor.....	11
2.3.4 Relação entre gestão participativa e motivação dos colaboradores	12
CAPITULO III: METODOLOGIA	13
3.1 Descrição do local de Estudo.....	13
3.2 Quanto ao Tipo da Pesquisa.....	13
3.3 Universo e Amostra	14
3.4 Método de Recolha de dados	15
3.4.1 Questionário	15
3.4.2 Entrevista.....	15

3.5. Quanto aos Procedimentos Técnicos	16
3.6 Processamento e análise de dados	16
3.7 Quanto a abordagem	16
3.8. Quanto a condução do Estudo	17
3.9 Princípios morais	17
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	18
4.1 Caracterização da amostra	18
4.2 Gestão Participativa	20
4.2.1 Oportunidade de contribuir em ideias	20
4.2.2 Impacto da motivação do funcionário	21
4.2.3 Impacto do aumento da produção e da produtividade.....	23
4.2.4 Impacto da criatividade e inovação	24
4.2.5 Impacto da optimização dos recursos.....	25
4.2.6 Acções desenvolvidas pela Escola Primária de Maguiguane que demonstram interesse no bem-estar e satisfação dos funcionários	26
4.2.7 Relação entre gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane	31
CAPITULO V: CONCLUSÃO	32
5.1 Sugestão	33
Referências bibliográficas	34

Índice de tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	19
Tabela 2: Oportunidade de contribuir na instituição	21
Tabela 3: Interesse no bem estar e satisfação dos funcionários da Escola Primária de Maguigue.....	26
Tabela 4: Relação entre gestão participativa e motivação.....	31

Índice de gráficos

Gráfico 1: Motivação do funcionário.....	22
Gráfico 2: Aumento da produção e da produtividade.....	23
Gráfico 3: Criatividade e inovação.....	24
Gráfico 4: Optimização dos recursos.....	25

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado em nenhuma instituição de ensino, para a obtenção de qualquer grau académico ou num outro âmbito; apresenta um conteúdo original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na bibliografia final.

Maputo, Outubro de 2025

(Judite Samuel Utui)

DEDICATÓRIA

A presente monografia dedico aos meus pais Samuel Utui e Felismina Matuassa (em memória), meu marido Vasco António Chaúque, meus filhos Leudumila, Duarte, Unícia e Asly da Cedivália Vasco.

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão para Deus, pela dádiva de Vida e por ter permitido o início com energias suficientes para desafiar o fim do curso que tanto precisei;

São dirigidos ainda para o meu supervisor, Mestre Nelson Buque que, pela sua pronta disponibilidade, tanto me apoiou em sábias correcções das minhas iniciativas durante a realização deste trabalho, rumo a sua melhoria e a todos os professores do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação; muito obrigado!

De forma igual, agradeço aos meus irmãos Filipe, Horácio e Tristeza Utui pelo incentivo para que, o sonho por mim manifestado, se tornasse realidade;

Agradeço também aos meus colegas do serviço, especialmente Bernardo Maolele, Bernardo Covane e Silvia Aissa Vinho que, directa ou indirectamente deram o seu apoio moral e técnico para que pudesse superar as barreiras ao longo do curso;

Ainda mais, os meus agradecimentos vão para todos os intervenientes da Escola Primária de Maguiguane (concelho de escola, direcção da escola, professores e outros funcionários da escola) pela permissão e disponibilidade em cooperar no desenvolvimento deste trabalho;

Finalmente, vai um agradecimento especial para o meu esposo Vasco António Chaúque, pela paciência, compreensão, perseverança e apoio moral e técnico que demonstrou durante o momento dos meus estudos.

Resumo

O presente trabalho, tem como finalidade analisar o impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane. Para o efeito, foram traçados quatro objectivos específicos, a saber: identificar os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane; descrever os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane; apresentar as teorias de motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores; e relacionar a gestão participativa com a motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, por forma a responder a questão de partida desta pesquisa “*Que impactos a gestão participativa causa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane?*” A partir desta questão, o tema mostra sua importância na medida em que as instituições públicas e privadas que optam em usar a gestão participativa como forma de motivar os seus colaboradores tem registado impactos positivos na motivação dos mesmos, no aumento da produção e da produtividade, na criatividade, na inovação e na optimização dos recursos. Enquanto que as instituições que não apostam no uso da gestão participativa, maior parte delas tem registado impactos negativos. Portanto, o presente trabalho versa sobre impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, onde fez-se a identificação dos impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores, descrição dos impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores, apresentação das teorias de motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores e fez se o relacionamento da gestão participativa com a motivação dos colaboradores. Para o processamento e apresentação dos resultados foi usado SPSS versão 25 para uma amostra probabilística e representativa de 28 funcionários. A partir deste estudo, conclui-se que os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores são positivos e sugere-se que sejam feitas outras pesquisas sobre o tema, em jeito de continuidade para o seu melhoramento.

Palavras-chave: gestão participativa, motivação dos colaboradores, teorias de motivação.

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Libâneo (2007) afirma que, a escola deve obedecer os três objectivos essenciais, a saber: a preparação para o processo educativo e para a vida em uma educação técnico-informacional; formação para a crítica e participativa; e formação ética. Em relação ao primeiro objectivo, a escola tem como obrigação, preparar o Homem para o mundo do trabalho e inseri-lo no meio tecnológico, capacitá-lo para a compreensão e uso das novas tecnologias, bem como promover a sua formação sociocultural. O segundo objectivo aponta para um Homem capaz de exercer a cidadania, compreender e aplicar os direitos de cada individuo e o terceiro objectivo aponta para uma formação ética que compreenda os valores morais, a ideia de discernir o bom e o mau. Entretanto, o sistema tem como obrigação formar cidadãos com capacidade mínima de questionar, actuar e transformar o empírico em realidade dentro da sociedade.

Nessa vertente, para que haja eficiência no processo educativo é preciso que se viva nas instituições formais e informais, uma gestão participativa.

os colaboradores na gestão participativa orientam e ditam o ser e o destino da instituição, através da partilha de esforço intelectual e físico, sentindo-se desse modo, valorizados e úteis, dentro da instituição em particular e da sociedade em geral.

A gestão participativa busca democratizar o processo de tomada de decisão, envolvendo os funcionários em diferentes níveis da instituição ou organização.

A gestão participativa quando envolve os funcionários no processo de tomada de decisão, pode aumentar a motivação dos funcionários, pois eles se sentem mais valorizados; pode melhorar a comunicação entre funcionários e a administração, o pois melhora o relacionamento entre funcionários; pode estimular a criatividade e inovação, pois os funcionários são incentivados a contribuir com ideias e sugestões e; pode ajudar a desenvolver habilidades de liderança e tomada de decisão nos funcionários.

Vários estudos têm sido desenvolvidos para tentar descobrir o que faz com que os colaboradores das instituições se sintam desmotivados, no desempenho das suas actividades. Outro factor não menos importante na comunidade dos funcionários é a falta de autonomia, nas instituições públicas, assim como nas privadas.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os principais estimuladores de inovação de uma organização são os seus funcionários.

Esta pesquisa tem como objectivo estudar o impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores de uma instituição, como forma de aliciar o bom desempenho do colaborador nas tarefas de administração do ensino numa instituição pública; visa descobrir, se a motivação utilizada dentro do processo de autonomia do colaborador pode ser aplicada no quotidiano do gestor da instituição.

A organização do presente trabalho compreende cinco capítulos, sendo o primeiro composto por introdução, justificativa, problematização, definição de objectivos e formulação de perguntas de pesquisa, o segundo composto por revisão da literatura onde estão indicadas as literaturas que suportam o tema em causa, o terceiro capítulo trata de apresentação de aspectos metodológicos, tipo de abordagem, procedimentos técnicos, condução do estudo, métodos de recolha e tratamento de dados, descrição do local de estudo, universo e amostra, o quarto capítulo refere à apresentação de dados, análise e discussão, finalmente o quinto capítulo descreve a conclusão.

1.2 Problema

A gestão do ensino nas instituições públicas constitui um processo desafiador e em alguns casos de difícil gerência. Por um lado, revela a falta de engajamento por parte dos colaboradores das instituições e não envolvimento dos mesmos na tomada de decisões por parte dos gestores. Por outro lado, o uso de um tipo de gestão antidemocrática, ou seja, autocrática por parte de alguns gestores das instituições.

Na comunidade onde a pesquisadora se encontra inserida existe uma escola pública, onde seu educando frequenta o ensino e na qualidade de encarregada de educação naquele estabelecimento de ensino público, tem feito uma avaliação diagnóstica do seu educando e de um grupo de alunos circunvizinhos, constatando que as qualidades são indesejáveis. Facto que deixa a pesquisadora preocupada e a optar em fazer uma pesquisa relacionada com o tema.

Considerando o pensamento de Mutimucio (2008), um problema de pesquisa é o problema ou a questão que conduz à necessidade de um estudo. Então, o fenómeno acima descrito, aliado à centralidade das questões de gestão, a pesquisadora foi conduzida a formular, a seguinte questão:

- *Que impactos a gestão participativa causa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguigane?*

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo geral

- Analisar o impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane.

1.3.2 Objectivos específicos

Para a operacionalização do objectivo geral, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Identificar os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane;
- Descrever os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane;
- Apresentar as teorias de motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores;
- Relacionar gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane.

1.4 Perguntas de Pesquisa

- Quais são os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane?
- Descreva os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane.
- Quais são as teorias de motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores?
- Que relação existe entre gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane?

1.5 Justificativa

A sociedade moçambicana espera receber resultados de boa qualidade em todas as actividades que as organizações ou instituições exercem, facto que obrigou a pesquisadora a detectar o problema da falta de dedicação e entrega por parte de alguns colaboradores das instituições públicas e o uso de um tipo de gestão não democrática, por parte de alguns gestores. Com esta pesquisa, pretende-se estudar os impactos da gestão participativa na

motivação dos colaboradores, como factores determinantes para o sucesso das actividades de uma instituição.

A luta que os subordinantes enfrentam dia após dia é de alcançar sucesso no exercício das suas funções dependendo do objectivo da instituição. Havendo desse modo, necessidade de estimular os subordinados para que o objectivo seja alcançado com tanto sucesso, facto que não acontece em maior parte das instituições. Pois o sucesso de uma determinada instituição, requiere dos colaboradores, conhecimento e interesse de todos os intervenientes.

No âmbito académico, o tema em estudo constitui subsídio adicional à ciência na matéria de gestão escolar, no que concerne à motivação e comprometimento dos funcionários, na medida em que chama atenção aos gestores escolares a seguirem a prática de gestão participativa ou democrática.

No âmbito profissional e social, o presente tema contribui para a aquisição de mais conhecimentos na área de Organização e Gestão da Educação, dando ao nível social, referência no desenvolvimento da sociedade pela melhoria na qualidade de ensino que é fruto de boas práticas de gestão escolar.

A explicação dada no parágrafo anterior serve como uma das razões da escolha do presente tema, com maior necessidade de melhorar o desempenho dos colaboradores da função pública em geral e da educação em particular.

Os subordinantes não dão conta da motivação dos seus colaboradores, facto que leva a maior parte dos colaboradores a exercer as suas obrigações em diferentes sectores, num estado desmotivado.

O uso de métodos adequados para estimular os colaboradores em participar nas diferentes actividades proporcionam um crescimento profissional, que de certa forma contribui bastante no alcance dos resultados que a instituição deseja alcançar.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade da aplicação da gestão participativa, de modo a proporcionar melhor motivação e comprometimento dos colaboradores, o que poderá reflectir na qualidade de ensino.

Durante o percurso académico, ficou criada uma relação de prazer com o curso de Organização e Gestão da Educação, o que aumentou dessa forma, o interesse e motivação por conteúdos relacionados com o tema em causa. A escolha da Escola Primária de Maguigane deveu-se à sua localização e por ser uma instituição pública, onde existem funcionários que exercem diferentes actividades e tutelados por membros de direcção.

CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de conceitos

No presente subtítulo vai se definir os termos chaves do trabalho, nomeadamente: gestão, gestão participativa, teoria, teorias de administração, motivação e motivação dos colaboradores.

Garay (2011) afirma que, gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o acto de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Portanto, a gestão exige a definição de objectivos e estratégias, estruturação de recursos e actividades, motivação e direccionamento de pessoas e monitoramento e ajuste do desempenho. Isto se presume na análise das quatro funções clássicas de gestão: a direcção, a planificação, a organização e o controlo.

Para Luck (2010), na gestão participativa, os membros da organização se comportam como criadores e transformadores da realidade institucional, importam-se, envolvem-se e responsabilizam-se pelas decisões de forma conjunta e partilhada, inclusive por suas consequências, atuam num processo de aperfeiçoamento constante. No entanto, a gestão participativa como um processo, ela envolve os colaboradores da instituição na tomada de decisões, incentivando na colaboração e no comprometimento.

Kerlinger e Lee (2000) afirmam que a definição de teoria reúne três elementos: i) Uma teoria é um conjunto de proposições formadas por construções definidas e interrelacionadas; ii) Uma teoria estabelece as inter-relações entre um conjunto de variáveis (construções) que permitem apresentar uma visão sistemática dos fenómenos descritos pelas variáveis; iii) Uma teoria explica os fenómenos, especificando como e quais variáveis estão relacionadas, permitindo ao pesquisador prever certas variáveis.

A partir dos elementos arrolados no paragrafo anterior, a teoria é entendida como uma declaração comprovada de ideias, conceitos, definições e proposições relacionadas entre si, que apresentam uma visão sistemática de fenómenos, especificando relações entre variáveis, com a finalidade de explicar e prever fenómenos da realidade.

Teorias de administração são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações e são fundamentadas como um conjunto de afirmações e regras, feitas para formatar o que se verifica como realidade.

Segundo Lieury e Fenouillet, (2000), a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da acção, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a actividade. De acordo com a literatura, a motivação pode ser uma tensão persistente que leva o individuo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.

A motivação dos colaboradores entende-se como uma acção interna ou externa necessária dentro da organização ou instituição, envolvendo vontade, determinação e empenho de cada pessoa para realizar com sucesso as suas tarefas.

2.2 Impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores

Righetti e Michel (2004), afirmam que a gestão participativa é uma estratégia inovadora que acompanha o desenvolvimento humano e social, pois permite a satisfação de pessoas inseridas no mesmo mercado de actuação das organizações. De maneira abrangente, a gestão participativa é uma doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Portanto, na conjuntura actual, os impactos da gestão participativa referem-se motivação dos funcionários, aumento da produção e da produtividade, criatividade e inovação e optimização dos recursos.

2.2.1 Motivação dos funcionários

A motivação dos funcionários numa determinada instituição ou empresa é explicada pela teoria dos dois factores de Herzberg, focando-se no comportamento dos mesmos no ambiente do trabalho. Para Chiavenato (2013), os factores que Herzberg considera como orientadores do comportamento humano são:

- Higiénicos ou extrínsecos; os que abrangem as condições dentro das quais as pessoas desempenham o seu trabalho, como essas condições são administradas e decididas pela empresa.
- Motivacionais ou intrínsecos; aqueles que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, estando no centro do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Para Miranda e Barbosa (2016), os fatores higiênicos refletem elementos ambientais presentes no local de trabalho, como as condições físicas e ambientais, o salário, os benefícios sociais, o estilo de liderança, as práticas de supervisão, as políticas e diretrizes da empresa, o ambiente de relacionamento entre os colaboradores, e os regulamentos internos.

Quando os factores higiênicos estão presentes e são adequados, eles ajudam a evitar a insatisfação e a criar um ambiente de trabalho mais estável e seguro, desempenhando um papel crucial na prevenção da insatisfação no trabalho.

2.2.2 Aumento da produção e da produtividade

Na visão de Limongi-França (2003) a produtividade é definida como aproveitamento máximo dos recursos para produzir bens e serviços. Enquanto Silva (1987, apud Limongi-frança, 2003) designa a proporção entre os recursos obtidos.

Carvalho e Serafim (1995), dão conceito de produtividade no trabalho como sendo, o processo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

Para Carvalho e Serafim (1995), os factores que contribuem para um aumento efetivo da produtividade no trabalho, são: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão-de-obra empregada, organização do trabalho, nível de motivação do empregado. Portanto, o factor humano não depende de aspectos isolados para o sucesso no trabalho. O processo de produtividade e qualidade muda o comportamento dos funcionários, os problemas em relação à quantidade, prazos e custos ficam em segundo plano.

Portanto, a produtividade, não deve ser olhada exclusivamente como produção de bens, pois a produção de trabalho também deve ser eficiente e econômica. O aumento da produtividade significa realizar mais ou menos, em tornar uma tarefa mais eficiente com menos recursos e aptidões.

Os gestores das instituições ou empresas, primeiro devem reconhecer que a produção e produtividade assim como o sucesso de uma instituição ou empresa dependem do nível de satisfação dos colaboradores da mesma. Se os colaboradores, mostrarem-se satisfeitos, a empresa também vai prosperar, e conseqüentemente a produção e a produtividade aumentarão.

Lucena (2004) defende que o ser humano é a força responsável pela realização do empreendimento empresarial, portanto, a força de trabalho deve ser considerada em simultaneidade com o equacionamento de variáveis tais como: mercado, novas aplicações

tecnológicas, matéria-prima, mudanças organizacionais, mudanças nos concluídos dos cargos, novas abordagens de mercado, facilidades e dificuldades de mão-de-obra, competitividade, escassez de diversos recursos, que impõe iniciativas e inovadoras.

2.2.3 Criatividade e inovação

A criatividade e a inovação são conceitos que parecem relacionadas, mas que na verdade são distintos.

Parolin (2001), apoia-se na etimologia das palavras e afirma que o termo criatividade deriva do latim *creare*, que significa criar, inventar, fazer algo novo. Inovação vem do latim *innovare*, que significa tornar novo, mudar ou alterar as coisas, introduzindo nelas novidades, renovar.

Estudos realizados por Bahia e Nogueira (2005), mostram que existe uma grande complexidade e multidimensionalidade do conceito da criatividade e, assim apostam que a relação entre as características pessoais, o contexto, os processos e os produtos dos atos criativos são alguns dos principais fatores de seu desenvolvimento.

Em consonância com Parolin (2001), a palavra criatividade tem como significado elaborar, conceber, criar. Isso implica que, a criatividade é algo que permite dar forma ao “novo”, esse “novo” pode ser tratado nos mais diversos campos de atividade permitindo coerências distintas que se estabelecem para a mente humana como fenômenos relacionados.

Para Drucker (2002), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada

Conforme Parolin (2001), a literatura sobre criatividade e inovação aplicada às organizações tem foco em três dimensões: 1) a característica das pessoas altamente criativas e inovadoras; 2) o ambiente favorável à expressão da criatividade e inovação; 3) as habilidades cognitivas do pensamento criativo e inovador. Todas têm abordagem sociointeracionista da criatividade, a qual inclui as seguintes condições para que o processo criativo ocorra: a pessoa criativa, as relações interpessoais, o ambiente organizacional e as relações do sujeito criativo com a organização. Não raramente, os termos criatividade e inovação são utilizados como sinônimos.

Portanto, a motivação e prazer, são a base subjectiva para a cooperação e produtividade e também são necessários para a apropriação da criatividade e inovação da força de trabalho.

2.2.4 Otimização dos recursos

Entre os benefícios da gestão participativa, a otimização de recursos é um dos que as instituições ou empresas buscam mais. A final, a consequência directa dessa optimização é a redução de custos, algo que toda organização está sempre buscando. Isso acontece porque não há hierarquização da tomada de decisões e o engajamento dos funcionários fica mais intenso e evidente.

Assim, ao se sentir como parte integrante da instituição ou empresa, torna-se imperativo para colaborar na tomada de decisões mais acertadas e cautelosas no que diz respeito ao uso de recursos. Em outras palavras, um funcionário que esteja envolvido na gestão participativa não vai desperdiçar recursos, pois tem uma noção real dos custos de tudo na instituição.

É possível, em uma gestão participativa, fazer um debate para entender onde há abuso e desperdício dos recursos e quais atitudes podem ser tomadas de forma geral, pela empresa e reduzi-las.

A comunicação mais eficiente faz todos os departamentos ficarem alinhados com esse pensamento, tornando a redução mais optimizada e prática.

2.3 Teorias da motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores

Analisando o desempenho de um colaborador desmotivado concluiu-se que ele tem sempre um pensamento negativo em tudo. Portanto, é necessário que a instituição arranje forma de estimular o seu colaborador para que este por sua vez, se inspire e se motive.

Quanto as formas de motivar os colaboradores de uma instituição, destacam-se algumas teorias que tentam explicar o impacto da gestão participativa:

2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Matsuoka e Silva (2013) referem que a teoria da hierarquia de necessidades foi proposta pelo psicólogo norte americano Abraham Maslow, com o intuito de demonstrar a relação existente entre o comportamento motivacional e as diferentes necessidades humanas.

Maslow (1908-1970) afirma que existe uma hierarquia das necessidades, que se comporta dentro de uma pirâmide, ou seja, a base é mais importante que o topo. Nessa teoria

o indivíduo só se apercebe da necessidade seguinte, se todas as anteriores estiverem satisfeitas.

As necessidades ou fases desta teoria são divididas em fisiológica, segurança, relacionamento social, estima e por fim, realização pessoal e ainda são divididas como sendo respectivamente, as duas primeiras primárias e as três últimas secundárias. Abaixo são apresentadas as características cada tipo de necessidade:

- Fisiológica - representa as necessidades físicas como: Sexo, bebida, comida, sono, etc.
- Segurança - representa a contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção (um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc).
- Social - representa a necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
- Estima - representa a noção das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que às rodeiam, sua autoestima (o desejo de se sentir importante, competente e valorizado).
- Auto - realização - representa o desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial (tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser).

2.3.1.1 Gestão participativa e a Teoria de Abraham Maslow

Quando se usa o método de motivação de Maslow como incentivo à gestão participativa, a empresa ou instituição obtém muitas vantagens, pois quando o funcionário estiver na primeira e segunda fases da pirâmide estará com suas necessidades fisiológicas e de segurança supridas, transparecendo autoconfiança em suas tarefas, diminuindo assim os possíveis erros que a insegurança e as necessidades fisiológicas acarretariam.

Satisfeitas as necessidades da terceira fase, o funcionário se sente parte importante da organização. Sentindo-se aceito pelos outros integrantes da empresa, tendo liberdade para expor seus pareceres, atingindo assim o principal objetivo da gestão participativa, que é participar. Quando o colaborador se encontra na quarta fase da pirâmide, tem o devido reconhecimento pelo seu desempenho na organização.

Da mesma forma como ocorre no último nível, o colaborador tem sua autorealização, para desenvolver seu potencial como ser humano e a sua criatividade ganha mais disposição, motivação para tomar decisões e para opinar para o bom funcionamento da empresa.

2.3.2 Teoria dos dois factores de Herzberg

Esta teoria é por sua vez dividida em dois factores, nomeadamente: os factores higiénicos ou extrínsecos e factores motivacionais ou intrínsecos.

Os factores higiénicos estão relacionados ao trabalho, como: salário, benefícios, condições de trabalho, políticas e diretrizes, etc. enquanto que, os factores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e suas tarefas, que quando atendidos ou não, podem gerar a satisfação, ou insatisfação.

Herzberg escolheu a expressão “higiene”, nos primeiros factores para reflectir seu carácter preventivo e profilático. E ele os considera muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.

Para Chiavenato (2009), os factores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz ou desempenha.

Assim sendo, os factores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os factores motivacionais que produzem efeito duradouro a satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.

2.3.2.1 Gestão participativa e a teoria de Frederick Herzberg

A motivação de um empregado está relacionada com factores intrínsecos e extrínsecos. Como a gestão participativa busca um funcionário cada vez mais motivado e responsável com suas tarefas, é comum que empresas se alinhem nesse modelo e adotem o hábito de manter espaços destinados ao lazer dos funcionários em horários de descanso. Quebra-se assim, um paradigma comum nos modelos tradicionais de que esse ambiente é extremamente pesado e fechado.

Ainda nos factores extrínsecos, cabe aos gestores analisarem os salários e benefícios pagos aos colaboradores, para que esses se sintam motivados ao verem que são reconhecidos.

2.3.3 Teoria X e Y de MC Gregor

Esta teoria afirma que existem duas formas opostas de encarar a natureza humana:

- A antiga e negativa baseada na desconfiança das pessoas e;
- A moderna e positiva baseada na confiança das pessoas.

McGregor (1999), em sua teoria X, afirma que as metas dos trabalhadores e da organização vivem em conflito e que aqueles são antes de tudo motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor da punição.

McGregor (1999) afirma ainda mais, em sua teoria Y que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de autorrespeito, autorrealização, além da sua busca por gratificações externas.

2.3.3.1 Gestão participativa e a Teoria de Douglas McGregor

O salário passa a ser o único estímulo válido para a Teoria X, pois prevalece sempre o ambiente de desconfiança, de vigilância e de controle, tirando-se das pessoas qualquer possibilidade de iniciativa ou de escolha sobre a maneira de trabalho ou realização de tarefas.

Em contrapartida, a Teoria Y é basicamente um processo de criar oportunidades a fim de permitir maior liberdade e passar responsabilidades para os colaboradores a caminho do autodesenvolvimento. Para tanto, as pessoas precisam ter mais participações nas decisões das empresas que afectam directa ou indirectamente. Elas devem comprometer-se com o alcance de mercado e objetivo da empresa, podendo ser aplicada a gestão participativa, que nada mais é do que a concessão de oportunidades para os colaboradores serem consultados a respeito de decisões a serem tomadas pela empresa.

2.3.4 Relação entre gestão participativa e motivação dos colaboradores

Para Rubbins; Judge; Sobral (2010), os processos participativos utilizam a capacidade dos funcionários para aumentar seu comprometimento com o sucesso das organizações, uma vez que, envolvidos nas decisões que lhes dizem respeito, aumentam sua autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho, tornando-os mais motivados, comprometidos, produtivos e satisfeitos com o emprego.

Analisando a discussão feita pelos autores acima sobre a gestão participativa e a motivação dos colaboradores, chega-se a concluir que existe uma relação muito forte entre elas, visto que, o envolvimento de todos os colaboradores na gestão da instituição ou na tomada de decisões, a gestão participativa promove um senso de interesse e compromisso dos funcionários. Os colaboradores se sentem mais motivados e com mais responsabilidade no cumprimento dos objectivos da instituição.

A gestão participativa vem para incentivar a eficácia nas necessidades da empresa, trazendo para si, a motivação como maior estratégia para alcançar suas diretrizes organizacionais.

CAPITULO III: METODOLOGIA

Fonseca (2002) citado por Gerhardt, Tatiana E. e Silveira, Denise T. (2009) afirma que metodologia “[...] é estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. [...] significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa.” Assim sendo, a metodologia de pesquisa usada nesta pesquisa encontra-se estruturada em descrição do local de estudo, tipo de pesquisa, população em estudo e a amostra, métodos de recolha de dados, procedimentos técnicos, processamento e análise de dados e método de condução do estudo.

3.1 Descrição do local de Estudo

O Distrito de Guijá ocupa uma área de 3589 km², habitado por uma população aproximada a 92 225 dos quais 41 100 homens e 51 125 mulheres. Segundo dados de censo 2017 do INE (Instituto Nacional de Estatística), o Posto Administrativo de Caniçado é composto por 8200 habitantes. Este Distrito encontra-se localizado no sul da Província de Gaza, a norte limitado pelo Distrito de Chigubo, a sul o Distrito de Chókwe, a leste o Distrito de Chigubo e a oeste o Distrito de Mabalane. A Escola Primária de Maguiguane fica localizada à beira da estrada nacional n. 208, no 3º bairro da sede do Posto Administrativo Caniçado, Distrito de Guijá, Província de Gaza.

3.2 Quanto ao Tipo da Pesquisa

De acordo com Severino (2017), a presente pesquisa quanto aos objectivos pode ser classificada como exploratória uma vez que, através de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais com experiência prática com o problema pesquisado, visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A grande maioria dessas pesquisas envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Por forma a alcançar os objectivos da pesquisa foram usadas variáveis quantitativas discretas e variáveis qualitativas.

3.3 Universo e Amostra

Segundo Gil (1999) universo é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Ou seja, considera-se de universo o total de habitantes de um determinado lugar.

A população que serviu de estudo para a efectivação desta pesquisa são todos os funcionários da Escola Primária de Maguiguane.

Quanto à técnica de amostragem para a delimitação da amostra, trabalhou-se com a amostragem probabilística, porque todos os funcionários da escola tinham a mesma *chance* ou probabilidade de serem escolhidos para participarem da pesquisa, o que permitiu o uso de procedimentos estatísticos no tratamento de dados e compensação de erro amostral.

Quanto ao tipo de amostragem, optou-se por uma amostragem simples sem reposição porque cada elemento foi escolhido uma única vez para a amostra.

Não tendo desvio-padrão das respostas a serem dadas, mas tendo o tamanho da população de estudo, para o cálculo da amostra foi usada uma fórmula que se aplica na determinação de tamanho da amostra ajustado, para uma população finita e com distribuição normal. Assim, foi aplicada, a seguinte fórmula para o cálculo da amostra:

$$n_{ajust} = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}, \text{ onde:}$$

$$n_0 = \frac{1}{\alpha^2}$$

n_{ajust} = Tamanho da amostra ajustado

α = Nível de significância

N = Tamanho da população total

n_0 = Tamanho inicial da amostra

Sendo que a Escola possui um universo de 30 funcionários, para a obtenção da amostra tomou-se como base a variabilidade heterogênea dos resultados esperados no presente trabalho, o nível de significância de 5% da diferença mínima entre os grupos para o erro do tipo I

$n_0 = \frac{1}{0,05^2} = 400$; $n_{ajust} = \frac{30 \cdot 400}{30 + 400} = \frac{12000}{430} \cong 28$. Assim sendo, a amostra para esta pesquisa foi de 28 funcionários.

3.4 Método de Recolha de dados

Para o problema em causa foram usados dois métodos de recolha de dados, a saber: o questionário e entrevista, que foram utilizados como instrumentos de colecta de dados eficientes, para o alcance dos objectivos propostos na investigação do problema.

3.4.1 Questionário

Para Rey (2005), o questionário é “um instrumento aprovado no estudo de representações e de crenças conscientes do sujeito diante do qual um sujeito constrói respostas mediadas pela sua intencionalidade”. Neste trabalho, será usado um questionário de administração directa que vai permitir a recolha de dados sobre o que o respondente sabe, por forma a interpretar qualitativa e quantitativamente o conhecimento ou a informação que os inquiridos possuem, para a percepção do fenómeno em estudo.

O questionário foi administrado a todos os funcionários da escola escolhida para o estudo com excepção do director da escola e seu adjunto, obedecendo a mesma estrutura e objectivos. Quanto à sua estrutura, na primeira secção foi solicitada informação sobre o perfil dos respondentes no anonimato (sexo, idade, habilitações literárias, profissão). No corpo do questionário foram colocadas questões que permitiram conhecer a sua ideia sobre uma gestão que pode ajudar a despoletar a motivação intrínseca no funcionário e as perguntas eram fechadas e algumas abertas.

3.4.2 Entrevista

De acordo com Rey (2005), a entrevista “é um processo activo que se trava entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados e que deve ser acompanhado com iniciativa e criatividade, pelo pesquisador, que deve ter paciência e empregar diversos recursos com as pessoas que apresentam dificuldades para envolverem-se”. Para os propósitos deste estudo, será fundamental o uso auxiliar de uma entrevista semiestruturada com perguntas antecipadamente formuladas, bastante abertas e cuja ordem foi alterada de acordo com a sequência da entrevista, tendo em conta as respostas dos entrevistados rumo ao alcance unificado das informações colectadas. O guião adequado aos objectivos da pesquisa foi elaborado, cujos dados obtidos foram tratados através do processo de análise.

Bardin (2004), defende que a análise de conteúdo se fundamenta num “conjunto de técnicas de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição de conteúdos de mensagens, indicadores quantitativos ou não que permitam a

inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. As entrevistas foram realizadas individualmente, durante as actividades lectivas. As questões colocadas seguiram o modelo do inquérito por questionário a ser feito para os funcionários, como forma de colher mais informações baseadas em respostas dadas sobre a matéria em estudo (impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores).

3.5. Quanto aos Procedimentos Técnicos

Segundo a classificação de Gil (2008) para a realização deste trabalho foram usadas as pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização de teses, dissertações, artigos, livros, jornais e sites na internet para desenvolver e suportar os objetivos propostos nesse estudo.

A pesquisa de campo é caracterizada pela utilização de instrumentos como entrevistas em profundidade, além da utilização de questionário, contendo perguntas abertas ou fechadas dirigidas ao público-alvo da área de estudo, com o objectivo de colher informações referentes ao tema em estudo. Este método foi importante para a pesquisa na recolha de dados no campo bem como para a sua análise.

As pesquisas (bibliográfica e de campo) criaram facilidades na busca de informações importantes que se debruçam sobre o tema em estudo, através da consulta de diversas obras e questionário administrado aos funcionários da Escola primária de Maguiguane.

3.6 Processamento e análise de dados

Marconi e Lakatos (2009) afirmam que análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e os outros factores; e a interpretação é uma actividade intelectual que procura dar um significado amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos.

Para o processamento de dados foi usada a aplicação estatística chamada SPSS, versão 25 e estes estão apresentados em forma de tabelas e gráficos.

3.7 Quanto a abordagem

Neste trabalho, para o processamento e análise de dados foi usada a pesquisa quantitativa, tendo em conta que, os instrumentos de recolha de dados foram classificados e analisados estatisticamente através de uma ferramenta estatística (SPSS, versão 25), com aplicação de teste t de comparação de médias. Nesta ferramenta, foram calculadas as

frequências, somas, médias, variâncias, valor-p e testadas as hipóteses das variáveis de interesse para as correlações e o apuramento do resultado final.

O pacote SPSS permitiu a obtenção de indicadores que evidenciaram o impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores de uma instituição de ensino, através da quantificação das variáveis.

De acordo com Laville e Dione (1999) citados por Matusse (2013), o método qualitativo consiste em fazer leitura, descrição, comparação, classificação e interpretação de dados através de um estudo cuidadoso e o método quantitativo consiste na quantificação de variáveis. Para a análise de dados da pesquisa em causa foram aplicados os métodos qualitativos e quantitativos.

3.8. Quanto a condução do Estudo

Segundo Lakatos e Marconi (2007), a indução é “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se a uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. Entretanto, neste trabalho foi usado a indução. A presente pesquisa permitiu obter dados sobre as opiniões de diversos autores em torno da influência da motivação intrínseca na gestão da instituição.

3.9 Princípios morais

A autora do trabalho, sentiu-se obrigada a se dirigir ao campo de investigação, credenciada, como forma de garantir a sua responsabilidade e confiança nos colegas que contribuíram na pesquisa, fornecendo dados fiáveis e de carácter confidencial, sem precisar da identificação do questionado e muito menos a sua imagem, preservando ainda, a privacidade e anonimato das pessoas que participaram do questionário e da entrevista. Ainda mais, foram salvaguardados os direitos de todos que participaram deste trabalho de investigação.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se, analisa-se e discute-se os dados da pesquisa realizada na Escola Primária de Maguiguane localizada no Distrito de Guijá, na Província de Gaza, em função dos objectivos específicos, a saber: (I) identificar os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane; (II) descrever os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane; (III) apresentar as teorias de motivação relacionadas com a gestão participativa dos colaboradores; (IV) relacionar gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane.

4.1 Caracterização da amostra

O grupo alvo para a presente pesquisa foram funcionários da Escola Primária de Maguiguane, com características apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 1: Caracterização da amostra

-----	Variáveis	Efectivo		
		H	M	HM
Faixa etária	18-21 anos	2	1	3
	22-25 anos	1	2	3
	26-30 anos	-----	2	2
	31-35 anos	-----	4	4
	36-40 anos	-----	3	3
	41-45 anos	1	6	7
	46 ou mais anos	1	5	6
	Totais	5	23	28
Grau académico	Ensino Primário Completo	-----	-----	-----
	Ensino Técnico Profissional	-----	-----	-----
	IFP	3	9	12
	Ensino Secundário Geral	0	1	1
	Ensino Superior em Curso	1	4	5
	Ensino Superior concluído	1	9	10
	Pós-graduação	-----	-----	-----
	Totais	5	23	28
Tempo de serviço na mesma instituição	0-5 anos	3	7	10
	6-10 anos	1	5	6
	11-15 anos	1	3	4
	16-20 anos	-----	6	6
	21 ou mais anos	-----	2	2
	Totais	5	23	28
Função que exerce actualmente	Direcção	1	2	3
	Leccionação	4	15	19
	Limpeza e ornamentação	0	2	2
	Controlo de livros e outros documentos	0	4	4
	Auxiliar na área administrativa	-----	-----	-----
	Guarda	-----	-----	-----
	Totais	5	23	28

Fonte: Criação da autora

Feita uma análise minuciosa dos dados apresentados na tabela 1 da página 27, concluiu-se que a Escola Primária de Maguiguane é composta por 28 funcionários, sendo número maior deles de género feminino, em número de 25 mulheres e número menor de homens.

Olhando para a faixa etária dos mesmos, conclui-se que 3 funcionários compreende a 1ª faixa etária de 18-21 anos, 3 funcionários a 2ª faixa etária de 22-25 anos, 2 funcionários a 3ª faixa etária de 26-30 anos, 4 funcionários a 4ª faixa etária de 31-35 anos, 3 funcionários a 5ª faixa etária de 36-40 funcionários, 7 funcionários na faixa dos 41- 45 anos e 6 funcionários com 46 ou mais anos.

No que diz respeito ao grau académico, 12 funcionários formaram-se nos institutos de formação de professores, 1 (uma) funcionária fez o ensino secundário geral, 5 funcionários com o ensino superior em curso e 10 funcionários concluíram o ensino superior.

No concernente ao tempo de serviço na mesma instituição de ensino, conclui-se que 10 funcionários estão no intervalo de 0 a 5 anos, 6 funcionários no intervalo de 6 a 10 anos, 4 funcionários no intervalo de 11 a 15 anos, 6 funcionárias no intervalo de 16 a 20 anos e 2 (duas) funcionárias com 21 ou mais anos na mesma instituição.

No que tange a função que cada funcionário exerce actualmente 3 funcionários são membros da direcção, 19 funcionários estão na Leccionação, 4 funcionarias controlam os livros e outros documentos da instituição ou do sector e 2 (duas) funcionarias ajudam na limpeza e ornamentação da instituição.

4.2 Gestão Participativa

A gestão participativa é um modelo de administração e um tipo de gestão democrática, que tem como objectivo promover a participação activa de todos os colaboradores da instituição em todas as actividades que são desenvolvidas, na mesma. Para melhor interpretação das questões, os dados foram apresentados em partes, conforme segue:

4.2.1 Oportunidade de contribuir em ideias

A questão abordou os conteúdos sobre a oportunidade de contribuir em ideias para o crescimento da instituição. A tabela abaixo mostra os dados estatísticos, sobre as respostas subjectivas dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane:

Tabela 2: Oportunidade de contribuir na instituição

Oportunidade de contribuir					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	8	28,6	32,0	32,0
	Não	17	60,7	68,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Omisso	Sistema	3	10,7		
Total		28	100,0		

Fonte: Criação da autora

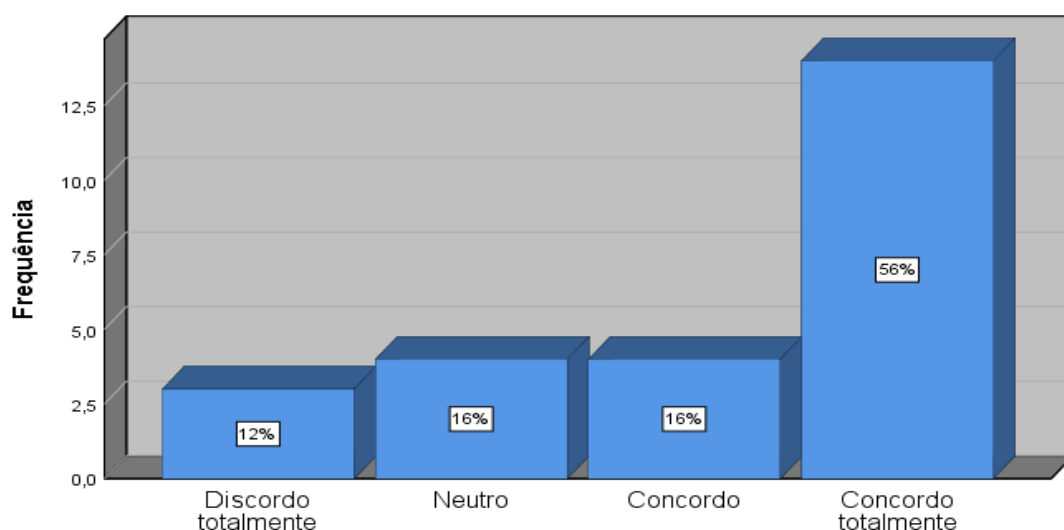
A entrega e dedicação de todos os funcionários da instituição aliado à inovação cria espaço para o crescimento dos profissionais e consequentemente, o crescimento da instituição. Dos dados acima apresentados sobre oportunidade de contribuir, 32% dos funcionários afirmaram que tinham oportunidade de contribuir para o crescimento da instituição e 68% afirmaram negativamente sobre a oportunidade de contribuir em ideias para o crescimento da instituição.

As respostas dadas pelos funcionários da instituição são fundamentadas por Brisol (2013) citado por Miguel (2019) ao referir que “[...] a participação é a inclusão das pessoas no processo de trabalho, e é primordial para se conseguir a integração homem e trabalho. Está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. Pois, participação é o acto de ter poder e estar envolvido activamente, é a capacidade de influenciar ou de controlar uma acção que indica o grau de comprometimento das pessoas ou de um grupo sobre uma decisão organizacional (Brisol, 2013).”

4.2.2 Impacto da motivação do funcionário

A questão abordou os conteúdos sobre a avaliação dos impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores. Os dados estatísticos foram apresentados em gráficos de barras, conforme se segue:

Gráfico 1: Motivação do funcionário



Fonte: Criação da autora (SPSS,2024)

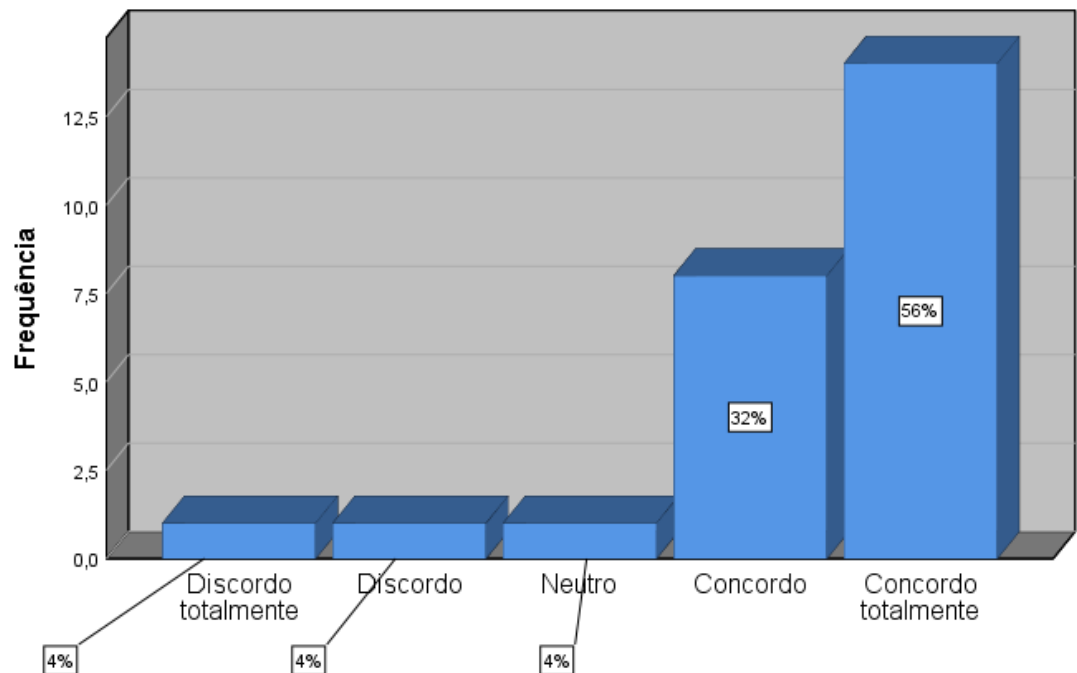
Analizando duma forma superficial, a motivação dos funcionários de uma instituição, ela parece ser algo de difícil implementação, mas, quando vivida de perto facilmente se percebe que, se um funcionário estiver desmotivado obviamente que o sucesso dessa instituição passa a ser caro.

O gráfico acima, elucida os resultados do impacto da motivação do funcionário, onde os dados são apresentados na escala de Likert que 72% dos funcionários questionados, responderam positivamente, afirmando que a gestão participativa contribui positivamente na motivação dos funcionários e 28% responderam negativamente.

O resultado acima apresentado é fundamentado por Paro (2001) quando diz que: “*Na gestão participativa, as directrizes, as providencias e as técnicas são debatidas e esboçadas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder e solicitam explicação técnica ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.*” Segundo o autor, o conceito aborda a criação de oportunidade para as pessoas tomarem decisões, em caso de delegação em que funcionários têm diante de si maiores opções de escolhas em relação às práticas de trabalho e processos decisórios, estimulando dessa forma o colaborador.

4.2.3 Impacto do aumento da produção e da produtividade

Gráfico 2: Aumento da produção e produtividade



Fonte: Criação da autora (SPSS,2024)

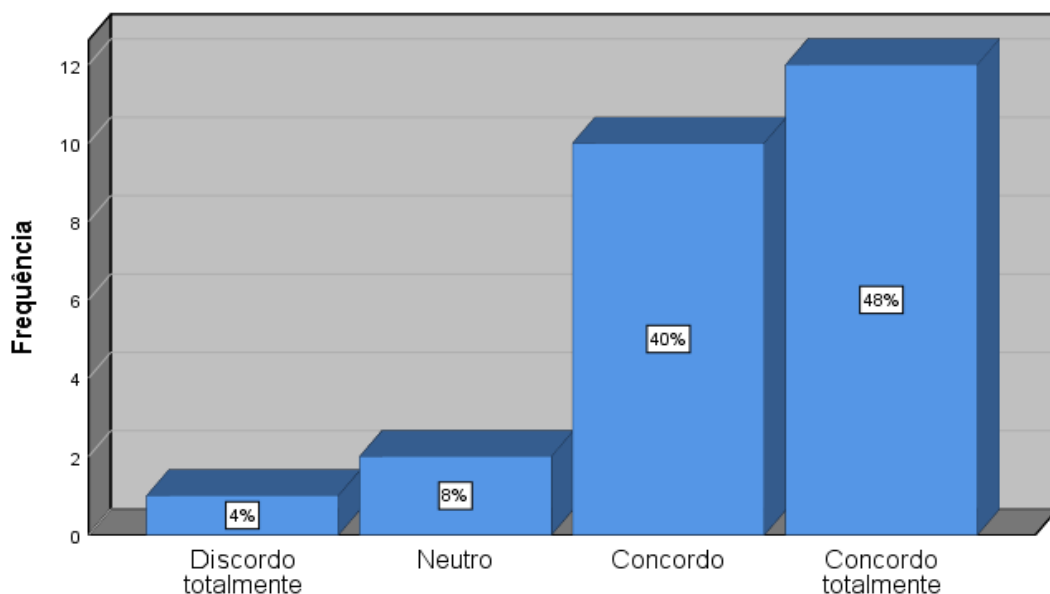
Considerando que o objectivo principal duma instituição, seja ela publica ou privada é sem dúvida o aumento da produção e da produtividade. O que exige em grande parte a entrega e dedicação dos funcionários nas actividades diárias da mesma.

O gráfico acima mostra que, num total de 25 funcionários que responderam o questionário, 88 % responderam positivamente, afirmando que a gestão participativa contribui para o aumento da produção e da produtividade contra os 12% dos mesmos que afirmaram de uma forma negativa a mesma questão.

Souza (2016) afirma que “[...] colaboradores valorizados e felizes no seu ambiente de trabalho, com o seu cargo e com todas as suas actividades na organização, trazem mais resultados positivos como aumento na produtividade por serem mais engajados”. Portanto, o homem é capaz de trazer uma boa produção e produtividade na empresa ou na instituição quando este é motivado.

4.2.4 Impacto da criatividade e inovação

Gráfico 3: Criatividade e inovação



Fonte: Criação da autora (SPSS,2024)

À medida que a instituição vai crescendo, a gestão participativa vai fazendo com que os funcionários ganhem mais experiências e novas ideias para o crescimento, resultando em muitas inovações e consequentemente o aumento da eficácia e eficiência na instituição. A troca de experiência melhora a eficácia das decisões da instituição, criando uma liberdade para a busca de outras ideias e inovações.

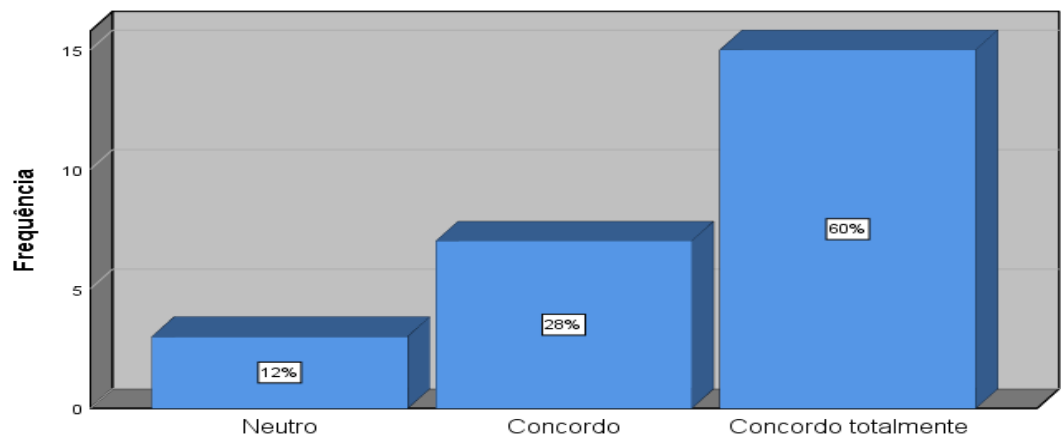
A tabela acima mostra os dados sobre a criatividade e inovação, onde 88% dos questionados responderam positivamente que a gestão participativa contribui para a criatividade e inovação no funcionário, contra 12% dos que responderam negativamente a mesma questão.

Este posicionamento é defendido por Mumford (2000), ao afirmar que “[...] existem grandes evidências de que um estado de espírito emocional positivo facilita a ocorrência de criatividade no indivíduo, e que o estado de espírito emocional negativo provoca o inverso”. Segundo o autor, a componente “motivação” do colaborador da empresa ou instituição, abre espaço para que este seja mais criativo e inovador, nas suas tarefas.

Ainda mais, Bergamini (1997) salienta que é fundamental estimular a criatividade, a inovação, o aprendizado constante, num ambiente flexível e com maior liberdade de expressão, com relacionamentos amistosos.

4.2.5 Impacto da optimização dos recursos

Gráfico 4: Optimização dos recursos



Fonte: Criação da autora (SPSS,2024)

A optimização de recursos é um dos ganhos que uma instituição pública ou privada tem quando aposta na gestão participativa, reduzindo de forma directa ou indirecta os custos de aquisições feitas na mesma instituição.

De acordo com o gráfico acima, sobre o impacto da optimização dos recursos, 88% dos funcionários que responderam à questão, afirmaram positivamente que a gestão participativa contribui para a optimização dos recursos e 12% afirmaram negativamente.

Na mesma senda, Silva (2009) citado por Cristóvão (2014) defende que “[...] o processo leva a que sejam adequados os recursos fabris, tais como os equipamentos, os recursos humanos e os stocks de materiais de forma a obter-se a média de produção considerada ideal com a melhor eficiência, sendo necessário para isso muitas vezes o recurso a meios financeiros para optimizar todo o processo”.

4.2.6 Acções desenvolvidas pela Escola Primária de Maguiguane que demonstram interesse no bem-estar e satisfação dos funcionários

Tabela 3: Interesse no bem estar e satisfação dos funcionários da Escola Primária de Maguiguane

Ord.	Conteúdo/questão	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
		Sim	%	Não	%
1	A instituição mostra-se preocupada com as necessidades fisiológicas, facilitando a vida socioprofissional e motivando o funcionário?	8	32	17	68
2	A instituição mostra-se preocupada com a segurança do funcionário?	9	36	16	64
3	A instituição oferece a autoestima nos seus funcionários?	10	40	15	60
4	A instituição mostra-se preocupada com a autorrealização dos seus funcionários?	5	20	20	80
5	A instituição atribui cargos de chefia como forma de motivar os seus funcionários?	10	40	15	60
6	A instituição oferece um aumento salarial aos melhores funcionários?	0	0	25	100
7	A instituição oferece benefícios materiais aos seus melhores funcionários?	3	12	22	88
8	A instituição tem oferecido lanche nos dias comemorativos e festivos?	1	4	24	96
9	A instituição nada faz, sem antes consultar os funcionários?	9	36	16	64
10	A direcção mostra-se atenta à saúde dos seus funcionários?	6	24	19	76
11	Nesta instituição, a desmotivação dos funcionários contribui bastante para o baixo rendimento?	17	68	8	32
12	Nesta instituição, o funcionário tem tido oportunidade de tomar decisões?	12	48	13	52
13	Nesta instituição, o bom relacionamento entre colegas contribui para um ambiente agradável de trabalho?	18	72	7	28
14	A sua participação em reuniões da instituição contribuiu para a sua motivação?	24	96	1	4

Fonte: Criação da autora

A tabela acima mostra que a maior parte dos funcionários assume que a escola desenvolve acções que demonstram interesse no bem-estar dos funcionários.

A questão 1 da tabela acima traz um resultado do que foi a resposta dada pelos funcionários da escola primária de Maguiguane, sobre a preocupação que a direcção da escola mostra aos seus funcionários em relação às necessidades fisiológicas, como forma de facilitar a vida socioprofissional e motivando os funcionários. A partir da tabela verifica-se que 32% afirmaram positivamente que a instituição mostra-se preocupada com as necessidades fisiológicas, facilitando a vida socioprofissional e motivando o funcionário, contra os 68% que afirmaram negativamente.

O posicionamento dos inquiridos em relação às duas primeiras questões é fundamentado por Kondo (1994) citado por Gross, Marlon Felipe (2017), ao afirmar que *“as pessoas trabalham para satisfazer suas necessidades fisiológicas como comida, mas quando estão satisfeitas já vão para outra necessidade, como a de segurança, mas não necessariamente em uma sequência ordenada, pois essas variam de acordo com o padrão de vida de cada um.”* Segundo o autor, a falta das necessidades fisiológicas dá espaço para uma desmotivação total e completa dos colaboradores.

Na mesma senda, com relação a segunda questão (2), 36% dos funcionários da instituição afirmaram que existe uma preocupação com a segurança do funcionário e 64% negaram haver preocupação por parte da direcção no que tange à segurança do funcionário.

Neste contexto, os resultados explorados pela questão são fundamentados por Campos, Tavares e Lima (2012), ao afirmarem que *“as ferramentas de trabalho são causadoras de cerca de 10% dos acidentes de trabalho. Para a diminuição deste índice é preciso usar a ferramenta adequada, que esteja em boas condições, transporta-la de maneira segura e também usar o equipamento de protecção necessário para sua utilização.”* Para o caso dos funcionários questionados, particularmente os professores e outros funcionários de limpeza e arquivo deviam ter pelo menos um litro de leite fresco para fazer a limpeza dos pulmões, no final de cada mês; o que não chega a efectivar-se por conta de inobservância por parte dos gestores da instituição.

Em relação à questão 3, sobre a oferta de auto-estima por parte da instituição, 60% dos funcionários da instituição afirmaram negativamente que a direcção oferece auto-estima e 40% dos mesmos afirmaram positivamente.

Nestes termos, os resultados da questão 3 são secundadas por Maslow (2003) citado por Silva; Fernandes e Dandaro (2013) quando explica que *“a satisfação dessas necessidades proporciona sentimentos de autoconfiança, valor, poder, capacidade e utilidade. Uma vez que a aceitação tenha sido conquistada, o indivíduo procura um status especial no grupo; quer ser admirado e reconhecido social e profissionalmente. A frustração dessa necessidade*

pode desencadear sentimentos de inferioridade, fraqueza e dependência. No trabalho, a auto-estima manifesta-se no desejo de o indivíduo demonstrar suas competências profissionais em troca de reconhecimento”.

No que tange à questão 4 sobre a autorrealização, 20% dos funcionários da instituição afirmaram que a direcção mostra-se preocupada com a autorrealização dos seus funcionários e 80% negaram haver uma preocupação por parte da instituição.

O resultado acima apresentado ganha suporte quando Heller (2001) afirma que *“os colaboradores têm direito a um tratamento justo de seus superiores e também esperam por realização profissional, que inclui a delegação de tarefas, para que a equipe consiga ampliar sua participação e autossuficiência.”*

As necessidades de auto-realização são as mais elaboradas, quando o indivíduo começa a testar seu próprio potencial e capacidades, almejando actividades profissionais mais desafiadoras e significativas, para fazer uso da criatividade em busca da auto-realização e satisfação pessoal. No trabalho, a satisfação dessas necessidades exige certa autonomia, vontade e oportunidade de correr riscos, além de liberdade para experimentar.

No que refere à questão 5 sobre atribuição de cargos de chefia como forma de motivar os seus funcionários, 10 funcionários correspondentes a 40% são os que afirmaram que a direcção motiva os seus funcionários com atribuição de cargos de chefia e 15 funcionários que correspondem a 60% não aceitaram que são atribuídos cargos de chefia na instituição. A instituição tem atribuído alguns cargos de chefia aos seus funcionários, tais como de actividades especiais, embora sejam actividades que não tem gratificação em valores monetários.

Nos mesmos termos, os funcionários não afirmaram que a instituição oferece um aumento salarial aos melhores funcionários, o que mostra que 100% dos que responderam o questionário afirma que a falta de aumento salarial origina desmotivação nos funcionários. A instituição não tem condição de aumentar salários aos seus colaboradores, visto que, os salários são geridos centralmente pelo estado.

No que diz respeito a premiação dos melhores funcionários; 22 funcionários dos 25 questionados, correspondentes a 88% negaram que a instituição oferece benefícios materiais aos seus melhores funcionários, mostrando que os melhores funcionários da instituição não são premiados e conseqüentemente a desmotivação dos funcionários da mesma instituição. A instituição não identifica e nem premeia os melhores funcionários por motivos desconhecidos, facto que faz com que a desmotivação ocupa um enorme espaço, na instituição.

Para a questão 8 sobre a oferta de lanche aos funcionários, nos dias comemorativos, ficou claro que apenas 4% dos funcionários questionados é que afirmaram que a instituição tem oferecido lanche nos dias comemorativos e festivos contra 96% que afirmaram negativamente. A instituição não tem condições para oferecer lanche aos seus funcionários como forma de os motivar, mas no lugar de lanche fica a responsabilidade individual de cada colaborador comprar algo para lanche.

Nesta questão, 36% dos funcionários afirmaram que a instituição nada faz, sem antes consultar os funcionários e 64% são os que negaram a afirmação. Nem tudo a direcção da instituição consulta aos seus colaboradores, mas sim, um e outro assunto tem consultado de uma forma parcial a alguns funcionários de confiança, visto que, nem tudo precisa de ser consultado e de ser do conhecimento de todos os funcionários.

Na questão dez (10), 76% dos funcionários não afirmaram que a direcção mostra-se atenta à saúde dos seus funcionários, contra os 24% dos que afirmaram positivamente a mesma questão. Há pouca preocupação em saber da saúde dos funcionários, o que mostra pouco humanismo na área social, desmotivando dessa forma os colaboradores da instituição.

Na questão onze (11) sobre a desmotivação dos funcionários, 68% dos questionados afirmaram que a desmotivação contribui bastante para o baixo rendimento na instituição, contra 32% dos que negaram que a desmotivação contribui para o baixo rendimento. É evidente que o sucesso da instituição depende da motivação que os colaboradores têm no trabalho. Se o colaborador estiver desmotivado, então o rendimento tende a baixar.

A resposta desta questão é fundamentada por Ferreira (2011), quando diz que *“é nas práticas de gestão que se encontram as bases do descontentamento e a sua consequente desmotivação, bem como a falta de comprometimento dos professores, que se rebate no modo como estes desenvolvem as suas actividades com os seus alunos.”*

Nesta questão, 12 funcionários correspondentes a 48% responderam positivamente e 13 correspondentes a 52% não aceitam que o funcionário tem tido oportunidade de tomar decisões, nesta instituição de ensino.

Se a instituição não reúne todos os seus colaboradores para decidirem sobre a vida da instituição, normalmente que os colaboradores podem afirmar que não tomam decisões sobre a vida da mesma.

Maximiano (1995), citado por Miguel, Pedro José (2019), salienta que *“o comportamento do indivíduo pode passar a ser o verso dos objectivos da organização ou instituição, tornando seus interesses pessoais como o fundamental quando inibido de participar no processo de decisão.”*

No concernente à questão sobre o relacionamento, 72% dos funcionários afirmaram que o bom relacionamento entre colegas contribui para um ambiente agradável de trabalho, enquanto 28% afirmaram de forma contrária.

Adler e Towne (2002), afirmam que *“o relacionamento interpessoal no trabalho se relaciona ao autoconhecimento, empatia, auto estima, cordialidade, ética e, principalmente à comunicação.”*

Finalmente, a questão 14 foi respondida positivamente em 96% contra 4% dos funcionários que não aceitaram que a sua participação em reuniões da instituição contribuiu para a sua motivação.

Heller (2001), dá um suporte ao resultado acima referido, da questão dirigida aos funcionários, afirmando que *“Para manter pessoas e ter um ambiente de trabalho agradável, é necessário que todos tenham um tratamento justo, que os colaboradores tenham reconhecimento pessoal por aquilo que fazem, tenham participação nas tarefas diárias e liberdade de expor ideias aos seus superiores.*

Para Nogueira (2010), a gestão pode influenciar de forma positiva ou negativa na motivação e comprometimento dos funcionários de uma organização. Esse aspecto depende do gestor e do tipo de gestão a ser aplicada de forma efectiva na organização.

Dessa forma, o líder tem a responsabilidade de promover a satisfação no trabalho, visando trazer benefícios para a instituição e para a sociedade, ao promover a segurança e a saúde ocupacional.

Ao longo do questionário, os colaboradores da Escola Primária de Maguiguane deram a sua contribuição no que tange aos factores que geram insatisfação dos funcionários, nomeadamente:

- Gestão autocrática;
- Falta de reconhecimento;
- Falta de segurança no serviço;
- Falta de autonomia;
- Mau relacionamento com os colegas;
- Ambiente de trabalho desagradável;
- Impossibilidade de continuar com os estudos;
- O trabalho incumbido;
- Mau relacionamento com a direcção;
- Falta de seminários de aperfeiçoamento;
- Sobrecarga de trabalho;

- Instalações inadequadas;
- Insuficiência de recursos;
- Falta de mobiliário nas salas;
- Irregularidade no pagamento de salário.

4.2.7 Relação entre gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane

Tabela 4: Relação entre gestão participativa e motivação

Ord.	Conteúdo	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
		Sim	%	Não	%
1	Cria interesse no funcionário	8	32	17	68
2	Aumenta autonomia e controle sobre o próprio trabalho do funcionário	18	72	7	28
3	Promove um senso de interesse e compromisso dos funcionários	24	96	1	4

Fonte: Criação da autora

O funcionário ao concluir que uma das acções que a direcção pretende implementar faz parte das suas contribuições ou decisões, ele sente-se mais motivado e acaba concluindo que é mais valorizado na instituição onde presta serviços.

Analisando os resultados da tabela 4, pode se afirmar que 68% dos funcionários questionados afirmaram que a relação entre a gestão participativa e a motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, não cria interesse no funcionário, enquanto nas duas últimas afirmações, 72% e 96% dos funcionários, afirmaram haver uma relação muito forte entre a gestão participativa e a motivação dos colaboradores, aumentando a autonomia e o controlo sobre o trabalho do funcionário e promovendo um censo de interesse e compromisso dos mesmos com o trabalho.

CAPITULO V: CONCLUSÃO

Após a busca cuidadosa de informações com vista a analisar o impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores das instituições de ensino, com particular enfoque na Escola Primária de Maguiguane, operacionalizado em quatro objectivos específicos, foi possível concluir que os gestores da Escola Primária de Maguiguane motivam os seus colaboradores, embora tal motivação não é abrangente, o que consubstancia no insucesso dos resultados da instituição.

Especificamente, constatou-se em relação ao primeiro objectivo específico, que buscava *identificar os impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane* que: A gestão participativa nas instituições de ensino contribui significativamente para: i) a motivação dos funcionários; ii) o aumento da produção e da produtividade; iii) o aumento da criatividade e inovação no seio dos colaboradores e; iv) a optimização dos recursos dentro da instituição. Na mesma senda, foram identificados como impactos de gestão participativa os seguintes:

- A motivação dos funcionários;
- O aumento da produção e da produtividade;
- A criatividade e inovação e;
- A optimização dos recursos.

No que refere ao segundo objectivo específico, sobre a *descrição dos impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores*, concluiu-se que, a falta de boa relação entre membros da direcção e colaboradores, a não participação dos colaboradores na tomada de decisões, a falta de atenção por parte dos membros da direcção no que tange a saúde, a não premiação de melhores funcionários, o não reconhecimento do esforço dos colaboradores, a falta de segurança e o ambiente de trabalho desagradável, contribuem em grande medida para o insucesso da Escola Primária de Maguiguane.

No que diz respeito ao terceiro objectivo específico, sobre a *relação existente entre gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane*, foi possível concluir a partir dos depoimentos prestados pelos participantes da pesquisa que: A gestão participativa serve de estratégia para a motivação dos colaboradores na medida em que aumenta a autonomia e o controlo sobre o trabalho do funcionário como também, promove um censo de interesse e compromisso dos mesmos com o trabalho.

5.1 Sugestão

Analisado o nível de participação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, verificou se que o nível de participação ainda continua baixo, o que contribui de certa forma para a desmotivação dos mesmos no exercício das suas funções. Assim, em jeito de sugestão, a pesquisadora sugere a direcção da escola que faça com que os colaboradores tenham oportunidade de tomar decisões no exercício das suas actividades, como forma de lhes motivar.

Sugere ainda que esta pesquisa seja continuada e que sirva de instrumento para a melhoria de outras pesquisas e a melhorar cada vez mais o desempenho dos gestores, rumo ao alcance dos resultados desejáveis.

Referências bibliográficas

- Adler, Ronald B.; Towne, Neil (2002). *Comunicação interpessoal*. 9. ed. Rio de Janeiro (RJ): Ed. LTC - Livros Técnicos e Científicos.
- Bahia, S.; Nogueira, S. (2005). *Entre a teoria e a prática da criatividade*. Lisboa (PT): Relógio d'Água.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdos*. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 4ª Edição.
- Brisol, Francieli Madureira (2013). *Análise sobre a gestão participativa em uma universidade pública – Gestão Estratégica: Criatividade e Interactividade*. Ponta Grossa.
- Campos, Armando; Tavares, José de Cunha; Valter (2012). *Prevenção e controle de risco em máquinas, equipamentos e instalações*. 3.ed. actual/S. I./: senac.
- Carvalho, Antônio Vieira de; Serafim, Oziléa Clen Gomes (1995). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, v.2.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Manole.
- Chiavenato, Idalberto (2013). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson,.
- Ferreira S. S. C. (2011) *A Influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores numa Escola Secundária Pública da Cidade de Maputo*, tese de dissertação de Mestrado submetida à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, UEM.
- Garay, Angela (2011). *Gestão*. In: Cattani, Antonio David; Hozlmann, Lorena (Org.). Dicionário de trabalho e tecnologia. 2. ed. Porto Alegre: Zouk.
- Gerhardt, Tatiana E. e Silveira, Denise T. (2009) *Métodos de pesquisa* – Porto Alegre: Editora da UFRGS. Brasil.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São paulo: Atlas.
- Heller, Robert. (2001) *Como motivar pessoas*. 4. ed. São Paulo, SP. Publifolha.
- Kerlinger, F. N.; Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioural research*. 4th Edn. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Kondo.Y. (1994). *Motivação humana: um factor chave para o gerenciamento*. Rio de Janeiro: Gente.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (2007). *Metodologia Científica (4 ed.)*. São Paulo: Atlas; prático. Editora Via Literatura, Itabu, Bahia.
- Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. Ed. São Paulo: Atlas.
- Libâneo, José Carlos (2007). *A Organização e a Gestão da Escola: teoria e prática*. Goiânia.
- Lieury, A. & Fenouillet, F. (2000). *Motivação e aproveitamento escolar*. Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola.
- Limongi-França, Ana Cristina (2003). *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Lucena, Maria Diva da Salete (2004). *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo Atlas.

- Luck, Heloísa (2010). *Liderança em gestão escolar*. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes.
- Maslow, A. H.(1970) *Motivação e personalidade*. New York, USA: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (2003). *Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Matusse, O. M. (2013) *Manual de Metodologia de Investigação Científica para Monografias Escolares e Científicas*. 5ª Edição. Maputo.
- Matsuoka, L. T.; Silva, J. J. (2013). *Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea*. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente.
- Maximiano, A.C.A. (1995). *Introdução à administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Miranda, A.; Barbosa, F. (2016). *A Motivação no Ambiente de Trabalho*. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa, v. 13.
- Mumford Michael D. (2000). *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation [Relatório] / The University of Oklahoma, Norman*. - OK, USA : [s.n.].
- Mutimucuiu, I. V. (2008). *Métodos de Investigação: Apontamentos*. Maputo. Universidade Eduardo Mondlane: Editorial.
- McGregor, Douglas (1999). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Nogueira, J. M. D. (2010) *A gestão escolar no Portugal Democrático: uma perspectiva da Administração pública*. Porto: Porto Editora.
- Paro, V. H (2001). *Gestão democrática da escola pública*. 3ª Ed. Editora Ática. São Paulo – Brasil.
- Parolin, S. R. H. (2001). *A perspectivas dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR*. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porto Alegre.
- Rey, G. (2005). *Pesquisa Qualitativa e Subjectividade: Os Processos de Construção da Informação*. São Paulo: Thompson Learning.
- Righetti, Renato; Michel, Murilo (2004). *O Alcance da motivação na gestão participativa*. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Garça – SP.
- Robbins, Stephen Paul (2002). *Fundamentos da Estrutura Organizacional*. In: Robbins, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.; Sobral, Filipe (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Education do Brasil, 14 ed., São Paulo.
- EVERINO, A. J. (2017). *Metodologia do Trabalho Científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez.
- Silva, M. (2009). *Otimização dos Recursos em Armazém Aplicando a Filosofia-Lean*, dissertação de mestrado em Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Souza, H. P. T. (2016) *A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

APÊNDICES

Questionário direccionado aos colaboradores da instituição

Estimado(a) funcionário(a),

Sou estudante da UEM (Universidade Eduardo Mondlane), frequentando o curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, estando a desenvolver o trabalho final do curso.

O presente questionário tem como finalidade recolher dados sobre o tema “Impacto da Gestão Participativa na Motivação dos Colaboradores: Caso dos Colaboradores da Escola Primária de Maguiguane” com vista a fazer uma pesquisa empírica, para complementar a pesquisa bibliográfica já iniciada por mim, pedindo desse modo a sua colaboração na satisfação das questões, a seguir sequenciadas.

Desde já, deixo claro que não há necessidade da sua identificação e que as respostas a serem dadas serão usadas exclusivamente para escrever o trabalho académico.

Assinale com “x” na opção que diz respeito a resposta correspondente e em alguns casos terá que escrever a resposta em palavras:

1. Perfil do funcionário

1.1 Sexo: Masculino () Feminino ();

1.2 Faixa etária: () 18-21 anos () 22-25 anos () 26-30 anos () 31-35 anos
 () 36-40 anos () 41-45 anos () 46 ou mais anos de idade;

1.3 Grau académico: () Ensino Primário Completo () Ensino Técnico Profissional () IFP () Ensino Secundário Geral () Ensino Superior em curso () Ensino Superior concluído () pós graduação;

1.4 É funcionário(a) nesta instituição desde quando?: () 0-5 anos () 6-10 anos () 11-15 anos () 16-20 anos () 21 ou mais anos;

1.5 Função actual: () Leccionação () Limpeza e ornamentação () Controlo de livros e outros documentos

() Auxiliar na área administrativa () Guarda.

2. Questões relacionadas com a gestão participativa

2.1 Na qualidade de colaborador, tem tido oportunidade de contribuir em ideias para o crescimento da instituição?

- () Sim - A direcção tem criado espaço para contribuir em ideias.
() Não - A direcção não tem criado espaço para contribuir em ideias.

2.2 Avalie os seguintes impactos da gestão participativa na motivação dos colaboradores, assinalando uma escala em cada pergunta:

N. Ord	Conteúdo	Escala				
		1	2	3	4	5
1	A gestão participativa contribui na motivação do funcionário?					
2	A gestão participativa contribui para o aumento da produção e produtividade da instituição?					
3	A gestão participativa contribui para a criatividade e inovação do colaborador?					
4	A gestão participativa contribui para a optimização dos recursos por parte dos colaboradores?					

3. Coloque “x”, nas questões relacionadas com motivação dos funcionários:

3.1 Na sua opinião, a instituição desenvolve acções que demonstram interesse no bem-estar e satisfação dos funcionários?

N. Ord	Conteúdo	Sim	Não
1	A instituição mostra-se preocupada com as necessidades fisiológicas, facilitando a vida socioprofissional e motivando o funcionário?		
2	A instituição mostra-se preocupada com a segurança do funcionário?		
3	A instituição oferece a autoestima nos seus funcionários?		
4	A instituição mostra-se preocupada com a autorrealização dos seus funcionários?		
5	A instituição atribui cargos de chefia como forma de motivar os seus funcionários?		
6	A instituição oferece um aumento salarial aos melhores funcionários?		
7	A instituição oferece benefícios materiais aos seus melhores funcionários?		
8	A instituição tem oferecido lanche nos dias comemorativos e festivos?		
9	A instituição nada faz, sem antes consultar os funcionários?		
10	A direcção mostra-se atenta à saúde dos seus funcionários?		
11	Nesta instituição, a desmotivação dos funcionários contribui bastante para o baixo rendimento?		
12	Nesta instituição, o funcionário tem tido oportunidade de tomar decisões?		
13	Nesta instituição, o bom relacionamento entre colegas contribui para um ambiente agradável de trabalho?		
14	A sua participação em reuniões da instituição contribuiu para a sua motivação?		

3.2 Factores que geram insatisfação no serviço (assinale com x, mais de uma opção):

- () Gestão autocrática (tudo é decidido pelo gestor máximo).
- () Falta de reconhecimento.
- () Falta de segurança no serviço.

- ☐ falta de autonomia (os funcionários sem cargo de chefia, não participam na tomada de decisões).
- ☐ Mau relacionamento com os colegas.
- ☐ Ambiente de trabalho desagradável.
- ☐ Impossibilidade de continuar com os estudos.
- ☐ O trabalho incumbido.
- ☐ Mau relacionamento com a direcção.
- ☐ Falta de seminários de aperfeiçoamento.
- ☐ Sobrecarga de trabalho.
- ☐ Instalações inadequadas.
- ☐ Insuficiência de recursos.
- ☐ Falta de mobiliário nas salas.
- ☐ Irregularidade no pagamento de salário.

4. Que relação existe entre gestão participativa e motivação dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane (assinale com x, mais de uma opção):

- ☐ Cria desinteresse no funcionário;
- ☐ Aumenta autonomia e controle sobre o próprio trabalho do funcionário;
- ☐ Promove um senso de interesse e compromisso dos funcionários;
- ☐ Desmotiva o funcionário e proporciona para o baixo rendimento da instituição;
- ☐ Torna os funcionários produtivos e satisfeitos com o emprego;
- ☐ Torna os funcionários mais responsáveis no cumprimento dos objectivos da instituição;
- ☐ Cria mau relacionamento entre colegas.

GUIÃO DE ENTREVISTA ENDEREÇADA AO MEMBRO DA DIRECÇÃO

Estimado(a) gestor(a),

A presente entrevista faz parte da recolha de dados para complementar a pesquisa bibliográfica já iniciada por mim pesquisadora sobre impacto da gestão participativa na motivação dos colaboradores: caso dos colaboradores da Escola Primária de Maguiguane, localizada na província de Gaza e que se insere no trabalho do fim do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, ministrado na Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane. As opiniões da V.excia serão muito importantes e as mesmas terão um carácter confidencial e com único destino, de apenas académico. Antecipadamente agradeço a vossa colaboração.

I Introdução

Saudação (a entrevistadora saúda-se com o(a) entrevistado(a) e faz uma autoapresentação).

Duração da entrevista: 15-25 minutos.

II Corpo da entrevista

1. Que impactos a gestão participativa tem na motivação dos colaboradores da sua instituição?
2. Qual é o nível de participação dos funcionários desta instituição, na planificação de acções?
3. A direcção desta instituição tem dado oportunidade aos funcionários para tomarem decisões sobre o funcionamento?
4. Quais são as acções desenvolvidas pela instituição para a motivação dos seus funcionários?
5. Que relação existe entre gestão participativa e motivação dos colaboradores da sua instituição?
6. Descreva os impactos da gestão participativa na motivação dos seus colaboradores.

Muito Obrigado, pela sua disponibilidade e colaboração!

Pesquisa Exploratória: é um tipo de pesquisa, como o próprio nome sugere, que visa explorar uma temática, proporcionando maior familiaridade com o tema e o problema de pesquisa. Neste tipo de pesquisa, o propósito é que o conhecimento seja ampliado. De acordo com Gil (2017), a maioria das pesquisas com viés acadêmico, pelo menos em um primeiro momento, exibe caráter de pesquisa exploratória.