



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**"Análise do Papel da Liderança na Motivação de Funcionários, Estudo de Caso
Escola Primária do 5º Bairro – Vila da Macia" (2021-2023)**

Luísa Armando Siteo

Gaza, Maio de 2024

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**"Análise do Papel da Liderança na Motivação de Funcionários, Estudo de Caso
Escola Primária do 5º Bairro – Vila da Macia" (2021-2023)**

Luísa Armando Siteo

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

Supervisor:

Doutor Octávio José Zimbico

Gaza, Maio de 2024

Declaração de originalidade

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

(Luísa Armando Siteo)

Gaza, Maio de 2024

Dedicatória

Dedico este estudo ao esposo João Salomão Machava pelo apoio que me deu 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

Em primeiro lugar agradecer a Deus, pela força, saúde e vontade de realizar o presente estudo, que na adversidade me amparou.

Aos colegas e amigos da Faculdade de Educação, vai o meu muito obrigado pelas diversas fases da academia.

Um agradecimento especial ao meu supervisor Professor Doutor Octávio José Zimbico, pela imensurável contribuição intelectual, objectividade, correcções e compreensão que despendeu ao longo do processo da monografia e sempre esteve ao meu lado a incentivar-me.

As pessoas mais importantes da minha vida nomeadamente Armando Siteo e Maria Verena (meus pais), meu esposo João Alexandre Salomão Machava, meu irmão Leonardo Armando Siteo, meus filhos Onésio João Machava, Amarildo João Machava, Marina da Conceição João Machava e Elson João Machava, 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 Escola Primária do 5º Bairro da Macia, a direcção da escola pelo apoio e encorajamento dado durante o processo de recolha de dados.

Índice

Declaração de originalidade.....	i
Dedicatória.....	i
Agradecimentos	ii
Lista de abreviaturas e acrónimos.....	iv
Resumo.....	v
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Problema	1
1.3 Justificativa	3
1.4 Objectivos da pesquisa.....	4
1.4.1 Objectivo Geral	4
1.4.2 Objectivos específicos.....	4
1.5 Perguntas de Pesquisa	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Definição dos conceitos-chave	5
2.1.1 Liderança.....	5
2.1.2 Motivação.....	6
2.1.2.1 Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	7
2.2 Fundamentação teórica	7
2.2.1 Teorias de liderança	7
2.2.2 Liderança Vs Gestão	9
2.2.3 Estilos de Liderança	9
2.1.1. Desafios e perspectivas da liderança na motivação dos funcionários	Erro! Marcador não definido.
2.2.5 Desafios e perspectivas da liderança na motivação dos professores.....	12

2.3	O papel crescente da liderança na motivação dos professores	13
CAPÍTULO III: METODOLOGIA		14
3.1	Classificação da Pesquisa	Erro! Marcador não definido.
3.2	Universo e Amostra	16
3.3	Técnicas e instrumentos de colecta de dados.....	17
d)	Questionário.....	19
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		20
4.1	Estilo de liderança adoptado pelos líderes da Escola Primária do 5º Bairro da Macia	20
4.2	Práticas de gestão são adoptadas pelos líderes para a motivação dos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	25
4.3	Factores que associados a gestão favorecem ou dificultam a motivação dos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	31
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES		38
5.1	Conclusões	38
5.2	Sugestões.....	39
6	Referências Bibliográficas.....	40
APÊNDICES.....		43

Lista de abreviaturas e acrónimos

ART – Artigo

DAE – Director Adjunto da Escola

EP – Escola Primária

REGEB – Regulamento geral do ensino básico

Lista de Tabelas

Tabela 1: Teorias de liderança	8
Tabela 2: Estilos de liderança	10
Tabela 3: Principais teorias da motivação e suas características	11
Tabela 4: Distribuição da amostra de acordo com o Nível acadêmico.....	17
Tabela 5: Distribuição da amostra de acordo com a experiência profissional.....	17

Lista de gráficos

Gráfico 1: Processo de tomada de decisão na Escola Primária do 5º Bairro da Macia	20
Gráfico 2: Comunicação de incentivos não materiais aos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia	21
Gráfico 3: Práticas de gestão adoptadas em casos de mau desempenho dos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	23
Gráfico 4: Apoio aos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia	24
Gráfico 5: Participação dos funcionarios no processo de tomada de decisão na Escola Primária do 5º Bairro da Macia	25
Gráfico 6: Processo de delegação de actividades aos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	26
Gráfico 7: Avaliação de desempenho dos funcionarios e feedback	27
Gráfico 8: Incentivos a investigação e a experimentação.....	29
Gráfico 9: Processo de supervisão e orientação dos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	30
Gráfico 10: Relações pessoais entre direcção da escola e funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia	31
Gráfico 11: Promoção da imagem dos funcionarios na escola e na comunidade.....	33
Gráfico 12: Transparência no processo de tomada de decisão na Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	34
Gráfico 13: Relevância da participação dos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.....	35
Gráfico 14: Incentivos ao desenvolvimento profissional dos funcionarios da Escola Primária do 5º Bairro da Macia	37

Resumo

O Presente estudo analisou o papel da liderança na motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro e buscou perceber as práticas de gestão adoptadas pelos líderes para a motivação dos funcionários. Quanto aos objectivos de estudo foi possível identificar o estilo de liderança adoptado pelos líderes da escola, também explicar as práticas de gestão adoptadas pela direcção da escola para a motivação dos funcionários e apresentar os factores associados a gestão que favorecem e/ou dificultam a motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia. No desenvolvimento do estudo seguiu-se a abordagem qualitativa, mas com recurso ao método quantitativo que permitiu a melhor análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Os dados do questionário, foram analisados e discutidos em gráficos enquanto os dados da entrevista semiestruturadas foram descritos e discutidos de forma narrativa. Como método de estudo, privilegiou-se o estudo de caso, cujo tamanho da amostra permitiu que os resultados fossem generalizados. A amostra foi de 16 membros activos na escola. Esta análise permitiu-nos perceber que há uma divergência de opiniões entre a direcção da escola e os funcionários. O que faz com que alguns funcionários 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 funcionários que estará associada a falta de abertura por parte da direcção da escola para dialogar de forma individual e pessoal com os funcionários. Com isso a ausência de oportunidade para que a direcção da escola interaja individualmente com cada um dos funcionários influencia significativamente a percepção dos funcionários.

Palavras-chave: *Motivação. Liderança. Educação.*

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

A liderança é um grande aliado da organização, pois as organizações possuem cenários de mudanças muito rápidos, isso leva as empresas a seleccionar pessoas capacitadas que se renovam tornando o ambiente organizacional mais eficaz para realização de actividades, levando ao rumo certo em busca de resultados positivos. Existem vários estilos de liderança, onde o líder deve estudar seus colaboradores e equipas para elaborar uma liderança adequada de acordo com suas necessidades.

O líder moderno tem que saber lidar com pessoas, pois é através das pessoas que são realizadas as acções, portanto gerando resultados positivos ou não. Um dos objectivos dos líderes é saber ouvir, ouvir sempre os integrantes de sua equipe, antes de qualquer tomada de decisão isso ajuda muito no ambiente interno organizacional, tornando indispensável cuidar da motivação dos liderados que abrange desde satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho.

Do ponto de vista estrutural: 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 sugestões.

1.2. Problema

As escolas, enquanto organizações, têm um papel social e humano fundamental, ocupando um lugar de destaque. Ainda que, à semelhança das outras organizações, as escolas tenham

requisitos comuns de gestão e liderança “têm igualmente de dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam” (Sergiovanni, 2004, p. 172).

A liderança educativa é, pois, um tema actual, porque é problemático e ocupa um lugar central na investigação em torno das organizações escolares, com destaque nas questões da administração e gestão.

“O quadro da progressiva autonomia, responsabilidade e prestação de contas dos estabelecimentos de ensino deu novo alento a esta questão colocando os líderes escolares no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade” (Costa, 2000, p. 30).

Dentro do contexto educativo os alunos e a Comunidade Educativa beneficiam se houver uma liderança ética. Ou seja, o panorama educativo está cada vez mais próximo do negocial, daí que se torne importante a liderança educativa.

Para Fullan (2003), as escolas tendem a ser empresas no sentido de melhorar os resultados aos mais baixos custos e urge tornarem-se organizações de aprendizagem, caso contrário, jamais serão capazes de sobreviver.

Nesta perspectiva, o papel da liderança educativa é cada dia mais importante. O líder educativo tem o papel de conjugar diferentes dimensões de transformação, adoptar comportamentos de escuta, apoiar processos inovadores, estimular e partilhar os poderes, a responsabilidade ética, moral, a emancipação, ou seja, promover a autonomia e a liberdade de todos ao mesmo tempo e a todos em particular.

Ser líder não significa «mandar», mas sim, propor, auxiliar e conseguir que os outros alterem modos de trabalho tendo em vista a construção e o desenvolvimento de projectos comuns.

Segundo Sergiovanni (2004, p. 184) o líder de uma organização escolar deverá sentir-se vocacionado para a liderança, ou seja, “a sua motivação, não deve residir na possibilidade de obter ganhos em termos de estatuto, prestígio, poder ou outros, mas sim num compromisso Inequívoco para melhorar a qualidade de vida que a escola dá a todos”. Mas, exige-se-lhe o conhecimento do suporte legal, empenhamento e dedicação num projeto interiorizado e partilhado, com o objectivo de prestar um serviço público de qualidade.

No quotidiano da Escola Primaria do 5º Bairro da Macia 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 funcionários e não se sentem motivados a colaborar com a liderança no seu dia-a-dia. Notou-se ainda a falta de comunicação entre os próprios membros da direcção, para além da falta de prestação de contas na gestão dos fundos que vem da contribuição dos pais encarregados de educação para costear as despesas de pagamento de guarda.

Esse problema afecta o trabalho da comunidade escolar na medida em que eles se sentem desmotivados com a direcção da escola.

Entretanto, constatada a situação supracitada achamos relevante analisar neste estudo se as acções da direcção desta escola pública localizada na vila da Macia, distrito de Bilene têm tido algum efeito nesta desmotivação que notamos na comunidade escolar

da Escola Primaria do 5º Bairro da Macia.

Deste modo, levanta-se a seguinte pergunta de partida:

Será que o papel da liderança exercido na Escola Primaria do 5º Bairro da Macia tem influenciado na motivação dos funcionários?

1.3. Justificativa

A escolha desse tema se deu a partir da necessidade de se saber a importância da liderança no sector público, visto que seu papel é um factor fundamental na actualidade e é considerada como um dos elementos essenciais na motivação de funcionários públicos. Os princípios de liderança para a gestão pública vêm para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na gestão pública. Estas mudanças gerências podem auxiliar as lideranças políticas a trabalharem com equipas que estejam de fato comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer com que o Estado cresça de forma eficiente e sustentável.

Um dos grandes desafios do líder é poder ao mesmo tempo satisfazer os anseios dos funcionários assim como população. Para facilitar o entendimento do assunto, essas abordagens serão apresentadas sob a estrutura de tópicos, dentro de uma perspectiva didáctica e cronológica fornecendo alguns critérios a respeito do que torna alguém um líder eficaz.

A incorporação contínua de novas tecnologias, as inovações nos procedimentos e a busca de maior qualidade nos serviços demandam uma administração por resultados. O

desenvolvimento de uma nação justa e igualitária requer uma gestão pública capaz de alinhar os recursos disponíveis às prioridades, minimizando os problemas gerências e implementando medidas que promovam a eficiência, a eficácia e a efectividade da administração pública, melhorando e simplificando o atendimento aos cidadãos.

1.4. Objectivos da pesquisa

1.4.1. Objectivo Geral

Analisar o papel da liderança na motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia

1.4.2. Objectivos específicos

- ✓ Identificar o papel de liderança adoptado pela Direcção da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.
- ✓ Explicar as práticas de gestão adoptadas pela Direcção para a motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia
- ✓ Apresentar os factores associados a gestão que favorecem e/ou dificultam a motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.

1.5. Perguntas de Pesquisa

- ✓ Qual é o papel da liderança adoptado pela Direcção da Escola Primária do 5º Bairro da Macia?
- ✓ Que práticas de gestão são adoptadas pela Direcção para a motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia?
- ✓ Que factores associados a gestão favorecem ou dificultam a motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia?

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

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

2.2. 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, p. 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 e et al. (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.

2.2.1. 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 direção 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.

2.2.2. 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, p. 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 objetivos, para

satisfação de suas necessidades. Motivação seria, então, o que leva o indivíduo a mover-se do estado de repouso à acção.

2.2.2.1. 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.

2.3. Fundamentação teórica

Para Oliveira (2011, p. 37) fundamentação teórica ou a revisão de literatura resulta do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos. Permitirá um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi escrito sobre o tema e/ou problema da pesquisa dos dados obtidos através da leitura de diversos livros, artigos, e consulta na internet que abordam assuntos em torno da liderança.

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

Fonte: Robbins, 2002

2.3.2. 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 o 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, p. 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.

2.3.3. Estilos de Liderança

Segundo Chiavenato 2003, as teorias sobre estilo de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento de líder em relação ao seu subordinado.

As teorias mais conhecidas referem a três estilos de liderança:

- ✓ Autocrática;
- ✓ 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

	Autocrática	Democrática	Liberal
Tomada de decisões	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
Divisão do trabalho	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.
Participação do líder	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)

Tabela 3: Principais teorias da motivação e suas características

Teorias	Características
Hierarquia das necessidades de (Maslow)	<p>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);</p> <p>Esta teoria é bem estruturada e capaz de auxiliar os gestores na elaboração de métodos que motivem os indivíduos.</p>
Teoria dos dois Factores	<p>A teoria foi formulada a partir da análise de descrições sobre o que as pessoas desejavam obter com o seu trabalho;</p> <p>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;</p> <p>Os Factores motivacionais (intrínsecos) seriam Factores de valorização e reconhecimento que levam à satisfação quando óptimos e bloqueiam a satisfação quando precários.</p>
Teoria de Auto-Eficácia	<p>O comportamento humano resultante de Factores pessoais internos (eventos cognitivos, afectivos e biológicos), e o ambiente externo actual entre si como determinantes interactivos e recíprocos.</p>
Modelo Expectativa - Valor da Motivação	<p>Desempenho do indivíduo depende de seus objectivos pessoais, e o comportamento produtivo é um meio de consegui-los;</p> <p>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;</p>

	À medida que o indivíduo percebe a capacidade que tem de poder influenciar seu próprio nível de produtividade.
Teoria de Motivação Intrínseca	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.
Teoria de Clayton Alderfer	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; 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; 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.
Teoria de McClelland	Esta teoria apresenta três necessidades caracterizadas como pontos-chave para se obter a motivação: Realização (competir); Afição (relacionar-se); Poder (exercer influencia); 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.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

2.3.4. Desafios e perspectivas da liderança na motivação dos funcionários

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 funcionário. 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.

O governo tem desenvolvido um conjunto de esforços para assegurar a motivação dos funcionários, como a atribuição de subsídios, salariais, a atribuição de bolsas para a formação dos funcionários para conciliarem a teoria e a prática como forma dos funcionários terem condições de chegar à sala de aula sabendo da realidade vivida pelos funcionários 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.

2.4. O papel crescente da liderança na motivação dos funcionários

A liderança tem um papel bastante preponderante na motivação dos funcionários, a meio das adversidades que os funcionários enfrentam no exercício das suas funções. Uma escola com um líder, trabalha com o grupo para ajudar os funcionários a chegarem ao alcance dos objectivos educacionais. Os líderes educacionais devem criar uma visão atractiva aos funcionários para desenvolvem as suas habilidades para alcançar a missão da escola da melhor forma.

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 funcionários, no nosso país, uma vez que o nosso sistema educacional enfrenta varias dificuldades.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O termo metodologia interliga-se aos métodos, que é o conjunto de etapas e instrumentos que ajudam a alcançar os objectivos pré-definidos.

Assim, neste capítulo são apresentados os métodos e instrumentos de colecta de dados que foram usados para formalizar este trabalho no âmbito científico.

Este trabalho de pesquisa foi realizado na Escola Primaria de 5º Bairro da Macia, que localiza se no distrito de Bilene, na vila da Macia a 800 metros da estrada nacional em direcção a praia de Bilene, por de trás do prédio do Senhor Rafique.

3.1. Classificação da Pesquisa

a) Quanto a abordagem

Cingindo-se pela natureza do trabalho a ser realizado durante o desenvolvimento do estudo, esta pesquisa terá alicerce numa abordagem qualitativa. Assim procedeu porque não foi necessário o recurso a pacotes estatísticos para interpretar e discutir os dados, mas sim compreender as percepções e sentidos que os sujeitos atribuem as matérias, onde o pesquisador esteve directamente engajado nas actividades, Oliveira (2011).

Bogdan e Biklen (1994), salientam que a investigação qualitativa é frequentemente designada por naturalista, porque o investigador frequenta os locais em que se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos das pessoas: conversar, visitar, observar e mais. A pesquisa qualitativa apresenta cinco características fundamentais a destacar:

- ✓ O ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental de colecta de dados;
- ✓ A investigação qualitativa é descritiva;
- ✓ Os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- ✓ Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; e,
- ✓ O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Houve necessidade de usar este tipo de pesquisa porque o objectivo é concretamente de buscar uma contribuição para o papel da liderança na motivação dos funcionários por meio da análise das entrevistas e das notas de campo, não se preocupando somente com o que os

entrevistados passaram a apresentar como respostas, mas sim o conhecimento aprofundado sobre o processo de liderança para a motivação. A pesquisa qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que permitiu observar o modo como são expostos os conhecimentos numa investigação.

b) Quanto aos objectivos

A pesquisa é do tipo exploratório visto que na maioria dos casos envolveu o levantamento bibliográfico ou estudo de caso; entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema em pesquisa; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (Selltiz et al., 1967 como citado em Gil, 2002).

Esta investigação tem como orientação metodológica o estudo de caso. Este tipo de metodologia vem-se tornando uma modalidade muito utilizada por aqueles que buscam saber como ou porquê certos eventos ou fenómenos acontecem. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (Gil, 2002). O estudo de caso permitiu a exploração profunda e possibilitou maior compreensão sobre os desafios enfrentados no processo de ensino-aprendizagem.

Com esta pesquisa, colheu-se dados credíveis, de modo a esclarecer a situação do processo de liderança na motivação de funcionários, envolvendo o professor.

c) Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, usou-se o estudo de caso.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), estudo de caso é aquela utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma pergunta de partida, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles. As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela serviu, como primeiro passo, para sabermos em que estado se encontra actualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, determinamos as técnicas que foram empregues na colecta de dados e na definição da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões.

d) Pesquisa Documental

De acordo com Gil citado por Prodanov e Freita (2013, p. 48) pesquisa documental é “uma técnica decisiva para a pesquisa em ciências sócias e humanas, a sua indispensabilidade cinge-se pelo facto da maior parte das fontes escritas – ou não são serem quase sempre em bases de trabalho de investigação”. De um modo geral é aquela realizada a partir de documentos ou retrospectivos considera-los cientificamente autênticos.

Com base neste método foi possível obter informações em documentos oficiais que abordam sobre o tema estudo caso de bibliotecas electrónicas e físicos.

Em suma a combinação desses dois métodos de pesquisa acima descrita suportaram o terceiro capítulo deste estudo e os mesmos permitiram a recolha de informações sobre os Factores associados a gestão que favorecem ou dificultam a motivação dos professores da Escola Primária do 5º Bairro da Macia.

3.2. Universo e Amostra

a) Universo

Universo (população) da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” Silva e Menezes (2005). Neste caso, a população é constituída por 36 professores dos quais 29 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino, 2 são membros da direcção, 7 pessoal não docente, incluindo a chefe da secretaria.

b) Amostra

Para a realização da nossa pesquisa retiramos uma amostra de 12 professores, 2 pessoal não docente e dois (2) membros da direcção que totalizam 16 elementos de amostragem. 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 membros da direcção 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.

Tabela 4: Distribuição da amostra de acordo com o Nível académico

	DN1			DN3			Direcção			Pessoal não Docente			Total		
	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM
Funcionários	3	1	4	2	6	8	1	1	2	0	2	2	6	10	16

Fonte: Autra, 2024

Para esta tabela 4, descreve o nível académico da nossa amostra, onde temos 6 já concluíram o nível superior (licenciatura) e os outros 10 tem o nível médio e para o nível básico não temos nenhum professor.

Tabela 5: Distribuição da amostra de acordo com a experiência profissional

Anos de experiência	0 aos 5 anos			6 aos 10 anos			11 aos 14			15 ou mais			Total		
	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM
Funcionários	0	2	2	1	4	5	1	2	3	2	4	6	4	12	16

Fonte: Autra, 2024

A tabela 5 ilustra a experiência profissional dos professores de acordo com o tempo de serviço, no intervalo de 0 a 5 anos de serviço a amostra tem dois (2) professores, cinco (5) professores apresentam-se no intervalo de 6 a 10 anos de experiência profissional, 3 entrevistados estão na faixa de 11 a 14 anos de experiência e por último 6 entrevistado tem mais de 15 anos de experiência.

3.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Para a recolha de dados utilizou-se 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 do pessoal não docente.

Utilizou-se a técnica de entrevista para os líderes (direcção da escola) 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 é 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.

3.4 Análise dos dados

Após a recolha de dados, que foi obtidos através das entrevistas e dos questionários, procedeu-se com o processo e tratamento dos dados.

De acordo com Gil (2008), o processo de tratamento de dados observa duas fases, sendo a primeira, que é a recolha de dados, seguidamente a interpretação minuciosa que consiste na codificação e descrição dos dados. Esta etapa de análise e tratamento de dados é vista como sendo um momento bastante fundamental para uma pesquisa.

Para os dados recolhidos a partir das entrevistas, fez-se uma transcrição literal do conteúdo e a codificação dos dados manuscritos. Posto isto, fez-se uma descrição e organização das respostas em função das perguntas colocadas e se procedeu à análise do conteúdo.

No caso dos dados do questionário, que são de natureza quantitativa, Gil (2008) afirma que o tratamento de dados quantitativos permite a organização e análise do conteúdo de forma objectiva. Para os dados obtidos a partir dos questionários procedeu-se a sua organização, a partir do programa Microsoft Office Excel, os dados foram processados e produziu-se tabelas em função das frequências e, a posterior, fez-se a sua interpretação.

a) Entrevista

Segundo Gil (1999) a entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção de dados que interessam a investigação.

Conforme Lakatos e Marconi (2007) entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a colecta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista permitiu expor as opiniões do público-alvo e argumentos que ajudaram na resposta da questão de investigação deste projecto. O tipo de entrevista é semiestruturado.

b) Entrevista Semiestruturada

Costa (2004) entrevista semiestruturada, caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado que serve de eixo orientador ao desenvolvimento de entrevistas, procura garantir que os diversos participantes, respondam a mesmas questões.

Esta técnica garantiu o pesquisador a otimizar o tempo, permitindo seleccionar os temas para o aprofundamento e introdução de mais questões ao entrevistado.

c) Questionário

Malheiros (2011, p.137) afirma que o questionário “é formado por um conjunto de questões agrupadas que trazem as possíveis respostas (hipóteses) previstas por quem o desenvolveu, normalmente realizadas sem a presença do pesquisador”. Ainda na mesma perspectiva, Marconi e Lakatos (2011) define questionário como um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Este instrumento foi muito importante neste estudo uma vez que oferece vantagens por abranger maior número de pessoas simultaneamente obtendo um grande número de dados, como também garante o anonimato dos participantes. Esta técnica será aplicada aos alunos.

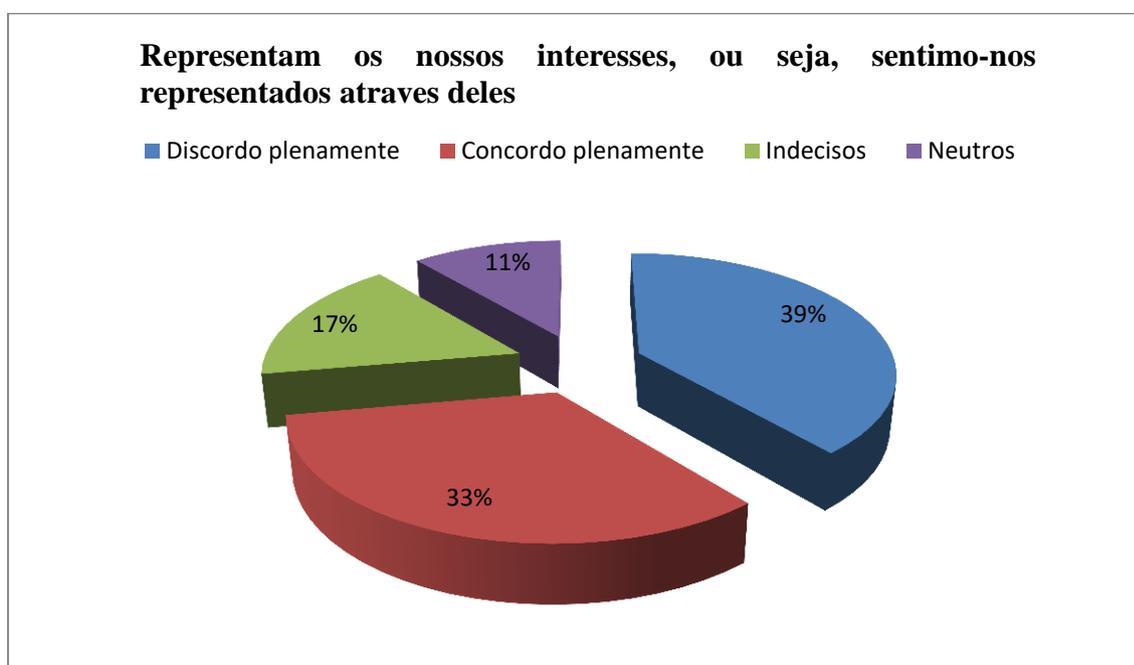
O questionários apresenta a contextualização da pesquisa, com indicação dos objectivos bem como a garantia da confidencialidade e anonimato e estará organizado em perguntas fechadas e abertas.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Estilo de liderança adoptado pelos líderes da Escola Primária do 5º Bairro da Macia

A nossa primeira pergunta de pesquisa buscava saber que estilo de liderança é adoptado pelos líderes da Escola Primária do 5º Bairro da Macia. Para responder a essa questão nós buscamos analisar a percepção dos funcionários 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.

Gráfico 1: Processo de tomada de decisão na Escola Primária do 5º Bairro da Macia



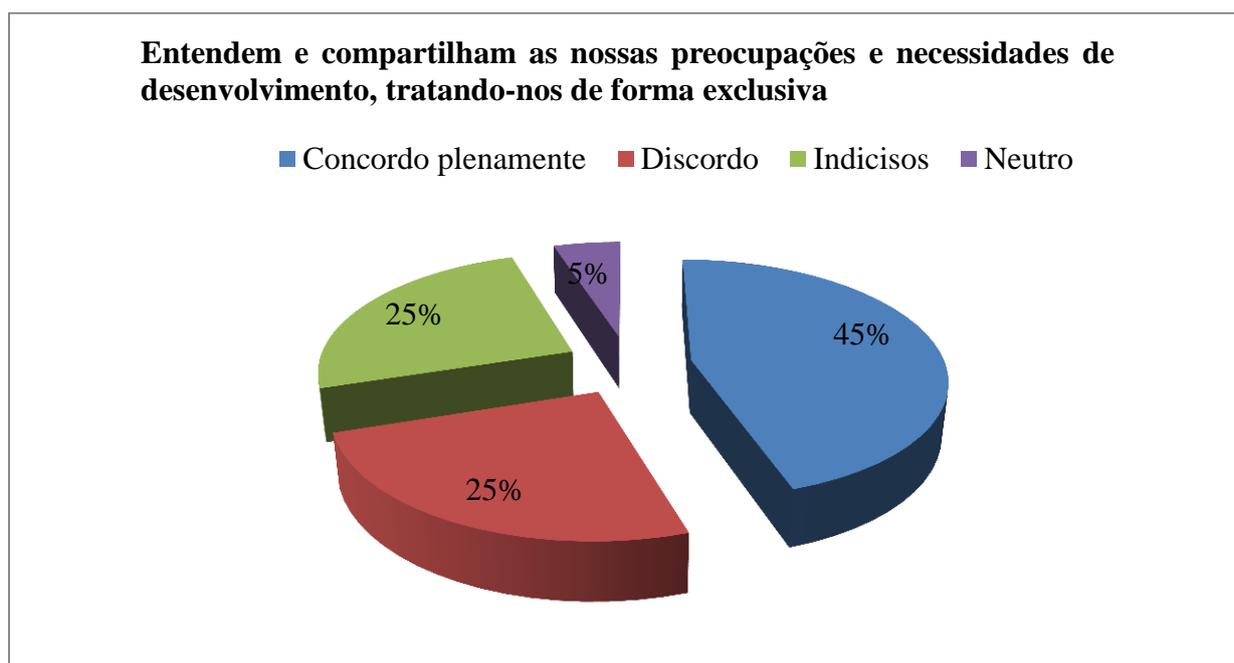
Fonte: Dados da pesquisa

Quando buscamos saber se o processo de tomada de decisão na escola era participativo, 33% dos funcionários afirmaram que os líderes decidiam o que será feito, e apenas informavam aos funcionários, 39% discordaram dessa afirmação, 17% se mostraram indecisos e 11% não responderam. Olhando para os líderes, este de forma unânime afirmam envolver os funcionários no processo de tomada de decisão. Portanto, apesar dos líderes em 100% afirmarem envolver os funcionários, apenas um terço dos funcionários 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?

Teixeira (1998) citando Mooti e Bettega (1988) afirmam que: para a tomada de decisão é preciso uma pouco de emoção, representada pelos temperos: gostar de, apaixonar-se por, para decidir-se por algo. Cumprir sua vontade. Este é o requisito para qualquer decisão que se leva a sério. Então, neste sentido temos uma gestão participativa associada a um grupo de pessoas que buscam alcançar os objectivos propostos, tomando decisões, agindo em conjunto e tendo em mente que o êxito de uma organização depende da acção construtiva de seus componentes orientados por uma vontade colectiva.

Aos gestores das escolas compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena dos profissionais, alunos e pais, no processo social escolar, uma vez que é por essa participação que seus membros desenvolvem consciência e sentido de cidadania. Para tanto, os responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador dessa participação.

Gráfico 2: Comunicação de incentivos não materiais aos professores da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados do inquérito

Olhando para a motivação através de incentivos materiais, 45% dos funcionários afirmaram receber incentivos materiais quando têm um bom desempenho, 25% discordaram fortemente dessa afirmação, 25% mantiveram-se indecisos e apenas 5% correspondente a um funcionário 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

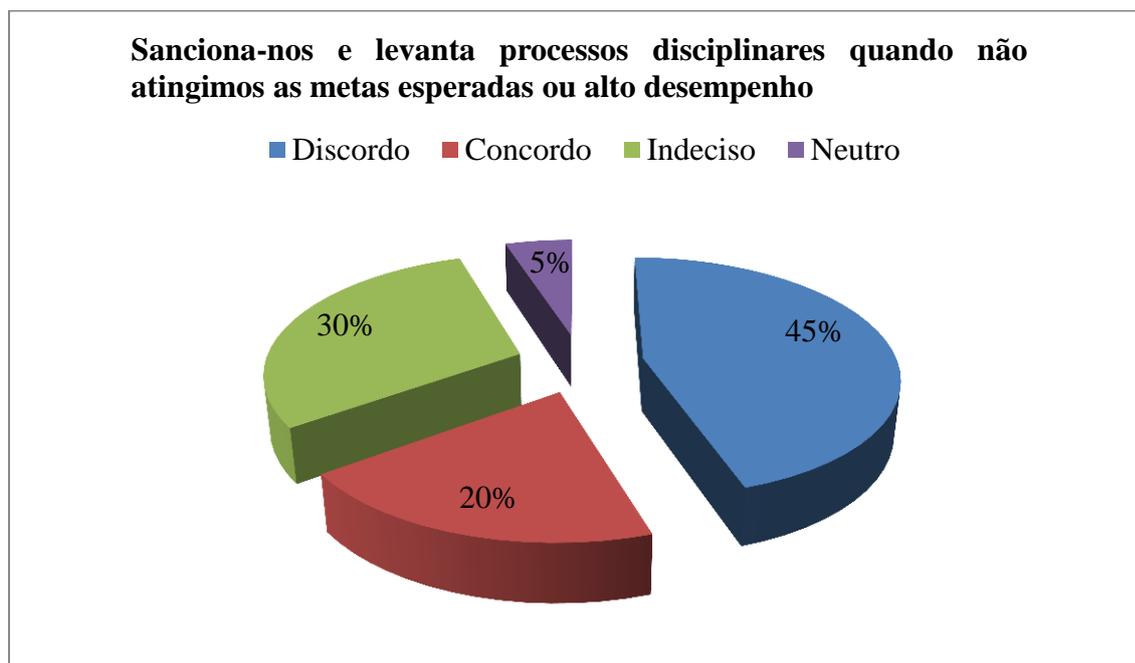
que apesar de se ter uma percepção relativamente positiva sobre a distribuição de incentivos materiais, existe ainda um nível significativo de funcionários que afirma não receber incentivos quando têm um bom desempenho. Isto nos leva a questionar até que ponto os critérios de atribuição de incentivos são transparentes e inclusivos? A divergência de opinião por parte dos funcionários não pode ser explicada através da atribuição seletiva de incentivos por parte dos líderes?

Líderes transformacionais prestam atenção às necessidades individuais de seus liderados, bem como ao seu crescimento e desenvolvimento profissional, atuando como treinadores ou mentores. Liderados e colegas são capacitados para o se atingir os patamares superiores de potencial de desempenho (Bass, 2006, p. 7).

Os líderes praticam a consideração individual por meio da criação de um ambiente colaborativo; as diferenças individuais em relação a necessidades e expectativas são reconhecidas pela liderança, que demonstra um comportamento de aceitação das diferenças individuais. Por exemplo, o líder oferece a um liderado maior encorajamento, a outro membro mais estrutura, mais autonomia, maior direcionamento, etc., conforme as necessidades e expectativas individuais. A comunicação é encorajada e é ainda incentivada para que aconteça em sentido de “mão-dupla” (Líder vs. Liderado). O gerenciamento ocorre “andando ao redor” das estações de trabalho, isto é, o líder vai até ao liderado e não espera ser procurado por ele; assim as interações entre líderes e liderados são personalizadas. Além disso, a partir do ponto que as questões individuais são consideradas pelo líder, o liderado se sente apreciado pelo seu líder que o escuta; pois, outra característica do líder transformacional é “saber ouvir” o outro. Exemplos desta interação: o líder relembra conversas anteriores, está ciente das preocupações de cada indivíduo e o enxerga como uma pessoa e não como apenas um colaborador, membro de uma equipe (Bass, 2006).

Outra característica importante do líder transformacional no que diz respeito ao atributo consideração individual é a delegação. O líder delega como uma forma de desenvolvimento de seu liderado. Entretanto, a delegação é responsável, no sentido de verificar se os liderados necessitam de direcionamento e instruções adicionais para avançar no desafio e na avaliação do progresso e do desenvolvimento do liderado na actividade; motivo pelo qual os liderados não se sentem como sendo monitorados pelo líder.

Gráfico 3: Práticas de gestão adoptadas em casos de mau desempenho dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados do inquérito

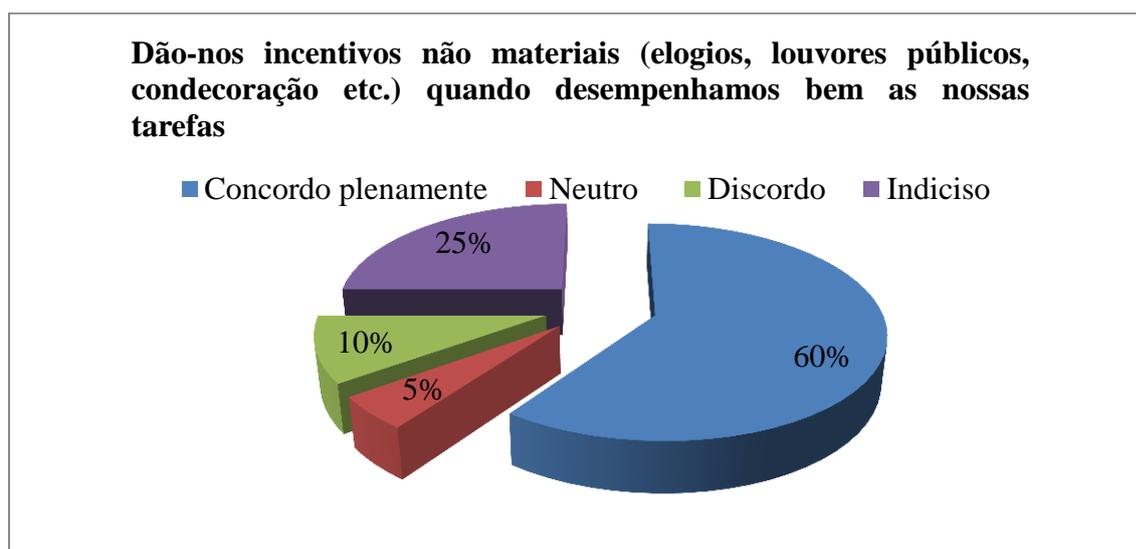
Quando buscamos saber que práticas de gestão eram adoptadas quando os funcionários não obtinham um bom desempenho ou não atingiam as metas esperadas, 20% dos funcionários afirmaram que os líderes sancionavam-lhos e levantavam processos disciplinares quando não atingiam as metas esperadas ou um bom desempenho,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

Os líderes devem igualmente incentivar os seus liderados no sentido de auto realização, uma das coisas que os líderes transformacionais fazem (Bass, 2008). “Líderes transformacionais motivam seus liderados a fazer mais do que originalmente pretendiam ou julgavam ser possível e estabelecem expectativas desafiantes e de performance superior ao padrão regular” (Bass, 2008, p. 618).

O líder transformacional é aquele que inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e

extraordinário sobre os seus liderados. Estes líderes prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensarem velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos da organização (Robbins, 2007).

Gráfico 4: Apoio aos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados do inquérito

Finalmente, quando buscamos saber se os líderes apoiavam e motivavam os funcionários a atingirem desempenhos cada vez mais elevados, 60% dos funcionários 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 funcionários 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 da direção da escola e a percepção dos funcionários. Pode-se afirmar assim que dois em cada três funcionários recebem apoio e motivação dos líderes.

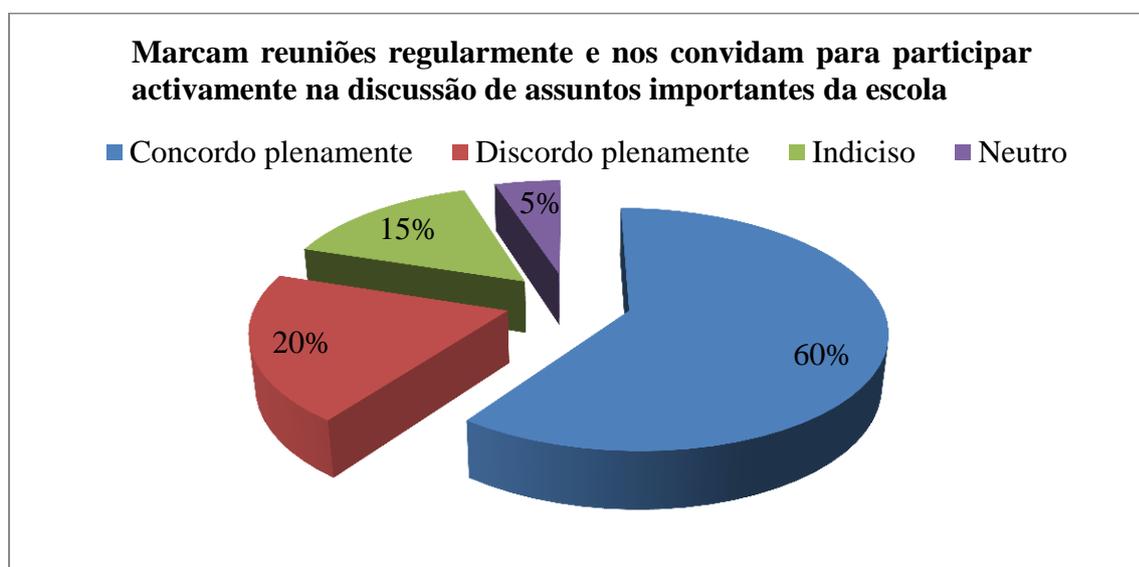
Líderes transformacionais estimulam os esforços de seus liderados para serem inovadores e criativos, críticos e questionadores a respeito de premissas, de solução para problemas e incentiva os liderados a buscarem uma nova visão de enxergar situações conhecidas. A criatividade é encorajada pelo líder e não há um criticismo público dos erros individuais dos membros da equipa. Novas ideias e soluções criativas de problemas são solicitadas para os liderados, os quais participam do processo de identificação e solução dos problemas. Adicionalmente, os liderados são encorajados a apresentarem alternativas e novas formas de

“se fazer”, e não são criticados mesmo que estas ideias sejam divergentes ou conflitantes às ideias dos seus líderes (Bass, 2006).

4.2. Práticas de gestão são adoptadas pela direcção da escola para a motivação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia

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

Gráfico 5: Participação dos funcionários no processo de tomada de decisão na Escola Primária do 5º Bairro da Macia



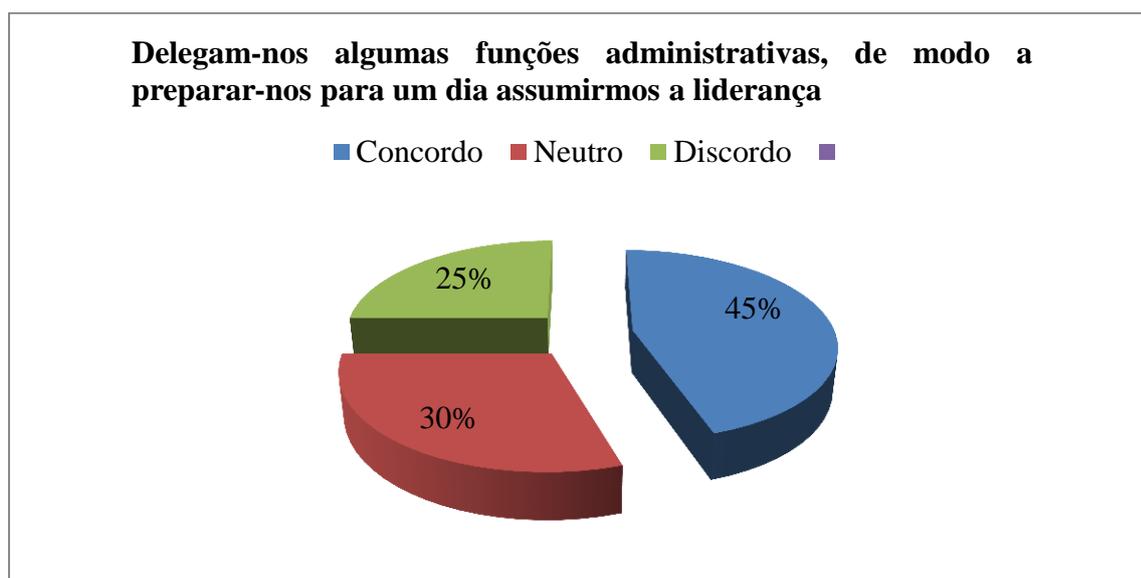
Fonte: Dados do inquérito

No que concerne ao envolvimento dos funcionários 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 funcionários estes afirmaram de forma unânime que envolvem os funcionários na discussão de assuntos importantes da escola. Portanto, a percepção de dois terços dos funcionários 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.

O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como acto de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (Lück, 2011). “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutiva que limita enormemente a qualidade do ensino” (Lück, 2011, p.145).

Para a autora, a qualidade na gestão escolar e ensino, onde afirma que a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as acções da escola, fazem-no orientados por uma visão global e abrangente do seu trabalho. São nove os indicadores encontrados, a saber: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino - aprendizagem, avaliação do desempenho académico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico e espaço físico adequado.

Gráfico 6: Processo de delegação de actividades aos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados da pesquisa

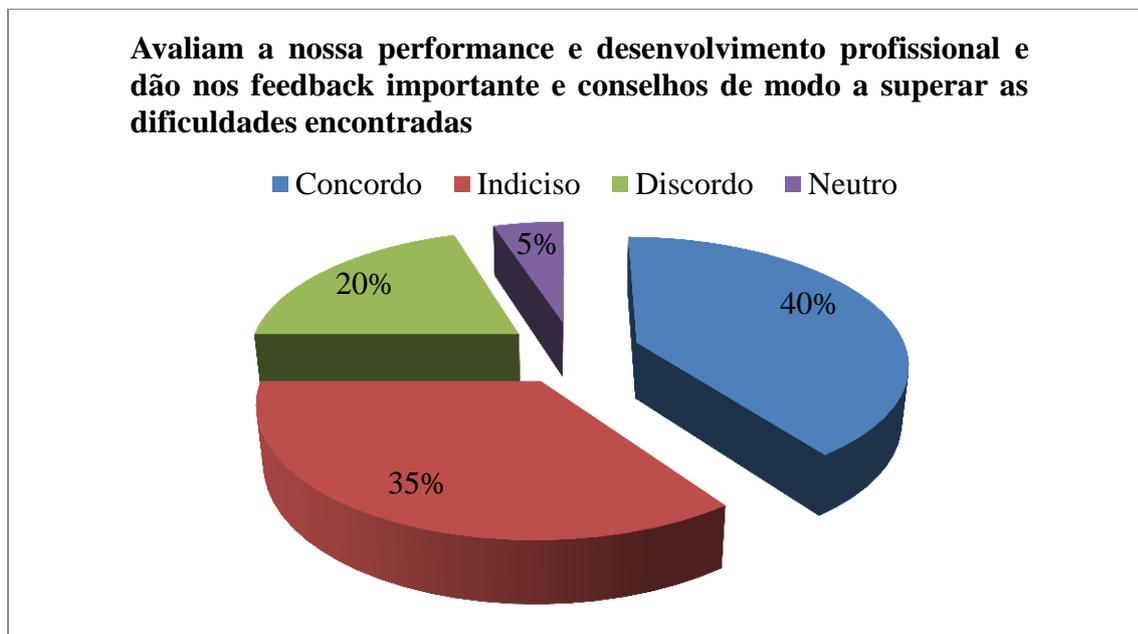
Olhando para a delegação de funções administrativas aos funcionários, 45% dos respondentes afirmaram que a delegava direcção da escola algumas funções administrativas de modo a prepararem-lhes para um dia assumirem a liderança, 25% discordaram com essa afirmação, e 30% mantiveram-se indecisos. Quando questionado aos líderes, apenas um afirmou delegar funções administrativas aos funcionários, os outros dois, afirmaram não delegar nenhuma função administrativa aos funcionários. 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 funcionários 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.

Segundo os professores Moraes, (2004), o bom líder é aquele que sabe delegar, sem abdicar de suas responsabilidades. Para tanto, cabe a ele actuar com liderança, de modo a mobilizar os professores, alunos e demais funcionários da escola para que juntos atuem, de modo que a escola seja uma instituição de aprendizagem constante e de qualidade. Por isso, ele deve envolver a comunidade na tomada de decisões e na implementação das consideradas mais importantes. Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas colectivas.

A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a unirem-se em acções comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas, (Chiavenato, 1983) citado por Lück (2008, p.35).

Gráfico 7: Avaliação de desempenho dos professores e feedback



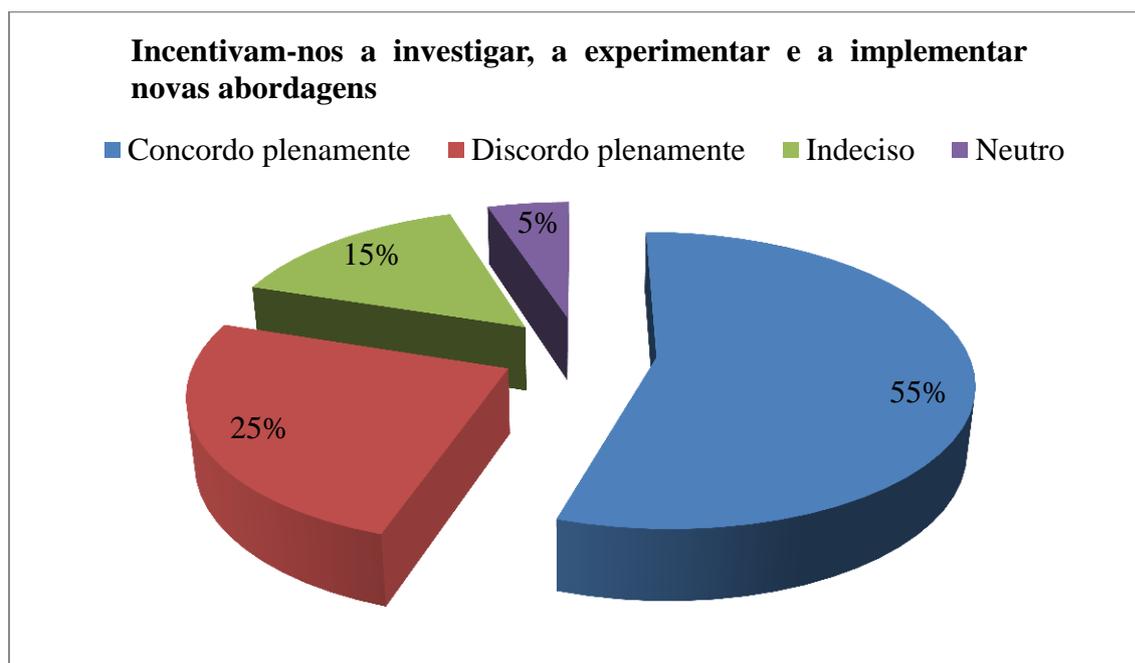
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a avaliação de desempenho dos funcionários, 40% dos respondentes afirmaram que a direcção da escola 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, os líderes afirmaram anualmente avaliar o desempenho dos funcionários e oferecer conselhos para a melhoria do desempenho. Apesar da opinião dos líderes coadunar com a maioria dos funcionários, é importante ressaltar que existe um número elevado de funcionários 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.

Geijsel, Sleegers, Stoel e Kruger (2009, como citados em Bazo, 2011) definem a aprendizagem profissional como a participação de professores em uma variedade de actividades de aprendizagem dentro do contexto escolar. Eles examinam a participação dos funcionários na (i) aprendizagem não reflexiva - manter-se actualizado (ou colectar novos conhecimentos e informações) e inovação (prática modificada); e (ii) aprendizagem reflexiva - experimentação e prática reflexiva. A inovação substituiu a colaboração mencionada nos trabalhos de Kwakman (1999, citado em Bazo, 2011). No entanto, Geijsel, Sleegers, Stoel e Kruger (2009, como citados em Bazo, 2011) sugerem que nem toda aprendizagem de professores promove o desenvolvimento profissional e o aperfeiçoamento escolar.

Os professores ganham experiências de aprendizagem realizando várias actividades de desenvolvimento profissional e assimilando novos conhecimentos, novas habilidades e novos valores, que dizem respeito principalmente a tarefas didácticas e pedagógicas e ao conteúdo (Clement & Vandenberghe, 2000; citados em Bazo, 2011). Sillins e Mulford (2002, como citados em Bazo, 2011 e Luyten & Bazo, 2019) consideram que o processamento do conhecimento pelos indivíduos enquanto resolvem os problemas como um colectivo, leva a mudanças nos valores, crenças e normas que resultam no desenvolvimento de uma cultura única de aprendizagem.

Gráfico 8: Incentivos a investigação e a experimentação



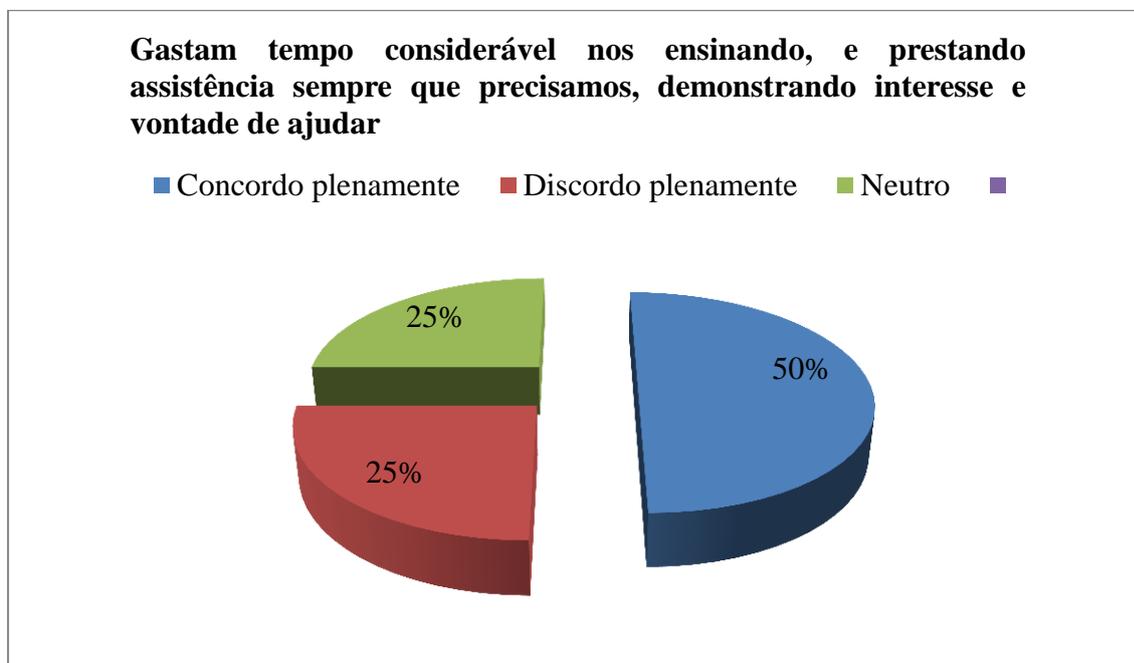
Fonte: Dados do inquérito

No que diz respeito ao empoderamento dos funcionários, apenas 55% dos respondentes é que afirmaram que a direcção da escola os incentivam a investigar, a experimentar e implementar novas abordagens, 25% discordaram dessa afirmação, 15% mostraram-se indecisos e apenas 5% não respondeu. Quando questionado a direcção da escola, 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.

De acordo com Marsh e Willis (1999), a liderança do director é fundamental para a mudança construtiva do currículo, incentivando a planificação colaborativa do currículo. Os líderes escolares podem influenciar os professores a mudar suas práticas de ensino, promovendo a aprendizagem profissional dos professores. Estudos relacionados com a aprendizagem profissional de professores e prática de ensino orientada para os alunos (Sleegers, Bolhuis & Geisel, 2005; Toole & Louis, 2002, como citados em Bazo, 2011), bem como sobre aprendizagem organizacional e escolas como organizações aprendentes (Silins, Mulford, & Zarins, 2002, como citados em Bazo, 2011) concluíram que a aprendizagem profissional dos professores pode ser influenciada pelas condições organizacionais da escola, como a tomada

de decisão participativa, formação de equipas, colaboração de professores e liderança transformacional.

Gráfico 9: Processo de supervisão e orientação dos funcionários da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados da pesquisa

Finalmente, no âmbito da supervisão dada aos funcionários, 50% dos funcionários afirmaram que direcção da escola 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 indeciso, 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

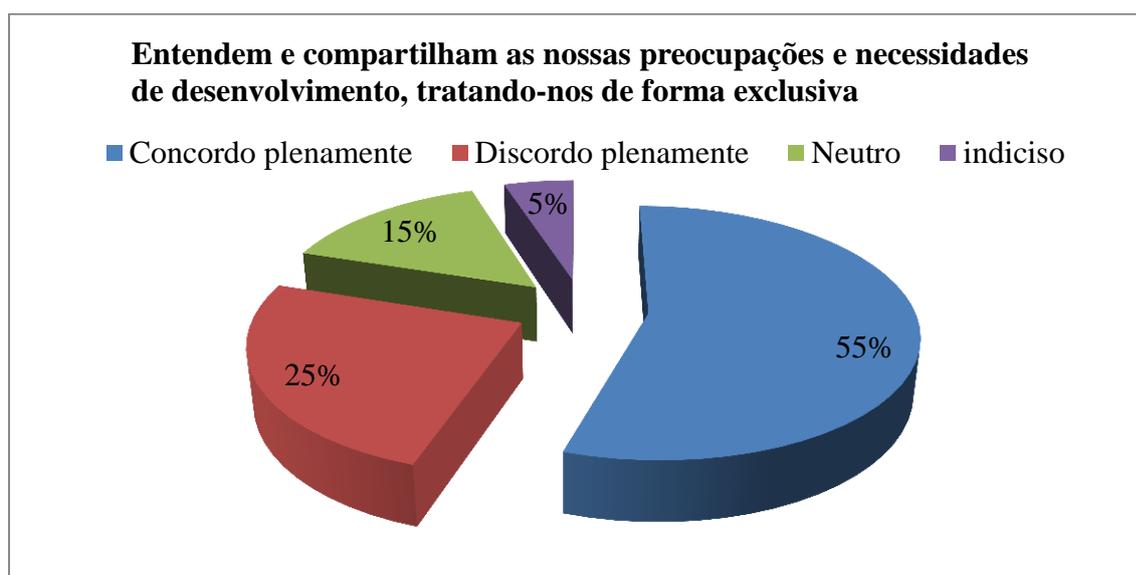
os líderes interajam individualmente com cada um dos professores pode ter influenciado significativamente a percepção dos professores.

Bolívar (2003, p. 256) refere que entende a liderança “como uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (acções, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projectos”. Acrescenta, ainda, que “estimula a partilha de informação, a obtenção dos recursos necessários, a clarificação de expectativas, faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e a resolver problemas”. Conclui-se que a liderança pode entender-se como parte de um conjunto de relações (ambientais, pessoais e organizativas) que combinadas influenciam o bom funcionamento da Escola.

4.3. Factores que associados a gestão favorecem ou dificultam a motivação dos professores da Escola Primária do 5º Bairro da Macia

A nossa terceira pergunta de pesquisa procura identificar que Factores associados a gestão favoreciam ou dificultavam a motivação dos professores na Escola Primária do 5º Bairro da Macia. 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.

Gráfico 10: Relações pessoais entre líderes e professores da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados da pesquisa

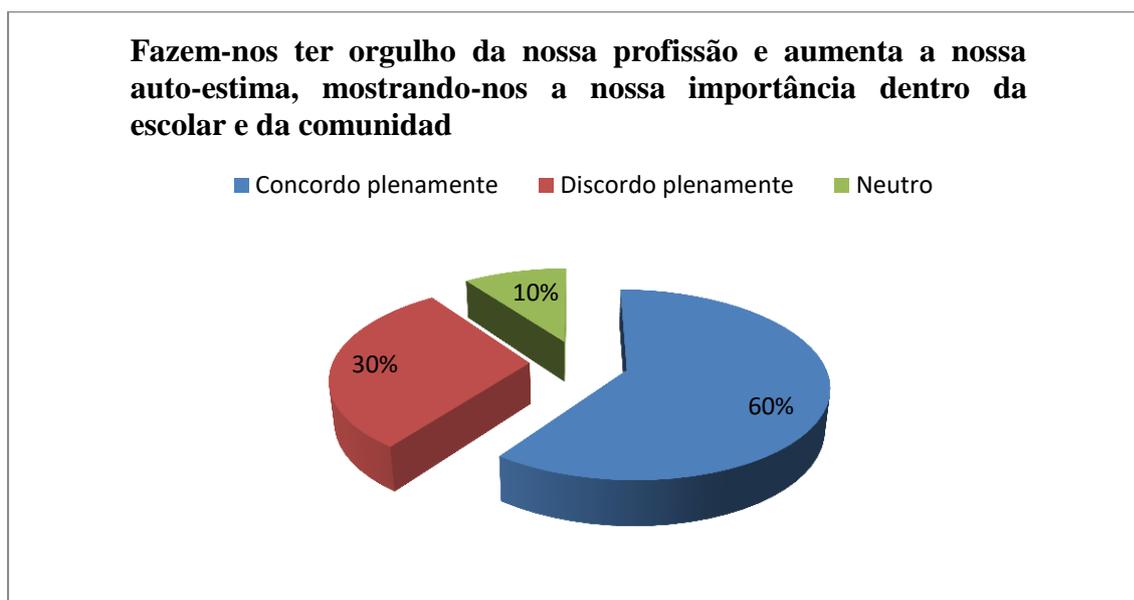
Buscando perceber o relacionamento pessoal entre os líderes e professores, 55% dos professores afirmaram que os líderes entendem e compartilham as suas preocupações e necessidades de desenvolvimento, tratando-os de forma exclusiva, 25% discordaram fortemente dessa afirmação, 5% mostraram-se indeciso 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.

Para o estilo democrático, as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, tendo o líder a função de estimular e aconselhar quando solicitado. O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem um certo grau de liberdade, mas centrado no espaço específico da equipa.

O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarregando muito de tarefas. O líder é objectivo e quando crítica e elogia, fá-lo de forma factual. Assim, promove um clima grupal positivo e desenvolve um ritmo de trabalho progressivo e seguro, mesmo na sua ausência, daí que Costa (2000, p. 25) afirme que nesta liderança “a tarefa básica da liderança consiste em levar os outros a serem também eles próprios líderes (estamos a falar de auto-liderança)”. Há comunicação espontânea, franca e cordial, com respeito pelos direitos e deveres, ou seja, respeita-se a diferença. Este tipo de liderança promove menor número de comportamentos agressivos e uma maior resistência à desintegração do grupo.

Regra geral, na liderança democrática há “uma grande preocupação com a produção e com o moral e a satisfação dos empregados” (Stoner, 1985, p. 323).

Gráfico 11: Promoção da imagem dos professores na escola e na comunidade



Fonte: Dados da pesquisa

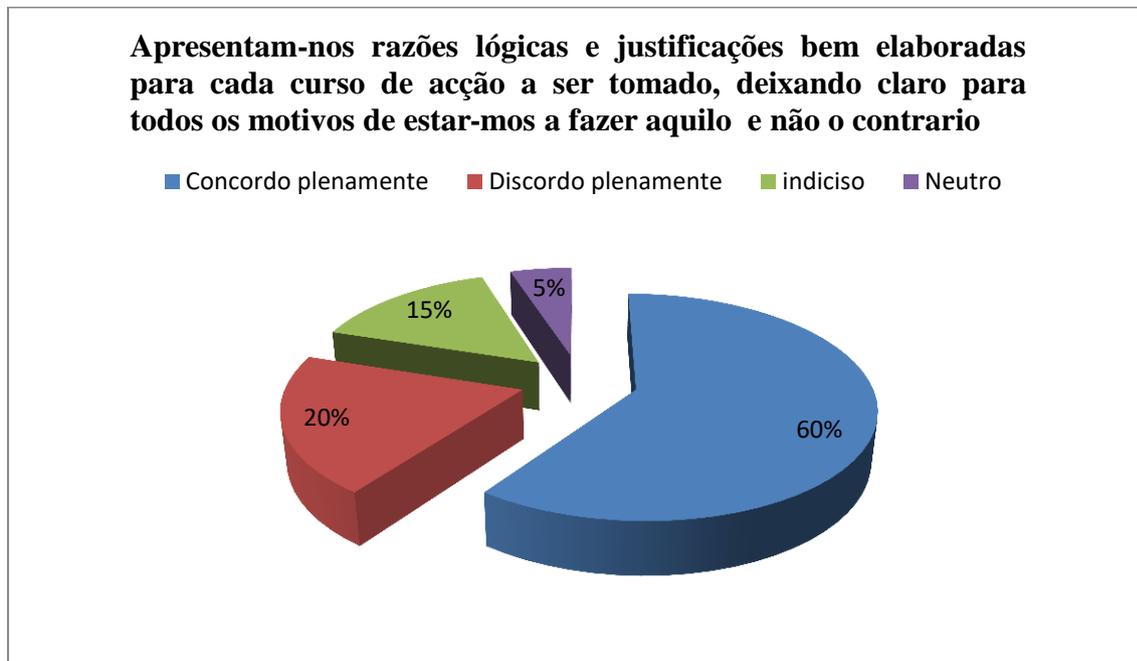
Um total de 60% dos professores afirmaram que os líderes os faziam ter orgulho da sua profissão, mostrando a sua importância dentro da escola e da comunidade. Em oposição a essa afirmação, 30% discordaram e 10% mostraram-se indecisos. Os líderes por sua vez, de forma unânime afirmaram promover a valorização 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.

Shaw (2005, p. 27) advoga que “a liderança educacional e a administração são ciências sociais” e que se relacionam com as interações humanas entre pessoas, no atingir dos objectivos da organização, quer ela seja uma equipa, uma escola, uma autoridade educativa. Para a autora, os líderes necessitam de saber como lidar com aqueles com quem trabalham, de modo a tornarem a organização mais eficiente. Afirma, ainda, que os líderes bem sucedidos dependem fortemente das relações humanas, necessitando de perceber como as pessoas reagem, o que as motiva e porque reagem de determinada forma confrontadas com diferentes situações.

Em síntese, pode afirmar-se que a liderança e a cultura organizacionais se relacionam, também Costa (2003) corrobora esta afirmação e defende que o líder não pode ser alguém

que mecânica e racionalmente Influencia os outros no alcance de determinado objectivo, mas um “gestor do sentido”, definindo a realidade da organização através da articulação entre a visão da mesma e os valores que a sustentam.

Gráfico 12: Transparência no processo de tomada de decisão na Escola Primária do 5º Bairro da Macia



Fonte: Dados da pesquisa

Um total de 60% dos professores afirmaram que os líderes apresentavam razões lógicas e justificações bem elaboradas para cada cursos 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 associada 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.

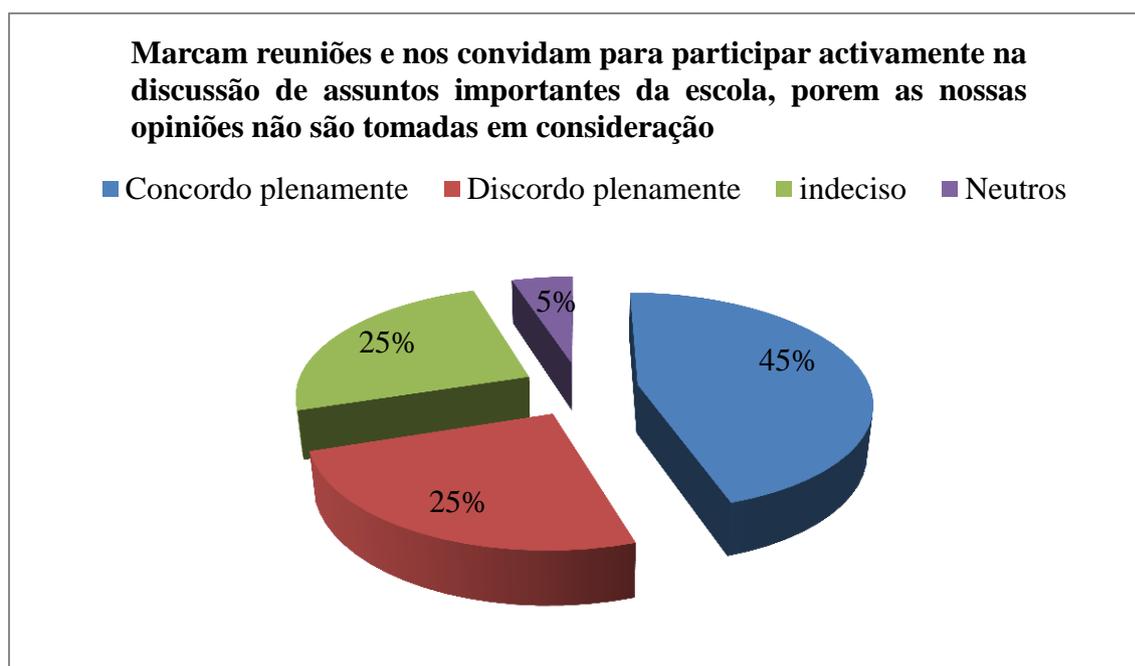
White e Lippit (1939) realizaram um estudo sobre liderança onde analisaram três estilos de liderança diferentes bem como o seu resultado nos climas organizacionais. Os estilos básicos

de liderança que estes analisaram foram: Autocrático ou autoritário; Democrático e Liberal ou Laissez-faire.

No estilo democrático, o líder já tem mais atenção com as pessoas, motivando-as e encorajando-as na participação dos processos de decisão, sendo por isso, as tarefas debatidas e deliberadas pelo grupo sempre com a presença do líder de modo a conseguirem, juntos, atingir os objectivos gerais de todos os procedimentos ou tarefas em questão. Ainda, neste estilo, o líder dá a liberdade ao próprio grupo de escolher a divisão das diferentes tarefas e a formação de equipas.

Com a liderança democrática o clima torna-se mais favorável a que as relações entre os membros do grupo e o ambiente sejam melhores, existindo um maior empenho das pessoas e, consequentemente, maior produtividade.

Gráfico 13: Relevância da participação dos professores da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



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

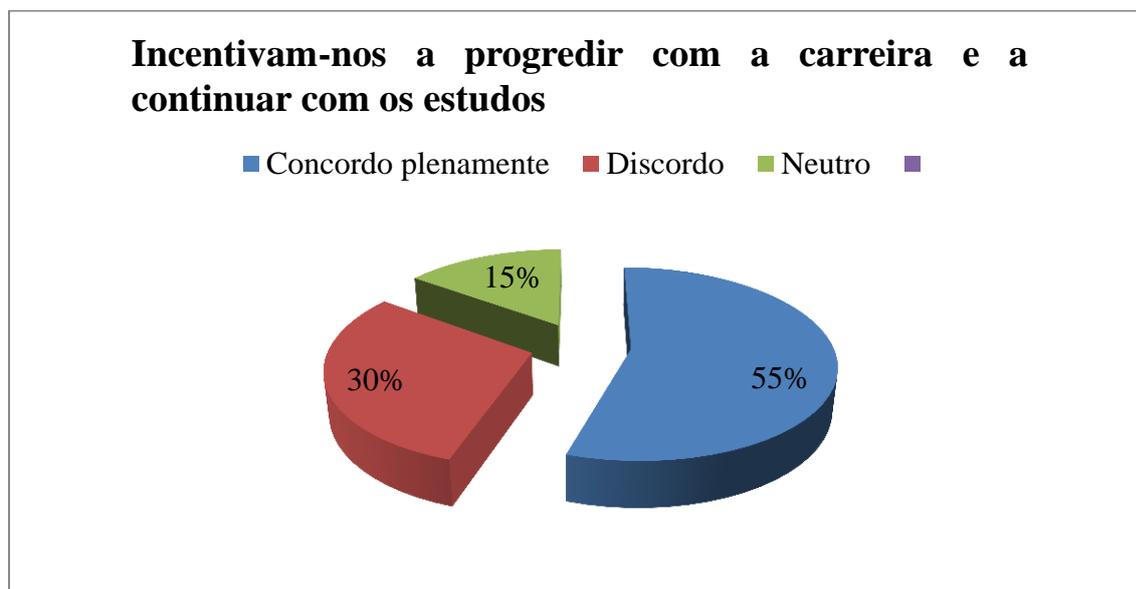
professores não só na discussão, mas também na decisão de assuntos importantes para a escola. Esses dados não apresentam uma correlação positiva entre o maior envolvimento dos professores na tomada de decisão e a sua percepção positiva desse envolvimento. Acreditamos que essa controvérsia possa ser explicada 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.

Para Fullan (2003), as escolas tendem a ser empresas no sentido de melhorar os resultados aos mais baixos custos e urge tornarem-se organizações de aprendizagem, caso contrário, jamais serão capazes de sobreviver. Nesta perspectiva, o papel da liderança educativa é cada dia mais importante. O líder educativo tem o papel de conjugar diferentes dimensões de transformação, adoptar comportamentos de escuta, apoiar processos inovadores, estimular e partilhar os poderes, a responsabilidade ética, moral, a emancipação, ou seja, promover a autonomia e a liberdade de todos ao mesmo tempo e a todos em particular.

Ser líder não significa «mandar» mas sim, propor, auxiliar e conseguir que os outros alterem modos de trabalho tendo em vista a construção e o desenvolvimento de projetos comuns.

Segundo Sergiovanni (2004, p. 184) o líder de uma organização escolar deverá sentir-se vocacionado para a liderança, ou seja, “a sua motivação, não deve residir na possibilidade de obter ganhos em termos de estatuto, prestígio, poder ou outros, mas sim num compromisso. Inequívoco para melhorar a qualidade de vida que a escola dá a todos”. Mas, exige-se-lhe o conhecimento do suporte legal, empenhamento e dedicação num projecto interiorizado e partilhado, com o objectivo de prestar um serviço público de qualidade.

Gráfico 14: Incentivos ao desenvolvimento profissional dos professores da Escola Primária do 5º Bairro da Macia



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.

Para Bass (2006), líderes transformacionais acreditam em formas de motivar e inspirar aqueles que estão à sua volta e, assim proverem significado e desafio ao trabalho desenvolvido por seus liderados. O espírito de equipa, o entusiasmo e o optimismo são indicadores dos líderes transformacionais.

Os líderes engajam os seus liderados em situações visionárias, previsão de cenários futuros; criam e comunicam claramente as expectativas para os liderados que querem e demonstram igualmente o compromisso com os objectivos e a visão partilhada (Bass, 2006, p. 6).

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

No tocante ao estilo de liderança o nosso estudo concluiu que o estilo de liderança dos membros da direcção 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.

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.

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. Sugestões

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

Os líderes se possível podem 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 podem criar uma estrutura de supervisão, motivação e incentivos consistente, transparente e inclusiva.

Os líderes se for possível podem 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.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. Nova York: Free Press.
- Bass, B. (2006). *Transformational Leadership*. (2.ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bazo, M. (2011). *Transformational Leadership in Mozambican Primary Schools*. PhD Thesis. University of Twente, Enschede - with refs - with Dutch summary.
- Bento, A. V. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. em Mendonça, A e Bento.
- Bogdan, C. R; Biklen, R. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução a teoria de métodos*. Tradução de M. J. Alvares, S. Santos e T. M. Baptista. Porto: (Ed.). Porto. Tradução de Qualitative research for education.
- Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas – estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da Administração (3ª edição)*. Rio de Janeiro.
- Costa, C. (2004), *A Entrevista como Método de recolha de dados em entrevista em educação, Lisboa*. Artigo do DECUL.
- Costa, J. (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- 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).

- 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.
- Fullan, M. (2003). *Liderar Numa Cultura de Mudança*. Porto: ASA
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa (4ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007), *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*, (5ª ed.). S. Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Ed.). 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).
- Lakatos, M. E. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5ª ed.).
São Paulo: Atlas.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. The Journal of Social Psychology, (10, 269- 308).
- Lück, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*. Pétopoles RJ, Vozes Editora.
- Lück, H. (2011). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. (2 ed.). Petropolis, RJ: Vozes. Vol. V, series cavernous de Gestapo.
- Malheiros, T. (2011). *Metodologia de pesquisa em educação (2ª ed.)*. Rio de Janeiro: LTC.
- Marconi, M. & Lakatos, M. (2007). *Metodologia científica (5ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. & Lakatos, M. (2011). *Metodologia científica (5ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
melhoria das práticas educativas. Porto: ASA.
- 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

- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico, Métodos e Técnicas de Pesquisa do Trabalho Académico*, (2ªed.). São Paulo.
- Robbins S. P. (2004). *O segredo na gestão de pessoas*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional*. (2.ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edual.
- Schermerhorn, J, Hunt, J. & Osborn, R. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookmann.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *O Mundo da Liderança: Desenvolver Culturas, Práticas e Responsabilidade Pessoal nas Escolas* . Porto: Edições ASA.
- Shaw, M. (2005). “*The cultural context of educational leadership*” In COLEMAN, M.
- Silva, E. L. D., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. UNESCO (2015). Relatório da conferência regional dos países da África Austral sobre os professores, Maputo.
- Stoner, J & Freeman, E. (1995). *Administração* . Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Editora Mcgraw Hill. Portugal.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Questionário dirigido aos professores e pessoal não docente

Caro professor ou pessoal não docente,

Um estudo (monografia) está sendo levado a cabo por Luísa Armando Siteo, estudante de licenciatura na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. O estudo tem como tema: "**Papel da Liderança na Motivação de Funcionários, Estudo de Caso Escola Primária do 5º Bairro – Vila da Macia**", 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 objetiva 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 (12ª 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 a 5] Anos..... d) [6 a 10] Anos..... e) [11 a 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:	Concordo plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo plenamente
1. Representam os nossos interesses, ou seja, nos sentimos representados através deles					
2. Delegam-nos algumas funções administrativas, de modo a preparar-nos para um dia assumirmos a liderança.					
3. Entendem e compartilham as nossas preocupações e necessidades de desenvolvimento, tratando-nos de forma exclusiva					
4. Consideram os aspectos éticos e morais dentro da liderança deles					
5. Decidem o que será feito, e apenas nos informam					
6. Desprezam-nos e trata-nos como se não fizesse-mos parte da escola					
7. Dedicam-se a proteger todos os funcionários contra toda e qualquer ameaça externa e/ou interna					
8. Fazem-nos ter orgulho da nossa profissão e aumenta a nossa auto-estima, mostrando-nos a nossa importância dentro da escola e da					

comunidade					
9. Valorizam o nosso conhecimento, e nos consideram um recurso valioso para a instituição					
10. Marcam reuniões e nos convidam para participar activamente na discussão de assuntos importantes da escola, porem as nossas opiniões não são tomadas em consideração					
11. Dão-nos incentivos não materiais (elogios, louvores públicos, condecoração etc.) quando desempenhamos bem as nossas tarefas					
12. Nos apoia e motiva a atingirmos desempenhos cada vez mais elevado					
13. Fornecem-nos informação suficiente, actualizada e atempadamente para que possamos trabalhar com o mínimo de supervisão, e de forma autónoma					
14. Incentivam-nos a progredir com a carreira e a continuar com os estudos					
15. 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.					

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?

.....
.....
.....

Muito obrigado!

APÊNDICE 2: Roteiro de entrevista aos gestores escolares

O presente guião de entrevista será aplicado à Direcção da **Escola Primária do 5º Bairro – Vila da Macia**, que visa recolher dados sobre os "**Papel da Liderança na Motivação de Funcionários**". Esta entrevista será aplicada para a produção de uma monografia científica como requisito para a conclusão do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, daí os dados não serão aplicados de uma forma isolada, e que se garante maior confidencialidade das respostas.

Antecipadamente agradece

Secção 1. Dados pessoais

Idade _____

Habilitações Literárias _____

Anos de serviço _____

Anos de serviço como gestor escolar _____

Já teve uma formação ou capacitação em Gestão? _____

Secção 2. Sobre a liderança escolar

1. Que estilo de liderança segue?

.....
.....
.....
.....

2. Enquanto líder escolar, o que é que consideras ser o teu papel principal dentro da escola?

.....
.....
.....
.....

3. Que acções leva a cabo para motivar os professores?

.....
.....
.....
.....

4. De que forma as acções levadas a cabo pelos líderes da Escola Primária do 5º Bairro da Macia contribuem para o aumento da motivação dos professores?

.....
.....
.....
.....

5. Como líder escolar, quais são os principais desafios que tem enfrentado no âmbito da motivação do professor?

.....
.....
.....
.....

6. Na tua opinião que mudanças a Escola Primária do 5º Bairro da Macia precisa?

.....
.....
.....
.....

7. Que contributos os professores trazem, para a gestão da Escola Primária do 5º Bairro da Macia?

.....
.....
.....
.....

CREDENCIAL



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Luísa Armando Sitoe¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar Escola Primária 5º Bairro da Macia³,
a fim de prececionar a recolha de dados para produção⁴
da Monografia.

Maputo, 04 de Abril de 2024⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. T. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente)

¹ (Nome do Estudante)

² (Curso que frequenta)

³ (Instituição de recolha de dados)

⁴ (Finalidade da visita)

⁵ (Data, Mês, Ano)