



FACULDADE DA EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Monografia

**Análise das práticas de liderança escolar e sua influência na motivação dos professores:
Um Estudo de caso da Escola Franciscana Hospitaleira (2022-2024)**

Francisco Carlos Machie

Maputo, Maio 2026

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Departamento de Organização e Gestão da Educação
Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Análise das Práticas de liderança escolar e sua influência na motivação dos professores:
Um Estudo de caso da Escola Franciscana Hospitaleira (2022-2024)**

Francisco Carlos Machie

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

Supervisor:

Adriano Uaciquete, PhD

Maputo, Maio 2026

**Análise das Práticas de liderança escolar e sua influência na motivação dos professores:
Um Estudo de caso da Escola Franciscana Hospitaleira (2022-2024)**

Comité do júri

O Presidente

O Supervisor

O Arguente

Maputo, Maio de 2026

Declaração de Originalidade

Declaro que este trabalho de Monografia nunca foi apresentado, na sua essência, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico e que este, constitui resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes utilizadas.

Maputo, Maio de 2026

Francisco Carlos Machie

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida, pela força e sabedoria que me sustentaram durante o percurso académico.

Endereço os meus sinceros agradecimentos aos professores do curso, em especial ao meu supervisor professor Doutor Adriano Uaciquete, pela disponibilidade, paciência e rigor académico que demonstrou ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

À direcção da Escola FH, pelo acolhimento e colaboração demonstrado durante a realização do trabalho de campo.

Aos meus colegas, pelas contribuições que foram dando, em algumas fases da elaboração do trabalho.

Expresso a minha profunda gratidão a minha família e amigos, pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo constante. A minha esposa, pela paciência e palavras de encorajamento que tornaram esta caminhada mais leve.

Por fim, agradeço a todos os que, directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade.

Índice

Declaração de Originalidade	ii
Agradecimentos	iii
Lista de tabelas e gráficos	vi
Lista de siglas e acrónimos	vii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Formulação do Problema	2
1.3 Objectivos da Pesquisa	3
1.3.1 Objectivo Geral	3
1.3.2 Objectivos Específicos	3
1.4 Perguntas De Pesquisa	3
1.5 Justificativa	3
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 Quadro Conceitual	5
2.1.1 Liderança	5
2.1.2 Gestão	5
2.1.3 Gestão Escolar	6
2.1.4 Motivação	6
2.2 Teorias e estilos de Liderança Escolar	7
2.2.1 Teorias de Liderança	7
2.2.2 Estilos de Liderança	9
2.3 Factores que influenciam a motivação dos professores	10
2.3.1 Factores higiénicos	11
2.3.2 Factores motivacionais	11

2.4 Estratégia de Liderança que contribuem para a motivação dos professores	12
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	15
3.1 Descrição do Local de Estudo	15
3.2 Abordagem metodológica	15
3.3 População e amostra.....	17
3.4 Técnicas de recolha de dados	17
3.5 Técnica de análise de dados	18
3.6 Considerações éticas	18
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	20
4.1 Caracterizações dos participantes do estudo	20
4.2 Estilos de Liderança adoptados pelo Gestor	21
4.3 Factores que influenciam a motivação e o desempenho dos professores	23
4.4 Estratégias que contribuem para a motivação dos atores escolares	26
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	29
5.1 Conclusão	29
5.2 Recomendações	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
APÊNDICES.....	34
ANEXOS	39

Lista de tabelas e gráficos

Tabelas

Tabela 1: . Distribuição da População e da Amostra	17
Tabela 2: Dados sociodemográficos dos participantes (n =20)	20
Tabela 3: Tomada de decisão na escola.....	23
Tabela 4: Reconhecimento e valorização dos professores.....	24
Tabela 5: Condições de trabalho como factor motivador dos professores	25
Tabela 6: Motivação e satisfação no trabalho.....	25
Tabela 7: Comunicação e visão compartilhada	26
Tabela 8: Desenvolvimento Profissional continuo e iniciativas pedagógicas	27

Gráficos

Gráfico 1: Percepção sobre estilos de liderança adoptados pelo gestor da escola	22
--	----

Lista de siglas e acrónimos

MINEDH	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
PEE	Plano Estratégico de Educação
SNE	Sistema Nacional de Educação
TSU	Tabela Salarial Única
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
DN1	Docente N1
DN2	Docente N2
DN3	Docente N3
DN4	Docente N4
FH	Franciscana Hospitaleira

Resumo

Este estudo analisa as práticas de liderança exercidas pelos gestores escolares e sua influência na motivação dos professores da Escola Franciscana Hospitaleira. Para o efeito, a pesquisa adoptou uma abordagem metodológica mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. A recolha de dados foi realizada através de questionários aplicado a 15 (Quinze) professores e entrevistas semiestruturadas dirigidas aos gestores da escola. A selecção dos participantes seguiu uma amostra não probabilística do tipo intencional, com base na acessibilidade e relevância dos sujeitos para o propósito do estudo. Os dados quantitativos foram organizados e tratados com recurso ao Microsoft Excel, utilizando procedimentos de tabulação e análise descritiva. Já os dados qualitativos provenientes da entrevista foram tratados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a liderança exercida na escola em estudo é predominantemente caracterizada por traços de liderança democrática. A maioria dos participantes reconhece que o gestor da escola valoriza em certa medida a opinião dos professores, promove a participação nos processos de tomada de decisão. No que concerne aos factores que influenciam a motivação dos professores, pode se aferir que há uma tendência positiva resultante da combinação de alguns factores favoráveis e outros que necessitam de um fortalecimento. Verificou-se ainda que, os mecanismos de reconhecimento e valorização não se mostram suficientemente consistentes ou abrangentes para alcançar todos professores de forma equitativa. Por outro lado, a falta de uma comunicação aberta e regular, tende a gerar distanciamento entre a direcção e os professores.

Palavras-chave: Liderança, Gestão escolar e Motivação.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A liderança escolar tem ganhado destaque no debate educacional contemporâneo como um factor estratégico para a melhoria da qualidade do ensino. Em contextos desafiadores, como o das escolas públicas moçambicanas, o gestor escolar assume um papel central na articulação entre políticas educacionais, desenvolvimento profissional, gestão de recursos e criação de um ambiente de aprendizagem motivador e produtivo. O Plano Estratégico da Educação 2020-2029 (PEE) reconhece essa centralidade, destacando a necessidade de fortalecer as competências de liderança dos gestores como condição para atingir os objectivos de equidade, inclusão e excelência no ensino.

No entanto, a realidade vivenciada nas escolas mostra uma discrepância entre as orientações do PEE e as condições efectivas de trabalho dos profissionais da educação, uma vez que, muitos gestores escolares enfrentam dificuldades relacionados a falta de formação específica em liderança e administração escolar, a escassez de recursos didácticos e financeiros, a inexistência de incentivos e valorização profissional que afectam directamente a moral e motivação dos professores e construção de um clima escolar positivo.

Segundo Fullan (2011), a liderança eficaz em tempos de mudança exige capacidade de adaptação, visão estratégica e compromisso com a aprendizagem colectiva. Luck (2009) complementa ao afirmar que todo processo educacional implica acção de liderança, sobretudo quando se busca transformação institucional.

Diante desse cenário, torna-se necessário investigar como os gestores escolares têm exercido sua liderança num ambiente permeado por dificuldades estruturais e desafios administrativos, e como essas práticas influenciam a motivação dos professores e os resultados educacionais. Esta investigação busca contribuir com reflexões e propostas que fortaleçam a gestão escolar em consonância com os objectivos estratégicos definidos no PEE (2020-2029).

O estudo será desenvolvido com base numa abordagem qualitativa-quantitativa, de natureza exploratória descritiva, utilizando técnicas como entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos atores do processo de ensino e aprendizagem.

1.2 Formulação do Problema

A liderança escolar na actualidade, é compreendida como um fenómeno sistemático cuja eficácia depende da harmonização entre a gestão administrativa e a liderança pedagógica. No entanto, o cenário traçado pelo plano estratégico de educação (PEE 2020-2029) revela uma lacuna preocupante entre a norma e a prática. O Ministério de Educação e desenvolvimento Humano reconhecem abertamente que ao nível da governação, quer os gestores escolares, quer os conselhos da escola possuem ainda uma limitação, no que respeita a gestão da escola.

Segundo o PEE (2020-2029), a capacidade institucional e administrativa não é uniforme em todo o sistema, existindo várias lacunas na gestão de recursos e no cumprimento das directrizes de monitoria e supervisão. Estas dificuldades evidenciam-se a nível da gestão escolar, caracterizada por elevados índices de absentismo de directores e professores. De acordo com o documento, estes desafios estão relacionados com o processo de selecção das lideranças escolares e consequentemente formação para o desempenho de cargo, MINEDH (2020, p. 69).

No caso específico da escola Franciscana Hospitaleira, o agravamento deste cenário é visível através de uma rotina institucional marcada pelo desalinhamento do corpo directivo e por falhas graves na comunicação, que comprometem a celeridade na resolução de conflitos internos. Estas deficiências na gestão ocorrem num momento de particular vulnerabilidade para os professores que lidam com o impacto das reformas do sistema nacional de educação SNE, a complexidade da implementação da tabela salarial única TSU, a desmotivação gerada por atrasos no pagamento das horas extraordinárias e congelamento de actos administrativos como progressões, promoção e mudanças de carreira.

Neste contexto, quando o professor não encontra no seu gestor um suporte institucional sólido ou o reconhecimento necessário, pilares defendidos por Cambula (2022), transforma a escola num ambiente de desmotivação, evidenciado por atrasos frequentes e falta de entusiasmo profissional. Conforme sustenta o MINEDH (2020), a ineficiência interna da escola, compromete severamente a qualidade pedagógica, prejudicando o percurso escolar dos alunos e a eficácia do sistema da educação.

Diante desta conjuntura, torna-se fundamental investigar de forma minuciosa, as práticas dos gestores escolares e os desafios por eles enfrentados a fim de propor caminhos alinhados às metas do PEE, especificamente no que concerne a valorização dos profissionais da educação.

Daí que, coloca-se a seguinte questão de partida: **De que modo as práticas de liderança dos gestores escolares influenciam a motivação dos professores?**

1.3 Objectivos da Pesquisa

1.3.1 Objectivo Geral

- a) Analisar as práticas de liderança dos gestores escolares e sua influência na motivação dos professores da Escola FH.

1.3.2 Objectivos Específicos

- a) Identificar as teorias e estilos de liderança adoptados pelo gestor da Escola Franciscana Hospitaleira
- b) Analisar os principais factores que influenciam a motivação dos professores.
- c) Propor estratégias de liderança participativa que contribuem para a motivação dos professores.

1.4 Perguntas De Pesquisa

- a) Quais são as teorias e estilos de liderança adoptados pelo gestor da Escola Franciscana Hospitaleira?
- b) Quais são os principais factores que influenciam a motivação dos professores?
- c) Que estratégias de liderança podem ser propostas para fortalecer a motivação dos professores?

1.5 Justificativa

A escolha deste tema parte da experiência pessoal e do interesse profissional em compreender os desafios reais enfrentados pelas escolas públicas, especialmente no que diz respeito ao papel do gestor escolar. A experiência adquirida ao longo da formação, aliada a observação directa das dificuldades vividas por professores e directores, como falta de recursos e fraca valorização profissional, motivou-me a investigar como a liderança pode ser um factor de transformação positiva. Portanto esta pesquisa representa uma oportunidade de crescimento profissional e de contribuição prática para a realidade educacional que me é próxima.

Cientificamente, a pesquisa se justifica pela lacuna identificada na literatura sobre o exercício da liderança escolar em contextos de escassez, precariedade e reformas educacionais. Embora autores como Luck (2010) e Cambula (2022) ofereçam contribuições valiosas sobre a liderança educacional, ainda há poucos estudos empíricos que integram de forma sistemática, as dimensões pedagógica, organizacional e social da gestão escolar. Assim, esta pesquisa

busca não apenas descrever práticas de liderança, mas também interpretá-las à luz das condições estruturais concretas e propor caminhos que contribuam para o avanço do conhecimento e das práticas educacionais no contexto Moçambicano.

Do ponto de vista social, a pesquisa justifica-se pela necessidade urgente de melhorar a qualidade de ensino nas escolas em Moçambique, um direito fundamental e uma base essencial para o desenvolvimento humano e socioeconómico do país. Ao analisar como os gestores podem influenciar positivamente os professores e desempenho pedagógico, mesmo diante de adversidades, esta pesquisa oferece subsídios relevantes para a formulação de políticas educacionais mais realistas e contextualizadas, em consonância com os objectivos do Plano Estratégico da Educação 2020-2029 (PEE). Além disso, contribui para o fortalecimento da escola como espaço de transformação social e promoção da cidadania.

A escolha da escola FH como horizonte espacial desta pesquisa, justifica-se pela sua relevância enquanto espaço de vivência e de observação das dinâmicas de gestão escolar. A selecção dessa unidade orgânica permitiu observar de perto os fenómenos de liderança e gestão num cenário que reflecte com fidelidade as assimetrias e os desafios estruturais discutidos ao longo desta pesquisa.

Por sua vez, a escolha do período de 2022-2024 como foco temporal deste estudo, justifica-se pelo facto de corresponder a uma fase em que acompanhei de perto diversas actividades de supervisão escolar, incluindo a preparação de abertura dos anos lectivos, e acompanhamento dos exames finais. Deste modo, o período seleccionado oferece condições adequadas para analisar as práticas da liderança escolar tendo como base acontecimentos recentes e experiências concretas vivenciadas no contexto da escola.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se elaborar um enquadramento teórico baseando-se na literatura, tendo como critério orientador temas relacionados com a liderança dos gestores escolares nas instituições de ensino. Como primeiro passo, operacionalizam-se alguns dos conceitos-chaves que recorrentemente são empregues ao longo da presente pesquisa, ou que se relacionam com a temática em estudo.

2.1 Quadro Conceitual

2.1.1 Liderança

A liderança vem se tornando um dos assuntos mais difundidos no mundo organizacional, tanto em nível teórico quanto em nível empresarial. Conforme Bergamini (1997), a preocupação com os estudos sobre a liderança vem se alastrando nos últimos anos e assume grande importância para as organizações, tendo em vista que a liderança seria a explicação do sucesso da organização.

Para Chiavenato (2014), a liderança é um fenómeno essencialmente social e de comunicação. Ela ocorre em um contexto específico onde o indivíduo consegue guiar o comportamento dos outros.

“A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigido por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objectivos específicos” (Chiavenato, 2014, p. 124).

Drucker (2001) aborda a liderança pelo prisma da responsabilidade e do protagonismo. Para o autor “ a única definição de líder é alguém que possui seguidores. [...] Liderança não é popularidade, liderança é resultado” (Drucker, 2001, p. 68)

Nesta senda, pode-se definir liderança como sendo a competência de agregar pessoas ao redor de uma ideia, de um objectivo, de modo espontâneo. O líder percebe a necessidade do grupo e de certa forma projecta esse entendimento, criando assim um vínculo entre líder e liderados.

2.1.2 Gestão

A gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, colectivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipa, possam promover resultados desejados (Luck, 2009).

Para Teixeira (2005), Entende-se por gestão o processo de conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de outros. A Gestão é uma expressão que ganhou destaque no

contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas, e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planeamento do seu trabalho.

Por seu turno, Maximiano (2004) define gestão como sendo uma palavra associada a outras que se relacionam com processo de tomar decisões sobre recursos e colectivos. Ainda de acordo com o mesmo autor “gestão” significa governo, conjunto de princípios e função de administração e direcção.

Dos conceitos apresentados, pode-se definir a Gestão como sendo o acto de administrar, gerir, coordenar o talento humano, para que juntos possam alcançar objectivos desejados.

2.1.3 Gestão Escolar

A escola é uma organização para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objectivos da educação.

A gestão escolar é um conjunto de normas, directrizes, acções e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social, (Libâneo et al., 2017).

De acordo com Luck (2009)

A gestão escolar, como área de actuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, directrizes e objectivos educacionais orientadores da promoção de acções educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão actuante e transformador da realidade sociocultural e económica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. (Luck, 2009, p. 22).

2.1.4 Motivação

A motivação é uma força que estimula as pessoas para uma determinada acção e tem sempre a sua origem numa necessidade. Etimologicamente, a motivação provém do verbo latino “movere” que significa mover-se, indicando um estado de despertar do organismo.

Para Chiavenato (2014), a motivação funciona como um impulso interno que leva a acção, ela esta intimamente ligada ao desejo de satisfazer necessidades pessoais. De acordo com o autor “a motivação depende de três variáveis interdependentes: necessidade (carência que quebra o equilíbrio), o impulso (acção gerada pela necessidade) e o incentivo (o objectivo a ser alcançado).” (Chiavenato, 2014, p. 280).

De acordo com Maximiano (2000) , a palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de acção ou comportamento humano. Portanto, motivação pode ser definida como um estado interno que resulta de uma necessidade e que activa ou desperta comportamento, usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade. Ou seja, a motivação é um conjunto de factores que determina a conduta de um indivíduo.

Bergamini (1997) abordou a natureza intrínseca da motivação como parte das necessidades humanas. Para o autor, a necessidade é um estímulo que ataca de dentro para fora do organismo, como uma força persistente na obtenção da satisfação. Esses autores, afirmam que em todo comportamento há uma motivação; salientam ainda que o objectivo principal de uma necessidade é prover a satisfação, e não criar ou direccionar o comportamento para obtenção de uma satisfação, pois essa função cabe apenas ao intelecto.

Diante dessas colocações, pode-se afirmar que a motivação é consequência de uma necessidade não satisfeita, e somente as necessidades podem motivar o comportamento, visto que são intrínsecas ao indivíduo. Entretanto não se pode motivar alguém nem mesmo criar necessidades nos indivíduos, o que se pode é satisfazê-las ou não.

2.2 Teorias e estilos de Liderança Escolar

2.2.1 Teorias de Liderança

A liderança constitui uma das funções mais importantes da administração, pois está relacionada com a capacidade de influenciar pessoas para que contribuam voluntariamente para a realização dos objectivos em comum. Neste contexto várias teorias foram desenvolvidas para explicar como os líderes atuam dentro das organizações.

Teoria dos traços de Personalidade

A teoria dos traços de personalidade é a abordagem mais antiga no estudo da liderança. De acordo com Chiavenato (2014), essa teoria fundamenta-se na premissa de que a liderança é uma qualidade inata, ou seja, o indivíduo já nasce líder por possuir certas características

marcantes que o distinguem das demais pessoas. Na visão dessa teoria, a eficiência do líder é determinada pelas suas qualidades pessoais.

Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas trouxe uma nova visão sobre a natureza do trabalho, ao mostrar que o desempenho dos trabalhadores não depende apenas de factores físicos ou económicos, mas também do ambiente social em que estão inseridos. A convivência em grupo, o reconhecimento e atenção recebida pelos funcionários passaram a ser vistos como elementos capazes de aumentar a motivação e a produtividade.

Dentro dessa perspectiva, segundo Chiavenato (2014), a organização deixa de ser vista apenas como uma estrutura formal, e passa a ser compreendida também, como um sistema social no qual existem relações informais entre os indivíduos.

Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental é uma abordagem que surgiu como evolução das ideias da Teoria das Relações Humanas, ampliando o foco para o estudo do comportamento humano nas organizações. Segundo Chiavenato (2014), essa teoria busca compreender como as pessoas se comportam no trabalho, considerando factores psicológicos, sociais e organizacionais que influenciam a motivação, a liderança, a comunicação e a tomada de decisão. Essa abordagem rompe com a visão da Administração Clássica, que enfatizava apenas a estrutura e as tarefas, e passa a valorizar o indivíduo dentro da organização.

A Teoria Comportamental entende que o desempenho organizacional depende directamente do comportamento das pessoas, especialmente de suas necessidades, expectativas e níveis de satisfação. Nesse contexto, autores como Abraham Maslow contribuíram ao demonstrar que as necessidades humanas seguem uma hierarquia que influencia a motivação, enquanto Frederick Herzberg destacou os factores higiénicos e motivacionais como determinantes da satisfação no trabalho. Já Douglas McGregor mostrou como diferentes visões sobre os trabalhadores influenciam o estilo de gestão adoptado pelos líderes.

Teoria Situacional

A teoria situacional foi desenvolvida por Paul Hsey e Ken Blanchard. Na visão dessa teoria, não existe um único estilo de liderança ideal. Segundo aponta Chiavenato (2014), a eficácia da líder depende da capacidade de adaptar seu comportamento de acordo com o contexto,

especialmente considerando as características dos liderados, a natureza do trabalho e o ambiente organizacional. Na teoria situacional existe o comportamento de tarefa em que o líder orienta as pessoas, dizendo-lhes, quando, onde, e como fazê-lo. E por fim, o comportamento de relacionamento que consiste no empenho do líder em comunicar com as pessoas, dando lhes apoio nos momentos de dificuldades e de esforços (Bilhim, 2006).

Teoria da liderança carismática

Os estudos sobre a liderança carismática, segundo Bilhin (2006) concentraram-se na identificação dos comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos. Esses estudos concluíram que existem essencialmente dois tipos de líderes: o líder transaccional e o líder transformacional.

O líder transaccional enfatiza a manutenção da estabilidade organizacional por meio de recompensas e sanções associadas ao desempenho dos subordinados. Em contrapartida, o líder transformacional inspira confiança, transmite uma visão mobilizadora, promove mudanças significativas e estimula os seguidores a alcançarem níveis mais elevados de desempenho e compromisso.

Assim, o líder transformacional é frequentemente associado ao carisma, a capacidade de motivar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus seguidores. Entretanto, a liderança transformacional pode ser vista como uma abordagem que busca não apenas gerir, mas transformar a dinâmica de uma organização, promovendo o crescimento colectivo e individual.

2.2.2 Estilos de Liderança

As pessoas possuem um estilo natural diferente de liderança. Algumas pessoas sentem-se melhor controlando e outras concedendo autonomia aos colaboradores. Conforme aponta Chiavenato (2014), existem três tipos de líderes que estão ligados às características pessoais e aos traços da personalidade de cada indivíduo: estilo autoritário, o estilo liberal e estilo democrático.

a) O Estilo Autoritário de Liderança

É o estilo mais antigo, remontando à pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizavam e surgiram os primeiros líderes. Neste estilo, o líder decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir, ele fixa com rigidez todo o processo de

organização do trabalho desde a distribuição das tarefas até aos resultados. Os níveis de participação na tomada de decisão não existem praticamente;

b) O Estilo Liberal de Liderança ou Laissez-faire

A liderança liberal é caracterizada pela elevada autonomia concedida aos subordinados. O líder interfere minimamente nas decisões e na execução das tarefas, permitindo que a equipa se organize e resolva problemas de forma independente. Embora este estilo possa sugerir uma aparente autonomia, ele gera ansiedade, desorientação, falta de coesão quando a equipa não está preparada.

c) O Estilo Democrático

Neste estilo o gestor actua como um facilitador e medidor, as decisões estratégicas são partilhadas com o colectivo através de canais formais de comunicação, promovendo a responsabilização e o sentimento de pertença. De acordo com Maximiano (2000), o líder democrático estimula o debate entre os elementos; o grupo, em conjunto esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos; todos participam nas decisões; as directrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demorado) da voz do líder.

Considerando os estilos de liderança propostos pelos autores, conforme explica Caixeiro (2014), não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, daí que a liderança situacional afigura-se como solução mais eficaz na aplicação dos estilos de liderança. Os estilos vão variando conforme a motivação da equipa e o momento em que esta se encontra.

Para Maximiano (2004), O estilo de liderança depende também, das características pessoais, uma pessoa insegura irá optar defensivamente, por um estilo que a proteja, por exemplo, o autoritário, que não permite o questionamento. Chiavento (2004, p. 148) afirma que, “Cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados”. O líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas.

2.3 Factores que influenciam a motivação dos professores

A motivação dos professores e o seu desempenho pedagógico estão directamente interligados e representam aspectos fundamentais para a promoção de um ensino de qualidade. Partindo do princípio que as pessoas trabalham com motivação e entusiasmo em decorrência de algumas atitudes e estímulos, é necessário que os líderes saibam quais são esses estímulos para que os desenvolvam em cada funcionário.

A Teoria de Maslow que estabelece uma hierarquia de necessidades classificadas em cinco grupos (fisiológicas, segurança, sociais, de estima e auto-realização) ressalta que as pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas necessitam de respeito, atenção das pessoas e reconhecimento. Assim os líderes ao definirem estratégias, criam melhores condições para os funcionários de acordo com cada necessidade consigam obter melhores resultados.

Na visão de Herzberg conforme aponta Chiavenato (2004), a motivação das pessoas depende de dois factores: factores Higiénicos e Motivacionais.

2.3.1 Factores higiénicos

Embora não promovam directamente a motivação, os factores higiénicos são essenciais para evitar a insatisfação. Conforme aponta Chiavenato (2004), esses factores são os que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os factores higiénicos são: (O salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e directrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham os regulamentos internos, etc.)

De acordo com as pesquisas de Herzberg os factores higiénicos dizem respeito como as pessoas são tratadas para que a sua insatisfação seja mantida em grau mínimo. Esses factores de higiene não têm nada a ver com a motivação, mas com o simples movimento que cada um faz no sentido de atender suas necessidades primárias. “Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação”. (Chiavenato, 2004, p. 334).

2.3.2 Factores motivacionais

Os factores motivacionais conforme descreve Chiavenato (2004), São factores que estão relacionados ao “conteúdo do cargo, com as tarefas, aos deveres do cargo em si”. Ou seja, os factores motivacionais estão sobre controlo do indivíduo e envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Quando o indivíduo se sente valorizado, reconhecido e envolvido em actividades que estimulam sua criatividade e competência, há um aumento significativo na motivação intrínseca e no desempenho das suas funções.

Entretanto a aplicação dessa teoria no contexto escolar sugere que, para promover uma motivação mais sustentável entre as pessoas é necessário ir além da mera melhoria das condições externas. Embora os factores higiénicos sejam indispensáveis para prevenir a insatisfação, os factores motivacionais são os que realmente promovem o compromisso e o engajamento do colaborador..

De modo geral, percebe-se que a motivação funciona como um dinamizador, onde há um impulso do comportamento humano e para isso, encontramos por meio da motivação uma série de atitudes que se aplicadas, poderão influenciar de forma positiva no desempenho dos funcionários, sendo necessário, portanto: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

2.4 Estratégia de Liderança que contribuem para a motivação dos professores

A motivação de professores é um elemento central para o sucesso da escola como organização educativa. Nesse sentido, a liderança escolar exerce um papel determinante, seja ao criar um ambiente inspirador e participativo, seja ao desenvolver estratégias que promovam o envolvimento, o compromisso e o desempenho de todos os membros da comunidade escolar.

Para Caixeiro (2014) a liderança escolar pressupõe que o director induza e estimule o corpo docente a trabalhar para atingir determinadas metas pedagógicas. Segundo o autor o ambiente e as condições de trabalho implementados pelos líderes são aspectos que favorecem um bom desempenho de professores e alunos na sala de aula. A influência da liderança é susceptível de agir, sobretudo, ao nível da motivação e compromisso e nas condições de trabalho tendo menor peso no que respeita às capacidades e competências dos docentes. “Esta visão aumenta o comprometimento dos professores, pois eles vêem seu trabalho como uma extensão da melhoria social” (Caixeiro, 2014, p. 10).

Fullan (2011) ressalta que, ao integrar os valores e a cultura local na visão da escola, os gestores garantem que os professores sintam que a missão da escola é relevante e realista, aumentando sua motivação para implementá-la.

Robbins (2002) sugere que, professores que possuem liberdade para tomar decisões em linha com a visão comum se sentem mais valorizados e, por isso, motivados a melhorar constantemente suas práticas.

De acordo com Bennis (1996), um dos pioneiros na teoria de liderança, os líderes eficazes são aqueles que conseguem inspirar e motivar seus seguidores através das seguintes acções ou estratégias:

- a) Comunicação e visão Compartilhada - Um dos pilares da liderança é a criação e disseminação de uma visão inspiradora para a escola. Essa visão serve como uma fonte de motivação intrínseca, dando aos indivíduos um sentido de propósito e direcção. Quando essa visão é construída com participação de professores e alunos, fortalece o senso de pertencimento e o alinhamento com os objectivos comuns. A comunicação constante, transparente e respeitosa contribui para reduzir conflitos e aumentar a confiança na direcção escolar.
- b) Reconhecimento e valorização - A valorização do trabalho por meio de elogios públicos, certificações simbólicas, menções em reuniões ou eventos, estimulam a auto-estima profissional dos colaboradores. O reconhecimento pode ser tanto formal quanto informal e deve ser sincero e específico, reforçando o comportamento desejado e incentivando os colaboradores a continuarem contribuindo com alto desempenho.
- c) Participação na Tomada de Decisões - Uma liderança eficaz envolve os professores nas decisões pedagógicas e administrativas, promovendo uma cultura de inclusão. Também pode-se incentivar a criação de conselhos escolares ou comissões de alunos, onde todos tenham voz activa na gestão do ambiente escolar.
- d) Desenvolvimento Profissional Contínuo - Proporcionar formações, intercâmbios e oportunidades de actualização fortalecem a motivação dos professores. Ao permitir crescimento pessoal e profissional, estimular o protagonismo dos docentes, permitindo que eles liderem projectos ou partilhem boas práticas, também eleva o sentimento de realização.
- e) Clima Escolar Positivo - Uma gestão que se preocupa com as relações interpessoais, com a resolução justa de conflitos e com o bem-estar emocional dos professores e alunos tende a criar um ambiente mais acolhedor e produtivo. A valorização do diálogo, da empatia e do respeito mútuo são fundamentais nesse processo e aumenta o engajamento.

Assim, para Bennis (1996) a motivação não depende apenas de incentivos materiais, mas sobretudo da capacidade do líder de inspirar, comunicar uma visão partilhada, gerar confiança e demonstrar autenticidade. Nesta óptica, quando os gestores conseguem fazer com que os professores sintam que suas acções individuais têm um impacto no sucesso colectivo, aumenta o senso de pertencimento e responsabilidade.

De modo geral, percebe-se que essas acções são muito relevantes na relação entre os gestores escolares enquanto líderes, e os professores. Além disso, ao promover um ambiente escolar positivo e colaborativo onde os professores sentem se apoiados e valorizados aumenta a motivação e compromisso com os objectivos da organização.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Este capítulo tem como objectivo apresentar a metodologia a ser usada para a realização da pesquisa. Assim, são apresentados a definição da abordagem, tipo de estudo, principais métodos, população de estudo, amostra, técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados.

A metodologia é a parte do trabalho onde se descreve de forma breve e clara, as técnicas e processos empregues na pesquisa, bem como o delineamento experimental. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a metodologia é um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho para ser seguido, detectando erros e auxiliando as visões do cientista.

De acordo com Gil (2008), metodologia são os procedimentos sistemáticos e regras utilizadas/estabelecidas por determinado método para a descrição e explicação de fenómenos isto é, aquilo que é necessário fazer para que a pesquisa atinja resultados desejados.

3.1 Descrição do Local de Estudo

Escola Franciscana Hospitaleira, está localizada no Distrito de Marracuene, Bairro 4 de Outubro – Mumemo. A escola tem 15 salas de aula, um bloco administrativo, uma biblioteca e uma sala de informática. O corpo directivo da escola é composto por cinco (5) elementos: A directora da escola, dois Directores adjuntos pedagógicos do Iº e IIº ciclo, Directora Administrativa e chefe de Secretaria.

A escola Franciscana Hospitaleira tem 80 funcionários dos quais 13 são funcionários não docentes e 67 são Docentes. A escola funciona em regime de dois turnos com um efectivo de 1945 alunos do Iº a IIº ciclo do ensino Secundário, no que se refere a qualificação do quadro docente, a escola tem quase 90% do seu pessoal com nível superior, sendo que os restantes possuem o nível médio.

3.2 Abordagem metodológica

Quanto aos objectivos a pesquisa afigura-se como exploratória e descritiva. As pesquisas descritivas juntamente com as exploratórias são as que habitualmente, realizam os pesquisadores sociais preocupados com a actuação prática (Gil, 2008).

Silva (2003), refere que “ a pesquisa exploratória tem como objectivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, levantamento bibliográfico ou entrevista, pesquisa bibliográfico

ou estudo de caso”. Para Moresi (2003) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

É descritiva, porque será caracterizada pela rigorosidade de apresentação de técnicas, métodos e paradigmas na colheita, análise e classificação dos dados. Conforme Trivinos (1987) o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos, teorias que orientarão a colecta e interpretação dos dados, cujo objectivo é conferir validades científicas à pesquisa.

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

Quanto à natureza esta pesquisa assume-se como básica, já que não tem qualquer intenção de solucionar problemas ou casos exactos, pelo contrario, busca aprofundar a relação entre dois fenómenos, nomeadamente a liderança do director da escola em análise e a motivação dos professores. É importante referir que Gerhard e Silveira (2009) explicam que pesquisa básica tenciona gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.

Quanto aos procedimentos metodológicos esta pesquisa compreendeu a aplicação de dois métodos, a pesquisa bibliográfica que permite o levantamento teórico abordando o tema proposto e o estudo de caso, onde faz se a análise das acções e procedimentos usados na escola em causa. A pesquisa bibliográfica foi fundamental na obtenção de informações em obras, artigos, e revistas previamente publicadas por diversos autores em relação ao problema em análise, citadas na revisão da literatura. Segundo aponta Oliveira (2011) “Todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio na pesquisa bibliográfica”.

O estudo de caso consiste na exploração intensiva e detalhada de uma entidade bem definida, único e específico, diferente e complexo. Para Roesch (1999), O estudo de caso “reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas

organizações”, permitindo uma análise das várias acções e significados que se manifestam e são construídas dentro delas.

3.3 População e amostra

De acordo com Gil (2008) a população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. O universo populacional deste estudo é composto por 80 elementos, dos quais 67 são professores e 13 funcionários não docentes.

Tabela 1: . Distribuição da População e da Amostra

Descrição	População	Percentagem da Amostra	Tamanho da amostra
Professores	67	22,4%	15
Gestores Da Escola	3	100%	3
Pessoal Administrativo	10	20%	2
Total	80		20

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Amostra - é uma parte da população, de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo ou é o subconjunto do universo Fonseca (2005). A amostra do presente estudo é constituído por Quinze (15) professores, uma directora da escola, Dois (2) directores pedagógicos do 1º e 2º ciclo, um (1) chefe de secretaria e uma Directora Administrativa.

A selecção da amostra foi feita com base no método de amostragem não probabilística intencional. Conforme descreve Oliveira (2011), Na amostragem intencional, o pesquisador dirige-se propositadamente a indivíduos cuja opinião deseja obter, por possuírem um ou vários atributos que possam contribuir para a obtenção dos dados desejados para responder aos objectivos da pesquisa. Sendo assim, não há um sorteio para a escolha dos elementos que compõem a amostra ou critérios iniciais que levem em conta a heterogeneidade dos elementos populacionais de acordo com factores como sexo e faixa etária.

3.4 Técnicas de recolha de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2003), as técnicas de recolha de dados constituem um conjunto de métodos e instrumentos utilizados para colectar informações relevantes em uma pesquisa. Para a recolha de dados serviu de instrumentos de pesquisa a entrevista e do questionário.

Bikle (1994:51) (citado por Gil, 2008), este tipo de instrumento de colecta de dados na pesquisa qualitativa “reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos”.

Para o caso concreto da nossa pesquisa usamos a entrevista do tipo semiestruturado por acreditarmos que esta possibilita um diálogo espontâneo e uma maior interacção entre os agentes envolvidos na pesquisa, uma vez que não é estabelecida como um roteiro fechado, mas sim abre espaço para novas informações que podem surgir na entrevista, não fugindo do objectivo da pesquisa. Este instrumento foi aplicado aos gestores da escola de modo a permitir uma livre expressão sobre a percepção dos entrevistados em relação à influência na motivação e desempenho da escola.

O questionário é a forma rápida e simples para avaliar opiniões, objectivos, anseios e preferências das pessoas. Nesta pesquisa optou-se pelas questões fechadas por atender melhor os nossos objectivos. Este tipo de instrumento de colecta de dados pode ser composto por perguntas abertas e fechadas, Lakatos e Marconi (1992). O questionário foi administrado aos professores com vista a recolher as percepções quanto a liderança dos gestores.

3.5 Técnica de análise de dados

Para o processamento e análise de dados recorreu-se a combinação de diferentes técnicas dentre as quais, a análise de conteúdo e análise estatística. Os dados colhidos através da entrevista foram realizados com recurso ao método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). Este processo consistiu na transcrição dos dados recolhidos, análise e interpretação do seu conteúdo o que permitiu a atribuição de categorias, que conduziram a apresentação dos resultados do estudo. Segundo o autor a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objectivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraíndo conteúdos por trás da mensagem analisada.

Os dados recolhidos com base no questionário foram analisados com o auxílio do pacote informático Excel. De acordo com Lakatos e Marconi (1992), a estatística não é um fim em si mesma, mas um instrumento poderoso para a análise e interpretação de um grande número de dados.

3.6 Considerações éticas

Para garantir a observância dos procedimentos éticos que orientam a recolha de dados, inicialmente foi assegurado que todos participantes fossem informados sobre os objectivos da

pesquisa, bem como a natureza voluntária da sua participação. Cada participante teve o direito de aceitar ou recusar contribuir com informações sem qualquer tipo de prejuízo pessoal ou profissional. Para assegurar a confidencialidade dos dados, os instrumentos utilizados (questionário e entrevista) não exigiram identificação pessoal directa, e todas as respostas colectadas foram tratadas de forma anónima.

Durante a colecta e interpretação das informações, buscou-se manter uma postura imparcial, evitando julgamentos pessoais ou posicionamento que pudessem influenciar os participantes e comprometer a validade dos resultados.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados de pesquisa obtidos na escola Franciscana Hospitaleira. A análise dos resultados está organizada em quatro etapas: Primeiramente apresenta-se a caracterização da amostra, onde descrevemos a composição sociodemográficos dos participantes, em seguida, discute-se a percepção dos estilos de liderança adotados pelos gestores escolar, na terceira etapa analisa-se os factores que influenciam a motivação dos professores e por fim são abordadas as estratégias que fortalecem a liderança participativa e motivação dos profissionais da educação. Os resultados são apresentados por meio de tabelas e gráficos apoiados por uma análise detalhada sustentada em referencias teóricas.

4.1 Caracterizações dos participantes do estudo

Na tabela 2, encontra-se resumida a informação sociodemográfica dos 20 participantes deste estudo. De forma geral, Os dados revelam um desequilíbrio na distribuição dos participantes em termos de sexo, uma vez que 65% dos participantes são do sexo feminino e 35% são do sexo masculino.

Tabela 2: Dados sociodemográficos dos participantes (n =20)

Variável	Categoria	Nº de participantes	Porcentagem %
Sexo	Masculino	7	35%
	Feminino	13	65%
Idade	18-35 anos	5	25%
	36-45 anos	13	65%
	mais de 45 anos	2	10%
Nível académico	Nível Médio	6	30%
	Nível Superior	14	70%
Categoria profissional	DN1	14	70%
	DN2	2	10%
	DN3	3	15%
	DN4	1	5%
Anos de experiencia	1-5 anos	2	10%
	6-10 anos	7	35%
	mais de 15 anos	11	55%

Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito a faixa etária, os dados indicam a coexistência de diferentes gerações profissionais na escola, sendo que a maioria (65%) dos participantes encontra-se na faixa etária dos 36-45 anos, enquanto 25% estão na faixa de 18-35 anos e 10% tem mais de 45

anos. Estes dados mostram uma diversidade etária que representa um factor enriquecedor, pois combina

dinamismo, inovação e abertura a mudanças, geralmente associados a professores mais jovens com maturidade profissional, estabilidade e conhecimento profundo dos desafios e oportunidades no trabalho e do próprio funcionamento da escola. Entretanto, este facto pode exigir que a liderança da escola adopte uma postura flexível, capaz de responder às necessidades de diferentes grupos etários, sob pena de comprometer a motivação e engajamento dos professores.

Relativamente ao nível académico e categoria profissional, a maioria dos participantes 70%, possui formação do nível superior e se encontra na categoria de Docente N1. Este dado evidencia um corpo docente com elevada experiência acumulada, que tende a apresentar maior autonomia profissional, domínio pedagógico e expectativas mais elevadas em relação ao gestor escolar. Neste contexto os líderes da escola são chamados a adoptar práticas mais democráticas e participativas, promovendo a partilha de decisões, o reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo.

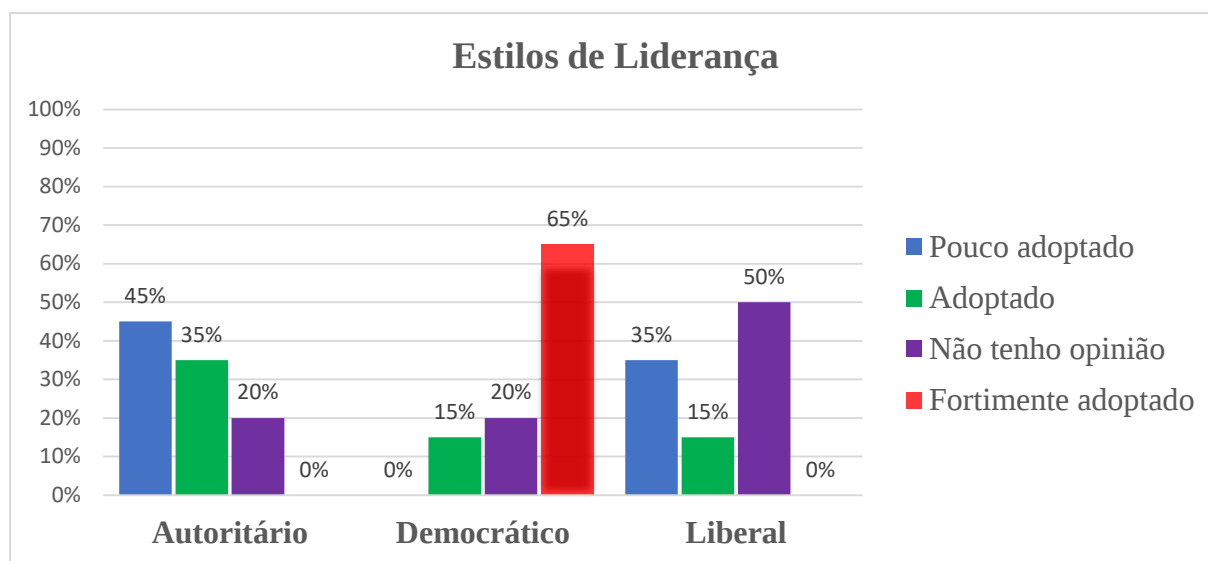
Os dados relativos a experiência profissional, indicam que 55% dos participantes possuem mais de 15 anos de serviço, o que confirma a presença de um corpo docente com maturidade e experiência acumulada de sua carreira. Entretanto, estes dados mostram que os participantes conhecem profundamente a cultura e as normas de funcionamento da escola, o que lhes permite fornecer percepções realistas sobre as práticas da liderança exercidas na Escola FH.

4.2 Estilos de Liderança adoptados pelo Gestor

Nesta secção pretendia identificar o estilo de liderança praticada pelo gestor da escola Franciscana Hospitaleira. Para responder essa questão foi feita uma análise da percepção dos professores quanto ao estilo de liderança praticado na escola, bem como buscamos saber que mecanismos são utilizados para envolver os professores no processo de tomada de decisão.

Quando questionamos o gestor, qual estilo de liderança pratica na sua escola, a directora respondeu que: “procuro actuar de forma participativa e exercer uma liderança orientada para o desenvolvimento profissional e melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem”.

Gráfico 1: Percepção sobre estilos de liderança adoptados pelo gestor da escola



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme ilustra o gráfico a cima, a maior parte dos professores percebem o estilo democrático como fortemente adoptado, constituindo um valor percentual mais elevado entre os estilos analisados. A predominância deste estilo, esta geralmente associada a um ambiente organizacional muito positivo com maior envolvimento dos professores e níveis elevados de motivação. Por sua vez, a ausência significativa do estilo autoritário, conforme relata 45% dos participantes, demonstra uma percepção de baixa utilização de práticas centralizadas e de controlo excessivo. Este cenário pode contribuir para um ambiente escolar mais equilibrado no qual as relações entre a direcção e os professores se baseiam no respeito e confiança mútua.

Por outro lado, a hesitação de 50% dos participantes em expressar sua opinião sobre o estilo liberal, revela a falta de clareza sobre os limites de actuação e partilha de responsabilidades. De acordo com Chiavenato (2014), a liderança liberal caracteriza-se por elevada autonomia dos colaboradores e mínima intervenção do líder, o que em contextos escolares pode gerar ambiguidades quanto a orientação e acompanhamento das actividades pedagógicas. Este entendimento reforça a importância de uma liderança escolar participativa como estratégia fundamental para melhorar a motivação dos professores, o clima escolar e consequentemente a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

O estilo de liderança predominante, revela-se determinante na forma como se estrutura o processo de tomada de decisão. Neste sentido, as respostas dos inquiridos mostram uma concordância positiva dos participantes, em relação a valorização de opinião dos professores na tomada de decisão, conforme ilustra a tabela a baixo.

Tabela 3: Tomada de decisão na escola

O director/a valoriza a opinião dos professores na tomada de decisão				
Opinião dos professores	Frequência	Percentagem	% valida	% cumulativa
Indeciso	2	13,3	13,3	13,3
Discordo totalmente	1	6,7	6,7	20,0
Discordo	4	26,7	26,7	46,7
Concordo	3	20,0	20,0	66,7
Concordo totalmente	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100	100	

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode ler na tabela a cima, a maioria dos participantes 33,3%, concorda totalmente que o director da escola em análise, adopta práticas alinhadas ao modelo de gestão democrática, o que cria um ambiente organizacional favorável a colaboração e a melhoria das práticas pedagógicas. Conforme descreve Luck (2009), a gestão democrática se concretiza quando o director promove espaços de diálogo, consulta e partilha as responsabilidades e permite que os professores se reconheçam como parte da vida escolar.

Este dado é corroborado pelo gestor, quando afirma que, “procuro reconhecer e valorizar a opinião dos professores criando espaços de diálogo, sobretudo nas reuniões pedagógicas onde todos têm liberdade para expressar as suas ideias e sugestões... além disso, dou um feedback construtivo e incentivo o trabalho colectivo”. Entretanto, este resultado confirma que a liderança exercida pelo gestor contribui para um ambiente participativo na qual os professores se sentem ouvidos e respeitados.

4.3 Factores que influenciam a motivação e o desempenho dos professores

Nesta secção buscamos conhecer os principais factores que influenciam a motivação dos professores e compreender como estes, se manifestam no contexto da escola em estudo. Para responder esta questão buscamos articular os resultados do estudo com a teoria dos dois factores descrito por Herzberg (1993).

Respondendo a esta questão, a directora referiu que: “as práticas adoptadas para motivar os professores centram-se principalmente no reconhecimento e valorização do trabalho... a

direcção destaca que, procura elogiar o empenho dos professores, fornece feedback construtivo e incentiva a participação nas decisões da escola”.

Considerando que estas acções promovem o sentimento de realização profissional e aumentam a motivação. Analisando as respostas dos inquiridos parece haver discordância em relação ao posicionamento do Gestor, uma vez que, a maioria dos professores não se sente plenamente valorizado, conforme ilustra a tabela a baixo.

Tabela 4: Reconhecimento e valorização dos professores

O gestor reconhece e valoriza o trabalho dos professores				
Opinião dos professores	Frequência	Percentagem	% valida	% cumulativa
Indeciso	2	13,3	13,3	13,3
Discordo totalmente	3	20,0	20,0	33,3
Discordo	4	26,7	26,7	60,0
Concordo	5	33,3	33,3	93,3
Concordo totalmente	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100	100	

Fonte: dados da pesquisa

No geral, no que concerne a questão de reconhecimento e valorização do trabalho dos professores, a maioria dos inquiridos 46.7%, discorda da existência de reconhecimento por parte dos gestores, 33.3% concorda e 13.3% mantiveram-se indecisos. Neste contexto, a presença de 46.7% dos professores que discorda, sugere que a valorização quando existe, não é suficientemente visível para os professores. De acordo com os factores motivacionais descritos por Herzberg (1993), o reconhecimento é um dos principais motivadores intrínsecos, e quando ausente ou insuficiente, leva a desmotivação mesmo quando outros factores de trabalho estão estáveis. Nesta senda, este resultado aponta para a necessidade de reforçar as políticas e práticas de valorização, tornando-as mais consistentes, transparentes e inclusivas de modo a fortalecer a motivação, o sentimento de pertença e comprometimento dos professores.

Por outro lado, para a compreender o contexto organizacional em que os professores estão inseridos, buscamos analisar as condições de trabalho existentes na escola Franciscana Hospitaleira. Respondendo a questão, os gestores foram unânimes e afirmam que “a escola dispõe do mínimo necessário para que o professor exerça o seu trabalho com dignidade”. Analisando as respostas dos inquiridos parece haver uma concordância positiva em relação ao discurso dos gestores, conforme ilustra a tabela a baixo.

Tabela 5: Condições de trabalho como factor motivador dos professores

A escola oferece boas condições de trabalho				
Opinião dos professores	Frequência	Porcentagem	% valida	% cumulativa
Indeciso	2	13,3	13,3	13,3
Discordo totalmente	1	6,7	6,7	20,0
Discordo	2	13,3	13,3	33,3
Concordo	3	20,0	20,0	53,3
Concordo totalmente	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100	100	

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode ler na tabela 5, a maioria dos participantes 66,7%, concorda que a escola oferece boas condições de trabalho. Contudo, a presença significativa de participantes 20% que discordam e 13,3% que se mostram indecisos, evidencia uma fragilidade persistente que pode gerar sentimento de insatisfação, sobretudo quando os professores sentem que não dispõem de meios necessários para desempenhar o seu trabalho com qualidade. De acordo com Herzberg (1993) quando uma instituição não oferece condições básicas adequadas, como (salário, gestão acolhedora e respeito profissional), o resultado é a desmotivação. Entretanto, a melhoria de condições de trabalho deve ser encarada como um processo contínuo de gestão, para fortalecer a motivação e reduzir focos de insatisfação.

Tabela 6: Motivação e satisfação no trabalho

Como avalia sua motivação para trabalhar nesta escola				
Opinião dos professores	Frequência	Porcentagem	% valida	% cumulativa
Muito baixa	2	13,3	13,3	13,3
Baixa	1	6,7	6,7	20,0
Media	4	26,7	26,7	46,7
Alta	6	40,0	40,0	86,7
Muito alta	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100	100	

Fonte: Dados da pesquisa

Olhando para os níveis de motivação entre os professores, os dados na tabela a cima mostram uma distribuição assimétrica marcada pela predominância de motivação muito alta, equivalente a 53.3% dos participantes. Este resultado é associado as práticas de liderança adoptadas pelo gestor escolar, sobretudo quando esta se orienta pela valorização dos professores, apoio ao trabalho pedagógico, comunicação aberta e participação nos processos de tomada de decisão.

Por outro lado a existência de alguns participantes com motivação baixa que equivale a 20%, indica que persistem desafios que afectam parte dos professores. Entretanto, esses níveis de motivação podem estar relacionados a fragilidades nos factores higiénicos, tais como condições de trabalho, carga horária excessiva ou relações interpessoais. Com isto, torna-se evidente a necessidade do gestor aperfeiçoar as estratégias de liderança e garantir que os factores higiénicos sejam fortalecidos e que todos os professores se sintam igualmente apoiados e valorizados.

4.4 Estratégias que contribuem para a motivação dos atores escolares

A secção a seguir explora as principais estratégias adoptadas pelo gestor para promover a motivação dos professores. Para responder esta questão, buscamos o foco nas práticas que efectivamente aumentam o envolvimento, a satisfação e o desenvolvimento profissional.

Respondendo a esta questão, a directora revelou que: “considero muito importante manter uma comunicação clara e constante com os professores, partilhar os objectivos, as metas pedagógicas e as decisões administrativas... acredito que quando os professores compreendem que são incluídos nas decisões, sentem-se mais valorizados e motivados a contribuir para o sucesso colectivo”. A análise das respostas dos inquiridos indica que, parte significativa dos professores 40%, reconhece a existência de ambiente de respeito e dialogo promovido pela direcção, embora nem todos se sentem plenamente incluídos em todas as decisões, conforme ilustra a tabela a baixo.

Tabela 7: Comunicação e visão compartilhada

Existe um ambiente de respeito e diálogo entre a direcção e os professores				
Opinião dos professores	Frequência	Percentagem	% valida	% cumulativa
Indeciso	2	13,3	13,3	13,3
Discordo totalmente	1	6,7	6,7	20,0
Discordo	2	13,3	13,3	33,3
Concordo	4	26,7	26,7	60,0
Concordo totalmente	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100	100	

Fonte: dados da pesquisa

No que concerne a existência de um ambiente de respeito e diálogo entre a direcção e os professores, os dados na tabela 7, mostram que a maioria dos participantes concorda que a direcção promove um ambiente de respeito e dialogo. Contudo, a existência de uma parcela de discordância 20% e 13.3% de indiferença indica que, o dialogo nem sempre é continuo ou

suficientemente estruturado, o que alimenta a sensação de pouca participação e valorização pessoal.

Estudos de Leithwood e Jantzi (2008), demonstram que a manutenção de um relacionamento democrático entre gestores e professores, baseado na valorização da participação e no respeito mútuo, aumenta substancialmente os níveis de motivação e produtividade. De acordo com estes autores, os gestores que exercem liderança participativa criam condições favoráveis para cooperação pedagógica, tomada de decisões compartilhadas e construção colectiva de metas institucionais. Portanto, embora os professores tenham uma percepção positiva em relação ao ambiente de respeito e dialogo, ainda há desafios e serem superados para que o diálogo se traduza numa participação efectiva. O fortalecimento destas práticas poderá potenciar ainda mais a motivação dos professores e o desempenho pedagógico na escola.

Analisando a questão de desenvolvimento profissional continuo e iniciativas pedagógicas, de acordo com as respostas dos inquiridos, parece haver uma percepção positiva quanto as oportunidades de formação e envolvimento em iniciativas de projectos pedagógicos promovidos pela direcção na escola, conforme ilustra a tabela a baixo.

Tabela 8: Desenvolvimento Profissional continuo e iniciativas pedagógicas

Os gestores incentivam acções de formação continua e iniciativas de projectos pedagógicos				
Opinião dos professores	Frequência	Percentagem	% valida	% cumulativa
Indeciso	2	13,3	13,3	13,3
Discordo totalmente	1	6,7	6,7	20,0
Discordo	4	26,7	26,7	46,7
Concordo	6	40,0	40,0	86,7
Concordo totalmente	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100	100	

Como se pode observar na tabela 8, a maioria dos inquiridos 53,3%, concordam que a gestora promove e incentiva a formação dos professores. Este posicionamento está alinhado com a visão da directora que afirma incentivar a formação continua. Segundo aponta a gestora “A formação nos da ferramenta para pensar de forma crítica e criativa, nos motiva a buscar soluções próprias e melhorar o processo de ensino e aprendizagem... o envolvimento dos professores em projectos pedagógicos permite reforçar o sentido de responsabilidade, colaboração e compromisso com os objectivos da escola”.

Portanto quando essa estratégia não se consolida plenamente, surgem percepções divergentes quanto ao real incentivo oferecido. Neste caso, a presença de professores que discordam desta acção, pode sugerir que as oportunidades de formação não chegam a todos de forma equitativa ou não são comunicadas com clareza. De acordo com Luck (2012), a liderança escolar só produz efeitos consistentes quando as acções de desenvolvimento profissional e de inovação pedagógica são sistemáticas, inclusivas e integradas à rotina da escola, permitindo que todos os professores se sintam parte activa do processo educativo. Neste caso, o gestor da escola tem um papel muito importante, devendo exercer uma liderança voltada para o crescimento profissional e garantir que todos tenham oportunidades de aprendizagem iguais.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as principais conclusões e recomendações do estudo resultantes da discussão dos resultados obtidos ao longo da investigação. O estudo teve como objectivo Analisar as práticas de liderança dos gestores escolares e sua influência na motivação dos professores da Escola FH.

5.1 Conclusão

Para o alcance do objectivo geral foram definidos três objectivos específicos, nomeadamente (i) Identificar as teorias e estilos de liderança escolar predominantes na Escola Franciscana Hospitaleira, (ii) Analisar os factores que influenciam a motivação dos professores e (iii) Propor estratégias de liderança participativa que contribuem para a motivação dos professores.

Assim, neste estudo como resultado da discussão e análise de dados e em referência aos objectivos acima, conclui-se que:

Quanto ao estilo de liderança praticado de forma geral, os dados analisados permitem concluir que a liderança exercida na escola em estudo é predominantemente caracterizada por traços de liderança democrática. A maioria dos participantes reconhece que o gestor da escola valoriza em certa medida a opinião dos professores, promove a participação nos processos de tomada de decisão. Esta prática, alinhada aos modelos de liderança participativa defendidos por autores como Leithwood e Luck, evidencia a existência de uma gestão escolar orientada para inclusão de diferentes atores e construção de um clima organizacional mais favorável.

No que concerne aos factores que influenciam a motivação dos professores, pode se concluir que há uma tendência positiva resultante da combinação de alguns factores favoráveis e outros que necessitam de um fortalecimento. Dentre os factores positivos destaca-se, as condições de trabalho considerados satisfatórios por uma parte significativa dos inquiridos. Por outro lado, verifica-se que, os mecanismos de reconhecimento e valorização não se mostram suficientemente consistentes ou abrangentes para alcançar todos professores de forma equitativa. Portanto, a consolidação de estratégias de valorização profissional associada a melhoria contínua das condições de trabalho, constitui um caminho essencial para elevar a satisfação, o desempenho e o compromisso dos professores.

No que tange as estratégias que contribuem para a motivação dos atores escolares, verificou-se que, há ainda desafios e serem superados. A falta de uma comunicação aberta e regular,

reconhecimento e valorização, apoio ao desenvolvimento profissional, tende a gerar distanciamento entre a direcção e os professores. Estudos de Leithwood e Jantzi, demonstram que a manutenção de um relacionamento baseado na valorização da participação e no respeito mútuo, aumentam substancialmente os níveis de motivação e produtividade. Portanto, quando essas estratégias não se consolidam plenamente, surgem percepções divergentes quanto ao real incentivo oferecido, tal como apontam alguns participantes do estudo.

Assim, entende-se que o aperfeiçoamento contínuo das práticas de liderança baseadas na participação, na transparência e no apoio aos professores, poderá contribuir significativamente para uma gestão mais eficiente e potenciar ainda mais a motivação dos professores e o desempenho pedagógico na escola.

5.2 Recomendações

Com base nos resultados obtidos e nas conclusões do estudo, recomenda-se:

A direcção da escola

- Fortalecer mecanismos formais e transparentes de reconhecimento profissional, valorizando publicamente boas práticas dos professores e com critérios justos de apreciação.
- Recomenda-se igualmente, valorizar a participação dos professores na tomada de decisões estratégicas da escola, ultrapassando modelos meramente consultivos.
- Sugere-se ainda, investir em programas de formação contínua, partilha de experiência e inovação pedagógica.
- Monitorar periodicamente o clima organizacional e os níveis de motivação dos professores de modo a permitir ajustar práticas de gestão de acordo com a necessidade real da escola.

Aos Professores

- É importante que reforcem o espírito de cooperação e partilha de experiência pedagógica,
- Manter uma comunicação aberta com a direcção e expressar de forma responsável as suas necessidades e expectativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Vol. 70, pp. 99–120). Lisboa.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1996). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Editorial Harbra.
- Bergamini, C. W., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida Organizacional: Motivação e Liderança* (2ª Ed). São Paulo: Atlas SA.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (p. 10). New York: Harper & Row.
- Caixeiro, C. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)* [Tese]. Universidade de Évora.
- Cambula, B., da L. (2022). *Análise da Influência dos Estilos de Liderança na Motivação dos Professores da Escola Primária Completa Guebo Cidade de Maputo (2020-2021)* [Trabalho de final de curso]. UEM.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral de Administração* (7ª Ed). São Paulo: Elsevier Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Ed). São Paulo: Manole.
- Costa, J. A. (2004). Liderança Transformacional Nas Escolas Estatais E Privadas. *Um Olhar Centrado Nas Percepções Dos Professores. Revista Brasileira de Política e Administração Da Educação*, 20, 82.
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração* (Vol. 2). NBL Editora.
- Fonseca, W. C. da F. (2005). *Análise de conteúdo. Métodos e Técnicas de Pesquisa Em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 380.

- Fullan, M. (2011). *Change leader : learning to do what matters most*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed). Editora Atlas SA.
- Herzberg, F., & Mausner, B. (1993). *The motivation to work: With a new introduction by Frederick Herzberg*. London: Transaction Publisher.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia Científica* (2ª ed, p. 209). São Paulo: Editora Atlas.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2017). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez Editora.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências* (2ª ed). Curitiba: Editora Positivo.
- Luck, H. (2010). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Editora Vozes Limitada.
- Luck, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. São Paulo: Editora Vozes.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In Fundamentos de metodologia científica (Vol. 6). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5ª ed). São Paulo: Atlas SA Revista e Ampliada.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução a Administração* (7ª Ed). São Paulo: Editora Atlas.
- Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano. (2020). *Plano Estratégico da Educação 2020-2029*. Maputo: Governo de Moçambique.

- Moresi, E. (2003). Metodologia da pesquisa. *Brasília: Universidade Católica de Brasília*, 108(24), 5.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: Um Manual Para a Realização De Pesquisas Em Administração*. Catalão: UFG.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (Ed 9ª). São Paulo: Pretince Hall.
- Roesch, S. M. A. (1999). Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão. *Dissertações e Estudo de Caso*, 2.
- Silva, A. C. R. (2003). Metodologia da pesquisa aplicada. *São Paulo: Atlas*.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª). Escolar Editora.
- Trivinos, A. N. S. (1987). Pesquisa qualitativa. *Introdução à Pesquisa Em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa Em Educação*. São Paulo: Atlas, 116–173.

APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário dirigido aos professores

Caro Participante:

O presente questionário, surge no âmbito de conclusão de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane, e visa recolher dados de pesquisa para o estudo cujo objectivo é Analisar as práticas de liderança dos gestores e sua influência na motivação dos professores da Escola FH. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins académicos e toda informação será tratada de forma confidencial e não permitirá a identificação dos participantes. Caso aceite participar, sua colaboração contribuirá significativamente para o alcance dos objectivos desta pesquisa.

Parte I: Dados pessoais

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Idade: 18-35 anos ☐ 36-45 anos ☐ Mais de 45 anos ☐

Nível Académico: Nível Superior ☐ Nível médio ☐

Categoria profissional: DN1 ☐ DN2 ☐ DN3 ☐ DN4 ☐

Anos de experiência: 1 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ Mais de 15 anos ☐

Parte II: Leia as afirmações e assinale a opção que melhor representa a sua opinião

Secção A – Estilo de liderança do Gestor				
Q1	Qual estilo de liderança melhor descreve o/a Gestor (a) da sua escola?	Autoritário	Democrático	Liberal
		Impõe regras e sem dar qualquer liberdade do grupo intervir.	Promove o diálogo e valoriza a participação do grupo na tomada de decisão	Da liberdade total ao grupo com pouca interferência ou orientação directa
Classificação				

Classificação		Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo/ nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Q2	O director (a) comunica com clareza os objectivos da escola.					
Q3	O director (a) valoriza a opinião dos professores na tomada de decisão.					

Secção B: Motivação e desempenho						
Classificação		Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo/ nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Q4	O director (a) reconhece e valoriza os esforços dos professores publicamente.					
Q5	Como você avalia sua motivação para trabalhar nesta escola actualmente.	Muito Baixa	Baixa	Media	Alta	Muito Alta
Q6	As condições de trabalho oferecidas pela escola influenciam positivamente o meu desempenho.					

Secção C: Estratégias e participação

Classificação		Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo/ nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Q7	Existe um ambiente de respeito e diálogo entre a direcção e os Professores.					
Q8	O director (a) incentiva iniciativas de projectos pedagógicos e autonomia dos professores.					

Q9. O que você sugere para melhorar a actuação do director (a) da escola?

Apêndice II: Guião de Entrevista dirigido ao Gestor

Caro Gestor:

A presente entrevista, surge no âmbito de conclusão de curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane, e visa recolher dados de pesquisa para o estudo cujo objectivo é Analisar as práticas de liderança dos gestores escolares e sua influência na motivação dos professores na Escola FH. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins académicos e toda informação será tratada de forma confidencial e não permitirá a identificação dos participantes.

Parte I: Dados pessoais

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Idade: 18-35 anos ☐ 36-45 anos ☐ Mais de 45 anos ☐

Nível Académico: Nível Superior ☐ Nível médio ☐

Categoria profissional: DN1 ☐ DN2 ☐ DN3 ☐ DN4 ☐ Técnico ☐

Anos de experiência: 1 a 5 anos ☐ 6 a 10 anos ☐ Mais de 15 anos ☐

Parte II: Questões temáticas do estudo

Secção A – Estilo de liderança do Gestor

Q1. Como descreveria o estilo de liderança que pratica na sua escola?

Q2. Que princípios orientam sua tomada de decisão como líder?

Q3. Que mecanismos utiliza para envolver os professores na tomada de decisão?

Secção B: Motivação e desempenho

Q4. Que praticas especificas adopta para motivar os professores?

Q5. Como reconhece e valoriza o trabalho dos professores na sua escola?

Q6. Pode partilhar um exemplo em que sua liderança influenciou directamente a motivação dos professores?

Secção C: Estratégias e participação

Q7. Que estratégias considera mais eficazes para fortalecer uma liderança participativa e motivadora?

Q8. Quais são os maiores desafios que enfrenta nesse processo?

Q9. Que medidas pretende adoptar no futuro para melhorar sua actuação como líder?

Q10. Há mais alguma consideração que gostaria de partilhar?

ANEXOS



Faculdade de Educação

Exmo. Senhor Director
Escola Secundária Franciscana
Hospitaleira do Distrito de
Marracuene

Maputo

N.Ref/716/FACED/25

Maputo, 05 de Novembro de 2025

Assunto: **CREDENCIAL**

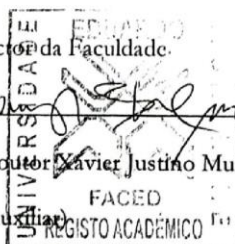
Para ser apresentada na Escola Secundária Franciscana Hospitaleira, declara-se que, **Francisco Carlos Machie**, é estudante do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, pretende fazer recolha de dados na Escola onde V. Excia dirige, com a finalidade de elaboração do trabalho de fim do curso, como parte do cumprimento do Plano Curricular.

Sem outro assunto, aproveitamos a ocasião para endereçar a V. Excia. os nossos melhores cumprimentos.

O Director da Faculdade.

Prof. Doutor Xavier Justino Muianga

(Prof. Auxiliar)



Av. Julius Nyerere, nº 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313
Maputo – Moçambique