

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Engenharia

Mestrado em Gestão e Administração Educacional

OCTÁVIO RENATO ROSÉRIO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO NA MOTIVAÇÃO E
COMPROMETIMENTO DOS PROFESSORES: UM ESTUDO DE
CASO NA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DA FEPOM,
CIDADE DE CHIMOIO**

Chimoio

2015

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Engenharia

OCTÁVIO RENATO ROSÉRIO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO NA MOTIVAÇÃO E
COMPROMETIMENTO DOS PROFESSORES: UM ESTUDO DE
CASO NA ESCOLA PRIMÁRIA COMPLETA DA FEPOM,
CIDADE DE CHIMOIO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia da Universidade Católica de Moçambique como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Administração Educacional, realizada sob a orientação científica do Prof. Mestre Armando Manuel.

Chimoio
2015

DECLARAÇÃO

O presente trabalho foi realizado pelo autor na Universidade Católica de Moçambique em 2014. Este trabalho é da sua autoria excepto para as citações que aqui foram referenciadas. Nunca foi e nunca será submetido a nenhuma outra universidade. Nenhuma parte deste trabalho deveser reproduzida sem a permissão do autor ou da Universidade Católica de Moçambique.

Nome do Autor

Octávio Renato Rosério

Data: 16/02/2015

Nome do Supervisor

Msc. Armando Manuel

Data: 16/02/2015

DEDICATÓRIA

Às memórias da minha irmã Mariamo Renato Rogério e ao meu grande amigo, Elído Paulo Amad.

Paz às suas almas!

AGRADECIMENTOS

Endereço meus sinceros agradecimentos ao meu orientador desta dissertação de mestrado, MSC Armando Manuel, pela sua disponibilidade, valiosas e ricas contribuições proporcionadas durante o período de orientação, que valeram o encorajamento no desenvolvimento do estudo e na materialização do sonho em realidade.

Também manifesto os meus agradecimentos a mestre Eunice Djalala, actualmente Coordenadora dos cursos de mestrado na Faculdade de Engenharia da Universidade Catolica de Mocambique pela sua abertura à vida e o seu espírito solidário e fraternal, e aos funcionarios da Biblioteca, pela disponibilidade do material necessário para a produção desta dissertação.

E, agradeço a todos os docentes do mestrado em Administração Educacional, Edição de 2013/2014, pela sua forma sábia e comprometidos academicamente e por terem sabido transmitir os conhecimentos de modo profissional e simples.

E por último, agradeço aos colegas do curso, em particular o Amâncio Xavier Rego pelo calor humano manifestado na partilha de ideias e experiências bibliográficas.

Muito Obrigado!!!!

RESUMO

A implementação de uma gestão escolar democrática constitui, actualmente, uma exigência da sociedade em todos os níveis, que vê nesta, um dos caminhos para uma boa escola, integrando os alunos numa sociedade mais moderna (PEE, 2012, p. 62). A presente pesquisa tem como tema a Análise da influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores na EPC da Fepom, Cidade de Chimoio e foi efectuada baseando-se nos seguintes propósitos: Identificar o tipo de gestão que se verifica na EPC da Fepom; Relacionar o tipo de gestão patente com a motivação e comprometimento dos professores na Escola em causa e Propor algumas práticas de gestão que favoreçam a motivação e o comprometimento dos professores na Escola. Para atingir os propósitos, serviram de guia, as seguintes hipóteses: Provavelmente o tipo de gestão da escola influencia negativamente na motivação e comprometimento dos professores da Escola Primária Completa da Fepom. Presumivelmente as práticas de gestão na Escola Primária Completa da Fepom relacionam-se com a gestão autocrática; Possivelmente, o não envolvimento dos professores no processo de gestão da escola não favorece a sua motivação e comprometimento. Esta pesquisa procurou descrever, por um lado, como se desenvolvem os processos de gestão na organização escolar de uma escola primária e como estes podem, de certa forma, interferir na motivação e comprometimento dos professores. Por outro lado, tentou compreender como o trabalho colectivo, a participação da comunidade e a criação de novas atitudes podem estimular o desenvolvimento profissional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e os dados que suportam a análise foram obtidos através de questionários aplicados aos professores e alunos e entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos professores. Os resultados obtidos mostram que existe pouca participação dos professores nas diversas actividades desenvolvidas na escola, como resultado do tipo de gestão nela implementada. E recomenda-se que seja revisto o actual organograma que direcciona o funcionamento das Escolas Primárias Completas, o Regulamento Geral do Ensino Básico; que se crie um gabinete independente para o conselho de escola que favoreça o pleno desempenho das suas actividades; que as equipas de supervisão e Inspeção a todos os níveis sejam mais actantes.

Palavras-chave: **Escola; Administração; Gestão; Motivação; Comprometimento**

ABSTRACT

The implementation of a democratic school management is now a demand of society at all levels, they consider it as one of the path to a good school, integrating students into a modernized and more democratic society (PEE, 2012, p. 62). This research has as theme the **analysis of the influence of Management in Motivation and Commitment of Teachers in Fepom Upper Primary School in Chimoio City** and was made based on the following objectives: Identify the type of management that exists in Fepom Upper Primary School; Relate the type of patent management with the motivation and commitment of teachers in the School concerned and propose some management practices that favor the motivation and commitment of the teachers at school. To achieve the purposes, served as a guide, the following hypotheses: Probably the type of school management negatively influences the motivation and commitment of Fepom primary school teachers. Presumably management practices in Fepom Primary School relate to autocratic management; possibly the non-involvement of teachers in school management process is not conducive to their motivation and commitment. This study sought to describe, first, how they develop the management processes in school organization of an elementary school and how they can, in a way, interfere with the motivation and commitment of teachers. On the other hand, tried to understand how the collective work, community participation and the creation of new attitudes can encourage professional development. This is a qualitative research and data that support the analysis were obtained through questionnaires applied to teachers and students and semi-structured interviews applied to teachers. The results showed that there is little participation of teachers in the various activities in the school, as a result of implementation management style. And it is recommended that the current is reviewing the organization that guide the function of upper Primary Schools, the General Regulation of Basic Education; and also there is a need to create an independent office to the school council, which favors the full performance of their activities, the supervision team and inspection at all level must act effectively.

Word-key: **School; Administration; Management; Motivation; Commitment**

LISTA DE ABREVIATURAS

ADPP – Ajuda da Dinamarca de Povo para o Povo

EPC – Escola Primária Completa

HIV – Vírus de Imunodeficiência Humana

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MINED – Ministério de Educação

P1- Primeiro professor

P2 – Segundo professor

P3 – Terceiro professor

P4 – Quarto Professor

P5 – Quinto Professor

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PEE – Plano Estratégico da Educação

PPP – Projecto Político-Pedagógico

REGEB – Regulamento Geral do Ensino Básico

ZIP – Zona de Influência Pedagógica

GLOSSÁRIO

ESCOLA é o espaço de realização, tanto dos objectivos do sistema de ensino, quanto dos objectivos de aprendizagem, (LIBÂNEO 2002, p. 298).

GESTÃO PARTICIPATIVA é um processo regular que consiste em envolver os funcionários de uma organização no seu processo decisório, participando na definição das metas, objectivos e na resolução de problemas, (TEIXEIRA, 2005, p.5).

ADMINISTRAÇÃO é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os factores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado, DOURADO (2006, p.14).

COMPROMETIMENTO é o envolvimento e a ligação emocional entre o trabalho individual e o trabalho de uma organização (AMELSVOORT, 1999, p.135 *apud* VISSCHER).

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| DECLARAÇÃO..... | II |
| DEDICATÓRIA..... | III |
| AGRADECIMENTOS..... | IV |
| RESUMO..... | V |
| ABSTRACT..... | VI |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | VII |
| GLOSSÁRIO..... | VIII |
| LISTA DE FIGURAS..... | XI |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | XII |
| CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. Introdução..... | 1 |
| 1.2. Objectivos..... | 2 |
| 1.2.1. Objectivo geral..... | 2 |
| 1.2.2. Objectivos específicos..... | 2 |
| 1.3. Justificativa..... | 2 |
| 1.4. Problema..... | 3 |
| 1.5. Hipóteses..... | 4 |
| 1.5.1. Hipótese básica..... | 4 |
| 1.5.2. Hipóteses secundárias..... | 4 |
| 1.6. Delimitação da pesquisa..... | 4 |
| 1.7. Limitações da pesquisa..... | 5 |
| CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA..... | 6 |
| 2.1. Introdução..... | 6 |
| 2.2. Revisão da literatura teórica..... | 6 |
| 2.2.1. Teorias de Gestão e Administração Escolar..... | 6 |
| 2.3. Revisão da Literatura empírica..... | 8 |
| 2.3.1. Organização Escolar..... | 9 |
| 2.3.2. Administração e Gestão Escolar..... | 9 |
| 2.3.3. Gestão escolar em Portugal..... | 16 |
| 2.3.4. Gestão escolar no Brasil..... | 16 |
| 2.4. Revisão da Literatura focalizada..... | 18 |
| 2.4.1. Relação entre as literaturas empírica e focalizada..... | 19 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGIA..... | 21 |
| 3.1. Introdução..... | 21 |
| 3.2. Desenho da Pesquisa..... | 21 |
| 3.3. População em Estudo..... | 22 |
| 3.4. Processo de Amostragem..... | 22 |

| | |
|--|----|
| 3.5. Tamanho da Amostra..... | 23 |
| 3.6. Métodos de Colecta de dados | 23 |
| 3.6.1. Colecta de dados primários..... | 24 |
| 3.6.2. Colecta de dados secundários | 25 |
| 3.6.3. Método de análise dos dados | 26 |
| 3.6.4. Procedimento e Validação dos instrumentos..... | 27 |
| CAPITULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 28 |
| 4.1. Introdução | 28 |
| 4.2. Caracterização da Escola | 28 |
| 4.2.1. Estrutura da Escola Primária Completa da Fepom..... | 29 |
| 4.2.2 Funcionamento da Escola Primária Completa da Fepom..... | 35 |
| 4.3. Caracterização da Amostra..... | 38 |
| 4.3.1. Professores..... | 38 |
| 4.3.2. Alunos..... | 41 |
| 4.4. Modelo de gestão da escola da Escola Primária Completa da Fepom. | 42 |
| 4.5. Práticas de gestão na Escola Primária Completa da Fepom..... | 47 |
| 4.6. Envolvimento dos professores no processo de gestão da escola | 51 |
| CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E SUGESTÕES DA PESQUISA..... | 64 |
| 5.1. Conclusões da Pesquisa | 64 |
| 5.2. Sugestões da Pesquisa | 68 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 71 |
| Anexos..... | 77 |
| Apêndices | 78 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Organograma da Escola Primária Completa da Fepom..... | 30 |
|---|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Distribuição dos professores por sexo..... | 38 |
| Gráfico 2: Idade e o tempo de serviço dos professores | 39 |
| Gráfico 3: Distribuição dos professores da EPC da Fepom por ciclos de aprendizagem | 40 |
| Gráfico 4: Distribuição dos Alunos por sexo | 41 |
| Gráfico 5: Idade dos alunos | 42 |
| Gráfico 6: Envolvimento dos alunos nas actividades da escola | 43 |
| Gráfico 7: Motivação nas tarefas que realizam | 44 |
| Gráfico 8: Efectivo de alunos por turma | 45 |
| Gráfico 9: Aspectos que devem ser melhorados na escola para facilitar o desempenho efectivo das actividades dos professores | 45 |
| Gráfico 10: Frequência dos encontros entre os professores a Direcção da escola | 47 |
| Gráfico 11: Assuntos que são discutidos nos encontros com a direcção da escola..... | 48 |
| Gráfico 12: Dificuldades de comunicação com os gestores da escola | 49 |
| Gráfico 13: Sentimento do professor ao tratar algum problema com o director da escola | 50 |
| Gráfico 14: Natureza do director da escola diante de uma reunião com os funcionários | 51 |
| Gráfico 15: Percepção dos professores em relação as horas de direcção de turma..... | 52 |
| Gráfico 16: Percepção dos professores em relação as horas de planificação | 53 |
| Gráfico 17: Frequência dos encontros da direcção da turma..... | 54 |
| Gráfico 18: Assuntos tratados nos encontros do Conselho de escola..... | 55 |
| Gráfico 19: Referência do aluno para a resolução dos problemas que lhe inquieta..... | 56 |
| Gráfico 20: Percepção dos professores sobre a reunião com os encarregados de educação | 57 |
| Gráfico 21: Actividades extracurriculares desenvolvidas na escola | 58 |
| Gráfico 22: Percepção dos alunos sobre o Conselho de escola..... | 61 |
| Gráfico 23: Importância do Conselho de Escola..... | 61 |
| Gráfico 24: Efectivo dos Alunos no Conselho de escola | 62 |

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1.Introdução

O sistema educativo é importante para a sociedade, pois tem por finalidade de formar os indivíduos que nela vivem, (LIBÂNEO, 2002). Nesse sentido, tem como principal objectivo a formação, tanto na vertente da educação escolar, como social, de cidadãos que questionem, actuem e transformem a realidade social. Nesta vertente, para que haja eficiência no processo educativo é preciso que se viva na escola uma gestão participativa.

Até no séc. XVII vigorava nas organizações, o modelo de gestão autocrático que obedecia uma hierarquia, seguindo o sentido vertical, sendo cima para baixo, onde as ordens partiam do topo a partir do dirigente máximo (Director) da instituição para baixo (CHIAVENATO 2005). Outros funcionários apenas limitavam-se por cumprir as ordens emanadas pelos seus superiores. Com a revolução industrial, no séc. XVIII, este tipo de gestão começou paulatinamente a ser deixado de lado porque não dava resultados que as sociedades esperavam.

O presente trabalho tem como tema **Análise da influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores na Escola Primária Completa da Fepom**, Cidade de Chimoio e constitui objectivo fundamental, analisar a influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores no processo de ensino e aprendizagem na Escola Primária Completa da Fepom.

A pesquisa é de natureza qualitativa e para a sua elaboração dissertação, recorreu-se a revisão bibliográfica que consistiu na consulta de artigos, livros e revistas referentes a gestão, motivação e comprometimento dos professores, trabalho de campo através da aplicação de inquéritos e entrevistas.

A Dissertação compreende Cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema, o contexto local, a justificativa do estudo, os objectivos e questões de pesquisa. O segundo capítulo trata do marco teórico, onde estão indicadas as literaturas que suportam o projecto. O terceiro capítulo refere a metodologia que usada para a obtenção da informação do campo de estudo. O quarto capítulo refere a análise e interpretação dos dados. O Quinto capítulo refere a conclusão e recomendações da pesquisa.

1.2. Objectivos

1.2.1. Objectivo geral

- ✓ Analisar a influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores no processo de ensino e aprendizagem na Escola Primária Completa da Fepom.

1.2.2. Objectivos específicos

Identificar o tipo de gestão que se verifica na Escola Primária Completa da Fepom;

Relacionar o tipo de gestão patente com a motivação e comprometimento dos professores na Escola em causa;

Propor algumas práticas de gestão que favoreçam a motivação e o comprometimento dos professores na Escola.

1.3. Justificativa

A pesquisa tem interesse, por um lado, na medida em que procura analisar as práticas de gestão da Escola Primária Completa da Fepom, as quais se regem pelo Regulamento Geral do Ensino Básico (REGEB). Nele, está prevista a prática de uma gestão democrática, mas, na realidade, a escola orienta-se por uma gestão/estrutura organizacional hierarquizada e centralizada, que não permite o enquadramento dos professores para a sua participação na vida da escola, desajustando-se, deste modo, com o que está estabelecido no REGEB. Esta prática leva a que os professores não se sintam motivados e comprometidos com os objectivos da escola. Portanto estes sentem que as suas tarefas e actividades na escola se limitam apenas a transmissão de conhecimentos e de saberes.

A gestão pedagógica, é caracterizada pela burocracia e centralização das actividades, deixando de lado a gestão participativa instituída pelo Regulamento Geral do Ensino Básico. Nesse contexto, surge o interesse do proponente em querer estudar a relação entre as práticas de gestão tendo em conta o regulamento e os modelos que propiciam o maior envolvimento dos professores.

O tema em estudo é **relevante** pois, contribui para a aquisição de mais conhecimentos na área de gestão escolar; ao nível social, dá-se referência ao desenvolvimento da sociedade pela melhoria na qualidade de ensino que é o fruto de boas práticas de gestão escolar.

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

O estudo e a percepção do processo de gestão escolar são de extrema **pertinência** para todos os membros da escola porque pode contribuir para que os mesmos e, particularmente os líderes percebam a necessidade de integração dos professores na gestão e na vida da escola. Isto significa, que os professores também devem intervir na gestão da escola, bem como no processo de planificação do projecto educativo. Para tal, esta pesquisa pode direccionar os gestores das escolas ao uso das regras de gestão participativa, segundo o REGEB.

No que diz respeito ao **impacto** desse estudo, uma gestão escolar que ultrapassa práticas burocráticas baseadas na hierarquia que promove a participação e envolvimento efectivo dos professores é uma condição indispensável para que as escolas cumpram com suas obrigações, que é de, dotar os seus alunos de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o desenvolvimento pessoal e para a participação activa e criadora na vida económica, social e cultural da sociedade. Razão pela qual, torna-se necessária a produção de conhecimento sobre os processos de gestão das escolas moçambicanas, como um importante pré-requisito para impulsionar mudanças desses procedimentos. O estudo insere-se no contexto de esforço de se aprofundar o conhecimento sobre os processos de gestão das escolas moçambicanas.

Espera-se que esta pesquisa possa **contribuir** para que os funcionários, professores e directores das escolas reflectam sobre a observância e aplicação do Regulamento do Ensino Básico quanto a gestão escolar. De igual modo, espera-se a criação de espaços para que os professores participem e realizem as suas actividades nesta área, para que se sintam envolvidos e comprometidos, não só em relação ao processo de ensino aprendizagem, como também na vida da escola.

1.4. Problema

No entanto, os dados da pesquisa exploratória, revelam que na escola em estudo, a gestão não tem sido democrática, pois os professores e outros funcionários reclamam que não são envolvidos na tomada de decisão, na elaboração do plano de desenvolvimento de escola, na

planificação da utilização dos fundos de maneiio, e geralmente os professores se sentem surpreendidos pela vinda de novos materiais, pela alteração e ampliação das infra-estruturas.

Sabe-se que é nas práticas de gestão que se encontram as bases do descontentamento e a sua consequente desmotivação, bem como a falta de comprometimento dos professores, que se rebate no modo como estes desenvolvem as suas actividades com os seus alunos (FERREIRA, 2011, p. 23).

O presente trabalho justifica-se pela necessidade da aplicação da gestão participativa, de modo a proporcionar melhor motivação e comprometimento dos professores, o que se reflectira na redução das reprovações. Diante a constatações acima referenciadas, coloca-se a seguinte questão: *Como é que o tipo de gestão influencia na motivação e no comprometimento dos professores na escola Primária Completa da Fepom na cidade de Chimoio?*

1.5. Hipóteses

1.5.1. Hipótese básica

Provavelmente o tipo de gestão da escola influencia negativamente na motivação e comprometimento dos professores da Escola Primária Completa da Fepom.

1.5.2. Hipóteses secundárias

Presumivelmente as práticas de gestão na Escola Primária Completa da Fepom relacionam-se com a gestão autocrática;

Possivelmente, o não envolvimento dos professores no processo de gestão da escola não favorece a sua motivação e comprometimento.

1.6. Delimitação da pesquisa

A pesquisa teve o seu campo de estudo, a Escola Primária Completa da Fepom, na cidade de Chimoio, entre os meses de Abril de 2014 a Janeiro de 2015. A mesma, enquadra-se na cadeira de Políticas Públicas e Gestão Escolar, ministrada ao nível do curso de Administração e Gestão Educacional.

1.7. Limitações da pesquisa

Foram enfrentadas limitações de natureza operacional e de ordem técnica tais como: recolha de dados no período de preparação para os testes e dificuldade de escrita por parte alunos inquiridos; resistência por parte dos elementos da amostra no fornecimento de informação, quer seja por insegurança temendo algum tipo de represália ou sanção, quer por indisponibilidade de tempo; formas incorrectas de responder às perguntas do questionário, quer através de sobreposição de itens, quer através de rasuras, aspectos estes que podem estar associados a incerteza reportada anteriormente, o que causou constrangimento de considerar as respostas como nulas comprometendo, em certa medida, o alcance dos objectivos específicos da pesquisa; dificuldades no acesso à informação interna das escolas referente aos dados para a análise documental por sensação de invasão de privacidade por parte dos actores das mesmas; dificuldades de utilização do pacote estatístico SPSS.

Estas limitações foram contornadas por um lado, pela ajuda do orientador do trabalho, dos docentes, dos colegas e pela revisão bibliográfica, especialmente nas consultas aos relatórios de pesquisas idênticas anteriores. E por outro lado, através de acordos e negociações com o director da escola para que concordasse em participar da pesquisa e isso foi feito com recurso a algumas conversas e explicações, análise do projecto de pesquisa, bem como de vários esclarecimentos por parte da pesquisador de modo a que haja concordância por parte dos gestores dessas instituições, marcando, assim, a delimitação de tempo à realização da recolha de dados e no processamento de dados recorreu-se o pacote estatístico Microsoft Excel.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Este Capítulo compreende três partes. A primeira parte é a revisão da literatura teórica que trata das teorias referentes aos assuntos temáticos da pesquisa. A segunda parte é de revisão da literatura empírica que trata da discussão de tópicos relevantes ao processo de gestão escolar que se vive em outros países, descritos por diversos autores. A terceira parte é da revisão de literatura focalizada, que descreve o processo de gestão escolar, especificamente no contexto moçambicano. Para a abordagem deste Capítulo, foram consultadas obras de autores da área de administração e gestão dos recursos humanos, e da administração e gestão da escolar.

2.2. Revisão da literatura teórica

2.2.1. Teorias de Gestão e Administração Escolar

Vários autores descrevem as teorias sobre administração escolar de diversas formas baseando-se das concepções gerais de administração.

No entanto, PARO (2001) diz o seguinte:

As teorias de administração surgiram com o advento da revolução industrial e descreviam as modalidades de funcionamento das organizações fabris, onde administração se baseava no princípio de autoridade que se expressa por hierarquia assente numa relação estrutural de superior/subordinado e tendo sido mais tarde incorporadas a outros tipos de organizações sociais.

Historicamente, o conceito de administração advém dos fundamentos da Teoria Geral da Administração representada por meio de três concepções:

A administração científica de Frederick W. Taylor, a administração geral de Henri Fayol e a administração burocrática da racionalidade de Max Weber. Essas concepções significam a organização da administração, com vista a atender as necessidades de gestão e controle dos meios materiais e funções do trabalho” (FERREIRA 2011, p. 21).

Para Weber, a administração burocrática apresenta uma estrutura organizacional e princípios comportamentais rígidos onde todos poderes estão concentrados. A escolha e avaliação das pessoas obedeciam o critério do mérito e competência técnica e não em preferências pessoais. (BASÍLIO, 2014)

Elton Mayo e Amitai Etzioni entre outros (inspirados em Taylor e Weber) desenvolveram a concepção da escola estruturalista com uma visão mais humana. Esta enfatizava

a necessidade de manter boas relações no ambiente de trabalho, onde todos participam, mas com o princípio da administração a autoridade (CANAVARRO, 2005)

A teoria comportamental baseia-se na motivação humana para dirigir as pessoas e tenta conciliar as teses da teoria clássica e de relações humanas de Elton Mayo, procurando inter-relacionar as organizações com o seu meio externo (sociedade maior), caracterizada pela interdependência entre elas (DIAS, 2003, p. 66).

As três concepções tiveram maior predominância nos sistemas educativos e nas escolas. Foi assim que estas passaram a adoptar o modelo de administração científica, que se pauta por ser uma estrutura centralizada, hierarquizada, sujeita a regulamentos rígidos e a rotinas inflexíveis (CHAVENATTO, 2005).

Teoria de gestão participativa surge a partir da evolução das abordagens modernas como a da contingência, a teoria geral dos sistemas e ganha destaque depois da segunda guerra mundial no Japão e depois é aplicada por Visconde de Mauá no Brasil, com intenção de elevar a produtividade industrial (FORTUNA, 2005, p. 156). Esta teoria fundamenta-se pela descentralização, participação de todos trabalhadores na tomada de decisão da vida da organização (CHIAVENATTO, 2001).

Outra teoria é a “Teoria da Motivação” de McClelland, que se fundamenta no propósito de que o indivíduo tem a necessidade de alcançar o sucesso, de atingir metas elevadas e de ter êxito em tarefas difíceis (NHANICE (2013, p. 29). Todavia, para este autor, a quantidade de êxitos e de sucessos que os indivíduos adquirem perante as tarefas, aumenta a auto-confiança e conduz à obtenção de novos sucessos. Esta teoria sugere a importância do reconhecimento e da gratificação face às boas realizações dos participantes como agente causador do interesse, do progresso sucessivo da autoconfiança e da motivação para a aprendizagem.

Existem diversas teorias que explicam o comportamento, sendo a motivação objecto de estudo dessas teorias, cada uma delas lhe dá uma especial atenção (TEIXEIRA 2005 e ROBBINS 2002).

A motivação pode ser explicada numa abordagem comportamentalista, por meio de conceitos como gratificação e estímulo, sendo a gratificação um objecto ou facto atractivo, fornecido como resultado de um procedimento característico e o estímulo um objecto que

encoraja ou desencoraja comportamento. Neste caso a motivação é vista como extrínseca (ROBBINS 2002, p. 156)

Nesta óptica percebe-se que foi existindo uma evolução de teorias que sustentam administração de uma organização, partindo da tradicional. Se for aplicado o modelo de administração científica à escola, o director é o representante da lei e da ordem, responsável pela supervisão e pelo controle das actividades e tem a última palavra na tomada de decisões. Todavia, foram surgindo distintas modalidades de processos de gestão em conformidade com as finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Esta é uma realidade que não se dissocia da escola em estudo.

2.3. Revisão da Literatura empírica

Conceito de Escola

O conceito de escola pode ser visto de duas formas, segundo diferentes autores;

LIBÂNEO et al, (2002, p. 298) consideraram a escola como sendo um estabelecimento de ensino, quando disseram que:

Escola é o espaço de realização, tanto dos objectivos do sistema de ensino, quanto dos objectivos de aprendizagem. É uma instituição social cujo objectivo é o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afectivas do aluno, por meio da aprendizagem dos conteúdos para se tornar cidadão participativo na sociedade em que vive.

A escola é um estabelecimento que tem como finalidade a formação e a educação de indivíduos de uma dada comunidade (NÓVOA 1999, p. 58).

A escola deve ser um meio onde se desenvolve a formação ética e cultural dos alunos, propiciando actividades que envolvam a ordem física, cognitiva, ética, estética, relação interpessoal e inserção social, (FREITAS, 2007, p. 126).

No entanto, pode-se perceber que a escola é uma instituição educativa cuja sua finalidade é garantir a transformação integral do ser humano, por meio de ensino de alunos, sob a direcção de professores.

Estas definições de escola podem ser aplicadas à realidade das escolas moçambicanas. O Sistema Nacional de Educação, em conformidade com o artigo 3º da Lei nº 6/92, tem por finalidade assegurar a educação pela cidadania, a formação dos cidadãos com uma

sólida preparação científica, técnica cultural e física para o desenvolvimento económico e social, desenvolver habilidades e conhecimentos de carácter vocacional, que lhes permitam uma integração plena na sua comunidade.

2.3.1. Organização Escolar

De um modo geral, qualquer organização pode ser vista como uma forma de disposição de um determinado sistema para atingir os resultados pretendidos;

No entanto, no âmbito social, uma organização é tida como um agrupamento humano intencionalmente construída e reconstruída, a fim de se atingirem objectivos específicos, não sendo portanto uma unidade pronta e acabada, mas sim um organismo social, vivo e sujeito a mudanças (TEIXEIRA 2005, p. 24);

Uma organização pode ainda ser considerada como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objectivo comum (ROBBINS 2002, p. 4).

Contudo, o conceito de organização escolar é específico na medida em que a organização escolar é tida como uma unidade social com responsabilidades educativas que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objectivos educacionais (LIBÂNEO et al, 2002, p. 316).

Portanto, a organização escolar distingue-se de outras organizações pela sua finalidade, que se circunscreve em formar e educar o homem, de modo a torna-lo um indivíduo útil na sociedade em que se insere e capaz de dar um contributo eficaz para o desenvolvimento sustentável da própria sociedade.

2.3.2. Administração e Gestão Escolar

Os termos “**administração**” e “**gestão**” e são utilizados, na literatura educacional, ora como sinónimos, ora como termos distintos. Neste trabalho, a gestão é tomada como uma expressão mais ampla do conceito de administração, que consiste na condução dos destinos de um empreendimento, que permitem o alcance de seus objectivos.

2.3.2.1. Administração escolar

A administração é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os factores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado (DOURADO 2006, p.14).”

A administração é a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins visando o bom funcionamento de uma organização (FORTUNA, 2005, p.85).

Porém, a administração escolar é um conceito particular, que se interpreta como sendo um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos materiais, financeiros e humanos com vista à efectivação de objectivos educacionais (PARO, 2001, p. 163).

Portanto, a administração escolar é entendida como, um conjunto de procedimentos de projecção, organização, condução e fiscalização de recursos materiais, económicos e humanos com a finalidade de permitir a consecução das metas predeterminadas para o funcionamento adequado de uma escola. Daí que, tanto os princípios quanto as funções de administração estão directamente relacionadas aos fins e á natureza da organização social em qualquer realidade e, ao mesmo tempo determinados por uma dada sociedade.

2.3.2.2. Gestão escolar

A gestão é um processo que permite a obtenção de resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Esta deve incidir sobre as pessoas, recursos, processos e resultados, promovendo acções recíprocas e orientando o sistema no seu conjunto (TEIXEIRA, 2005, p.5).

A gestão é uma aplicação ordenada e sistemática do saber que envolve processos e resultados, pois o alcance destes implica o saber, o saber fazer e saber ser, (DRUCKER 2004, p. 17)”.

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, (LIBÂNIO, et al; 2002, p. 293).

Entretanto a gestão escolar é a forma de organizar o funcionamento da instituição de ensino nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais e

pedagógicos, procurando dar transparência às suas acções e actos, possibilitando à comunidade escolar o local de aquisição de conhecimentos, saberes, ideias num processo que consiste em aprender, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

2.3.2.3. Tipos de gestão

Na arena de administração e gestão distinguem-se vários tipos de gestão. Todavia, no âmbito organizacional destacam-se três tipos de gestão.

a) Autocrática

Gestão autocrática é um tipo de gestão que se baseia pela centralização do poder, imposição dos pontos de vista e impede a participação dos membros na tomada de decisão da organização (CHIAVENATO, 2006, p. 18).

Na gestão autocrática o líder fixa as regras, sem qualquer participação do grupo, delibera as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisto para o grupo e decide qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho, (FORTUNA, 2005, p. 92).

b) Burocrática

Gestão burocrática é aquela em que o líder se ocupa sempre pelos formulários, fichas de controlo e afirma seguir as normas de modo a dar à instituição uma organicidade rígida, explícita e regularizada, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho. (CHIAVENATO, 2006, p. 19)

Conquanto, a gestão burocrática caracteriza-se pela hierarquia e controle focado nos processos, é constituída por uma estrutura social racionalmente organizada e compete ao líder a autoridade e o poder de coacção sobre os subordinados e meios coercivos capazes de impor a disciplina (ROBBINS, 2002).

c) Democrática

A gestão democrática consiste na descentralização de poder e o líder compartilha problemas da organização com os demais membros, ausculta propostas e toma decisões baseando-se na colectividade (TEIXEIRA, 2005, p. 8).

Na gestão participativa, as directrizes, as providencias e as técnicas são debatidas e esboçadas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder e solicitam explicação técnica ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. (PARO 2001 p. 201). A liderança democrática é a mais adaptada para a condução das actividades de uma escola. O bom director tem sempre a preocupação de auscultar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas. (LUCK, et al, 2005, p. 16).

A gestão democrática depende das qualidades e competências do seu gestor, mais que nunca, o gestor democrático deve ser consciente e crítico. No entanto, LUCK, (2002, p.18) aponta alguns indicadores de uma gestão participativa:

Criação de forma contínua uma visão de conjunto associada a uma acção de cooperativismo; promoção de um clima de confiança; valorização das capacidades e aptidões dos participantes; associação de esforços, fragmentação de arestas, eliminação de divisões e integração de esforços; estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas e desenvolvimento de prática de assumir responsabilidades em conjunto.

A gestão democrática depende da transparência, controle e avaliações; debate e votação das decisões colectivas; normas de gestão regulamentadas e legitimadas pela maioria; coerência da gestão da democrática, vigilância e controle da efectividade das acções (FORTUNA, 2000, p. 19).

Portando, a gestão autocrática ou tradicional baseia-se na centralização do poder e não favorece o envolvimento dos membros na tomada de decisão. A gestão burocrática direcciona-se na hierarquia, controlo dos processos, a organização contem uma estrutura social racionalmente organizada, o líder é detentor da autoridade e não permite a participação dos demais funcionários na decisão da vida organização. A gestão democrática é um modelo que possibilita o envolvimento, a participação de todos membros na tomada de decisão da vida da organização, o esboço das directrizes e técnicas são debatidas pelo grupo. Para o efeito e a gestão participativa é o mais adequado para o sucesso e o alcance das metas das organizações escolares.

2.3.2.4. Relação entre a gestão e administração

A gestão é a função de colocar em prática as políticas e planos decididos pela administração. A administração é o processo de tomada de decisão sobre os recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir os objectivos (CHIAVENATO, 2006, p. 19);

Administração é responsável pela planificação, organização, controlo, coordenação e comando de decisões importantes de uma organização em sua totalidade. A gestão toma decisões dentro dos limites do quadro, que é definida pela administração (LUCK, et al 2005, p. 17).

Portanto, a administração é o nível superior de uma organização. A gestão é o subconjunto de administração que tem a ver com as facetas técnicas e materiais da operação de uma organização. Administração está acima da gestão. A gestão é dependente da administração e ambos são similares, na medida em que se comprometem para o funcionamento adequado para o alcance das metas da organização.

2.3.2.5. Motivação

A motivação é o desejo e a disponibilidade individual que leva o indivíduo a tomar alguma atitude que o permita alcançar objectivos (metas) condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais (AMELSVOORT, 1999 p. 5).

Motivação é o gosto de executar altos níveis de esforço em direcção a objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais. A motivação depende dos propósitos, força e intensidade do comportamento, duração e firmeza (CHIAVENATO, 2005, p. 162). Motivação é o reforço da vontade das pessoas em se esforçarem para alcançar os objectivos da organização (TEIXEIRA 2005, p. 63).

Portanto, Baseando-se nas definições acima, pode-se perceber que a motivação é um conjunto de forças internas que mobilizam e orientam o comportamento de um indivíduo em direcção a determinados objectivos, originando um determinado tipo de acção ou comportamento. Ela permite que se atinjam os objectivos da instituição, melhore a qualidade dos serviços, a criatividade e o aumento da disponibilidade para o trabalho. Daí que deve ser vista como um processo que fornece aos membros da organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos.

2.3.2.6. Comprometimento

Existem vários significados para “comprometimento”, tais como, engajamento, agregamento e envolvimento.

O comprometimento é o envolvimento e a ligação emocional entre o trabalho individual e o trabalho de uma organização (AMELSVOORT, 1999, p.135 *apud* VISSCHER).

O comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objectivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões normativas” (BASTOS et al, 1997, p. 99).

Portanto comprometimento é um enlace organizacional do indivíduo com a empresa que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa.

O comprometimento é usado para descrever não só actividades, mas o próprio indivíduo. É assumido como um estado de ânimo, caracterizado por sentimentos ou reacções afectivas, positivas, tais como lealdade em relação a algo (FORTUNA, 2005, p. 101). O comprometimento com a profissão pode ser entendido como relação positiva do indivíduo com a sua vocação ou profissão. É positiva quando se relaciona procurando o desenvolvimento de competências profissionais e negativa quando existe a intenção de abandonar a profissão (PARO, 2001, p. 202).

FERREIRA (2011, p. 19) particulariza o comprometimento e direcciona aos professores, dizendo:

No caso concreto dos professores o comprometimento pela satisfação ou insatisfação destes tem sido frequentemente alvo de reflexões e trabalhos de investigação, pois é lhe reconhecida uma grande influência na motivação para o desenvolvimento do seu trabalho, melhoria das práticas educativas e realização profissional. Baixos níveis de motivação e satisfação podem concorrer para elevados níveis de absentismo, abandono da profissão, diminuição da auto-estima.

A motivação e o comprometimento dos professores têm sido estudados a partir de duas abordagens: a psicológica, que utiliza vários conceitos como satisfação no trabalho, satisfação ocupacional e satisfação para a vida; e, a sociológica, que se concentra na socialização e na carreira do professor (MOREIRA 2005). É usualmente tratada como certa ou então como uma constante. Porém, há evidências para acreditar que, como na maioria das ocupações, existe uma discrepância considerável entre os professores em termos de motivação e comprometimento no trabalho (PARO, 2001).

Neste sentido, pode-se perceber que o comprometimento dos profissionais pode ser intrínseca e/ou extrínseca. Os professores, enquanto profissionais da educação, não constituem exceção. Se o exercício da profissão não lhes traz recompensas pessoais (progressão na carreira, salários compatíveis), o reconhecimento e um ambiente propício de trabalho, interfere negativamente no processo de ensino - aprendizagem.

2.3.2.7. Gestão escolar e sua influência na motivação e no comprometimento

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida (PARO, 2001 p. 12).

Gestão pode influenciar de forma positiva ou negativa na motivação e comprometimento dos funcionários de uma organização. Esse aspecto depende do gestor e do tipo de gestão a ser aplicada de forma efectiva na organização (NOGUEIRA 2010, p. 24).

Diante dos três modelos de gestão (tradicional, participativo e liberal), o participativo é mais adequado para as unidades escolares, pois permite o envolvimento de professores e de outros funcionários na decisão da vida da escola (PIRES 1987, p. 105).

Todavia, a existência apenas de gestão participativa não reflecte a existência da democracia na escola, é necessário que o gestor tenha em si respeito, sinceridade, transparência, credibilidade, dedicação, saúde, família, finanças, educação, camaradagem e harmonia (FREITAS, 2011 p. 6).

Na gestão directiva, o líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados; a gestão consultiva, esta voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório e na gestão liberal as pessoas têm mais liberdade e não há supervisão constante (VALENTE 1999 p. 99).

A influência da gestão escolar na motivação e no comprometimento, depende do tipo de gestão e da natureza do líder, na medida em que os professores e funcionários são envolvidos ou excluídos na tomada de decisão da vida da escola (GUMIEIRO 2010, p. 43).

Em nossa óptica, podemos sublinhar que o elevado índice de qualidade e produtividade de uma unidade escolar, depende da aplicação de cada tipo de gestão na organização escolar, e conseqüentemente sua influência na motivação e no comprometimento dos

seus funcionários. Numa organização em que gestor decide sem precisar a reflexão de outros colaboradores, influencia negativamente os funcionários e baixa a produtividade da organização. Um gestor que opte em envolver os colaboradores no processo decisório, influencia-os de forma positiva e faz com os mesmos possa dar o seu potencial máximo para a produtividade da escola. Na gestão liberal, a produtividade é fraca, devido a ausência da supervisão constante. Para o efeito, cabe ao gestor a escolha de melhor gestão para o destino sua organização.

2.3.3. Gestão escolar em Portugal

Em termos formais a gestão efectiva e eficiente passa por um Conselho de escola que é constituído por uma Assembleia, responsável pela definição das linhas orientadoras para as actividades da escola (VENTURA, CASTANHEIRA & ADELINO 2006). A Assembleia da escola assegura os princípios democráticos, em ligação com a comunidade, descentralizando a política educativa, abarcando todos os envolvidos no processo educativo considerando as características específicas de cada escola e da região onde a mesma se insere (BAROSO 2009, p. 109).

A gestão participativa tem maior aplicabilidade e significado nas instituições escolares privada e as escolas estatais dependem do centralismo do poder financeiro e a indicação política de gestores (NOGUEIRA, 2010, p. 26).

A gestão democrática nas escolas guiam-se pela Lei de base do Sistema de educação (LBSE) que articula a democratização da educação com a modernização da educação e das escolas, especialmente tendo em vista os desafios decorrentes da adesão de Portugal a União Europeia (PIRES 1987, p. 108).

2.3.4. Gestão escolar no Brasil

A gestão democrática nas escolas, obedece os seguintes mecanismos legais: Autonomia de gestão financeira, O Projecto Político - Pedagógico (PPP), Os conselhos de escola, Eleição para directores, Clubes e a associação de pais (FARENZENA, 2004, p. 47). A autonomia financeira e eleição de gestor são dependentes da política partidária e criam deste modo dificuldades para o seu bom funcionamento (HONORATO, 2012, p. 3).

As escolas brasileiras possuem um conselho de escola, encabeçado pelo Presidente com, o estilo de liderança transformacional, seguido do estilo transaccional, envolvendo representações de todos intervenientes da escola na vida da instituição (FREITAS, 2011 p. 7). As organizações escolares possuem líderes que cultivam as boas relações interpessoais e consideram que as pessoas são elementos mais importantes das organizações (RÉGIS 2000, p.17).

A estratégia de gestão democrática do governo Brasileiro direcciona a nomeação comissionada de directores e aplicação de uma prova específica para o provimento de cargos de gestores e uma indicação política (SCHUCH, 2007, p. 28).

A gestão Tradicional, mesmo sendo alvo de muitas críticas ainda continua vigorando nas práticas docentes e a participativa é vista como um instrumento de transformação escolar a ser conquistado (SANTANA & TRINDADE 2010, p. 16).

Partindo dos autores acima pode-se perceber que no Brasil a gestão participativa constitui ainda um dado que necessita de ser aprimorado, de modo a favorecer que as escolas se beneficiem dele, no sentido de descentralizar o processo de gestão e tornar os conselhos de escola mais actantes e decisivas.

A gestão democrática passa pela formação contínua de professores e de outros funcionários, O MEC desenvolve projectos na modalidade de ensino, como o TV Escola, o Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), o Programa de Formação de Professores em Exercício -PROFORMAÇÃO (GUMIEIRO 2010, p. 46).

Uma das formas de auxiliar o professor a integrar a tecnologia às actividades que desenvolve em sala de aula é a participação em cursos de capacitação que lhe propicie condições de construir no espaço de trabalho, práticas pedagógicas diferenciadas (VALENTE, 1999 p. 102).

Nesta compreensão, percebe-se que um dos aspectos de democracia escolar é o processo de ajuda aos professores e demais funcionários a progredirem com os estudos enquanto trabalham. Este aspecto pode ser visto como um elemento estimulante, motivador e remete ao funcionário a responsabilidade de se comprometer com o seu trabalho.

2.4. Revisão da Literatura focalizada

Em Moçambique A taxa líquida de escolarização no ensino básico é de 81,3% (2008), e a proporção da rapariga é de 47,2% (2009), com tendências de crescimento de 8% por ano. O financiamento na educação está a subir, mas os recursos alocados não estão a aumentar na mesma proporção; a qualidade dos serviços de educação está a baixar e as reformas introduzidas no sector não têm tido um impacto significativo, aliada a fraca dedicação dos professores e de outros funcionários, (EDUARDO, 2012, p. 18).

O funcionamento das escolas moçambicanas do Ensino Básico depende do conselho da escola. Este constitui o órgão máximo do estabelecimento que tem as funções de ajustar as directrizes e metas estabelecidas, a nível central e local, à realidade da escola, garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável (REGEB, 2008, p.14).

Apesar de o MINED orientar aos gestores das instituições escolares para a aplicação do REGEB e PEE, de modo a permitir que haja uma gestão participativa que envolve todos elementos da comunidade, a sua aplicação efectiva constitui ainda um desafio para a sociedade moçambicana. (BASÍLIO, 2014, p. 19)

Os professores como profissionais, se sentem excluídos da tomada de decisões, agravado pela forma como é feita a gestão desta profissão. O sistema de educação moçambicano institucionaliza, Conselho de Escola, como espaço de debate, reflexão e de tomada de decisões, para assegurar a participação de todos os membros (EEP 2001, p. 9).

As práticas de gestão das escolas primárias moçambicanas regem-se pelo Regulamento Geral do Ensino Básico. Nele, está prevista a prática de uma gestão democrática, mas, na realidade, as mesmas orientam-se por uma gestão/estrutura organizacional hierarquizada e centralizada (FERREIRA 2011, p. 5).

MEC tem como visão, a criação de um Sistema Educativo justo, inclusivo, eficaz e eficiente em termos de gestão, um sistema onde os alunos obtenham as competências requeridas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para atingirem o objectivo principal da Educação, como reflectido na visão de longo prazo (PEE 2012, p. 26).

Nesta óptica, corroboramos com este autor, pois para que MEC alcance os objectivos definidos, requer o envolvimento de todos funcionários e a comunidade na gestão e na decisão da vida de uma escola.

O REGEB e O PEE são ferramentas do MEC indispensáveis para a gestão participativa e que devem ser implementados na escola envolvendo todos segmentos da

comunidade. O espaço para intervenção de outros elementos é quase irreal, e a representação dos pais, e demais membros é considerada estranha à escola e vice-versa (BASÍLIO, 2014, p. 19).

A ausência do espaço de actuação de outros intervenientes deve-se a centralização das decisões na figura dos órgãos administrativos acima, da escola. E isso pode influenciar para que os interesses da maioria sejam dependentes dos da minoria (BASÍLIO 2014, p. 193)

Em Moçambique, as regras da gestão participativa estão bem explícitas, mas não são aplicadas, porque as escolas se guiam por um modelo de gestão técnico-científico que obedece a hierarquia (FERREIRA 2011, p. 26).

As escolas moçambicanas direccionam-se pelo Plano de desenvolvimento da escola. Uma ferramenta que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho. (EDUARDO 2012, p. 20)

Portanto, pode-se constatar que em muitas escolas moçambicanas segue-se o modelo de gestão tradicional e que necessita-se de uma mudança radical para a aplicação do modelo participativo, pois garante a qualidade de todos os processos num campo educacional.

2.4.1. Relação entre as literaturas empírica e focalizada

Partindo da concepção de que a literatura empírica refere das formas de como é que em alguns países do mundo é vivido o problema em estudo e a literatura focalizada trata de alguns estudos já feitos no país onde o problema em causa está sendo levado a cabo.

Nesta vertente, as concepções dos autores VENTURA, CASTANHEIRA, ADELINO (2006), (SANTANA e TRINDADE, 2010), FREITAS (2011), RÉGIS (2000), BRASIL, 2010, GUMIEIRO (2010), VALENTE (1999) referem que o processo de gestão escolar segue um padrão que tem como o ponto de partida o conselho de escola. Este órgão é constituído por representantes de cada grupo que faz parte da comunidade escolar e todos eles participam na decisão da vida da escola. O conselho de escola é o órgão máximo e deliberativo sobre o processo de gestão da uma escola. Este aspecto não se enquadra nas escolas moçambicanas,

Constatamos que em Portugal e no Brasil, por exemplo, as escolas guiam-se pelo PPP. No âmbito da sua elaboração envolve a participação de todos elementos, partindo dos professores atem aos alunos e encarregados de educação. Diferentemente das escolas

moçambicanas, que se direccionam apenas o plano de desenvolvimento e a sua elaboração não participam todos elementos.

No nosso país, as regras da gestão participativa estão apenas no papel, e as escolas se guiam por um modelo de gestão técnico-científico que obedece a hierarquia e distanciam-se plenamente do organigrama ilustrado pelo Libâneo, (FERREIRA 2011, p. 62).

Nesta concepção, o caso de Moçambique o Conselho de escola é considerado como um órgão de consulta. Este facto entra em contradição com o REGEB, PEE, que definem que o conselho de escola como órgão máximo. Pode-se concluir que em Moçambique o processo de gestão é tradicional, pois guia-se por um processo hierarquizado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

3.1. Introdução

Este Capítulo aborda aspectos metodológicos que conduziram a presente pesquisa. Com objectivo de **analisar a influência da gestão na motivação e no comprometimento dos professores**. Para o efeito, recorreu-se tanto aos métodos hipotético - dedutivo, qualitativos e quantitativos. O uso destes métodos teve como objectivo a recolha de percepções dos inquiridos e foi importante porque facilitou a confirmação das hipóteses do tema em estudo. Na aplicação dos instrumentos de colecta de dados, foram respeitadas as questões éticas, acompanhadas pelo credencial atribuído pela instituição de ensino.

3.2. Desenho da Pesquisa

Nesta pesquisa recorreu-se o uso do método Hipotético - dedutivo. O método hipotético dedutivo consiste na confirmação ou falseamento das hipóteses previamente elaboradas de acordo com os resultados da pesquisa. O uso deste método, foi uma opção certa, porque no final do estudo tornou-se possível a testagem das hipóteses (GIL, 1999, p.30).

Para o alcance dos objectivos da pesquisa recorreu-se ao uso dos inquéritos e entrevistas para poder obter informações dos inquiridos sobre a **motivação e comprometimento** na escola Primária completa da Fepom. Foram inquiridos professores e alunos das turmas onde esses professores leccionam e optou-se pelo uso da abordagem qualitativa e quantitativa, de modo a permitir uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo e alcançar resultados mais consistentes.

Na pesquisa qualitativa existe uma relação indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (RICHARDSON, 1999, p. 27). Para este autor, neste tipo de pesquisa, os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa. Contudo, diante ao modelo qualitativo descreveu-se a realidade do campo de estudo, o que permitiu realizar análises comparativas e desenvolver aspectos do estudo em termos compreensivos e com profundidade.

O método quantitativo é empregue no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, económico, de comunicação, de administração e representa uma forma de garantir

a precisão dos resultados, evitando distorções (GIL, 1999, p. 32). Para tal, nesta pesquisa foram usados questionários para a obtenção de dados quantitativos.

O uso da combinação de métodos permitiu uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo e alcançar resultados mais seguros (SOUSA & BAPTISTA, 2011 p. 63). Para esta pesquisa, a combinação de métodos quantitativos e qualitativos permitiu uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações que não poderiam ser obtidas utilizando cada um dos métodos isoladamente e os resultados de investigação quantitativa serão seguidos por um estudo qualitativo.

A pesquisa é de natureza qualitativa, porque centra-se na compreensão de um fenómeno, analisando o comportamento, atitudes ou valores e é descritiva, pois descreve de forma rigorosa e clara um dado objecto na sua estrutura e funcionamento (GIL 1999; SOUSA & BAPTISTA 2011). O objecto de estudo é a **gestão** e a relação que existe com **motivação** e **comprometimento** dos professores.

3.3. População em Estudo

População é definida como sendo a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características definidas por um conjunto de critérios REIS (2010, p. 75). Uma população é o agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios específicos, (SOUSA & BAPTISTA, 2011, p. 72).

As ideias dos autores acima convergem no seu significado, pois compreende-se como população de estudo ao número total dos indivíduos abrangidos com o tema em estudo. Assim sendo, constitui população desta pesquisa, todos professores da Escola Primária Completa da Fepom. Perfazem um total de 92 professores, dos quais 38 são do sexo feminino e correspondem a 41.3%. As atitudes comportamentais e as acções desses professores influenciam directamente no processo de ensino e aprendizagem de 6429 alunos desta instituição de ensino.

3.4. Processo de Amostragem

O estudo incidiu na Escola Primária Completa da Fepom, devido a diversidade de ciclos de aprendizagem e segundo REGEB, a mesma é do Tipo 1, lecciona três ciclos de aprendizagem, o 1º ciclo envolve alunos de 1ª e 2ª classe, 2º ciclo os alunos de 3ª, 4ª e 5ª classes e

3º ciclo que compreende alunos da 6ª e 7ª classes e com universo de efectivo escolar que ultrapassam os 1500 alunos.

Tendo em consideração que a escola tem 14 turmas da 7ª classe e com 938 alunos foram seleccionadas 6 turmas de forma aleatória. A razão da escolha dos alunos da 7ª classe deve-se, um por lado, por ser uma classe terminal, e pelo facto da maioria destes estarem a frequentar a mesma escola desde a 1ª classe. Por outro lado, possuem mais maturidade e uma maior capacidade de abstracção e análise crítica.

O processo de amostragem aplicado neste estudo é **amostragem por conveniência**. Amostra por conveniência consiste na selecção de um subgrupo da população e com base nas informações disponíveis, passam a ser considerados representativos de toda a população (GAYA 2008 p.86). Apesar de amostra não ser representativa, é útil, pois economiza o tempo, capta ideias e identifica aspectos críticos da situação em estudo (SOUSA & BAPTISTA 2011, p. 77). O tipo de amostragem aplicado permitiu o contacto com determinados indivíduos convenientes ao tema em estudo e facilitou a recolha de aspectos que afectam a motivação e o comprometimento dos professores.

3.5. Tamanho da Amostra

A Escola Primária Completa da Fepom tem cerca de 6429 alunos, distribuídos da 1ª a 7ª classes e assistidos por 92 professores, dos quais 61 leccionam o primeiro e segundo ciclos (1ª a 5ª classes) e 21 professores leccionam o terceiro ciclo (6ª e 7ª classes). De acordo com o tipo de amostragem escolhido, constitui o tamanho da amostra desta pesquisa 13 professores da 7ª classe e 66 alunos das turmas leccionados por esses professores. A escolha dessa classe, deve-se ao facto de ser a classe terminal constituída por alunos com idade que varia entre 11 a 15 anos.

3.6. Métodos de Colecta de dados

Para se compreender a percepção dos professores em relação a influência da Gestão na motivação e comprometimento dos professores, fez-se em primeiro momento um levantamento preliminar de carácter exploratório que proporcionou um norteamento da investigação, o que possibilitou a elaboração das Hipóteses da pesquisa e foram usados métodos de colecta de dados primários e secundários.

3.6.1. Colecta de dados primários

São dados primários, as informações que o pesquisador recolhe através de inquéritos, entrevistas e estudos baseados na observação SOUSA & BAPTISTA (2011, p. 71). Nesta pesquisa, os dados primários foram obtidos através de inquéritos e entrevistas.

A entrevista semi-estruturada se desenvolve a partir de um conjunto de questões a serem abordados na entrevista GIL (1999, p. 118). O uso desse tipo de entrevista foi benéfico e vantajoso para esta pesquisa porque permitiu que o entrevistado se sentisse individualizado, livre e a vontade para se expressar, mas sem o deixar de fugir do tema.

Foi aplicada entrevista ao director da escola, com objectivo de obter dados sobre a estrutura, o funcionamento da escola; o efectivo dos alunos; professores e nível académico; pessoal de apoio; número de salas; organograma; entre outros aspectos da instituição em estudo (APÊNDICE D).

A aplicação da entrevista aos alunos e professores (APENDICE E), justifica-se pelo facto evitar omissão de aspectos e de permitir a complementarização dos dados nos aspectos do âmbito da gestão escolar, concretamente sobre o funcionamento do conselho de escola e a participação dos alunos neste órgão, onde poderão exercer influência no desempenho dos professores na actividade docente educativo. Esta estratégia contribuiu bastante para uma recolha de informação mais profunda, pois a entrevista realizou-se de forma individual e os participantes sentiram-se mais à vontade e forneceram informações sem limitações.

No que tange aos inquéritos (apêndices B e C) foram realizados nos dias 19, 26 de Setembro e 3 de Outubro de 2014. Os inquéritos para a recolha de dados permitiram analisar o desempenho escolar, aliado à forma e prática da gestão escolar e também conhecer de que forma a gestão pode influenciar a motivação e comprometimento dos professores. Os dados obtidos dos diferentes instrumentos foram objecto de análise e interpretação.

O questionário aplicado com perguntas abertas e fechadas permitiram obter informações em termos percentuais, a percepção dos professores relativamente a gestão da escola e a intervenção dos mesmos neste processo. O preenchimento dos questionários pelos professores foi feito na ausência do pesquisador e para os alunos foi feita na presença do proponente, de forma a permitir o esclarecimento de algumas dúvidas que os mesmos podiam encarar.

O questionário do inquérito para os professores com 33 questões e o dos alunos com 25 perguntas, claras e de fácil percepção. Diante desses instrumentos foi possível obter dados pertinentes ao estudo.

Para além dos questionários e entrevistas, o pesquisador obteve dados pertinentes através da leitura de documentos, como as actas das reuniões do Conselho de Direcção e Conselho Pedagógico, para perceber se nessas reuniões e/ou encontros são discutidos assuntos relacionados com a gestão pedagógica e administrativa.

Para os alunos, a aplicação dos inquéritos foi realizada directamente pelo pesquisador. O mesmo foi autorizado pelo director da escola e aceite pelos inquiridos. O questionário para os alunos foi aplicado na hora de direcção de turma, cedida pelos directores de turma, sem a presença dos mesmos, a fim de evitar constrangimentos nos alunos.

A contemplação dos alunos nesta pesquisa como respondentes deve-se ao facto de os mesmos serem consumidores activos das informações científicas trazidas pelos professores. A falta de motivação dos professores interfere directamente no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

As entrevistas e os inquéritos foram aplicados individualmente, de acordo com a disponibilidade dos professores na hora de direcção de turma, para não prejudicar o curso normal da actividade lectiva.

3.6.2. Colecta de dados secundários

Os dados secundários são obtidos por meio de análise de documentos oficiais sobre o tema, podendo ser livros, dicionários, enciclopédias, internet, jornais e revistas. Estes constituem principais fontes de informações (SOUSA & BAPTISTA 2011, p. 71).

Para tal, a colecta de dados secundários consistiu no levantamento e análise de diversas obras existentes nas Bibliotecas da cidade de Chimoio, particularmente na Biblioteca da Universidade católica de Moçambique que constituíram o marco teórico da presente pesquisa.

3.6.3. Método de análise dos dados

Para permitir a compreensão dos dados foram aplicados os métodos de análise de conteúdo e estatístico. Análise de conteúdo é uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos, conduzido a descrições sistemáticas qualitativas e ou quantitativas permitindo a compreensão dos seus significados (REIS, 2010, p. 81). Em conformidade com este autor, nesta pesquisa o método de análise de conteúdo foi aplicado para analisar as questões abertas dos inquéritos e das entrevistas de modo a permitir melhor compreensão das atitudes e comportamentos dos respondentes diante do tema em estudo.

O método de análise estatístico consiste na determinação das quantidades em formas percentuais das respostas e a média das mesmas (REIS, 2010, p. 82).

Neste caso, o método de análise estatístico serviu para determinar as percentagens das respostas fechadas do inquérito de forma multivariada. Análise estatística multivariada resume-se na análise de possíveis ligações que possam surgir entre duas ou mais variáveis, de forma a alcançar os objectivos e comprovar as hipóteses elaboradas (REIS 2010, p. 108).

Variáveis constituem elementos chaves que são estudados numa investigação SOUSA & BAPTISTA (2011). É um aspecto ou dimensão, que em dado momento da pesquisa pode assumir diferentes valores”, (GIL 1999, 152).

Constituem variáveis desta pesquisa a **Gestão**, a **Motivação** e o **Comprometimento**. Estas variáveis são binárias e foram medidas por meio de duas categorias: **Gestão** (tipo de gestão – tradicional/participativa), **Motivação** (motivado/não motivado) e **Comprometimento** (comprometido/não comprometido). Gestão é variável independente, motivação e comprometimento são dependentes.

As informações recolhidas por meio de inqueritos e entrevistas referentes as variaveis em estudo, foram apresentadas por meio de graficos de barras do Pacote estatistico SPSS, de modo a permitir uma facil compreensao. Para GIL (1999, p. 1999) o graficos de Colunas e barras contituem as formas mais adequadas e faceis de apresentaçao de dados e permitem melhor compreensao.

3.6.4. Procedimento e Validação dos instrumentos

A pesquisa é qualitativa e trata-se de um estudo de caso, pois encarrega-se pelo estudo exploratório e aprofundado de um aspecto limitado no tempo e na acção.

Estudo de caso consiste na exploração intensiva e detalhada de uma entidade bem definida, único, específico, diferente e complexo (SOUSA & BAPTISTA 2011, p. 64). Neste trabalho o fenómeno a ser explorado é a influência da gestão na motivação e comprometimento.

Recorreu-se o modelo de triangulação do tipo quantitativo - qualitativo, o qual consiste, numa primeira fase, na recolha de dados quantitativos e sua análise. A segunda fase caracteriza-se pela recolha de dados qualitativos, análise interpretação e o cruzamento dos dados obtidos.

Os instrumentos foram submetidos à apreciação e análise de dois especialistas da área de metodologias, a colegas de curso e de trabalho. Inicialmente foi aplicada uma testagem piloto a 10 professores e a 8 alunos, diferentes da amostra, numa Escola Primária Completa do Distrito de Chimoio, com as mesmas características da escola em estudo. A pré-testagem permitiu clarificar algumas perguntas e apurar o nível de conhecimento das práticas de ensino – aprendizagem, bem como das diversas actividades extra curriculares.

CAPITULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1. Introdução

Este Capítulo dedica-se à apresentação e discussão dos dados do estudo adquiridos através da administração dos instrumentos de recolha de dados referidos no Capítulo 3. A análise dos dados obtidos através dos questionários e entrevistas foi elaborado de forma separada. Os dados quantitativos foram analisados com recurso aos programas Microsoft Office Word Microsoft office Excel e SPSS. Foram determinadas tabelas de frequência de modo a permitir a construção de gráficos apresentados ao longo da discussão.

4.2. Caracterização da Escola

A Escola Primária Completa da Fepom, situa-se na cidade de Cidade de Chimoio, no Posto administrativo Urbano da Soalpo, começou com as suas actividades em 1995, com apenas 4 salas de aulas e ostentava o nome de Escolinha. Devido a demanda de efectivos escolares e com a ajuda dos pais ou encarregados de educação, o número de salas de aulas foi crescendo, como forma de reduzir a dependência da mesma às Igrejas situadas nas redondezas escola.

Actualmente, a escola funciona com um total de 28 salas de aulas. Todas elas, estão equipadas com carteiras, quadro preto, secretária e cadeira do professor. A escola possui Biblioteca, 4 gabinetes, sendo 1 gabinete para o director da escola, 2 para os Directores Adjuntos Pedagógicos para o curso Diurno e Nocturno respectivamente, 1 gabinete para o chefe administrativo, um espaço aberto para aulas de Educação Física, 1 sala de reuniões. A escola não possui campo de futebol.

A classificação das escolas primárias é feita de acordo com os graus de ensino, por um lado e com o número de alunos que nela frequentam, por outro (REGEB 2008, p. 11).

Baseando-se na concepção do autor acima, a Escola Primária Completa da Fepom é do Tipo 1, pois leccionam-se neste estabelecimento três ciclos de aprendizagem, o 1º ciclo envolve alunos de 1ª e 2ª classe, 2º ciclo os alunos de 3ª, 4ª e 5ª classes e 3º ciclo que compreende alunos da 6ª e 7ª classes e com universo de efectivo escolar que ultrapassam os 1500 alunos.

A escola, enquanto organização educativa, visa o desenvolvimento da autonomia moral e intelectual dos alunos para a formação, cidadania e a continuação dos estudos a outros

níveis (PEE, 2012, p 6). Contudo, escola em estudo desvia-se dos parâmetros estabelecidos, devido ao mau estado de conservação das infra-estruturas, o elevado rácio professor/aluno, falta de material didáctico, ausência de práticas de aulas de ofícios, entre outros aspectos importantes, essenciais para o bom funcionamento de uma escola, para motivação dos professores e consequentemente para qualidade de ensino.

4.2.1. Estrutura da Escola Primária Completa da Fepom

A escola, como qualquer organização, possui estabelecimento e uma estrutura própria, onde as pessoas na sua relação com as outras ocupam posições e funções definidas, às quais estão associadas a divisão de tarefas, responsabilidades e o relacionamento entre os vários sectores, com vista a atingir os seus objectivos (REGEB, 2008, p 11). Em anexo, estão as imagens que ilustram as vistas frontal e lateral esquerdo da escola em estudo.

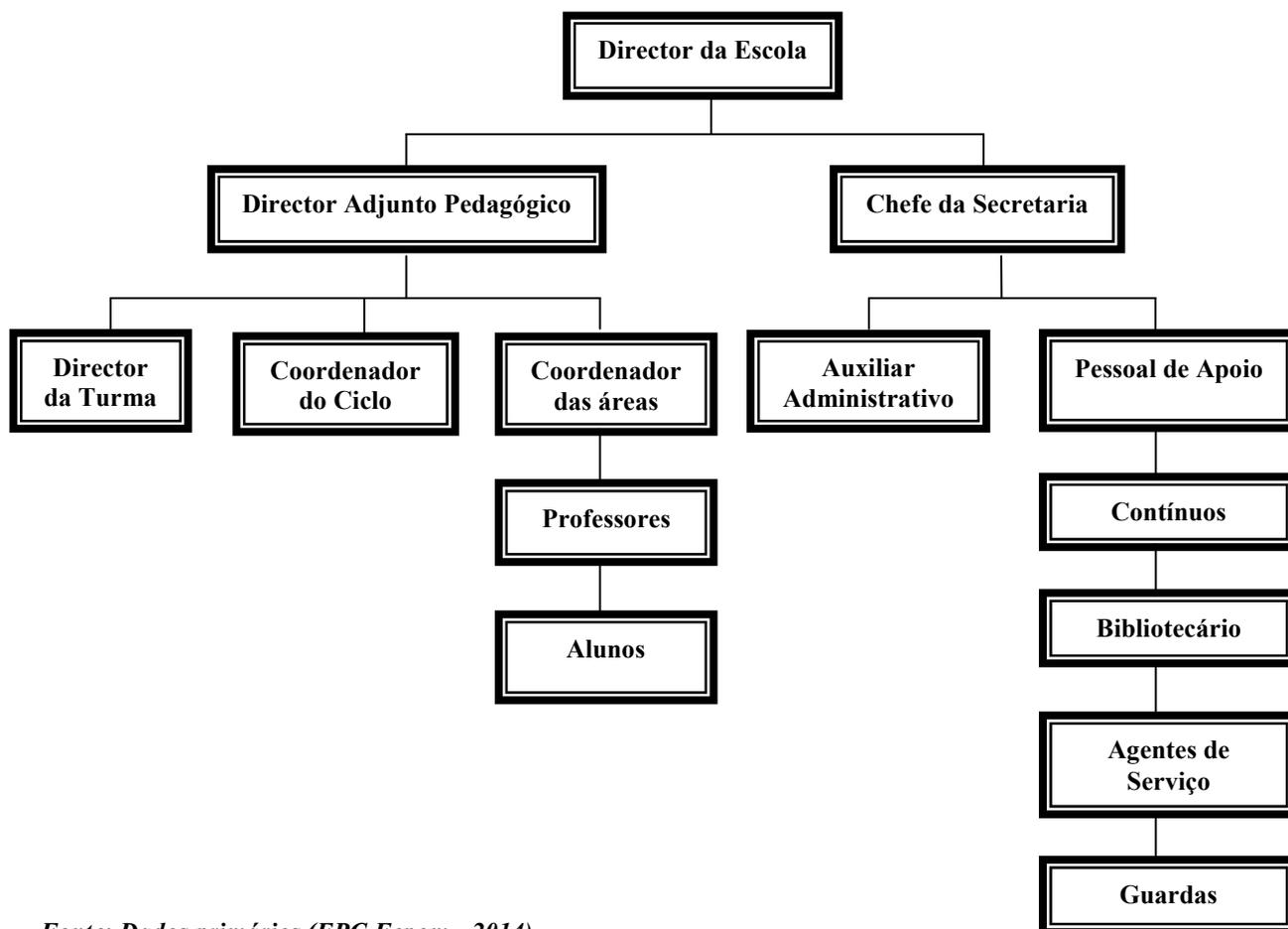
Na organização escolar em estudo, a direcção da escola, está representada pelo director que, segundo a estrutura de MINTZBERG (1995), se encontra no topo da hierarquia, onde se delineiam as estratégias e as planificações de todo o processo docente educativo. Esta estrutura tem como principal função assegurar o cumprimento da missão institucional de forma eficaz e realizar uma supervisão directa que permita que a organização funcione de forma integrada.

A consecução eficaz da política educacional do sistema e o desenvolvimento pleno dos objectivos educacionais, de organização, de coordenação e de controlo de todos os recursos é da responsabilidade do director da escola. Este assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica.

O organograma, apresentado na Figura 1, assenta no modelo tradicional técnico-científico da administração, que se manifesta numa estrutura organizacional piramidal, em que no topo situa-se o director da escola, que centraliza o poder, enquanto o dever situa-se na base. Esta estrutura cria relações verticais. A tomada de decisões é feita pelo director, cabendo aos outros intervenientes o cumprimento dessas decisões e das normas estabelecidas. Contudo, este não encontra enquadramento no REGEB, conforme os artigos nº 9 e 10 (o órgão máximo da escola é O conselho da escola, composto por Director, representantes dos professores, do pessoal

administrativo; dos pais/ encarregados de educação, da comunidade e dos alunos com objectivo de garantir a gestão democrática, solidária e co-responsável).

Figura 1: Organograma da Escola Primária Completa da Fepom



Fonte: Dados primários (EPC Fepom - 2014)

4.2.1.1. Função dos elementos que compõem o organograma

a) O Director da escola

- Dirigir, coordenar e controlar a escola e representá-la no plano interno e externo;
- Orientar e controlar o processo de matrículas e inscrições;
- Garantir a elaboração da proposta do Regulamento Interno da Escola, submetê-lo à aprovação do Conselho da Escola e zelar pela sua aplicação e actualização;
- Garantir a escolarização de alunos com necessidades educativas especiais;
- Distinguir e premiar os melhores funcionários e alunos.

b) Director Adjunto Pedagógico

- Garantir a aplicação dos currículos aprovados pelo Ministro da Educação e Cultura;
- Orientar e controlar a formação das turmas e elaborar de horários;
- Proceder à distribuição dos professores pelas turmas, disciplinas e classes, de acordo com as orientações superiormente definidas;
- Garantir o enquadramento e a integração de novos professores;
- Assegurar a distribuição e o controle do material básico escolar;
- Orientar e controlar a planificação e o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem a nível da escola;
- Orientar os coordenadores de ciclo e de área;
- Orientar a análise dos resultados das avaliações e propor medidas de correcção;
- Orientar e controlar o processo de recolha de informação estatística necessária, de acordo com as normas superiormente definidas;
- Garantir a aplicação de metodologias de ensino que satisfaçam a aprendizagem.

c) Chefe de Secretaria

- organizar e manter actualizada a colectânea da legislação de interesse para o desenvolvimento das actividades do sector, colaborando na sua divulgação;
- organizar e providenciar a recepção, registo, emissão e envio da correspondência e assegurar a dactilografia, reprodução e arquivo de todos os documentos da escola;
- organizar e controlar o processo de contratação, admissão e tomada de posse de professores e outros trabalhadores para a instituição;
- assegurar a organização e controle dos processos individuais dos professores, alunos e restantes trabalhadores da escola e manter o controlo de toda a documentação relativa à sua situação laboral;
- zelar pela manutenção, limpeza das instalações e pela conservação do material didáctico de uso comum;
- zelar pelo cumprimento dos prazos de processamento e de pagamento dos salários na escola dentro dos prazos legais;
- providenciar a aquisição de fardamento, roupa e demais artigos necessários ao correcto funcionamento das actividades da instituição;

- organizar o serviço de permanência e/ou protecção da instituição;
- assegurar a construção de rampas e outros dispositivos para facilitar a circulação de pessoas portadoras de deficiência.

d) Coordenador do Ciclo

- dirigir e representar o ciclo;
- transmitir e fazer aplicar as orientações e resoluções dos órgãos superiores;
- elaborar os relatórios trimestrais e anuais;
- zelar pelo aperfeiçoamento pedagógico dos professores do ciclo;
- zelar pelo cumprimento dos planos curriculares do ciclo;
- convocar e dirigir a reunião com os professores, quinzenalmente e sempre que necessário;
- dirigir e controlar as actividades dos conselhos de notas;
- assistir às aulas dos professores e fazer as observações necessárias.

e) Coordenador de Área

- Dirigir e representar a área;
- Transmitir e fazer aplicar as orientações e resoluções das estruturas superiores;
- Garantir a implementação dos programas da disciplina;
- Elaborar o plano de actividades anual e trimestral da área;
- Zelar pelo aperfeiçoamento pedagógico dos professores da área;
- Convocar e presidir às reuniões dos professores da área;
- Garantir a correcta aplicação dos planos de lição;

f) Director da turma

- Transmitir e fazer aplicar as orientações e decisões das estruturas superiores na turma;
- Velar pela aplicação do Regulamento Interno da Escola, a nível da turma;
- Conhecer a situação de cada aluno da sua turma no que concerne à situação socioeconómica, aproveitamento escolar, comportamento, assiduidade, pontualidade, asseio e higiene;
- Aceitar ou recusar as justificações de faltas dos alunos, canalizando-as para a secção pedagógica;
- Comunicar à Direcção da Escola casos problemáticos e disciplinares dos

- Assistir às aulas dos professores da turma que dirige;
- Promover, convocar e dirigir as reuniões com os pais/encarregados de educação dos alunos, com o fim de informar-lhes sobre o aproveitamento, comportamento, assiduidade e pontualidade dos educandos e de pedir a sua colaboração nas actividades curriculares e extra-curriculares;
- Preparar e elaborar o plano de actividades da turma;
- Preencher o livro de turma.

g) Professores

- Defender intransigentemente a ordem legal estabelecida pelo Estado, e no respeito pelo trabalho, desenvolver uma consciência patriótica.
- Educar os alunos e ser exemplar no amor à pátria, na defesa pela unidade nacional, na manutenção da paz e no combate ao racismo, tribalismo, regionalismo e discriminação com base no sexo.
- Actualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos científicos relativos aos conteúdos das disciplinas que lecciona e métodos de trabalho numa perspectiva de auto-formação constante.
- Preparar e planificar adequadamente as suas lições fixando objectivos instrutivos e educativos para cada aula.
- Ser assíduo e apresentar-se ao serviço com pontualidade, correcção, asseado e apumado e em condições físicas e mentais próprias para o desempenho correcto das tarefas.
- Participar na organização e realização das actividades extra-curriculares de interesse para alunos.
- Desempenhar com zelo os cargos para os quais tenha sido designado no âmbito das suas funções.
- Colaborar com a comunidade, pais e encarregados de educação estimulando a sua participação no processo educativo.

h) Alunos

- respeitar os símbolos pátrios, ser assíduo e pontual às aulas e outras realizações;
- apresentar-se limpo, bem arranjado e decentemente vestido, com o material necessário e bem conservado;

- cumprir rigorosamente os preceitos do regime escolar e outras disposições
- contidas no Regulamento da Escola ou emanadas dos seus superiores;
- respeitar pessoas mais velhas, membros da Direcção, professores, colegas, pessoal administrativo, pessoal de apoio e cumprir as orientações legais que por aqueles lhe forem dadas;
- permanecer no recinto escolar durante o período de aulas, sem perturbar o funcionamento das mesmas ou de outras realizações de interesse da comunidade escolar;
- estudar diariamente as lições e fazer os respectivos trabalhos de casa;
- manter a escola limpa, preservar o edifício, o mobiliário e o material didáctico de uso comum e participar em actividades extra-curriculares;
- manter-se no sistema até completar o último ciclo do Ensino Básico.

i) Pessoal de apoio (Auxiliar Administrativo, contínuos, bibliotecário, agentes de serviço e guardas)

- Zelar pela manutenção, conservação e limpeza das instalações, mobiliário escolar e material didáctico.
- Dar os sinais estipulados nos horários para o início e fim das aulas e quaisquer outros que lhes sejam superiormente determinados.
- Atender prontamente às chamadas, requisições e pedidos dos professores.
- Colaborar diligentemente com os professores na vigilância dos alunos durante os intervalos.
- Comunicar imediatamente ao Director da Escola as ocorrências que, em matéria de disciplina, lhe pareçam contrárias ao bom funcionamento do estabelecimento.
- Atender com correcção as pessoas estranhas que procuram a escola, dando-lhes as necessárias informações quando se trate de assuntos da sua competência ou conduzi-las ao devido sector quando necessário.
- Evitar que pessoas estranhas à escola entrem nas salas de aula durante o seu funcionamento ou, por qualquer forma, perturbem o trabalho lectivo.
- Registar em livro próprio as faltas dos professores.
- Cumprir rigorosamente o horário fixado na escola.

Para além do organigrama acima apresentado, a instituição em estudo também comporta os seguintes órgãos de direcção: Conselho de Escola, Direcção da Escola, Colectivo de Direcção e Conselho Pedagógico.

4.2.2 Funcionamento da Escola Primária Completa da Fepom

Segundo o director da escola, “o funcionamento da escola baseia-se nos ciclos de aprendizagem. O primeiro e segundo ciclos funcionam num sistema de três turnos com 61 turmas, com uma média de 67 alunos por cada sala de aulas, perfazendo um total de 5032 alunos. Estes são assistidos por 61 professores, dos quais 23 são do sexo feminino, correspondendo a 37,7%. O terceiro ciclo (6^a e 7^a) funciona com um total de 1397 alunos, assistidos por 31 professores, sendo 15 do sexo feminino (48.3%). Da totalidade dos professores, 78.2% são efectivos. A escola funciona com um total de 6429 alunos. O pessoal não docente totaliza 12 indivíduos, distribuídos pelos seguintes sectores: 6 funcionários da secretaria; 1 funcionário da biblioteca; 4 agentes de serviço e 1 auxiliar de serviço”.

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação a sociedade e a formação dos alunos (LIBÂNEO 2002, p. 177). É na perspectiva deste autor e tendo em consideração o prescrito no REGEB (2008) que se espera que a escola em análise se oriente no seu funcionamento.

Esta escola prima por uma gestão centrada para a área pedagógica, onde prevalece uma visão burocrática e centralizada na pessoa do director da escola. Verifica-se uma preocupação em obter informações sobre o aproveitamento dos alunos e tomar medidas pertinentes para o seu melhoramento; cumprimento dos planos de estudo e dos programas de ensino, garantir o cumprimento escrupuloso de todas as actividades pedagógicas da escola, despachos e orientações das estruturas superiores do Ministério da Educação. Também assegura a direcção pedagógica e administrativa do processo educativo, concretamente, no que diz respeito ao recrutamento e contratação dos professores e o controlo da assiduidade.

Verifica-se que o director possui diversas actividades e responsabilidades, fazendo com que ele desempenhe simultaneamente uma dupla função, a de gestor escolar e administrador. A primeira é a que lhe ocupa a maior parte do seu tempo, relegando para um segundo plano a

gestão administrativa. Portanto, devido a diversidade de tarefas e actividades da área pedagógica, o director delega as responsabilidades da área administrativa ao respectivo responsável.

Para a realização das diversas tarefas, o director da escola é coadjuvado por dois directores pedagógicos (um diurno e um nocturno), respondendo pelas actividades desenvolvidas em cada ciclo e um administrativo. Estes formam o colectivo de direcção, que se quinzenalmente, podendo haver, em caso de necessidade, encontros extraordinários.

O director pedagógico executa tarefas de ordem burocrática, disciplinar e organizacional, para além de atender diariamente os pais, funcionários e professores. Na coordenação destas actividades, estes trabalham em parceria com os coordenadores dos ciclos, coordenadores das áreas e chefes dos turnos. Eles estabelecem a ponte entre a direcção e os professores.

Neste rol de actividades da escola, os professores participam na elaboração da planificação das aulas, em reuniões de grupo de disciplina, reuniões de balanço trimestral orientadas pelo director da escola e encontros com os pais e encarregados de educação, onde apenas se limitam a comunicar o aproveitamento pedagógico.

Por exemplo, nos encontros trimestrais são apresentados e discutidos os dados estatísticos de carácter pedagógico e alguns aspectos organizacionais e administrativos da escola, tais como questões relacionadas com as novas inscrições, os fundos adquiridos desta fonte e os atribuídos pelo Estado, informe sobre o recrutamento do pessoal docente e não docente e os problemas administrativos e financeiros existentes. Portanto, acredita-se que aspectos como cumprimentos do plano de actividades, a criação de parcerias e intercâmbios e, todo um conjunto de actividades que contribuam para o crescimento da escola poderiam ser abordados em reuniões de balanço.

A concretização destas actividades contribuiria para o maior envolvimento dos professores na vida da escola, pois o seu papel não seria limitado apenas ao processo de ensino. Este envolvimento criaria condições para que professores e alunos tivessem uma interacção social e que estes vissem nos professores os seus orientadores para a vida.

Pelo acima descrito, depreende-se que o professor tem uma função de grande responsabilidade, pois tem que desenvolver nos alunos conhecimentos relevantes, habilidades e atitudes necessários para a sua inserção e participação social, que são valores indispensáveis para

uma formação adequada a disciplina, respeito, auto-estima, honestidade, cidadania, ética, moral, humildade e trabalho em equipa.

O colectivo de professores que lecciona uma mesma disciplina forma o grupo da área. Para garantir o seu correcto funcionamento, cada grupo tem um responsável, denominado coordenador de área que é responsável pela planificação, execução e supervisão das actividades do grupo. Todas as actividades da escola têm o apoio e suporte da área administrativa, constituída pelo pessoal administrativo e auxiliar, bibliotecários, seguranças, jardineiros, entre outros.

Para as escolas do tipo 1, foco desta pesquisa, o REGEB, prevê a existência de um administrativo, assistido por um chefe de secretaria, que cuida da documentação dos docentes, alunos e demais funcionários, bem como a emissão de declarações, certificados de habilitações e diverso expediente.

Compete ao administrativo gerir os recursos e meios necessários ao funcionamento da escola, abrangendo os serviços dos recursos humanos, dos recursos materiais (instalações, mobiliário, material didáctico) finanças, conservação, limpeza e manutenção das instalações escolares, dos equipamentos audiovisuais, laboratórios, bibliotecas, entre outras, por forma a proporcionar o pleno funcionamento da escola, com vista à sua eficiência e eficácia.

Estas diferentes componentes da organização articulam-se entre si, que segundo MINTZBERG (1995), ligam-se por diferentes fluxos de autoridade, material de trabalho e de processos de decisão.

Para além da composição acima referida, o artigo 10º do REGEB faz referência à natureza e composição do Conselho de Escola, definindo-o como o órgão máximo do centro educativo, que tem como objectivos ajustar as directrizes e metas estabelecidas a nível central e local à realidade da escola e garantir uma gestão democrática e transparente.

Este órgão é composto por um presidente, pelo director da escola, o colectivo de direcção, representantes dos professores, o chefe da secretaria, do clube escolar e de turma de cada ciclo (representação dos alunos), a comissão de pais e representantes da comunidade.

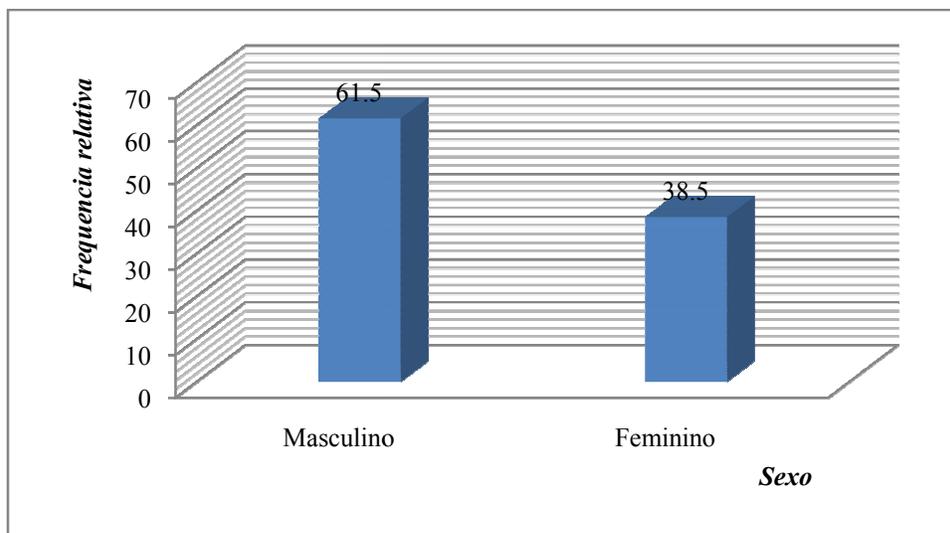
Na escola onde foi realizada a testagem piloto e a de pesquisa propriamente dita, não possuem o Projecto Político-Pedagógico. Essas instituições se guiam por um Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Neste sentido pode-se perceber que as escolas moçambicanas

não possuem o PPP. A não existência deste documento deve-se por um lado a falta de conhecimento dos gestores e as dificuldades da elaboração e aplicação do mesmo por outro.

4.3. Caracterização da Amostra

4.3.1. Professores

Gráfico 1: Distribuição dos professores por sexo

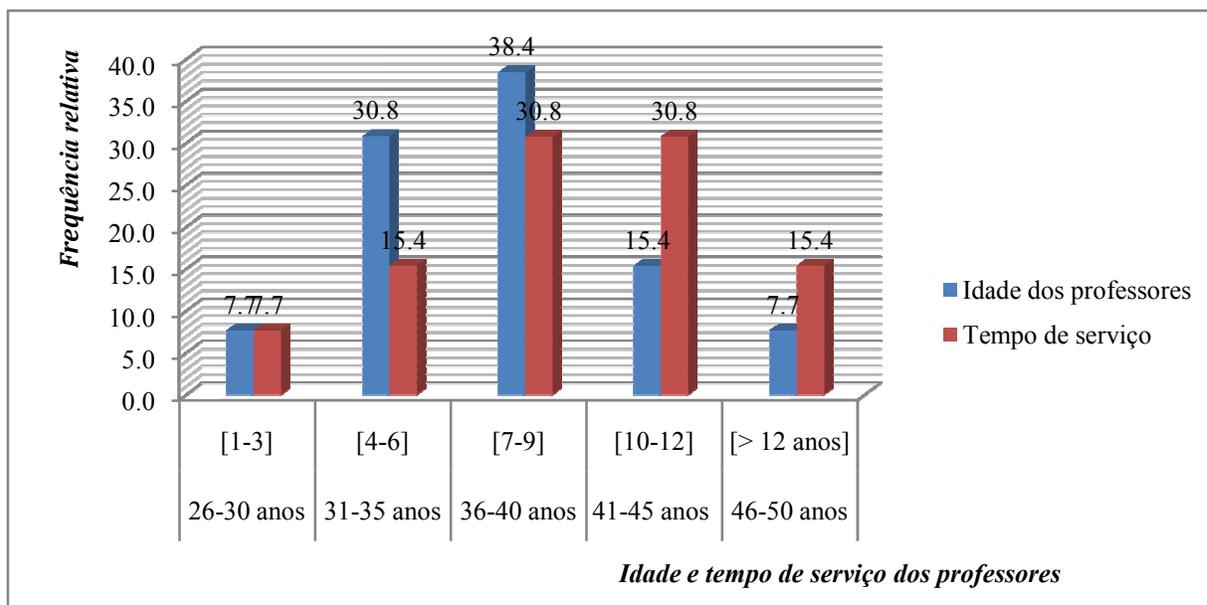


Fonte: Dados primários

A pesquisa abrangeu 13 professores dos 92 afectos nesta instituição, o que corresponde a 14,1% das 14 turmas de 7ª classe. Dos professores inquiridos, 8 são do sexo masculino (61,5%) e 5 (38,5%) do sexo feminino. Como ilustra o gráfico acima.

Segundo o gráfico acima, cerca de 61,5% dos professores são do sexo masculino e pode nos levar a entender que os homens preferem trabalhar no período de manhã em detrimento das mulheres que preferem no período de tarde. O facto justifica-se de que muitas mulheres preferem a cuidar das suas casas no período de manhã e a actividade laboral no período contrário.

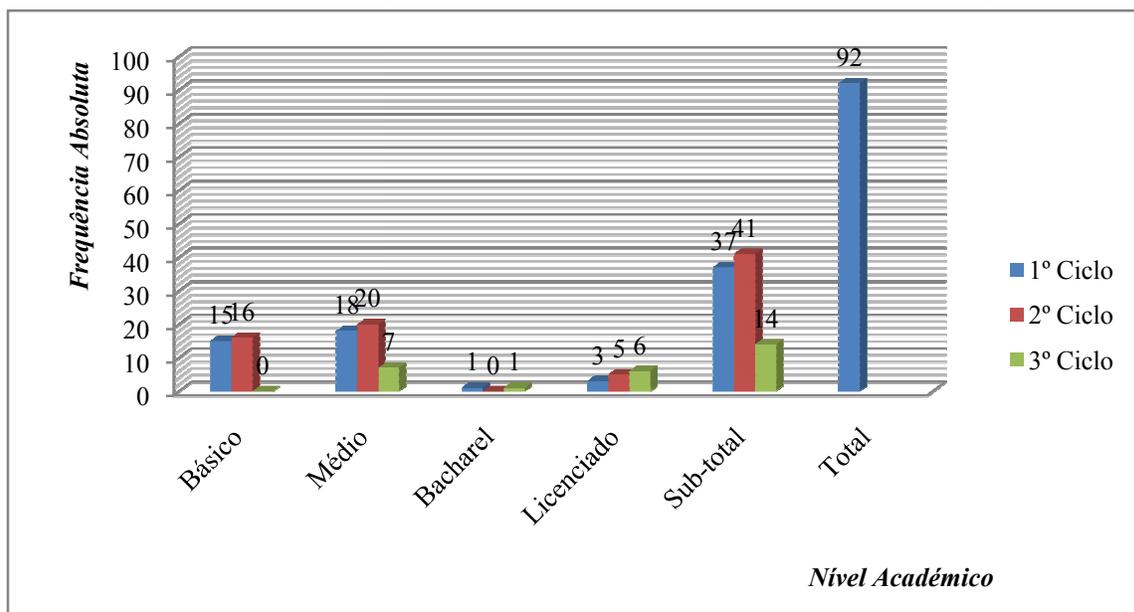
Gráfico 2: Idade e o tempo de serviço dos professores



Fonte: Dados primários

No que respeito as idades, o gráfico 2 mostra que 1 (7,7%) está na faixa etária de 26 a 30 anos, 4 (30,8%) de 31 a 35 anos, 5 (38,5) de 36 a 40 anos, 2 (15,4%) de 41 a 45 anos e 1 (7,7%) na faixa de 46 a 50 anos de idade. Com isso no faz entender que as idade variam entre os 26 e 50 anos, sendo que a maior percentagem situa-se na faixa etária entre os 36 e 40 anos. quanto ao tempo de serviços, os professores que estão na faixa etária de 36 a 40 anos estão a trabalhar entre 7 a 9 anos e os que tem 41 a 45 anos de idade possuem entre 10 a 12 anos de idade. Com esses dados podemos concluir que a maior percentagem dos professores da escola em estudo possuem a escola em estudo possui idade compreendida entre 36 e 40 anos e a maior percentagem (61,5%) possuem entre 7 a 12 anos de experiência na área de docência.

Gráfico 3: Distribuição dos professores da EPC da Fepom por ciclos de aprendizagem



Fonte: Dados primários

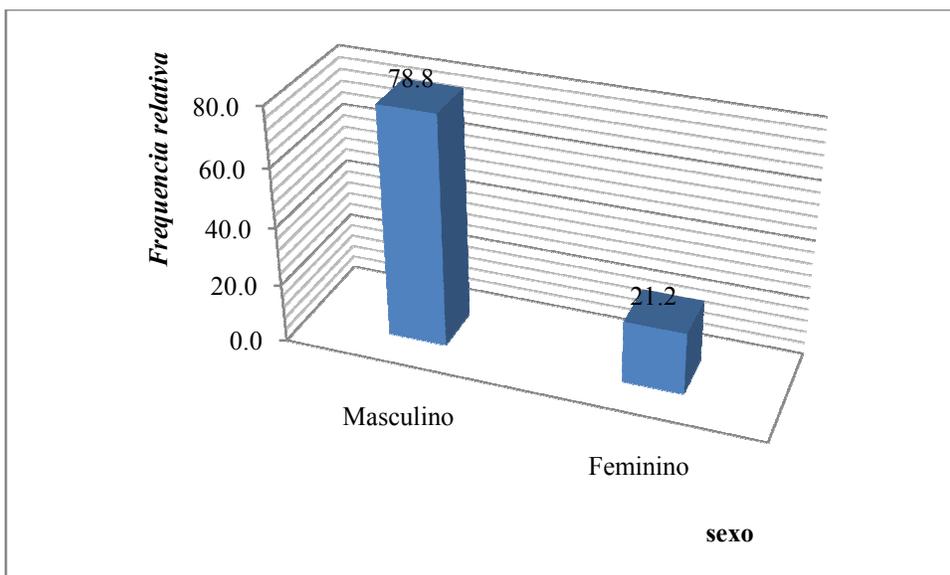
No que diz respeito a questão acima, no primeiro ciclo leccionam 37 professores correspondem a 40,2%, dos quais 15 são do nível básico, 18 do nível médio, 3 são licenciados e 1 possui o bacharelato. O segundo ciclo é leccionado por 41 (44.6%) professores, sendo 16 possuem o nível básico, 20 o médio e 5 o nível de licenciado. No terceiro ciclo trabalham 14 (15,2%) professores, dos quais 7 possuem o nível médios, 1 o bacharelato e 6 a licenciatura. Todos os professores a formação Psicopedagógica. Segundo o director da escola, “*dos professores que a escola tem, apenas 4 (4,3%) leccionam em outras escolas, sendo privadas como horas extras e 12 (13%) professores fazem horas extras na própria escola, no curso nocturno*”.

Verificando os dados do gráfico acima, constata-se que cerca de 84,8% dos professores não fazem horas extras em nenhuma escola. Este aspecto é positivo, pois favorece para a manutenção da energia dos mesmos e permite não fiquem cansados devido ao trabalho excessivo. O outro aspecto positivo é de todos professores terem formação específica para docência. Isto facilita que se apliquem de forma adequada os métodos e técnicas de ensino e aprendizagem., visto que segundo o REGEB, todos os professores da escola são obrigados a cumprir no mínimo 24 horas lectivas semanais.

4.3.2. Alunos

De forma a completar informação dos professores, tornou-se necessário inquirir os alunos, pois, esses são consumidores directos do conhecimento transmitido pelos professores. Para o efeito, foram contemplados 66 alunos apenas do curso diurno das turmas leccionados por professores inquiridos, como mostra o gráfico abaixo.

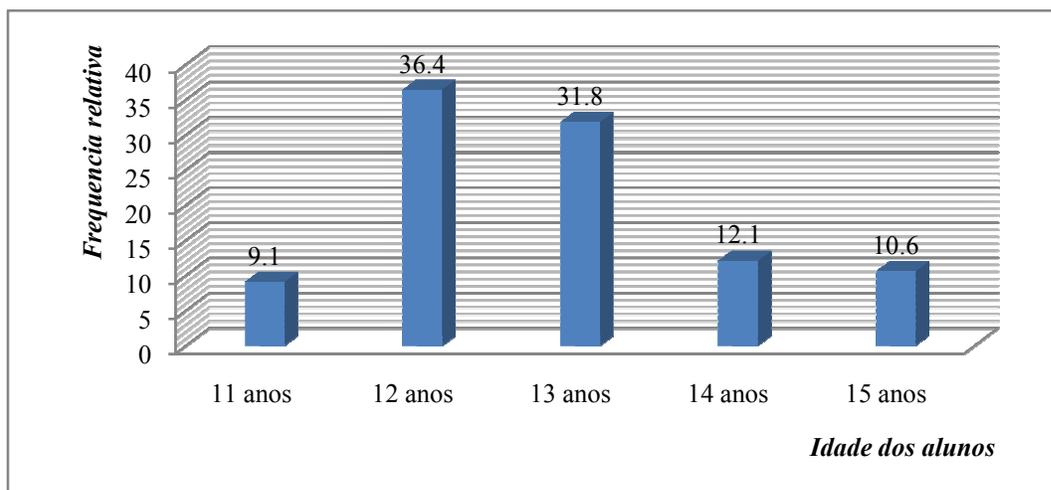
Gráfico 4: Distribuição dos Alunos por sexo



Fonte: Dados primários

Os dados do gráfico 4, ilustram que 16 (21,2%) dos alunos são do sexo feminino e 52 (78.8%) são do sexo masculino. Estes dados, comparados com o universo da escola, revelam uma contrariedade, pois o número de meninas é superior à dos rapazes. O facto de abranger mais rapazes em relação as meninas deve-se a recusa das mesmas em serem envolvidas no inquérito.

Gráfico 5: Idade dos alunos



Fonte: Dados primários

Os dados acima indicam que 6 (9,1%) dos alunos possuem 11 anos de idade, 24 (36,4%) possuem 12 anos, 21 (31,8%) possuem 13 anos, 8 (12,1%) possuem 14 anos e 7 (10,6%) possuem 15 anos de idade. Analisando esses dados, pode-se perceber que as idades dos alunos da escola em estudo, variam entre 11 a 15 anos e maior parte desses (68,2%), possuem idades compreendidas entre 12 e 13 anos. o facto de se encontrarem na 7ª classe, pode-se concluir que nunca reprovaram desde a sua entrada na escola, tendo ingressado no sistema educativo com 7 e 7 anos de idade.

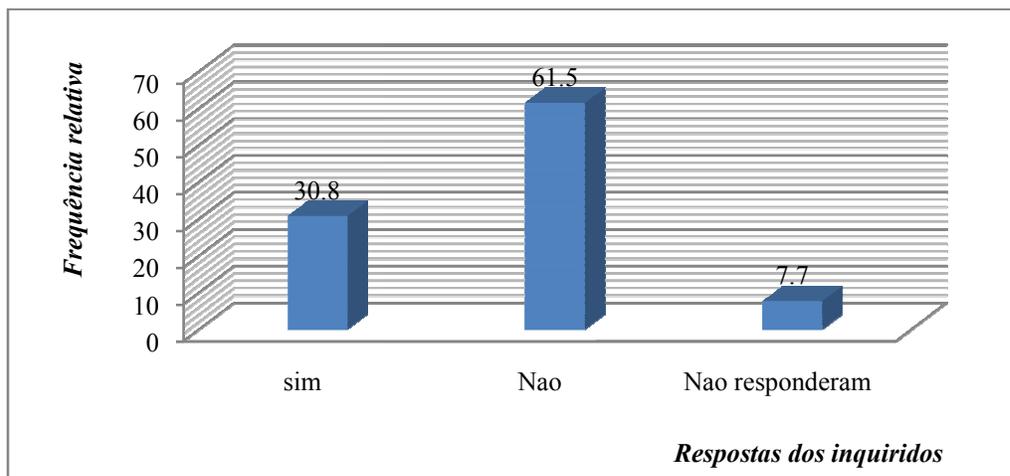
A escolha dos alunos da 7ª classe tem como fundamento, o facto de estes poderem fornecer informações pertinentes sobre as actividades desenvolvidas pelos professores e, desta forma, possibilitar que o investigador faça o cruzamento das informações obtidas dos alunos com as obtidas dos professores. Para a recolha de informação dos alunos, foi-lhes aplicado um questionário (apêndice C).

4.4. Modelo de gestão da escola da Escola Primária Completa da Fepom.

Para se perceber sobre o modelo de gestão que a escola segue no decorrer das suas actividades, questionou-se sobre o seu envolvimento na realização das tarefas que desenvolvem com os alunos na escola, bem como as dificuldades que encontram para o desenvolvimento das mesmas, a partir da seguinte questão: *sente-se envolvido nas actividades que se realizam na*

escola ou não? O gráfico abaixo mostra as respostas sobre o nível de envolvimento dos professores.

Gráfico 6: Envolvimento dos alunos nas actividades da escola



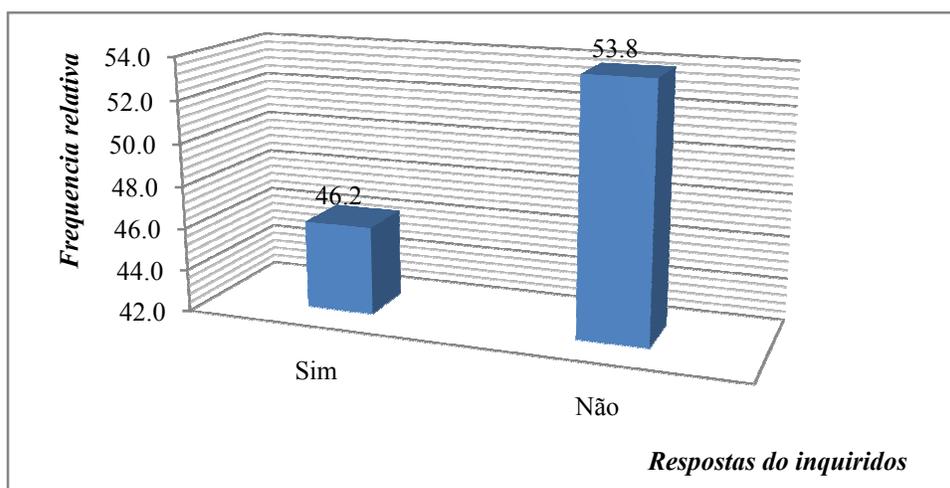
Fonte: Dados primários

Sobre a questão acima, dos 13 professores inquiridos, 4 (30,8%) afirmaram estarem motivados e comprometidos. 8 (61,5%) responderam que não se sentem motivados. 1 (7,7%) não responderam a questão. Esta abstenção é preocupante, porque pode-se depreender que muitas destas actividades não motivam e nem garantem o comprometimento e envolvimento dos professores, ficando estes preocupados apenas com o processo de ensino - aprendizagem, pois consideram ser esta uma actividade primordial.

Verificando os dados do gráfico acima, pode-se constatar que a não participação a vontade dos professores nas actividades deve-se a deficientes condições de trabalho, dificuldades de ordem financeira e material, poucas possibilidades de progressão de carreira e falta de material didáctico. Também se referem das grandes dificuldades dos alunos na percepção das matérias, agravada, pela não realização de tarefas escolares recomendadas pelos professores.

A outra questão feita, foi: *sentem-se motivados com as tarefas que realizam?* Com esta questão precisava-se sobre o nível de envolvimento, segundo os dados do gráfico abaixo.

Gráfico 7: Motivação nas tarefas que realizam

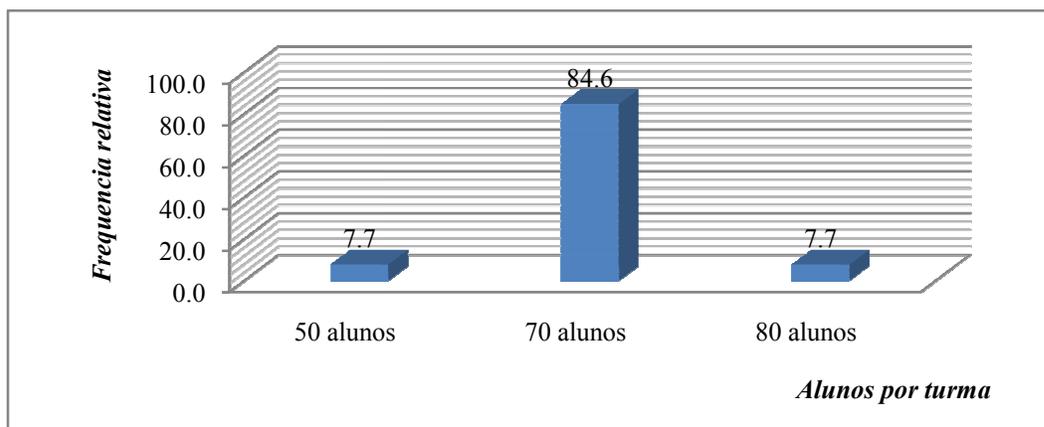


Fonte: Dados primários

No que diz respeito à motivação na realização das diferentes tarefas que desenvolvem na escola, 6 (46,2%) dos inquiridos sentem-se motivados e comprometidos, argumentando o seu gosto pela docência e por disporem de condições materiais mínimas para a realização das suas actividades. Contudo, 7 (53,8%) afirmam que participam nestas actividades porque são obrigados e como dever do professor é cumprir com o processo de ensino - aprendizagem. Examinando esses dados pode-se constatar que os professores não estão motivados para as tarefas que lhes cabem, sendo deste modo, a docência uma opção para a sua sobrevivência, porque não possuem outras alternativas profissionais. Este aspecto mostra claramente que os gestores da escola não se preocupam pela situação do professor. Isto reflecte a o não envolvimento dos professores na vida da escola e pode contribuir para o elevado de reprovações. CHAVENATTO (2001) defende que as teorias modernas de gestão recomendam a consideração social e envolvimento dos funcionários para que a organização tenha uma produtividade qualitativa.

Perguntou-se aos professores sobre o efectivo dos alunos por turma, e as respostas estão indicadas no gráfico abaixo.

Gráfico 8: Efectivo de alunos por turma

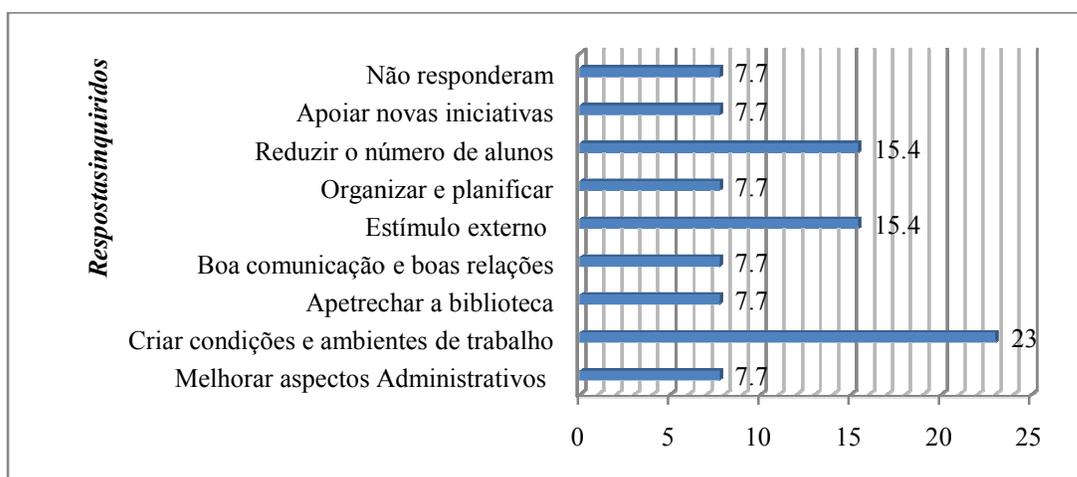


Fonte: Dados primários

Os dados do gráfico 8, revelam que 1 (7,7%) responderam que cada turma contém 50 alunos, 11 (84,6%) disseram que as turmas possuem 70 alunos e 1 (7,7%) referiram que existem 80 alunos por turma. Contudo, faz nos entender as turmas da EPC da Fepom possuem 70 alunos cada. Com isso chegamos a conclusão de que o número de alunos por turma é demasiado alto e não favorece desempenho do professor e condiciona motivação do professor.

Em relação às dificuldades encontradas no desenvolvimento das actividades de docência, fez-se a questão do gráfico abaixo.

Gráfico 9: Aspectos que devem ser melhorados na escola para facilitar o desempenho efectivo das actividades dos professores



Fonte: Dados primários

Relativamente à gestão da escola, os dados do gráfico 9 referem que 1 (7,7%) não respondeu, 1 (7,7%) respondeu que devia apoiar iniciativas novas, 2 (15,4%) disseram que devia-se reduzir o número de alunos por turma, 1 (7,7%) referiram-se da organização e planificação, 2 (15,4%) estímulo externo, 1 (7,7%) boa comunicação, 1 (7,7%) apetrechar a Biblioteca, 3 (23%) criar condições e bom ambiente de trabalho e 1 (7,7%) aspectos administrativos. Perante esses dados, nota-se que o número de alunos, estímulo externo e condições de trabalho constituem situações que devem ser ultrapassadas o mais rápido possível.

Questionados aos alunos sobre a mesma questão, dos 66 inquiridos 37 (56,1%) afirmam que devem melhorar as condições materiais e o equipamento, confirmando assim a informação obtida dos professores.

O artigo 43 do REGEB (2008, p. 42) estabelece o número máximo de 50 alunos por turma. Nesta óptica, o rácio professor/aluno é superior ao previsto, elevando desta forma a sobrecarga do trabalho docente. Isto é, o professor mantém a carga horária regulamentada, no entanto, se tomarmos em consideração o número de alunos prescritos no regulamento, o professor teria mais turmas e conseqüentemente uma carga horária e a remuneração não corresponder ao trabalho desempenhado.

Perante este cenário, é notável que a falta de motivação está relacionada com as condições oferecidas aos professores. Os seus salários não são compatíveis com o volume de trabalho, possuem turmas numerosas e poucos recursos didáticos e tecnológicos. Pode-se acrescentar que é através da comunicação que se influenciam as pessoas, medeiam-se situações difíceis e resolvem-se problemas. Ela permite expor ideias, defendê-las, criando condições para uma participação activa. Não se observa a utilização pelos gestores, os vários mecanismos de divulgação sistemática e frequente da informação.

Neste contexto, o regulamentado emanado pelo MEC não encontra enquadramento se observarmos a capacidade física das escolas (salas de aulas superlotadas, mobiliário insuficiente) o que resulta na deficiente comunicação e interacção professor/ aluno. Um outro aspecto a tomar em consideração é o uso inadequado da biblioteca existente na escola e a falta de laboratórios que contribuem para um melhor processo de ensino e aprendizagem e conseqüentemente, para uma qualidade de ensino desejada. Todavia, apesar do gestor da escola

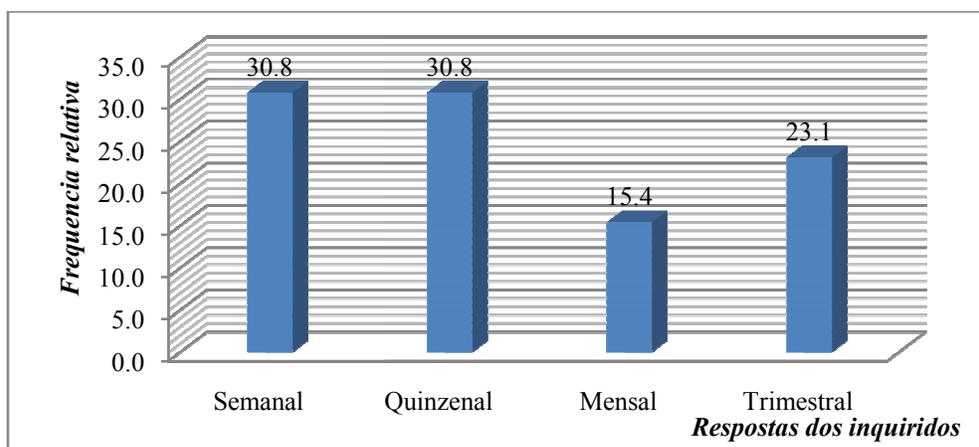
ser receptivo e comunicativo, os dados acima ilustram claramente que o modelo de gestão praticado na escola em causa é Tradicional ou autocrática.

É necessário que este cenário se reverta, tal como referem LUCK e LIBÂNEO ao mencionarem que a participação proporciona o conhecimento dos problemas, os objectivos, as perspectivas e metas da escola, proporciona um ambiente e clima de trabalho favoráveis, conducentes a uma dinâmica comunicativa desejável.

4.5. Práticas de gestão na Escola Primária Completa da Fepom

Para obter informações se as práticas de gestão influenciam a motivação e o comprometimento dos professores, apresentamos um conjunto de perguntas aos inquiridos, focando especialmente a situação da comunicabilidade e o envolvimento dos professores na gestão da escola.

Gráfico 10: Frequência dos encontros entre os professores a Direcção da escola



Fonte: Dados primários

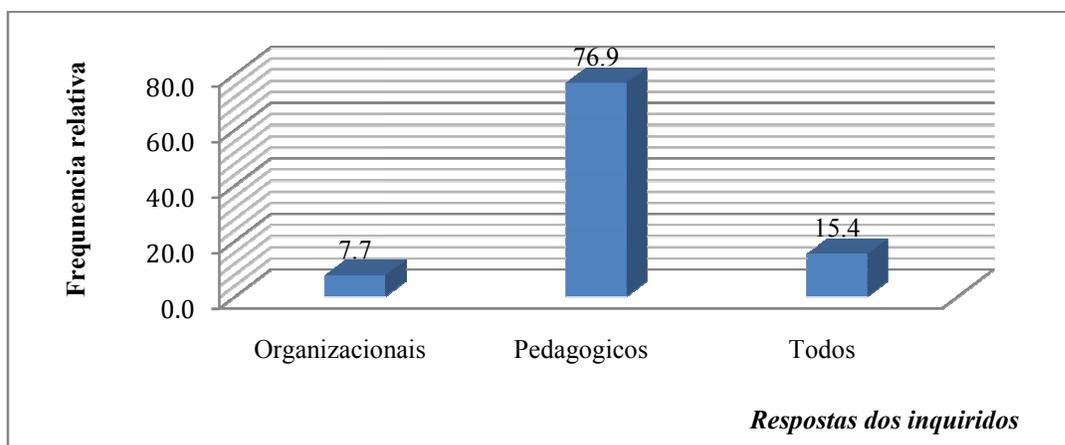
Os dados do gráfico 10 mostram que, todos os professores tem tido contactos com o director da escola, diferenciando na frequência dos encontros, sendo 4 (30,8%) professores afirmaram que o contacto é semanal, 4 (30,8%) disseram que é quinzenal, 2 (15,4%) disseram que é mensal e 3 (23,1%) disseram que o encontro tem sido trimestralmente, de acordo o gráfico abaixo.

Segundo Os dados acima, 61,5% dos inquiridos referem que os encontros realizam-se regularmente, sendo semanal ou quinzenalmente. 23,1% referem que o encontro

realiza-se uma vez por trimestre. Apesar de esta percentagem ser insignificante, leva-nos a entender que outros encontros ocorrem apenas com a presença do Director Adjunto Pedagógico, os coordenadores dos ciclos e das áreas, com agenda meramente pedagógico que se incide apenas na discussão e esboço das lições a serem dadas nas aulas seguintes. O director da escola realiza apenas um encontro em cada trimestre para Análise do desempenho trimestral da escola. Neste caso, no total ocorrem três encontros ao longo do ano, visto que o ano lectivo é composto de três trimestres. Entretanto, esses encontros só se efectuam no final do 1º e 2º trimestre, o que significa dois encontros por ano. No último trimestre não se realiza alegadamente porque no final tem existido uma serie de actividades a desenvolver, tais como conselhos de notas, preparação para os exames, entre outras.

O gráfico 11 ilustra informações relacionadas com a gestão pedagógica e administrativa da escola. Com pergunta abaixo, pretendia-se perceber que assuntos são tratados e discutidos nos encontros dos professores com a direcção da escola.

Gráfico 11: Assuntos que são discutidos nos encontros com a direcção da escola



Fonte: Dados primários

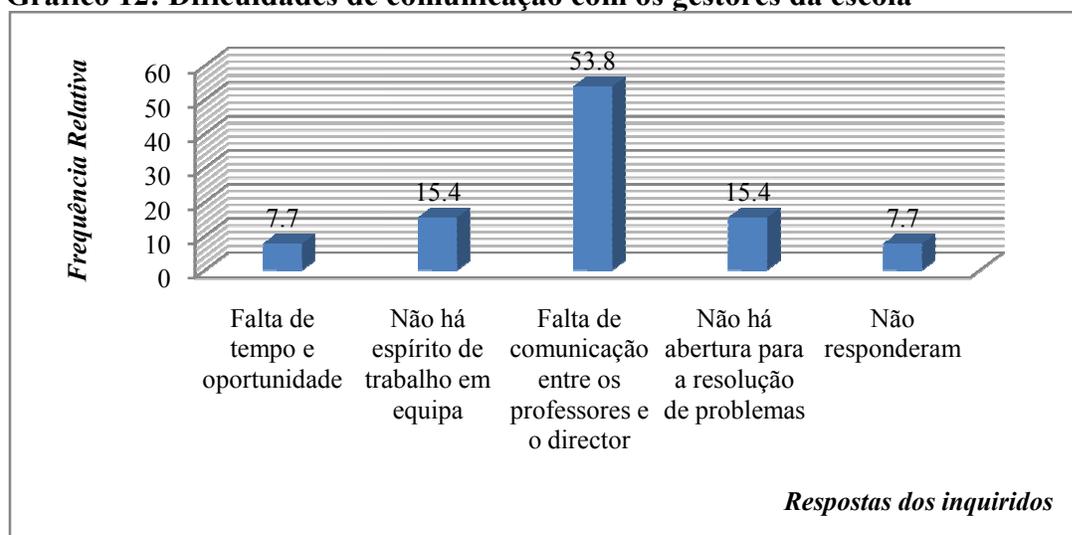
Em relação aos assuntos tratados nos encontros com a direcção, o gráfico relata que dos 13 inquiridos 10 (76,9%) referem assuntos pedagógicos, 2 (15,4%) todos os assuntos (administrativos, pedagógicos e administrativos). 1 (7,7%) referiram que se tratam de assuntos organizacionais.

De facto, na prática, nos encontros com os professores tratam-se com frequência os assuntos pedagógicos. Deste modo as baixas percentagens dos inquiridos (7.7%) demonstram que os assuntos de âmbito organizacional são reservados para o 2º plano em detrimento dos

pedagógicos. Para tal, isto não pode significar que este seja um assunto pouco relevante. Na realidade este é um aspecto que acontece na instituição em análise, onde a direcção da escola reconhece que esta é uma área preponderante e de suporte da direcção pedagógica. A comunicação é um aspecto importante na gestão, pois ajuda a compreender como se desenvolvem as relações entre os professores e os gestores.

Diante das dificuldades existentes na escola que sombreiam a comunicabilidade entre os professores e os gestores, fez-se a questão aos inquiridos abaixo:

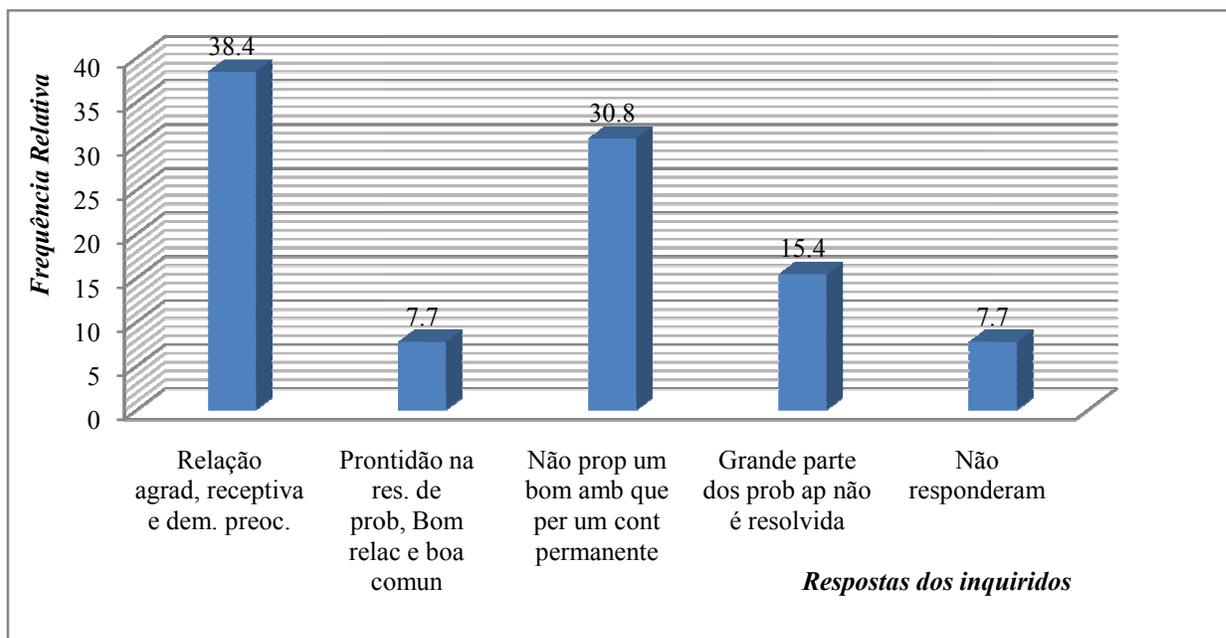
Gráfico 12: Dificuldades de comunicação com os gestores da escola



Fonte: Dados primários

O gráfico acima mostra que 1 (7.7%) disseram que há falta de tempo e oportunidade, 2 (15,4%) disseram que não há espírito de trabalho em equipa para desenvolver as tarefas da escola, 7 (53,8%), reponderam que existe falta de comunicação entre eles e o director da escola, 2 (15,4%) afirmam não haver uma abertura para a resolução de problemas e 1 (7.7%) não responderam a questão. Com isso, pode-se constatar que o facto de 53,8% dos inquiridos afirmarem que existe falta de comunicação entre os professores e o director da escola leva-nos a concluir que a comunicação é realizada de forma linear, baseada em normas e regras onde se dá maior ênfase a tarefas do que as pessoas. A não aplicação das tais práticas numa organização, contribui para a exclusão de membros da organização e concorre para uma gestão tradicional.

Gráfico 13: Sentimento do professor ao tratar algum problema com o director da escola



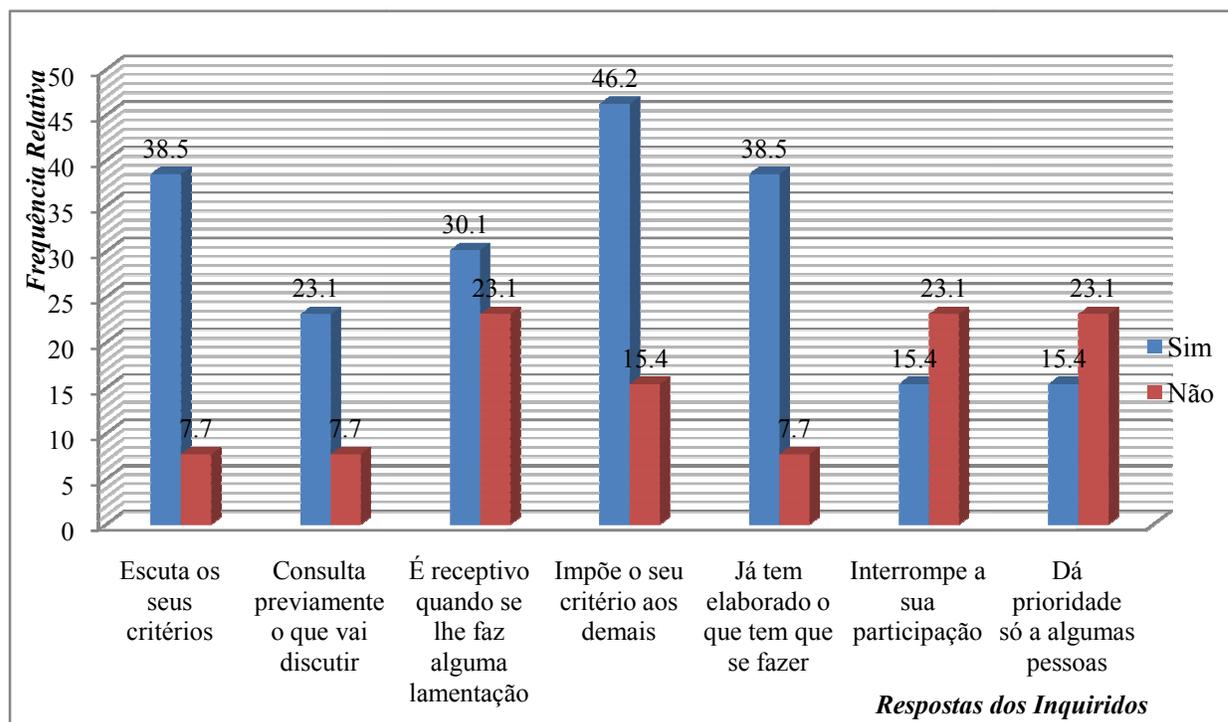
Fonte: Dados primários

Sobre a questão acima, 5 (38,4%) professores disseram que têm sido bem atendidos, 1 (7,7%) responderam que existe prontidão na resolução de problemas, 4 (30,8%) disseram o director não proporciona um ambiente que permite um contacto permanente, 2 (15,4%) disseram que grande parte dos problemas apresentados à direcção não é resolvida e 7,7% não responderam a questão.

No entanto, de forma acumulativa os dados do gráfico 13, referem que cerca de 46,1% sentem-se bem, pois existe um relacionamento agradável, boa comunicação e prontidão na resolução dos problemas. Cerca 46,2% dos inquiridos afirmam que não lhe é proporcionado um bom ambiente que permita um contacto permanente com o director; grande parte dos problemas não é resolvida. Esta percentagem mostra aspectos negativos em relação ao tipo de relacionamento entre os professores e o director, o que significa existir pouco contacto entre eles, ou simplesmente a direcção não se preocupa pela criação de um ambiente saudável e comunicativo, conducente à auscultação e resolução dos problemas na escola. Contudo faz nos concluir que as praticas de gestão da escola em estudo contradizem-se com as de uma gestão democrática. Numa gestão participativa, os líderes devem cultivar boas relações interpessoais e considerar as pessoas como elementos mais importantes das organizações RÉGIS (2000).

Para se perceber como é que o director trata as sugestões dos professores numa reunião, fez-se a pergunta:

Gráfico 14: Natureza do director da escola diante de uma reunião com os funcionários



Fonte: Dados primários

Diante da questão acima, o gráfico nos indica que 5 (38,5%) professores afirmaram que o director escuta as suas opiniões e 6 (46,2%) disseram que o director impõe os seus critérios. Se os professores tinham acesso atempado da agenda da reunião 3 (23,1%) disseram que o director tem consultado previamente os assuntos a serem discutidos e 5 (38,5%) disseram que o director elabora o que se vai discutir no encontro. Analisando estes dados, pode-se perceber que existem dificuldades de relacionamento entre o director e os professores, bem como na comunicação, o que pode afectar o desempenho e motivação dos mesmos. Esta situação ilustra claramente a ausência e falta de espírito de trabalho em equipa e pouco diálogo que de certa forma concorre para que os professores não participem activamente.

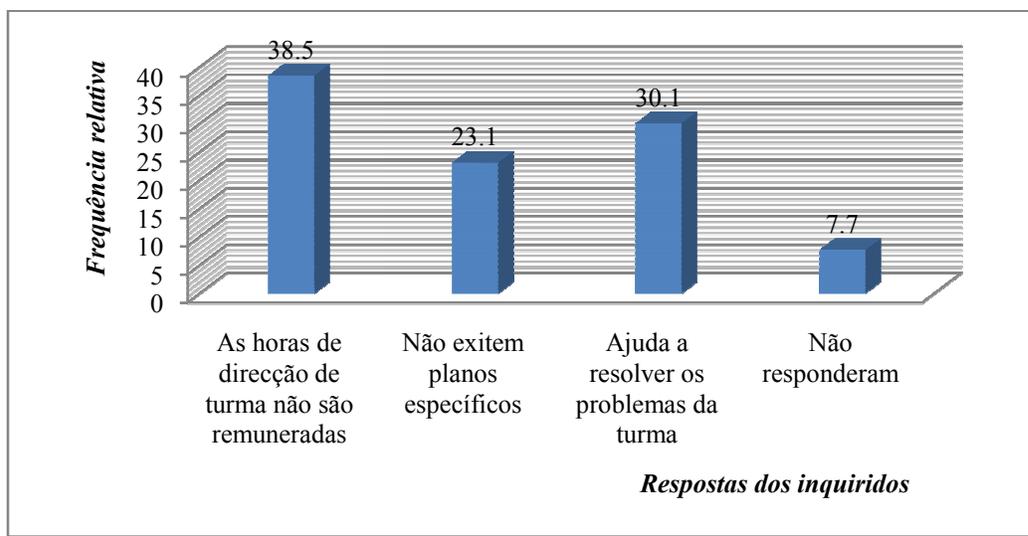
4.6. Envolvimento dos professores no processo de gestão da escola

De forma a perceber melhor o nível de participação e envolvimento dos professores nas diversas actividades desenvolvidas na escola, foram colocadas questões a

direcção de turma, planificação, encontros com encarregados de educação e actividades extracurriculares, como ilustram os gráficos abaixo.

a) Direcção de turma

Gráfico 15: Percepção dos professores em relação as horas de direcção de turma



Fonte: Dados primários

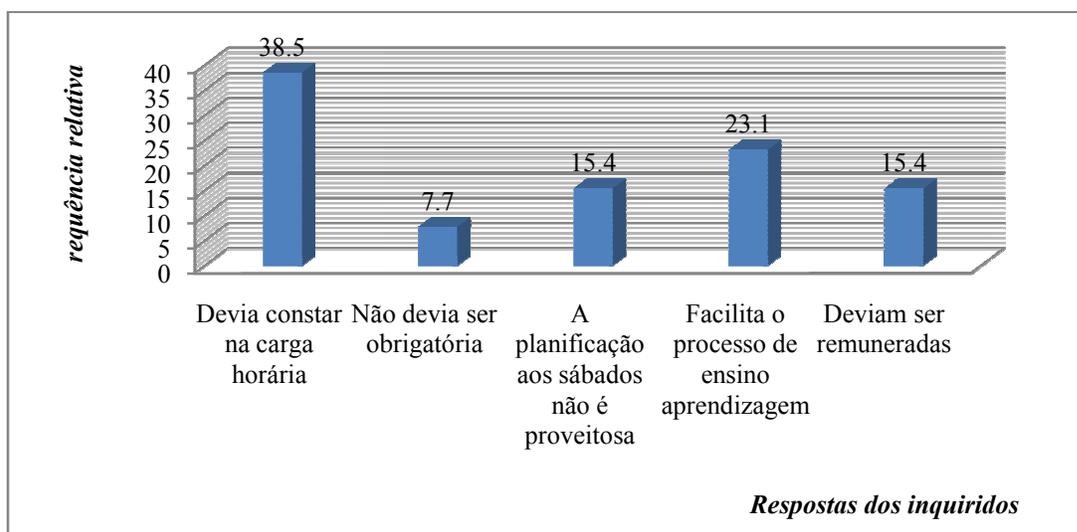
Em relação à realização das actividades de direcção de turma, o gráfico 15 indica que 5 (38,5%) dos professores afirmam que as mesmas não são realizadas com frequência, pois as horas não são remuneradas, o volume de trabalho é elevado e pelo facto das turmas serem numerosas, 3 (23,1%), responderam que as reuniões não se realizam devido a ausência de planos específicos para esta actividade e que devem ser elaborados pela direcção pedagógica e atempadamente comunicados aos directores de turma, através da fixação de convocatórias na sala dos professores, 1 (7.7%) escusou em dar alguma satisfação sobre a questão. Apesar dos aspectos referenciados, 4 (30,1%) dos professores inquiridos afirmam que estes encontros ajudam a resolver os problemas da turma.

Os dados do gráfico acima, pode nos fazer entender que geralmente, os professores usam as horas de direcção de turma para anteciparem as aulas do último tempo ou para a realização de testes. Relativamente a remuneração das horas referentes a direcção de turma, a direcção da escola não a poderá alterar, por estar previsto no Regulamento Geral do Ensino Básico. Embora a percentagem dos que não responderam seja menor, mas influencia na análise

da pesquisa, pois a mesma indica que existe muita insatisfação no seio dos professores no que tange ao número de horas lectivas obrigatórias e sua remuneração.

b) Planificação

Gráfico 16: Percepção dos professores em relação as horas de planificação



Fonte: Dados primários

No que concerne a planificação, o gráfico acima mostra que 5 (38,5%) professores responderam dizendo que as horas de planificação deveria ser incluída na contagem da carga horária lectiva semanal dos professores e não ser realizada nos sábados, 1 (7,7%) disseram que não devia ser obrigatória, 2 (15,4%) a planificação aos sábados não é proveitosa, 3 (23,1%) facilita o processo de ensino e aprendizagem e 2 (15,4%) deviam ser remuneradas.

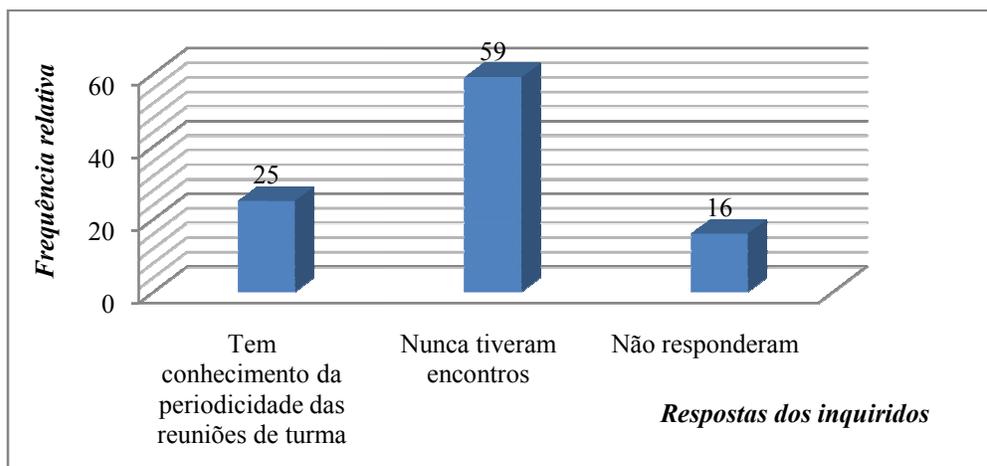
Analisando os dados do parágrafo anterior, pode-se constatar que a frequência dos professores nas planificações é fraca, pautando-se pela ausência de muitos professores. Todavia, dificilmente os grupos de disciplina reúnem-se com todos os seus membros, porque preferem reservar o final de semana para atender algumas actividades sociais, e pelo facto desta actividade não ser remunerada, dificultando deste modo que todos os professores de uma dada área se encontrem.

De acordo com o calendário de reuniões do grupo, a sua realização deve acontecer quinzenalmente, para o controlo das actividades. Nestas reuniões, a presença do director da escola e do director pedagógico são imprescindíveis. No entanto, estes primam pela ausência, obtendo as informações nos colectivos de direcção, através dos coordenadores das áreas.

Deste modo, o controlo das actividades realizadas pelos professores bem como o seu acompanhamento e monitoria, não são executados nos moldes desejados. Portanto, se os directores estivessem presentes em todas as actividades em que devem participar, teriam um conhecimento da real situação relativa as actividades agendadas e melhor fariam o acompanhamento dos resultados.

Ainda sobre o mesmo assunto, foi colocada uma questão aos alunos de modo a ter informações sobre a frequência dos encontros de conselho escola e aspectos a serem alterados para melhorar o processo de ensino.

Gráfico 17: Frequência dos encontros da direcção da turma



Fonte: Dados primários

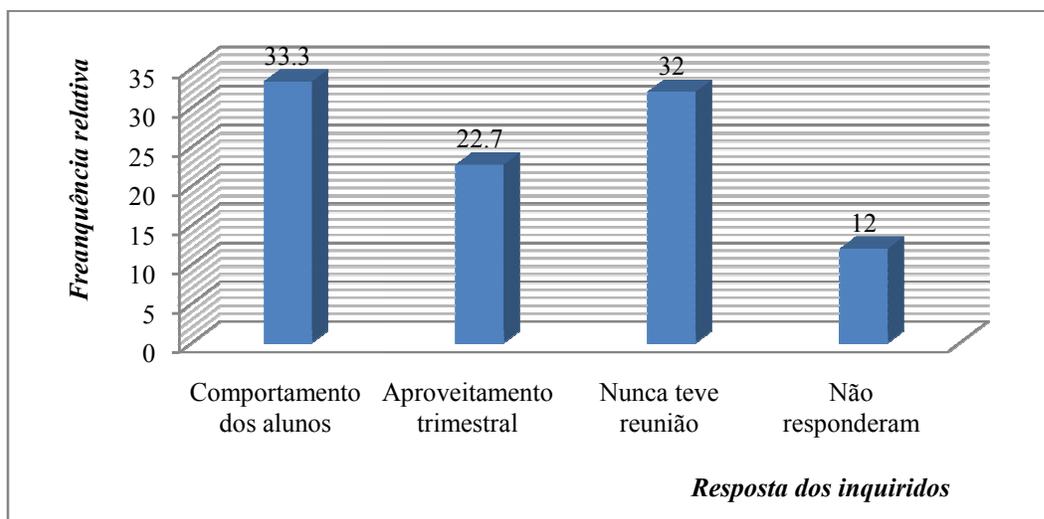
O gráfico acima ilustra que dos 66 inquiridos sobre a frequência das reuniões de turma, 17 (25%) referiram-se de que tem conhecimento da periodicidade das reuniões de turma, afirmando que estas realizam-se semanalmente. No entanto, 39 (59%) nunca tiveram encontros de reunião de turma e 11 (16%), preferiram se abster da questão.

Analisando os dados do gráfico acima, pode-se constatar que os valores 59% e 16% têm significado quando comparamos com os dados obtidos dos professores sobre o mesmo assunto. Neste caso, pode-se compreender que as reuniões de turma não acontecem segundo o planificado e pode significar que a desmotivação do professor influencia negativamente no processo de aprendizagem do aluno e contribui desta forma para ausência do mesmo na sala de aulas.

Estes dados permitem-nos concluir que o tempo de frequência escolar dos alunos (5 ou mais anos na escola) contribui para que conheçam a existência e função desta actividade. Outro aspecto é que a realização destes encontros ao longo dos anos, permite-lhes afirmar que os mesmos não se realizam e quando acontecem geralmente limitam-se a fornecer informações sobre a assiduidade, notas trimestrais no início do 2º e 3º trimestre e à escolha dos representantes de turma no início do ano. Deste modo, pode perceber-se que as reuniões de direcção de turma não se realizam. Portanto, os dados confirmam, que tais encontros não se realizam para os fins desenhados.

Na prática, atendendo ao comportamento dos professores, o director de turma não é tão importante como define o REGEB no que diz respeito ao papel que o mesmo deve desempenhar na relação educativa e como elo de ligação entre alunos, pais e encarregados de educação e a direcção da escola.

Gráfico 18: Assuntos tratados nos encontros do Conselho de escola

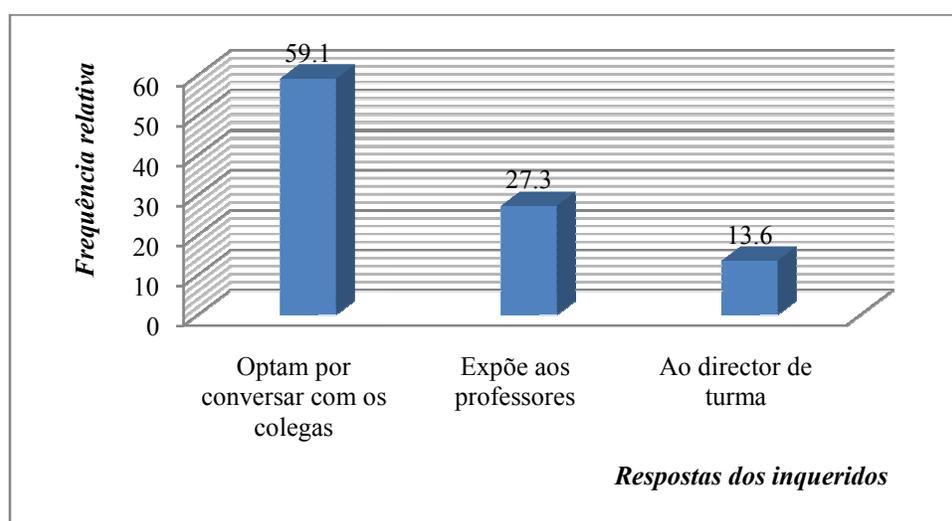


Fonte: Dados primários

Questionados sobre os assuntos tratados no conselho de escola, 22 (33.3%) alunos disseram que são abordados assuntos sobre o comportamento dos alunos, 15 (22,7%) informação sobre o aproveitamento trimestral e, 21 (32%) afirmam nunca ter tido reunião 8 (12%) não responderam, como ilustra o gráfico acima.

O gráfico 18 ilustra que cumulativamente cerca de 44% de alunos referem que nunca tiveram reunião e outros optaram pela abstenção. Com essa percentagem, remete-nos a afirmar que os alunos fazem tudo a seu belo prazer. Neste caso, existem muitos aspectos sobre as práticas de gestão que devem ser melhorados para moralizar os professores de forma contribuir positivamente no processo de ensino e aprendizagem na escola em estudo, revertendo assim o actual cenário.

Gráfico 19: Referência do aluno para a resolução dos problemas que lhe inquieta



Fonte: Dados primários

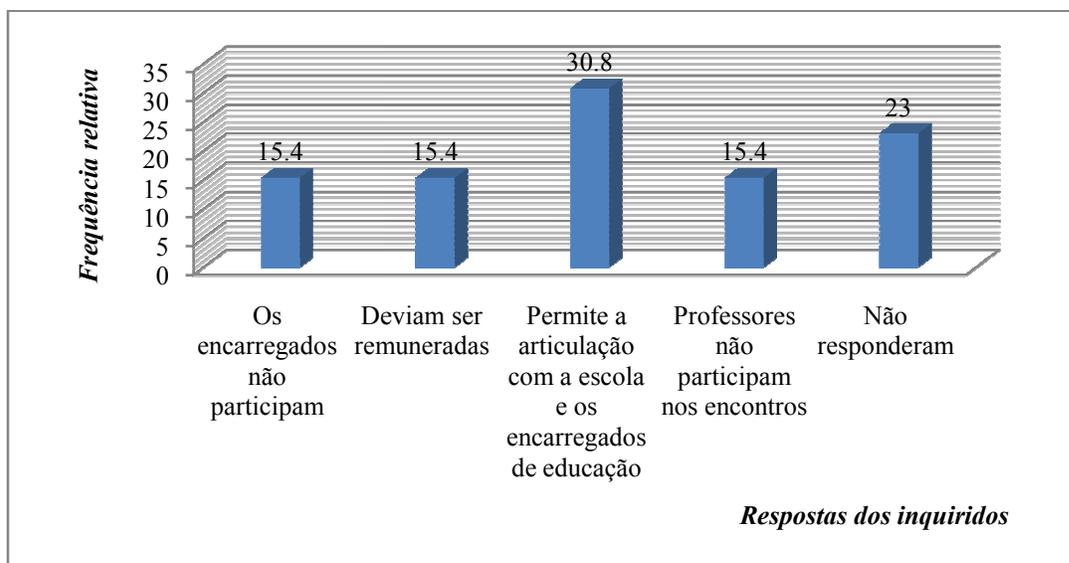
As respostas do gráfico acima nos indica que, 39 (59,1%) optam em conversar com os colegas, 18 (27,3%) expõe aos professores e 9 (13,6%) ao director de turma, mostra o gráfico abaixo. Diante desses dados, torna-se compreensível que a maior percentagem dos alunos inqueridos opta por apresentar os seus problemas aos colegas. Isto leva a crer que, quando os alunos expõem os seus problemas entre si, acreditam que tais problemas não serão resolvidos ou servirão apenas para meros comentários, ou ainda, quando estes expõem aos professores, percebe-se que existe uma relação de proximidade e também pode constituir uma alternativa para partilharem tais problemas.

c) Reunião com os encarregados de educação

As reuniões com os encarregados de educação têm como objectivo envolvê-los nas diversas actividades de gestão escolar, bem como obter informações relacionadas com o

desenvolvimento académico dos alunos. Para tal, deve haver um contacto sistemático entre os encarregados de educação e o director de turma. Neste caso foram levantadas algumas questões para obter as respostas abaixo indicadas.

Gráfico 20: Percepção dos professores sobre a reunião com os encarregados de educação



Fonte: Dados primários

O gráfico acima ilustra que dos 13 professores inquiridos, 4 (30,8%) disseram que os encontros permitem a interacção entre os encarregados de educação e a escola; 2 (15,4%) responderam dizendo que esses encontros deviam ser remunerados; 2 (15,4%) dos professores inquiridos afirmam que aqueles não participam nesses encontros; 2 (15,4%) responderam dizendo que os encarregados não participam nas reuniões 3 (23%) não responderam a questão. Com essa questão, pode-se perceber que os professores não se preocupam com o encontro entre os encarregados de educação e a escola, independentemente da importância que a mesma têm para a comunidade escolar.

A reflexão que se faz a partir dos dados acima apresentados permite - nos aferir que a fraca participação dos encarregados de educação pode significar falta de interesse pela vida escolar dos seus educandos. Além disso, a escola não apresenta aos pais e encarregados de educação o plano de actividades a serem realizadas durante o ano lectivo e não desenvolve actividades que promovam o seu envolvimento.

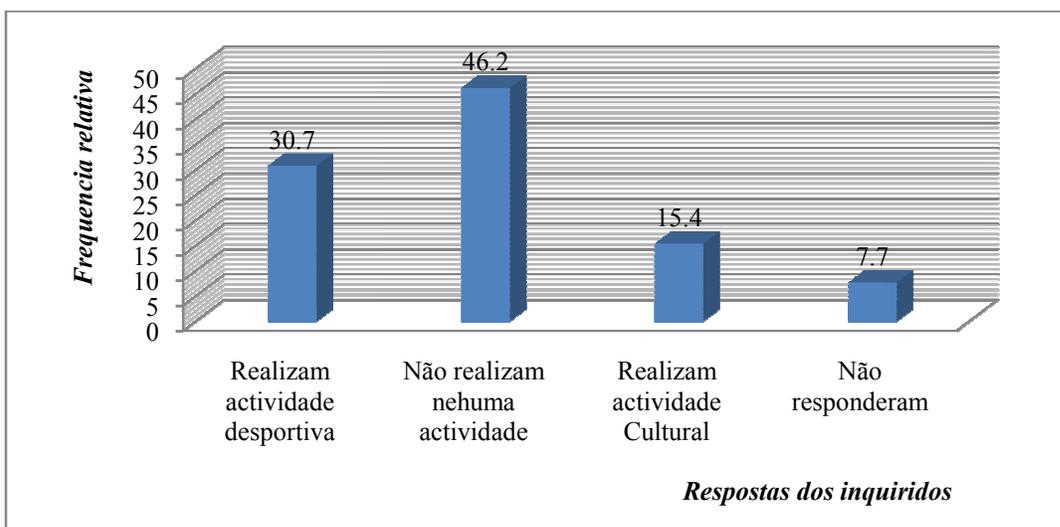
As convocatórias das reuniões trimestrais chegam aos encarregados de educação na semana em que se vai realizar o encontro. Estes encontros limitam-se à informação de notas e faltas, e não para apresentar, por exemplo, estratégias ou planos para melhorar o rendimento escolar.

Segundo os professores inquiridos, a não remuneração desta actividade contribui também para a desmotivação e pouco empenho dos professores, levando-os a não manter contactos frequentes com os pais e encarregados de educação e a participar somente nos encontros organizados trimestralmente pela direcção da escola. Estes dados ganham sustento em AMELSVOORT (2009) e CHIAVENATO (2004) ao referir que a falta de estímulos financeiros pode conduzir ao distanciamento e fraco empenho nas actividades.

d) Actividades extra curriculares

As actividades extracurriculares que os professores dão relevância são a desportiva e a cultural. As actividades desportivas inserem-se nos jogos escolares, centralmente planificados pelas direcções provinciais e distritais, não havendo envolvimento directo das escolas. Para obter informações sobre este assunto foi feita a questão abaixo:

Gráfico 21: Actividades extracurriculares desenvolvidas na escola



Fonte: Dados primários

Os dados do gráfico acima dizem que, 6 (46,2%) professores não realizam nenhum tipo de actividade extracurricular, 4 (30,7%) realizam actividade desportiva, 2 (15,4%) realizam actividade cultural e 1 (7,7%) não responderam. Esses dados, podem significar que os professores não têm conhecimento da existência dessas actividades, ou não se envolvem. Parece que estas actividades não têm nenhuma importância para os professores e também, a escola não cria condições para o seu envolvimento.

No que diz respeito a actividade desportiva, apenas 2 professores dos inquiridos, o que corresponde (15,4%) responderam a esta questão, dizendo que realizam actividade desportiva. Talvez estes sejam professores de Educação Física, a quem a escola atribui horas extras remuneráveis pela preparação e acompanhamento dos alunos neste tipo de actividades. Estes professores constituem a ponte de ligação entre os alunos e direcção da escola. O mesmo acontece em relação as actividades culturais, apesar das horas feitas durante actividades culturais não sejam remuneradas. De referir que esta actividade implica o envolvimento de um grupo de alunos, que é supervisionado por um professor e cabe à escola a responsabilidade de adquirir todos os materiais necessários para o desenvolvimento desta actividade.

e) Conselho de Escola

Os dados sobre esta informação foram obtidos através de entrevistas aplicadas aos professores. Uma das perguntas colocadas aos entrevistados relacionava-se com a sua percepção em relação ao conselho de escola e a sua importância. Os três professores entrevistados definiram o conselho de escola como um “...*órgão máximo da escola que congrega os membros da direcção da escola, representantes dos alunos, encarregados de educação e funcionários...*” Para outros dois, é “...*um órgão formado pela direcção da escola, comissão de pais...*”.

Mesmo diante da falta de clareza em relação ao regulamento do Ensino Básico no que diz respeito ao conselho de escola, outros entrevistados fazem referência à participação da comunidade escolar tal como mostram os seguintes extractos:

“...*organismo que reúne a direcção da escola, professores, pais e comunidade...*”(P1).

“...*o conselho de escola é um colectivo constituído pela direcção da escola, sociedade civil, pais e encarregados de educação e dirigentes da comunidade...*” (P2,P4).

Constata-se que os entrevistados têm conhecimento da existência dum conselho de escola, entretanto não tem uma ideia concreta sobre a composição do mesmo.

Uma outra pergunta colocada estava relacionada com a importância do conselho de escola. Relativamente a esta pergunta um dos entrevistados respondeu: “...*é importante pois ajuda na gestão e organização da escola, a resolver problemas de âmbito social, pedagógico e de infra-estruturas...*”(P5) Ainda em relação a esta questão, outro fez referência à importância do conselho de escola nos seguintes termos: “...*aconselha a direcção da escola em relação a determinados assuntos de professores, alunos e ajuda a gerir as contribuições dos pais...*” (P3)

De uma forma geral, pode-se perceber que, para os entrevistados, o conselho de escola é visto como um órgão importante na solução dos problemas da escola, principalmente, os relacionados com a segurança e manutenção das infra-estruturas.

A uma outra pergunta sobre a representatividade e participação dos professores no conselho, um dos entrevistados refere não ter “*conhecimento da existência de professores que compõem o conselho de escola... nunca houve nenhuma apresentação dos mesmos...*” (P5). O outro entrevistado disse que “*...os professores não estão representados no conselho de escola...*” (P2).

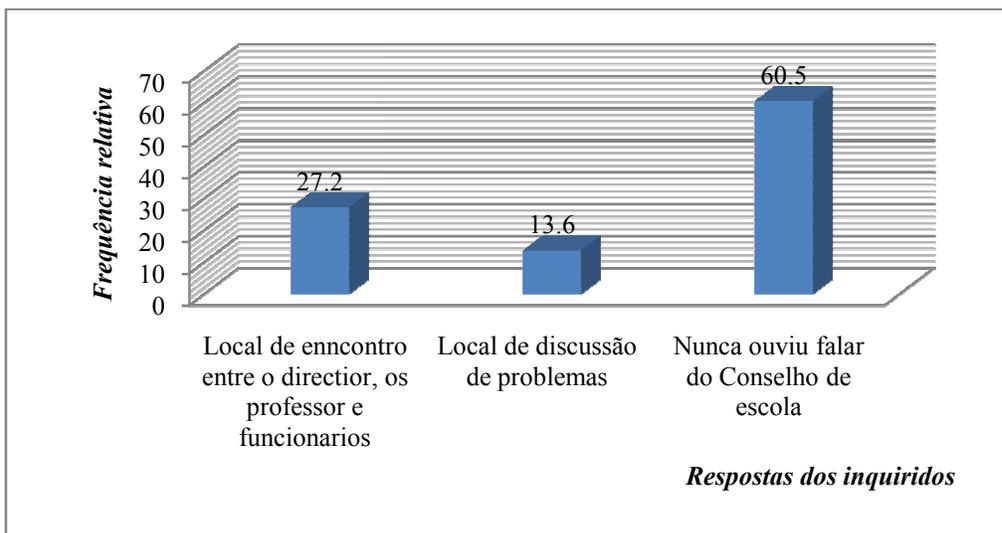
Um outro respondeu que “*...são representados por 2 professores...*”. Outros dizem “*...não ter conhecimento da representatividade dos professores ...*” “*...o conselho de escola existe, mas não sei quantos professores fazem parte do mesmo, porque nunca elegemos nenhum colega para o conselho...*” (P1 e P4).

De acordo com os entrevistados, os professores têm noção que devem estar representados no conselho. Contudo, uns não sabem explicar quantos estão representados e como foram eleitos. Outros têm conhecimento do número de elementos que compõem o conselho, e que os mesmos foram indicados para o efeito, apesar de não ser o procedimento correcto, o que pressupõe que estes são escolhidos na base da confiança.

Tanto os dados dos inquéritos como os das entrevistas mostram que existe uma fraca participação e empenho dos professores devido a um conjunto de factores que não contribuem para a sua motivação e envolvimento nas actividades de direcção de turma, planificação, actividades extracurriculares e do conselho de escola.

O mesmo assunto foi colocado aos alunos e deram as seguintes respostas, a partir da seguinte questão:

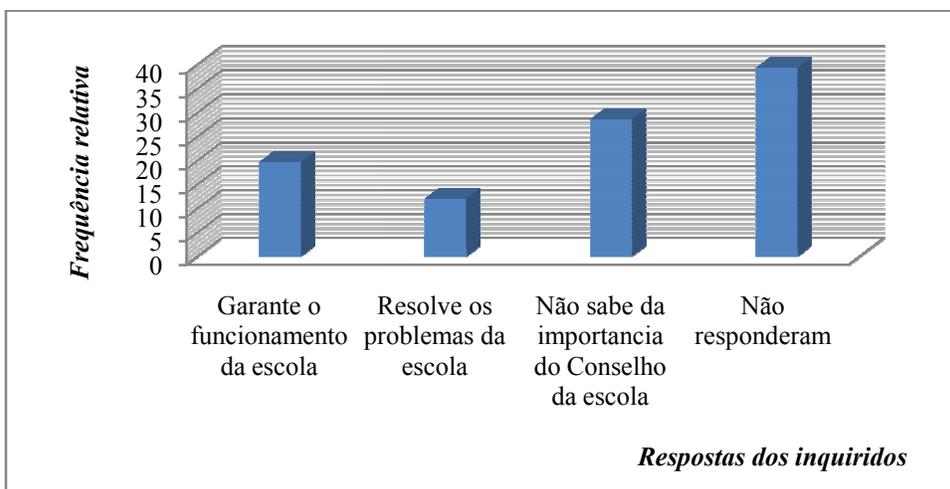
Gráfico 22: Percepção dos alunos sobre o Conselho de escola



Fonte: Dados primários

Dos dados acima, afirmam que 18 (27,2%) alunos responderam que o conselho de escola é um local de encontro entre o director, professores e funcionários, para 9 (13,6%) trata-se de um local onde se discutem os problemas da escola, 29 (43,9%) diz que nunca ouviu falar do conselho escolar e 11 (16,6%) afirmaram não saber.

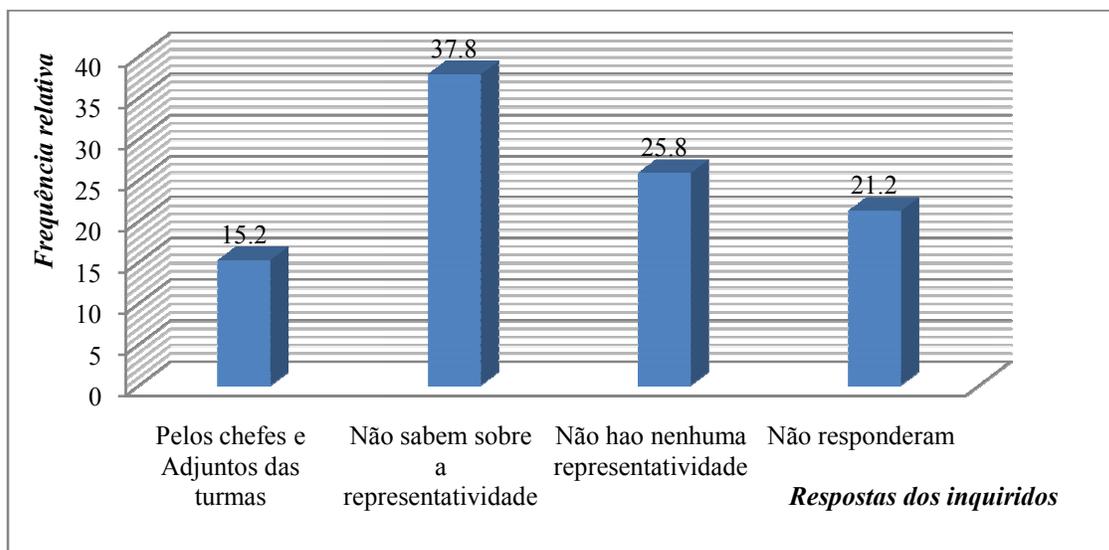
Gráfico 23: Importância do Conselho de Escola



Fonte: Dados primários

Em relação a importância do conselho de escola, os dados do gráfico acima dizem que 13 (19,7%) afirmaram que este garante o bom funcionamento da escola e 8 (12,1%) resolve os problemas da escola. 19 (28,8%) alunos disseram que não sabem a importância que tem e 26 (39,4%) não responderam.

Gráfico 24: Efectivo dos Alunos no Conselho de escola



Fonte: Dados primários

Em relação à representatividade dos alunos no conselho, 10 (15,2%) dizem que são representados pelos chefes e adjuntos das turmas e 25 (37,8%) dizem não saber. 17 (25,8%) disseram que não há nenhuma representatividade e 14 (21,2%) não responderam, segundo o gráfico abaixo.

Baseando-se nos dados dos gráficos 22, 23 e 24 acima, pode-se perceber que a maioria dos alunos pouco ou nada sabe da existência do conselho de escola. Isto pode ser resultado da fraca visibilidade das actividades desenvolvidas por este órgão, por não serem divulgadas junto da comunidade escolar. Associa-se a esta constatação o facto da escolha do professor ser feita por indicação, contradizendo o artigo 6 do REGEB, que preconiza a eleição dos membros que compõem o conselho de escola. Deste modo, os dados fornecidos pelos alunos mostram que apesar da existência do conselho de escola este não responde aos propósitos para os quais foi criado, não se conhecendo a sua composição, nem os critérios da mesma.

Os dados dos alunos convergem com os dos professores, pois, todos referem uma inactividade do conselho, porque os critérios da sua composição e importância não são bem conhecidos com muitos utentes da escola. Nesta óptica, é de extrema importância a revisão do REGEB, de modo a tornar o órgão mais activo e decisivo no sentido de melhorar o funcionamento da escola, tornando-a democrática e participativa.

A participação dos professores em todas as actividades da escola deve ser efectiva, pressupondo que os mesmos se devem organizar de forma colectiva para discutirem e analisarem a problemática pedagógica e determinarem os caminhos para superarem as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção (LIBÂNEO, DOURADO e LUCK). É neste contexto que a escola em análise possuindo um conjunto de órgãos e mecanismos para um pleno funcionamento dentro dos moldes referidos pelos autores, se deveria orientar em prol de uma gestão participativa e democrática.

As horas de direcção de turma, planificação, encontros com os encarregados de educação são actividades não remuneradas. A não remuneração destas actividades, aliada à turmas superlotadas, falta de interacção entre o professor (director de turma) e o encarregado de educação, falta de esforço por parte dos alunos em rever a matéria, promoções lentas e o não envolvimento do professor na decisão da vida da escola concorrem para a desmotivação e fazem com que o professor não se comprometa para o desempenho efectivo da sua profissão, limitando-se por vir à escola apenas para dar suas aulas. As constatações são fundamentadas pelo REGEB (2008) e GUIÃO DO PROFESSOR (2012) o professor do ensino básico tem como carga obrigatória mínima 24 aulas semanais e as demais horas são consideradas extras. Segundo dados da entrevista, os professores disseram que “...reina uma inquietação no seio deles, pois as horas de desporto são remuneradas e beneficia os mesmo grupo de professores em todos anos e as horas de direcção de turma, planificação não são remuneradas, sendo todas actividades escolares...” partido da ideia de CHAVENATTO (2005), as pessoas trabalham para em troca receberem salário para a sua sobrevivência. Numa actividade laboral, os salários e outras remunerações constituem elementos motivadores e comprometedores para o bom desempenho profissional de um cidadão. Nesta óptica é urgente que se revejam os incentivos e remunerações como forma de acomodar as inquietações dos professores, por um lado e contribuir para a motivação e comprometimento dos mesmos, por outro.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO E SUGESTÕES DA PESQUISA

Este capítulo resume as hipóteses da investigação. Esta foi realizada com o objectivo de descrever os processos de gestão que possam influenciar a motivação e o comprometimento dos professores, numa altura em que as mudanças da administração e gestão escolar organizacionais são acompanhadas de novas propostas que realçam uma gestão democrática, descentralizada e participativa.

A pesquisa parte do pressuposto de que a participação de todos os actores do processo de ensino - aprendizagem e, particularmente, o envolvimento dos professores na gestão escolar pode assegurar uma gestão democrática, garantir a sua motivação e o seu comprometimento no processo de mudanças que se operam na instituição em análise.

5.1. Conclusões da Pesquisa

As hipóteses da investigação que orientaram esta pesquisa foram as seguintes: “Provavelmente o tipo de gestão da escola influencia negativamente na motivação e comprometimento dos professores da Escola Primária Completa da Fepom; Presumivelmente as práticas de gestão na Escola Primária Completa da Fepom relacionam-se com a gestão autocrática; Possivelmente, o não envolvimento dos professores no processo de gestão da escola não favorece a sua motivação e comprometimento.

No que diz respeito ao tipo de gestão da escola em relação a motivação e comprometimento dos professores. Na escola em estudo constatou-se que as turmas são numerosas, poucas possibilidades de progressão na carreira, estímulos internos (menções honrosas, dialogo), dificuldades financeiras aliadas aos baixos salários são aspectos que condicionam a participação dos professores nas actividades da escola e constituem características de uma gestão tradicional ou autocrática. FORTUNA, (2000, p. 19) uma gestão democrática depende: transparência das informações, dos controles e das avaliações; debate e votação das decisões colectivas; normas de gestão regulamentadas e/ou legitimadas pela maioria; coerência da gestão com o processo democrático mais amplo da sociedade; e, vigilância e controle da efectividade das acções. Estas acções entram em contradicção com o que se vive na escola Primária Completa da Fepom.

Uma das causas do não cumprimento das actividades acima descritas é a falta de uma compensação remunerativa para os professores. AMELSVOORT (1999) defende esta afirmação sublinhando que os baixos salários, a não participação dos professores nas diversas actividades desenvolvidas na escola, tais como encontros de trabalho, contacto com os pais e encarregados de educação, influenciam indirectamente a motivação do professor, o seu envolvimento, esforço e sua dedicação no trabalho, contribuindo para que o professor se torne negligente na realização das suas tarefas. Esses aspectos, contribuem negativamente para o insucesso dos alunos e na deterioração da imagem do professor.

No que diz respeito a formação de turmas, os dados revelaram que não há observância do número de alunos previstos no artigo 43 do REGEB, que estabelece um número máximo de 50 alunos por turma. Deste modo, pode-se concluir por um lado, que o rácio professor/aluno é superior ao previsto, elevando assim a sobrecarga do trabalho do professor, sem um ajuste salarial. Por outro lado, também se torna quase impossível cumprir rigorosamente com o mesmo artigo pois, o edifício escolar não possui espaço físico para criação de mais turmas.

Um outro aspecto relacionado com a lotação de turmas é que as salas de aulas tornam-se pequenas e não permitem a circulação do professor na mesma, implicando um distanciamento entre este e os alunos. Esta situação pode contribuir bastante para que os professores não apliquem os métodos de ensino desejáveis.

No que diz respeito as condições de trabalho, os dados apontam para a falta de equipamentos laboratoriais, computadores, e falta de materiais básicos tais como: carteiras, cadeiras, secretárias para os professores e materiais didácticos.

As aulas de Ofícios não leccionadas acompanhadas com as práticas, devido a falta de materiais e espaço, pois não possuem consumíveis, para além de que existe uma certa resistência por parte dos professores em leccionar este tipo de aulas. Estes alegam excessivo número de alunos por turma, o que não permite que as aulas práticas se realizem em perfeitas condições. De facto, a falta de condições de trabalho adequadas constitui factor extrínseco e gera insatisfação no trabalho tal como sustenta CHIAVENATO (2004) e AMELSVOORT (1999).

Em suma: os resultados obtidos não se enquadram no regulamento do MEC (2001:1) no que diz respeito as condições de trabalho, uma vez que não encontra resposta em termos de estruturas físicas (salas de aulas superlotadas) administrativos (mobiliário insuficiente)

sociais (deficiente comunicação e interacção direcção/professor e professor/ aluno). Um outro aspecto a tomar em consideração é o uso inadequado da biblioteca e oficinas para aulas praticas de Oficinas que contribuem para um melhor processo de ensino e aprendizagem e consequentemente uma qualidade de ensino desejada.

Relativamente às práticas de gestão na Escola Primária Completa da Fepom os dados permitiram concluir que apenas se realizam dois encontros anuais, sendo um em cada trimestre (1º e 2º trimestres). No terceiro trimestre, geralmente, realiza-se o encontro geral de balanço com toda a comunidade escolar, onde apenas se abordam aspectos de âmbito pedagógico e algumas acções realizadas pelos pais. Portanto, estes encontros perdem a importância e relevância que devem ter, pois não se desenvolvem num âmbito mais restrito, como é desejável, saindo do controle vários assuntos que dizem respeito a administração e gestão da própria escola.

Percebeu-se que a não realização sistemática destes encontros e o não envolvimento dos gestores escolares nos grupos de disciplina, contribui para um maior afastamento entre a direcção e os professores. Para que a gestão escolar seja indispensável é necessário que haja participação de todos os intervenientes do processo de ensino e aprendizagem, permitindo assim um maior comprometimento em direcção a uma gestão participativa, tal como fundamentam LUCK e LIBÂNEO (2000), porque esta é a alternativa para que a escola se transforme e se crie um ambiente de crescimento contínuo e integrado com a participação e o comprometimento de todos.

Um outro aspecto identificado nesta hipótese foi o deficiente mecanismo de comunicação entre a direcção e os professores. Não há preocupação de divulgação de assuntos que dizem respeito à gestão escolar, à vida dos professores na escola como concursos, seminários, formações e acções de capacitação o que afecta o desempenho e a motivação dos professores. os professores não participam activamente porque existe pouco diálogo entre os gestores e estes de modo a permitir que os problemas sejam todos solucionados. Para o efeito, LIBANEIO (2000) afirma que a participação, o diálogo, a discussão colectiva são práticas indispensáveis da gestão democrática. O gestor escolar líder escolar tem que aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O director como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma actuação que apreenda a escola em seus aspectos

pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Para além dos aspectos acima mencionados, os sistemas de remuneração de salários e de progressão na carreira e a permanência do professor nas classes de leccionação podem contribuir para a insatisfação profissional.

Os dados da presente pesquisa permitiram também concluir que a satisfação profissional dos professores está relacionada com diversas variáveis tais como a motivação, o empenho, o envolvimento, a realização profissional, entre outras. Muitos professores enfrentam um conjunto de dificuldades que, com frequência, provocam insatisfação, manifestando assim o desejo de mudar de profissão. Muitos professores inqueridos na pesquisa manifestam o seu descontentamento pelo excesso de trabalho, baixos salários e, ainda, pela falta de condições de trabalho e de oportunidades de progressão na carreira.

Os aspectos acima descritos relacionam-se a uma gestão autocrática, segundo TEXEIRA (2002) *apud* FAYOL e WEBER a gestão tradicional (crítica) preocupa-se apenas pelo rendimento das actividades e não pelas condições das pessoas que exercem as tais actividades.

Quanto às acções que reflectem o envolvimento dos professores no processo de gestão da escola que favorecem a sua motivação e comprometimento, os dados revelaram que as actividades desenvolvidas pelos professores consistem na participação nas reuniões de planificação, reuniões de turma com os seus alunos e em algumas actividades extra curriculares, tais como desporto, dança, campanhas de sensibilização sobre o HIV e consumo de drogas. Estas são actividades previstas no regulamento do REGEB.

As reuniões de turma raramente realizam-se, devido a falta de remuneração das horas. Isto demonstra a ausência de iniciativas por parte dos professores, para desenhar agendas para as reuniões e até resolver prováveis problemas dos seus alunos na turma. Portanto, isto significa que estes estão alheios a todo um conjunto de actividades que podem contribuir para uma melhor gestão escolar.

Esta situação também se manifesta em relação as actividades extracurriculares. Apesar de estes encontros não acontecerem, CHIAVENATO (2004) afirma que estas constituem um instrumento fundamental para intercâmbio de ideias entre várias pessoas, resolução de problemas e tomada de decisão. É por esta razão que as reuniões de turma deveriam ocorrer com a periodicidade enunciada no REGEB.

No que diz respeito às planificações das aulas, estas não se realizam nos moldes estabelecidos pelo regulamento, sob alegação de estarem previstas fora das horas lectivas e não serem remuneradas. Deste modo, mantém-se a tradição dos gestores apenas questionarem aos professores sobre o cumprimento dos programas e do calendário das avaliações. Isto reflecte a falta de interesse destes gestores em proporcionarem condições para o envolvimento dos professores nas diversas actividades e a participação dos próprios gestores nas diversas actividades. É por isso que, para LIBÂNEO (2000) e LUCK (2000) a participação dos gestores escolares nesses encontros é importante para a troca de ideias, métodos e técnicas pedagógicas, permitindo, desta feita a sua aplicação com vista a obtenção de resultados positivos no processo de ensino aprendizagem e na melhoria do trabalho da escola.

O regulamento do básico prevê a existência dos conselhos de escola. No entanto os mesmos não funcionam conforme o estabelecido no REGEB. O conselho de escola deve funcionar como um órgão de assessoria e fiscalização da direcção, priorizando a participação dos pais nas questões pedagógicas e integrando a unidade escolar no meio em que se insere. Das constatações desta pesquisa, pode-se concluir que a instituição em estudo não utiliza os mecanismos democráticos na medida em que não possibilita a participação de todos os membros da comunidade escolar nas actividades desenvolvidas pelo Conselho de Escola. O Plano Estratégico da Educação (2012, p. 28) reconhece que os professores como profissionais sentem-se excluídos da tomada de decisões e agrava-se pela forma como esta profissão é gerida. De modo geral, os professores da EPC da fepom não se sentem envolvidos na vida da própria escola, para LUCK, (2002) diante de uma democrática, um gestor deve promover um clima de confiança; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços (...).

5.2. Sugestões da Pesquisa

A prática de uma gestão escolar que promova a participação e envolvimento efectivo dos professores é uma condição indispensável para que as escolas se justifiquem da sua existência. A partir das conclusões do presente estudo, apresentam-se as seguintes recomendações:

a) Ao nível do Ministério da Educação

- Criar um fundo para o funcionamento do Conselho de Escola, de modo a facilitar que o mesmo seja independente.
- Criar mecanismos de prestação de contas dos membros do Conselho de Escola nos seus respectivos segmentos;
- Reforçar as equipas de inspecção e supervisão, de modo a torna-las mais activas e actantes, no sentido de permitir a aplicação das normas do REGEB e do PEE.
- Que se criem mecanismos de financiamento para permitir a remuneração das horas de gestão de turma, de modo a permitir o funcionamento efectivo dos directores das turmas e garantir uma gestão participativa.
- Promover seminários de capacitação e formação continua envolvendo professores e outros funcionários de modo a difundir as normas e importância de uma gestão participativa;
- Melhorar o processo de incentivos que moralizem os professores e outros funcionários, como a continuação de estudos por meios de bolsas, progressões e promoções, entre outros aspectos;

b) Ao nível da direcção provincial e dos Serviços distritais da educação

- Que possa garantir a movimentação frequente e periódica das equipas de Supervisão e Inspeção para as escolas, de modo a promover e verificar a aplicabilidade das normas emanadas no REBEB e nos outros documentos que visam o bom funcionamento da escola diante de uma gestão participativa.
- Garantir a aplicabilidade rigorosa dos requisitos para o funcionamento activo e actuante do conselho de escola segundo o estabelecido pelo REGEB, por meio das equipas de inspecção;
- Estabelecer requisitos mínimos para os candidatos serem elegíveis ao membro do Conselho de escola;
- Instituir a obrigatoriedade da capacitação periódica dos membros de direcção de Escola de forma a qualifica-los a discutir de forma activa os problemas reais da escola;
- Realizar encontros com os gestores das escolas primárias para reforça-los a obrigatoriedade da aplicação das normas emanadas no REGEB que defendem a gestão participativa;
- Instituir a obrigatoriedade do Conselho de Escola em discutir aspectos de carácter pedagógica, pelo menos, duas vezes por ano;

- Criar formas de acompanhamento e assessoria do Conselho de Escola, como forma de assegurar o funcionamento uniforme dos mesmos.

c) Ao nível da direcção da Escola

- Elaborar o Projecto Político-Pedagógico da escola;
- Garantir a participação regular e periódica de todos os intervenientes da escola no processo de tomada de decisão para o desenvolvimento da escola;
- Reduzir o actual número dos alunos por turma, de 67 para 50 alunos, de modo a proporcionar melhor interacção entre o professor e os alunos, segundo o REGEB;
- Elogiar e premiar os funcionários destacados pelo bom desempenho de suas actividades;
- Crie mecanismos de haver mais reuniões na escola que favoreça maior envolvimento dos professores;
- Seja receptiva na auscultação das inquietações dos professores e de outros funcionários e procurar resolvê-las e respeitar suas opiniões;
- Melhorar a divulgação na comunidade local da importância, objectivos, composição, funções e funcionamento do Conselho de Escola;
- Desenvolver um clima de maior aproximação entre a direcção, os professores e a comunidade local, para que esta veja o conselho de escola como um órgão de todos os intervenientes no processo de ensino e aprendizagem;
- Cumprir com as normas que regem a constituição dos Conselhos de Escola, proporcionando momentos de eleição aos seus membros, abandonando assim o sistema de indicação;
- Permitir que todos os segmentos previstos na composição dos Conselhos de Escola estejam representados no Conselho de Escola;
- Permitir que o presidente do Conselho de Escola desempenhe plenamente as suas funções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMELSVOORT, V. (1999). Teacher Motivation 1& Commitment. In A. Visscher, (Ed). *Managing schools towards high performance and linking school management to the school effectiveness knowledge base*. The Netherlands: Swets & Zeitlinger B.V., Lisse.

AVEIRO, A R. (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*, 1ª Edição, Universidade de Aveiro.

BARROSO, J. (2009) *A utilização do conhecimento em política: o caso da gestão escolar em Portugal*. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br> as 19h e 46 min

BASILIO A. (2014), *Papel do conselho da escola no sistema educativo moçambicano*. Tese de doutoramento. Universidade Catolica Portuguesa

BASTOS, A.V.B. (1998) *Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio*. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, Anais...* PR: ANPAD, CDROOM Paraná, Anais...

BASTOS, A.V.B. (2000) *Parecer do projeto de dissertação: Um exame da motivação dos professores para participarem de um programa de qualidade no CEFET-PB com base na teoria da expectância*. Arquivos da Coordenação do Curso de Mestrado em Administração da UFPE,.

BUSSMANN, A. C. (1995) *O projecto político-pedagógico e a gestão da escola* In VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) *projecto político pedagógico da escola - Uma construção possível*, campinas, ed. Papirus, 7ª ed. disponível em <http://www.mec.br/brasil/proposta/artigo/ver/?id> a 13/9/2014

CANASTRA, F., HAANSTRA, F. & SZABO, E. (2012). *Manual de investigação da UCM*. (1ª ed.). Moçambique: Nampula.

CANAVARRO, J. (2005) *A organização: Teorias e Paradigmas* 2ª Edição Quarteto editora, Lisboa;

CHIAVENATO, I (1998) *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, 4ª Ed. São Paulo Editora Atlas;

CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning;

CHIAVENATO, I. (2006). *Administração geral e pública*. 6ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier;

CHIAVENATO, I. (2005) *Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações* 2ª Ed., Editora Elsevier, Rio de Janeiro

CHIAVENATTO, I. (1999) *Teoria geral de administração*. 6 ed rio de janeiro: campus, 1999

COHEN, L.; MANION, L.; & MORRISON, K. (2000). *Research methods in education*. 5ª edição. London: Routledge.

- DIAS, M. (1993). *As representações do sucesso da integração de crianças com necessidades educativas especiais*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- DIAS, R. (2003) *Introdução a Administração da Competitividade à Sustentabilidade* Editora Alínea, Campinas
- DOURADO, L. F. (2005) *O conselho escolar e o processo de escolha do director de escola* Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância
- DOURADO, L. F. (2006) *Gestão da educação escolar*, Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância;
- DOURADO, L.F. (2005).Gestão Democrática de Educação e mecanismos de participação colectiva. In Debate: Retratos de escola. Boletim 12. Junho/Julho de 2005;
- DRABACH, N.P (2010). Gestão Democrática: A Construção da Mudança na Escola. Disponível em www.partes.com.br/educacao/gestao-democratica.Asp; a 9 de Dezembro de 2014
- DRUCKER, P. (1992). De líder para líder. São Paulo: futura
- DRUKER, P. F. (2004) *Na Prática* 4ª Ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro;
- EDUARDO T. (2012) *Moçambique: A Prestação Efectiva de Serviços Públicos no Sector da Educação*, Um relatório publicado pelo AfriMAP e Open Society Initiative for Southern Africa *escola* In Boletim salto para o futuro – Tv escola, disponível em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/tetxt5.htm>, a 13/10/2014. Paulo/Niteroi.
- ETZIONI, A. (1984). *Organizações Modernas*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais;
- FADIN, O. (2003) *Fundamentos de metodologia* 4ª Edição Editora Saraiva São Paulo;
- FARENZENA, N (2004). *Espaços de democratização na gestão financeira da educação* In Boletim – Gestão da escola, Ministério da educação, TV escola, 2004, programa salto para o futuro acessado em <http://www.mec.br/brasil/proposta/artigo/ver/?id> a 13/9/2014
- FERREIRA S. S. C. (2011) *A Influência da Gestão na Motivação e Comprometimento dos Professores numa Escola Secundária Pública da Cidade de Maputo*, tese de dissertacao de Mestrado submetida à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane,UEM.
- FERREIRA, N. S & Aguiar, M. A. (2004). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* (Orgs). (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- FORTUNA, M. L. A. (2000). *Gestão escolar e subjetividade*, Ed. Intertexto, São Paulo
- FORTUNA, M. L. A. (2005) *Gestão escolar e subjectividade*, Ed. Intertexto, 2000, São Paulo.
- FREITAS, D. N. T. (2007) *Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar*. Educação & Sociedade, Campinas, vol.28.
- FREITAS, H. (2000). *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração, São Paulo,

FREITAS, S. R. (2005) *Gestão democrática na escola pública: Questões e possibilidades*, Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal Fluminense/UFF, Niterói/RJ. Disponível em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2005/tetxt5.htma> a 22/10/2014

GANDIN, L. A. *Projecto Político-Pedagógico: construção colectiva do rumo da escola* In Boletim – Gestão da escola, Ministério da educação, TV escola, 2004, programa salto para o futuro. Disponível em <http://www.mec.br/brasil/proposta/artigo/ver/?id> a 13/9/2014

GAYA, J. C. (2008) *Metodologia de Investigação Científica*. 1ª Ed. Editora Atlas SA. São Paulo.

GIL, António Carlos (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social* 5ª Edição, Editora Atlas S.A, São Paulo

GRACIO, J. C. & AGUIAR, R. C. F. (2002) *Grêmio estudantil: construindo novas relações na escola* Dp&A editora, 3ª Ed. São Paulo

GUMIEIRO, A. H. (2010) *Organização e gestão da formação continuada dos professores de língua portuguesa no âmbito municipal: impasses e possibilidades*. Tese de Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, curso de Mestrado em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

HILL, M. M & HILL, A. B. (2002), *Investigação por questionário*. Lisboa, 2ª Edição. Edições Sílabo.

HONORATO, H. G. (2012), *O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão* 2ª Ed. Editora Atlas S.A, São Paulo

KUMAR, H., PORTRAITE, C., CAPECE, J. & NUNES, W. (2007). *Manual de estudantes de metodologia de pesquisa*. Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica de Moçambique – UCM. Beira.

LIBÂNIO, José Carlos, Oliveira João Ferreira & ToschiMirza Seabra (2002) *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2º Edição São Paulo Cortez;

LIBÂNIO, José Carlos, Oliveira João Ferreira & ToschiMirza Seabra (2005) *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2º Edição São Paulo Cortez

LIBÂNIO, J.C. (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada, Lisboa. Edições Asa.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (2004) *Gestão democrática escolar* In Boletim – Gestão da escola, Ministério da educação, TV escola, 2004, programa salto para o futuro. Disponível em <http://www.mec.br/brasil/artigo/ver/?id> a 15/9/2014

LUCK, H. (2000). *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores*, Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, Fev./Jun. 2000.

LUCK, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. v. 1. Petrópolis: Vozes,

- LÜCK, H. (Org.) (2002) *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A editora
- LUCK, H., FREITAS, K. S., GIRLON, R., & Keith, S. (2005). *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*: (2ª ed.). Rio. Janeiro: Editora Vozes
- LUCK, H.; FREITAS, K.; GIRLING R. & KEITH, S. (2005) *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar*, Petrópolis, RJ: Vozes;
- LUCK, HELOÍSA (2007) *Gestão organizacional uma questão paradigmática* 3ª Edição, Petrópolis, RJ: Vozes;
- LUIZ, M.C & Conti, C (s/d). *O papel dos Conselhos de Escola no Sistema Municipal de Ensino*.
- MARTINS, A. M. (2008) *O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas* In Revista Ensaio, v. 16, n. 59.
- MEC (2008) *Regulamento geral de ensino básico*, 1ª ed, Maputo, Imprensa Nacional
- MENDONÇA, E. F. (2000) *A regra e o jogo – Democracia e patrimonialismo na educação brasileira*, Ed. FE/UNICAMP, Campinas/SP.
- MINED (2003) Diploma Ministerial nº61 *Regulamento das Escolas do Ensino Básico*, BR 24, I Série, Imprensa Nacional;
- MINED (2003) Diploma Ministerial nº61 *Regulamento das Escolas do Ensino Básico*, BR 24, I Série, Imprensa Nacional;
- MINED (2012) *Plano estratégico da educação*, 2ª ed, Maputo, textos editores;
- MINTZBERG, H. (1999) *Estrutura e dinâmica das organizações*. 2ª Ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- MOREIRA, H. (2005) *A Motivação e o comprometimento do professor na perspectiva do trabalhador docente*. Disponível em <http://www.redefinanciamento.utpr.br> a 11 de Outubro de 2014.
- MOURA, M. R. L. (2005) *Caminhando contra o vento, sem lenço sem documento... O papel do grémio estudantil na gestão da escola democrática*, Monografia do curso de Pós-graduação em Gestão e Organização Escolar pela Universidade da Cidade de São Paulo. 2005, Brasil.
- MUSSANHANE, H. J. (2012), *Análise da influência do Sistema de Carreiras e Remuneração na motivação profissional dos docentes dos Ensinos Básico e Secundário Geral de Maputo*, dissertação apresentada à Faculdade de Educação da UEM.
- NHANICE, J. B. (2013) *O papel do conselho de escola na gestão democrática da escola básica: as lições da experiência das escolas primárias completas*. Dissertação apresentada a faculdade de educação da UEM.

- NOGUEIRA, J. M. D. (2010) *A gestão escolar no Portugal Democrático: uma perspectiva da Administração pública*. Dissertação de mestrado submetida à Escola Superior de tecnologia e gestão, disponível em www.va.vidasalternativas.eu/?p=806 as 19h e 28 min
- NÓVOA, A. (Org.) (1992). *Vidas de Professores*. Porto: Porto Editora.
- NÓVOA, António (1999) *As organizações escolares em análise*, 3ª Edição, Lisboa, Publicações D. Quixote;
- OLIVEIRA D. P. 2006 *Rebouças de sistemas, organizações métodos: um abordagem gerencial* 16ª ed. São Paulo. Atlas
- PARO, V. H. (1996) *Eleição de directores: a escola pública experimenta a democracia*, Ed. Papirus, Campinas/SP.
- PARO, V. H. (2001) *Administração escolar: introdução Crítica*, 10ª Edição, São Paulo, Cortez;
- PEREIRA, P., COSTA, F. C. & DINIS, J. A. (2002). *A Motivação dos Alunos para a Educação Física*. Portugal: Revista Horizonte, Volume XV, No 86.
- PIRES, E. L. (1987). *Lei de Bases do Sistema Educativo – Apresentação e Comentários*.
- REGIS, F.P.; & CALADO, S.M.R. (2001) *A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um exame com base na teoria da expectativa*. In: encontro nacional dos programas de pós-graduação e administração, 25., , **Anais...**, SP. ANPAD,
- RICHARDSON, R. J. (1999) *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*, 3ª Edição Editora Atlas S.A São Paulo.
- ROBBINS S. P. (2002) *Comportamento organizacional*, 9ª edição, São Paulo, Prentice Hall,
- GIL, António Carlos (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social* 5ª Edição, Editora Atlas S.A, São Paulo;
- SANTANA P. & TRINDADE V. (2010), *Uma abordagem sobre a gestão escolar e seus paradigmas*. Ática. São Paulo;
- SANTOS, A. L. F. (s/d). *Gestão Democrática da Escola: Bases Epistemológicas, Políticas e Pedagógicas*. 2ª edição. Editora Atlas S.A. São Paulo.
- SANTOS, D.F. & CARMO, A.L.D (2011). *Como a educação pode levar o homem a agir moralmente*. 1ª edição. São Paulo.
- SCHUCH, C. C. T. *Implementação da política da autonomia financeira em duas escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul: um estudo de caso*, Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, 2007, Porto Alegre/RS.
- SILVA, E. P.(2009) *A importância do gestor educacional na instituição escolar*. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, ISSN 1807-9539, acessado a 20 de Agosto de 2014, as 15h e 15 mi em [http:// www.@gestao](http://www.@gestao).
- SOUSA, M. J. & BAPTISTA, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertação, teses e*

relatórios. Segundo Bolonha. Lisboa: Lidel – edições técnicas, lda.

TEIXEIRA, L. H. G. *Cultura organizacional e projecto de mudança em escolas públicas*, Ed. Autores associados, 2002, São Paulo/SP.

TEIXEIRA, S. (2005) *Gestão das organizações* 2ª edição McGraw-Hill

UCM. (2012). *Guia da UCM*. Universidade Católica de Moçambique – UCM. Beira.

VEIGA, I. P. A. (2003) *Inovações e projecto político-pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória?* In *Revista Educação e Sociedade*, v. 23, n. 61.

Anexos

ANEXO A: Credencial para a EPC da Fepom



Universidade Católica de Moçambique
Faculdade de Engenharia
Rua do Barue, 235/265, Nossa Senhora da Conceição
Chimoio - Moçambique
Telefax: (+258) 25 12 2945
E-mail: fchimoio@ucm.ac.mz

EPC - Fepom
15/12/2014
Am

CREDENCIAL

A EPC DA
Fepom -
Chimoio

Vimos mui respeitosamente Solicitar a Vossa Ex^{cia} se digne, dentro das possibilidades, facilitar a recolha de informações a(s) estudante(s) de Nome *Octávio Renato Resério* do curso *Mestrado em Administração e Gestão Especiais* que está devidamente crenciado(a) no âmbito de pesquisa na(s) cadeira(s) de _____ dentro do tema: *Análise da influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores*

Agradecemos desde já, toda a colaboração e mais uma vez reiterar que a Universidade não classificará como falta de boa vontade de colaborar em casos de vossa Instituição, não puder satisfazer o desejo do(s) nosso(s) estudante(s).

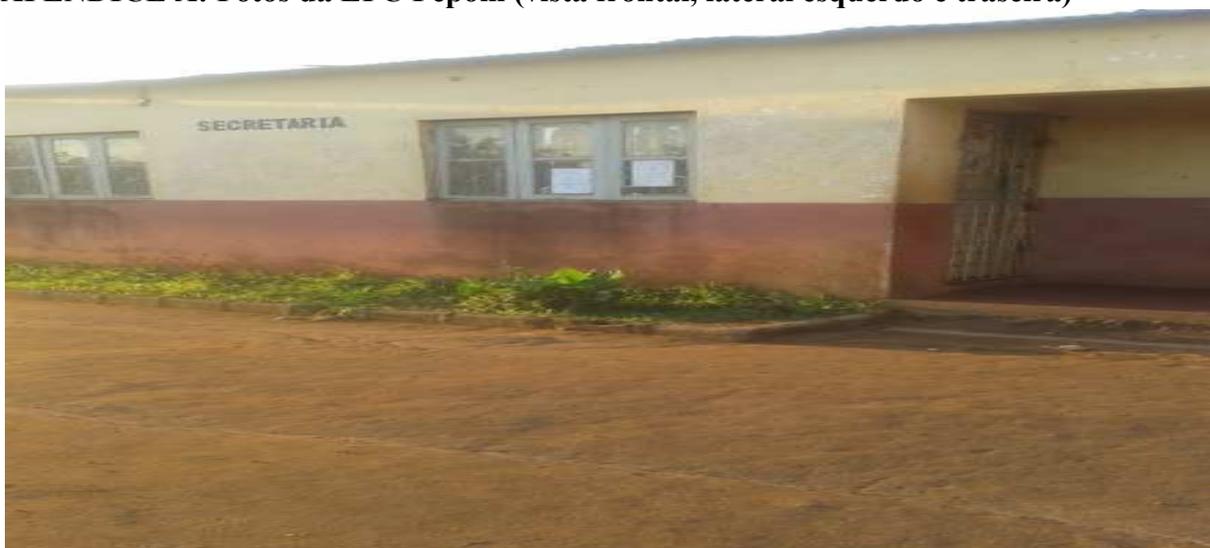
Chimoio, aos *06* de *Agosto* de *2014*

O Registo Académico
[Signature]


Universidade Católica de Moçambique (Sede central) - Rua Marquês de Soveral, 960 C.P 821 - Beira - Moçambique
Tel: (+258) 23 312835 Fax: (+258) 23 3115520

Apêndices

APENDICE A: Fotos da EPC Fepom (vista frontal, lateral esquerdo e traseira)



APÊNDICE B: Questionário aos professores

Questionário de Pesquisa científica

Caro professor!

O presente questionário faz parte do estudo sobre análise da influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores. As perguntas abaixo indicadas têm o objectivo de permitir a colecta de informações sobre a sua percepção em relação ao seu papel na gestão escolar. As suas opiniões serão muito importantes, as mesmas terão um carácter confidencial e destinam-se apenas para interesse académico. Antecipadamente agradecemos a vossa colaboração.

1. Identificação

R: Sexo Masculino ___ Feminino ___ Idade ___

2. Formação Académica Profissional

Habilitações literárias

R: 10^a classe ___ 12^a classe ___ Bacharelato ___ Licenciatura ___ Mestrado ___

Outra, especifique _____

3. Possui alguma formação Psicopedagógica?

R: Não ___ Sim ___

4. Se possui formação Psicopedagógica, indique a última que frequentou

R: 6^a+1 ___ 6^a+3 ___ 7^a+3 ___ 9^a+2 ___ 10^a+2 ___ Bacharelato ___ Licenciatura ___

5. Recebe pelo nível que ostenta actualmente?

R: Sim ___ Não ___

6. Em que escalão?

R: Escalão E ___ Escalão C ___ Escalão B ___ Escalão A ___

7. Há quanto tempo exerce a função de professor?

R: _____

8. Em quantas escolas já trabalhou?

R: 1 escola ___ 2 escolas ___ 3 escolas ___ 4 escolas ___ Ou mais escolas ___

9. Actualmente em quantas escolas trabalha?

R: 1 escola ___ 2 escolas ___ 3 escolas ___ 4 escolas ___ Ou mais escolas ___

10. Em que período trabalha em cada uma das escolas mencionadas?

R: De manhã ___ De tarde ___ De noite (CN) ___

11. Qual é a sua carga horária de leccionação?

R: 12 aulas ___ 16 aulas ___ 24 aulas ___ 36 aulas ___ 48 aulas ___

12. A carga horária semanal corresponde a quantas turmas?

R: 1 turma ___ 3 turmas ___ 6 turmas ___ 8 turmas ___ 10 turmas ___

13. Quantos alunos têm por turma?

R: 45 alunos ___ 50 alunos ___ 60 alunos ___ 70 alunos ___ 80 alunos ___

14. Qual é a sua percepção em relação as horas de direcção de turma, planificação e reunião com os encarregados de educação. Deveriam ser remuneradas?

a) Direcção de turma

R: Sim _____ Não _____

b) Planificação

R: Sim _____ Não _____

c) Reunião com os encarregados de educação

R: Sim _____ Não _____

15. Que actividades extra curriculares desenvolve na escola?

R: Desporto escolar _____ horta escolar _____ teatro de sensibilização _____ Outras _____

Especifique: _____

16. Considera-se motivado e comprometido nas diferentes actividades que desenvolve com os seus alunos?

R: Sim ___ Não _____

17. Os professores têm tido contacto com o director da escola?

R: Sim _____ Não _____

a) Qual é a frequência?

R: Semanal _____ Quinzenal _____ Mensal _____ Trimestral _____

18. Que assuntos são tratados nesse contacto?

R: Organizacionais _____ Administrativos _____ Pedagógicos _____ Outros _____

19. Como se sente quando vai tratar algum problema com seu Director?

R: Mal _____ Razoável _____ Bem _____

Porquê? _____

20. Quais são as principais dificuldades que existem no plano de comunicações, com os gestores da escola, que afectam o seu desempenho?

R: _____

21. De acordo com a sua percepção, quais são as características de um bom director?

R: Comunicativo receptivo e arrogante (Autocrático) _____ Comunicativo receptivo, humilde e social (Democrático)

22. Já ouviu falar dos modelos de direcção de um Gestor de escola?

R: Sim _____ Não _____

a) Se sim quais os que conhece para poder dirigir uma escola?

R: _____

23. Mencione algumas das funções do Director como gestor da escola.

R: _____

24. Considera que o Director da escola onde trabalha cumpre com essas funções?

Sim _____ Não _____

a) Porquê?

R: _____

25. Qual delas, qual é a mais evidente na escola onde trabalha? Porquê?

R: _____

26. Quando se faz uma reunião com o director, ele:

- a) Escuta os seus critérios? Sim ___ Não ___
- b) Consulta previamente sobre o que se vai discutir? Sim ___ Não ___
- c) É receptivo quando se lhe faz alguma lamentação? Sim ___ Não ___
- d) Impõe o seu critério aos demais? Sim ___ Não ___
- e) Já tem elaborado o que tem que se fazer? Sim ___ Não ___
- f) Interrompe a sua participação? Sim ___ Não ___
- g) Dá prioridade só a algumas pessoas? Sim ___ Não ___

27. O que acha que deve ser mudado pelo Director da escola para que possa cumprir com as suas funções como gestor do Processo de Ensino Aprendizagem?

R: _____

28. Se tiver que avaliar o papel do Director como gestor do Processo de Ensino Aprendizagem o mesmo será:

R: Mau ___ Razoável ___ Bom ___ Muito Bom ___ Porquê? _____

29. Considera-se motivado e comprometido na realização das tarefas que desenvolve na sua escola?

R: Sim ___ Não ___ Porquê? _____

30. Participa à vontade nas diferentes actividades que executa na sua escola?

R: Sim ___ Não ___
Porquê? _____

31. Que dificuldades sente no desenvolvimento das suas funções?

R: _____

32. Na sua opinião, o que deve existir na escola para sentir-se satisfeito na função que desenvolve?

R: _____

33. Dê opiniões ou faça acréscimos que permitam melhorar o bom desempenho do professor como gestor de Escola.

R: _____

Muito obrigado!

APÊNDICE C: Questionário aos alunos

Questionário de Pesquisa científica

Estimado aluno!

Este é um questionário destinado a investigação científica. Agradece-se atempadamente a sua colaboração, respondendo às perguntas que te são colocadas. As suas repostas serão confidenciais. Não precisa identificação

Idade _____ Sexo _____

1. Como é que se sente no processo de ensino aprendizagem na escola?

2. R: Bem ___ Mal ___ Normal ___

3. Quais são as disciplinas mais complexas?

R: Português ___ Inglês ___ Matemática ___ Ciências Naturais ___ Ciências Sócios ___ Ofícios ___

Ed. Musical ___ Ed. M Cívica ___ Ed. Física ___

4. Como tem ultrapassado as dificuldades para ter um bom aproveitamento?

R: Recorre a um explicador ___ Recorre a estudos em grupo ___ Prefere não se interessar-se com a disciplina ___

Outra ___ Qual? R: _____

5. Que metodologias são aplicadas pelos professores durante a leccionação?

R: Conversas com alunos ___ O processo de perguntas e respostas ___ O professor só explica e dita apontamento ___ manda os alunos para tirarem copias ___

6. Considera que os seus professores têm condições necessárias para ser um exemplo como professor facilitador ou ajudante do aluno?

R: Sim ___ Não ___ Porquê? R: _____

7. Quando vocês tiverem algum problema, tem apresentado a quem para vos ajudar a resolver?

R: Com os colegas ___ Com os professores ___ Com o director da turma ___ Com o pedagógico ___ Com o director da escola ___ ou com outras pessoas ___

Porquê? R: _____

8. Qual tem sido o período das reuniões de direcção de turma?

R: Semanal ___ Quinzenal ___ Mensal ___

9. Que assuntos são abordados nesses encontros?

R: _____

10. Quais são as características que deve ter um bom professor?

R: _____

11. Considera que os professores da sua turma são exemplo para a sua formação?

R: Sim ___ Não ___

Porquê?

R: _____

12. Os professores da sua turma criam te vontade de você permanecer na escola?

R: Sim ____ Não ____

Se sim como? R: _____

13. Concorda com as formas de direcção usadas pelo professor no desenvolvimento das suas funções na turma?

Sim ____ Não ____

Porquê? R: _____

14. O que gostaria de mudar nos seus professores para que eles desenvolvam um melhor trabalho na sua turma?

R: _____

15. Considera que a sua relação com os seus professores é:

R: Muito boa ____ Boa ____ Aceitável ____ Má ____

Porquê? R: _____

16. Que sugestão tem para que o professor faça um bom trabalho na escola?

R: _____

17. O que entende por conselho de escola?

R: _____

18. Qual é a importância do conselho de escola?

R: _____

19. Que actividades são realizadas pelo conselho de escola?

R: _____

20. Quantos alunos fazem parte do conselho de escola?

R: 3 alunos ____ 4 alunos ____ 5 alunos ____ 6 alunos ____

21. Como é feita para a escolha dos alunos que fazem parte do conselho de escola?

R: Por eleição ____ Por indicação ____ Ou voluntariedade ____.

22. Que assuntos são abordados nesses encontros?

R: _____

23. Considera que o director da escola é a pessoa adequada para dirigir a mesma?

R: Sim ____ Não ____

Porquê? R: _____

24. Se tivesse que escolher o director para a sua escola quais seriam as características que não poderiam faltar?

R: _____

25. Gostaria de acrescentar alguma coisa para garantir um bom desenvolvimento da escola?

R: _____

Muito obrigado!

APÊNDICE D: Guião de entrevista ao membro de direcção da escola

Caro respondente!

O presente questionário faz parte do estudo sobre análise da influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores. As perguntas abaixo indicadas têm o objectivo de permitir a colecta de informações sobre a sua percepção em relação ao seu papel na gestão escolar. As suas opiniões serão muito importantes, as mesmas terão um carácter confidencial e destinam-se apenas para interesse académico. Antecipadamente agradecemos a vossa colaboração.

Idade ____ Sexo: Masculino ____ Feminino ____

Nível académico: Básico ____ Médio ____ Bacharel ____ Licenciado ____

1. Quantas salas têm a escola?

R: _____

2. Quantos alunos frequentam nesta escola?

R: _____

3. Como é que estão distribuídos os alunos por turmas e por idade?

R: _____

4. Como é que estão distribuídos os alunos por classe e por ciclos de aprendizagem?

R: 1ª classe ____ 2ª classe ____ 3ª classe ____ 4ª classe ____ 5ª classe ____ 6ª classe ____ 7ª classe ____

R: 1º ciclo ____ 2º ciclo ____ 3º ciclo ____

5. Quantos professores a escola tem?

R: _____

6. Qual é o nível académico desses professores? ____

R: Básico ____ Médio ____ Bacharel ____ Licenciado ____

7. Dos professores que a escola tem, quantos recebem pelo seu nível académico ou profissional?

R: _____

8. E outros funcionários?

Contínuos ____ guardas ____ agentes de serviço ____ Técnico Administrativo ____ Auxiliares administrativos ____

9. Que tipo de organigrama a escola obedece na sua gestão? R: Participativo ____ autocrático ____

10. É possível verificar o mesmo? R: sim ____ Não ____

11. A Escola tem conselho de escola R: Sim ____ Não ____

12. Que actividades são realizadas pelo conselho de escola?

R: _____

13. Qual é a representatividade dos professores/ alunos/ no conselho?

R: _____

14. Como é que é feita o recrutamento dos professores que fazem parte do conselho de escola?

R: Com base na eleição____ Por indicação _____ Ou voluntariedade _____

15. Que assuntos são abordados nesses encontros?

R: _____

16. Tocando na questão Motivação e comprometimento dos funcionários. Como é que a direcção da escola motiva seus funcionários, especialmente os professores para que esses se sintam comprometidos com a sua tarefa e a vida da escola?

R: _____

Muito Obrigado!

APÊNDICE E: Guião de entrevista para professores e alunos

Código _____ **Data** _____ **Sexo** _____

Caro respondente!

Havendo necessidade de se compreender a influência da gestão na motivação e comprometimento dos professores das escolas primárias, este roteiro de entrevista procura recolher as vossas percepções. Sobre o conselho de escola, sua importância, função, objectivos, assuntos abordados, a representatividade e participação dos membros do conselho e sem descurar a possibilidade de desenvolver outras perguntas durante as entrevistas.

Idade ___ Sexo: Masculino ___ Feminino ___

1. O que entende por conselho de escola?

R: _____

2. Qual é a importância do conselho de escola?

R: _____

3. Que actividades são realizadas pelo conselho de escola?

R: _____

4. Qual é a representatividade dos professores/ alunos/ no conselho?

R: _____

5. Como é que é feita o recrutamento dos professores que fazem parte do conselho de escola?

R: Com base na eleição ___ Por indicação ___ Ou voluntariedade ___

6. Que assuntos são abordados nesses encontros?

R: _____

Muito obrigado!