



ISSN: 2310-0036

Vol. 1 | Nº. 17 | Ano 2026

Pereira Francisco Idívela

Universidade Católica de
Moçambique

707240483@ucm.ac.mz

Júlio L. Maquissene

Universidade Católica de
Moçambique

laymaquissene@gmail.com



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

Gestão pedagógica de recursos humanos e qualidade do ensino: um estudo de caso na Escola Secundária 7 de Abril – Chimoio.

Pedagogical Management of Human Resources and Teaching Quality: A Case Study at 7 de Abril Secondary School – Chimoio.

RESUMO

O presente artigo analisa de que forma a gestão de recursos humanos, na sua dimensão pedagógica, influencia a qualidade do ensino, tomando como estudo de caso a Escola Secundária 7 de Abril – Chimoio. A investigação, de natureza qualitativa, com carácter descritivo e exploratório, procurou compreender práticas de gestão escolar que afectam o desempenho docente e o processo de ensino-aprendizagem. Para a recolha de dados, recorreu-se às entrevistas semiestruturadas. A amostra não probabilística integrou sete participantes: a directora, dois directores-adjuntos, dois professores e dois alunos, cuja inclusão se justifica pela relevância das suas percepções no contexto pedagógico. Paralelamente, realizou-se pesquisa bibliográfica para sustentar conceitos como planeamento pedagógico, motivação docente, supervisão e formação contínua. Os resultados evidenciam que práticas eficazes de gestão pedagógica, nomeadamente a formação contínua, o acompanhamento sistemático dos professores e a promoção de um ambiente organizacional harmonioso, contribuem significativamente para a melhoria do desempenho docente e da qualidade do ensino. Conclui-se que a qualidade educativa depende da articulação entre factores pedagógicos e administrativos, sendo essencial uma gestão integrada e orientada para a valorização dos docentes.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Gestão pedagógica; Qualidade do ensino; Motivação docente.

Abstract

This article analyzes how human resource management, in its pedagogical dimension, influences the quality of teaching, taking as a case study the Secondary School 7 de Abril – Chimoio. The research, of a qualitative nature and with a descriptive and exploratory character, sought to understand school management practices that affect teacher performance and the teaching-learning process. For data collection, semi-structured interviews were used, based on the guidelines of Lüdke and André (1986). The non-probabilistic sample included six participants: the principal, two deputy principals, two teachers, and two students, whose inclusion is justified by the relevance of their perceptions in the pedagogical context. In addition, bibliographic research was conducted to support concepts such as pedagogical planning, teacher motivation, supervision, and continuous training. The results show that effective pedagogical management practices, namely continuous training, systematic monitoring of teachers, and the promotion of a harmonious organizational environment, significantly contribute to the improvement of

teacher performance and the quality of teaching. It is concluded that educational quality depends on the articulation between pedagogical and administrative factors, making an integrated management approach focused on valuing teachers essential.

Keywords: Human resource management; Pedagogical management; Teaching quality; Teacher motivation.

Introdução

A gestão de recursos humanos nas instituições educacionais constitui um elemento central na promoção de ambientes de ensino e aprendizagem eficazes. A qualidade do ensino depende, em larga medida, da competência, motivação e bem-estar dos professores, factores que são profundamente influenciados pelas práticas de gestão adoptadas pelas organizações escolares. Neste sentido, as instituições educativas devem ser compreendidas como sistemas organizacionais complexos, nos quais a coordenação de esforços individuais é orientada para a concretização de objectivos colectivos (Maximiano, 1992). Assim, a eficácia da gestão escolar emerge como um pilar determinante para a melhoria contínua da qualidade educativa. A literatura especializada tem destacado o papel estratégico da liderança escolar na construção de culturas organizacionais favoráveis à aprendizagem. Hargreaves (2000, 2007) sublinha que líderes educativos eficazes promovem a colaboração profissional, fomentando comunidades de aprendizagem capazes de partilhar práticas, reflectir criticamente e inovar pedagogicamente. Por sua vez, Fullan (2007) defende que o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes constitui um dos principais motores de transformação educativa e de melhoria do desempenho dos alunos. Nesta perspectiva, a gestão de recursos humanos ultrapassa a dimensão administrativa, assumindo um carácter pedagógico e estratégico.

Corroborando esta visão, Gil (2001) argumenta que a gestão de pessoas deve alinhar os objectivos organizacionais com as necessidades individuais, promovendo uma relação de interdependência entre ambos. Chiavenato (1999) acrescenta que a gestão de pessoas orienta o comportamento humano no contexto organizacional, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional. De igual modo, Day (2020) enfatiza a importância da formação contínua, particularmente em contextos educativos desafiadores, como estratégia essencial para o desenvolvimento profissional docente e para a elevação da qualidade do ensino. Apesar deste enquadramento teórico, observa-se que, em algumas instituições de ensino secundário, as práticas de gestão de recursos humanos nem sempre se alinham com os princípios pedagógicos preconizados, resultando em fragilidades organizacionais que comprometem a qualidade do ensino. Carmo (1994) refere que a gestão implica a integração de funções como planeamento, liderança, motivação e avaliação, enquanto Hattie (2009) evidencia que a qualidade das interacções pedagógicas entre professores e alunos é um dos factores com maior impacto no sucesso educativo. Neste contexto, coloca-se a seguinte questão de investigação: em que medida a gestão pedagógica de recursos humanos influencia a qualidade do ensino na Escola Secundária 7 de Abril – Chimoio?

Face a esta problemática, o presente estudo tem como objectivo geral analisar de que forma a gestão de recursos humanos, na sua dimensão pedagógica, influencia a qualidade do ensino na referida instituição. Especificamente, pretende-se: (i) descrever as práticas de gestão pedagógica existentes na escola; (ii) identificar os factores que influenciam o processo de ensino-aprendizagem; (iii) relacionar as práticas de gestão pedagógica com os resultados educacionais observados; (iv) apontar os níveis de motivação e o apoio pedagógico concedido aos docentes; e (v) propor estratégias que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino com base nas evidências empíricas. A relevância desta investigação reside na necessidade de

promover modelos de gestão escolar estrategicamente orientados para a valorização do capital humano e para a criação de ambientes pedagógicos favoráveis à aprendizagem. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a articulação entre gestão de recursos humanos e qualidade educativa. No plano prático, os resultados poderão apoiar gestores escolares na tomada de decisões informadas, com vista ao aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e organizacionais.

Não obstante a sua pertinência, o estudo apresenta algumas limitações. A investigação foi realizada numa única instituição, o que restringe a generalização dos resultados. Contudo, esta limitação é inerente à natureza do estudo de caso, que privilegia a compreensão aprofundada de contextos específicos. Adicionalmente, a amostra, de carácter intencional e reduzido, foi constituída por actores considerados estratégicos a directora, dois directores-adjuntos, dois professores e dois alunos permitindo uma análise qualitativa centrada nas percepções e práticas dos participantes. Assim, embora não vise a generalização estatística, o estudo oferece contributos relevantes para a compreensão da relação entre gestão pedagógica e qualidade do ensino.

Fundamentação Teórica

A gestão de recursos humanos em instituições educacionais abrange um conjunto de práticas planeadas e estruturadas que visam promover o bom funcionamento da escola, o desenvolvimento dos seus profissionais e, conseqüentemente, a concretização dos objectivos educacionais. No âmbito escolar, esta gestão integra actividades como a selecção e recrutamento de docentes, a formação contínua, a avaliação de desempenho, a motivação, a liderança, a mediação de conflitos e a promoção de um clima organizacional favorável. Segundo Chiavenato (2009), uma gestão eficaz dos recursos humanos deve alinhar as necessidades da organização com as competências dos seus colaboradores, favorecendo o cumprimento eficaz da missão educativa.

De acordo com Pontes (2001), a gestão de pessoas nas instituições de ensino não deve limitar-se à atracção e retenção de talentos, devendo priorizar a utilização estratégica desses recursos humanos para alcançar objectivos instrucionais. Toledo (1986) complementa essa visão ao explicar que os recursos humanos correspondem à soma das acções desenvolvidas para integrar o trabalhador à organização, aumentando a sua produtividade. Já Fullan (2021) esclarece que organizações e pessoas interagem continuamente, sendo dessa interacção que emergem os resultados institucionais, sobretudo no campo educacional, onde a cooperação e o espírito colaborativo são indispensáveis.

Gil (2001) defende que a gestão de pessoas não se reduz a procedimentos administrativos; pelo contrário, tem o propósito de cooperar com os objectivos organizacionais e individuais, reconhecendo que ambas as dimensões se encontram profundamente relacionadas. Em consonância, Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas visa orientar o comportamento humano, resultando na melhoria contínua do desempenho. Day (2020) acrescenta que a formação contínua, alinhada às necessidades institucionais, é estratégica para elevar o desempenho profissional, sobretudo em escolas que enfrentam desafios

socioeducativos. Silva (2002) sublinha que o desempenho da organização depende de três pilares essenciais: condições de trabalho, capacitação e motivação. Esta visão é reforçada por Leithwood (2017 – 2022), cujas investigações mostram que a liderança escolar exerce impacto directo na qualidade das práticas educativas e, conseqüentemente, no sucesso institucional. Líderes escolares eficazes são capazes de influenciar positivamente a cultura organizacional, promover a cooperação, favorecer o desenvolvimento das capacidades docentes e estimular o alto desempenho.

Segundo Silva (2015), a gestão democrática aumenta a participação e a responsabilização dos membros da instituição, permitindo a tomada de decisões mais assertivas e distribuídas. Marques (2016) reforça que cabe à gestão de recursos humanos atender às necessidades funcionais e apoiar os colaboradores no alcance dos seus objectivos, construindo um equilíbrio entre interesses pessoais e profissionais. De acordo com Dacroce (2015), a gestão de recursos humanos eficiente também se relaciona com aspectos fundamentais como motivação, liderança, comunicação, reconhecimento e relações interpessoais harmoniosas. Assim, uma escola onde os profissionais se sentem reconhecidos e valorizados tende a promover um ambiente estimulante, que favorece o empenho e a produtividade. Isto demonstra que a gestão de pessoas não pode ser vista apenas como procedimento, mas como estratégia de desenvolvimento organizacional. Deste modo, considerando autores clássicos e contemporâneos, pode-se concluir que a gestão de recursos humanos representa um factor essencial para o desempenho institucional. No contexto escolar, esse factor assume ainda maior relevância, pois os recursos humanos influenciam directamente a qualidade do ensino e os resultados pedagógicos obtidos.

A qualidade do ensino é uma categoria multifacetada e complexa, influenciada por várias dimensões, tais como a competência docente, a gestão administrativa, a infra-estrutura, os materiais didácticos, o clima escolar e a participação da família e dos alunos. Segundo Hattie (2009), um dos factores que mais impacta o desempenho escolar dos alunos é a qualidade das interações pedagógicas entre o professor e o estudante. Essa visão é complementada por Darling-Hammond (2017), que destaca que professores bem formados e motivados influenciam positivamente a aprendizagem dos alunos, tornando a educação mais eficaz e inclusiva.

De acordo com Day (2020), o investimento no desenvolvimento profissional docente constitui um factor determinante para a melhoria da qualidade educativa, uma vez que professores que se actualizam e reflectem criticamente sobre as suas práticas tendem a promover experiências de aprendizagem mais significativas. Chiavenato (2009) ressalta que a sinergia entre pessoas favorece a cooperação e a produtividade, sendo essencial para o alcance de metas educacionais. Ingersoll e Smith (2003) demonstram que uma gestão eficiente de recursos humanos, que inclui políticas claras de formação e apoio contínuo, está associada a melhores resultados educacionais. Isto evidencia que a qualidade do ensino não se restringe à competência individual do docente, estando também relacionada com as condições institucionais disponíveis.

Silva (2002) argumenta que a motivação dos profissionais é fundamental para a concretização dos objectivos organizacionais. Fleury (1998) complementa que o clima organizacional,

entendido como o conjunto de percepções sobre a cultura e as relações internas, influencia directamente o desempenho dos trabalhadores. A OECD (2018 – 2023) confirma essa lógica ao afirmar que a qualidade do ensino depende de três dimensões principais: liderança eficaz, formação contínua e condições adequadas de trabalho.

De acordo com Locke (1976), a qualidade do ensino exige uma gestão pedagógica eficiente, com foco na planificação, no uso de metodologias adequadas, na avaliação formativa e no acompanhamento contínuo dos resultados. Além disso, deve promover um ambiente de cooperação, inovação e elevada expectativa quanto ao potencial dos alunos. Assim, a qualidade do ensino é construída através da articulação entre recursos humanos, práticas pedagógicas e ambiente institucional. Diversos autores clássicos e contemporâneos convergem no entendimento de que a gestão eficiente influencia directamente o funcionamento institucional e, no contexto educativo, impacta a qualidade do ensino. Meyer e Allen (1991) afirmam que, quando os profissionais percebem suporte organizacional, tendem a apresentar maior compromisso e desempenho. Hargreaves e O'Connor (2018, 2019, 2020) demonstram que culturas colaborativas favorecem o profissionalismo docente, ampliando a eficácia pedagógica.

Segundo Albuquerque (2002), quando as organizações tratam os colaboradores como parceiros, os resultados são mais satisfatórios, pois há maior envolvimento, corresponsabilidade e motivação. Robbins (2002) demonstra que a produtividade tende a gerar satisfação profissional, reforçando o círculo virtuoso entre desempenho e ambiente laboral. Fullan (2021) reforça que escolas com clima organizacional saudável e liderança motivadora maximizam o desempenho pedagógico. Spector (2005) e Locke (1976) discutem a relação entre satisfação laboral e desempenho, afirmando que trabalhadores motivados produzem resultados mais eficazes. Xavier (2004) alerta que a insatisfação afecta a produtividade, prejudicando o desempenho organizacional. Chiavenato (2020) explica que a gestão de recursos humanos deve promover o equilíbrio nas relações e fomentar um clima organizacional saudável, uma vez que estes factores são determinantes para o desempenho da organização.

Fullan (2021) afirma que a gestão eficiente de recursos humanos afecta a qualidade do ensino, influenciando ainda a estabilidade docente, a inovação educativa, a redução de conflitos internos, a melhoria do clima institucional e o compromisso profissional dos professores. Porém, a qualidade do ensino não é produzida de forma espontânea; ela resulta de uma gestão orientada, coerente e eficaz dos recursos humanos. Em escolas como a Secundária 7 de Abril, o fortalecimento da gestão de pessoas representa um passo estratégico para o alcance de desempenhos educativos mais elevados.

Metodologia

Este estudo adopta uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para compreender, de forma aprofundada, fenómenos complexos e as interações existentes no contexto escolar analisado. Tal abordagem permite captar percepções, comportamentos e significados atribuídos pelos participantes relativamente à eficácia da gestão de recursos

humanos e à sua influência na qualidade do ensino. O estudo apresenta natureza descritiva, pois procura identificar, analisar e interpretar as práticas de gestão no contexto institucional da Escola Secundária 7 de Abril, em Chimoio. Considerando que o objectivo principal é estabelecer a relação entre a gestão de recursos humanos e a qualidade do ensino, a investigação assume um carácter aplicado, procurando gerar informações úteis para a melhoria das práticas institucionais.

Para a recolha de dados empíricos, recorreu-se à pesquisa documental e bibliográfica com análise de documentos oficiais da escola, como políticas de gestão de recursos humanos, planos de trabalho e registos de avaliação, permitindo compreender as práticas de gestão implementadas. Em complemento, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, técnica amplamente reconhecida por facilitar o acesso às percepções, crenças, expectativas e justificações dos participantes, conforme defendem Lüdke e André (1986). Esta combinação metodológica permitiu associar informações documentais à perspectiva dos participantes, garantindo maior consistência na análise e reduzindo a dependência de dados excessivamente subjectivos. A amostra foi definida por conveniência, sendo de natureza não probabilística, composta por sete participantes: a Directora da escola, dois Directores Adjuntos Pedagógicos, dois professores e dois alunos da 10.ª classe. A escolha deste perfil visou abranger diferentes perspectivas do ambiente escolar, garantindo dados relevantes para a interpretação dos resultados. Além disso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com consulta a livros, artigos científicos, revistas e plataformas electrónicas, com o propósito de fundamentar teoricamente os conceitos-chave relacionados à gestão de recursos humanos e à qualidade do ensino, bem como estabelecer relações com estudos precedentes.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste tópico apresenta-se e discute-se os resultados da investigação, cujo objectivo geral é analisar de que forma a gestão pedagógica de recursos humanos influencia a qualidade do ensino na Escola Secundária 7 de Abril – Chimoio. Para preservar a identidade dos participantes, foi utilizada a codificação alfanumérica. A amostra foi composta por sete entrevistados: E1 (Director), E2 (Director Adjunto), E3 e E4 (Professores) e E5 e E6 (Alunos da 10.ª classe). As entrevistas tiveram como objectivo compreender a influência da gestão de recursos humanos na qualidade do ensino.

A análise dos dados seguiu um procedimento de codificação temática, permitindo agrupar as respostas em categorias, facilitando a interpretação. Para cada categoria apresenta-se a questão colocada e, em seguida, as respostas mais relevantes.

Práticas de gestão e qualidade do ensino

Pergunta: “De que forma as práticas de gestão da escola contribuem para a melhoria da qualidade do ensino?”

A Direcção (E1 e E2) destaca a implementação de programas de formação contínua, o acompanhamento pedagógico regular e o incentivo à participação dos professores nas decisões pedagógicas. Os Professores (E3 e E4) referem sentir-se mais motivados quando

recebem feedback e apoio da gestão, o que contribui para a melhor organização das actividades pedagógicas. Os Alunos (E5 e E6) reconhecem melhorias no acompanhamento docente, com reflexos positivos na aprendizagem, e valorizam o apoio da gestão na resolução de problemas em sala de aula.

E1 evidencia que a gestão se organiza através de reuniões mensais, nas quais são distribuídas actividades de acordo com prioridades administrativas. Reconhece limitações na motivação docente devido à ausência de incentivos externos, bem como carência de materiais e infra-estruturas, sugerindo a reabilitação das salas e o reforço de recursos didácticos.

E2 refere que a supervisão realizada é mais administrativa do que pedagógica, evidenciando a necessidade de acompanhamento mais técnico. Considera a comunicação com os professores razoável, mas não sistemática, e aponta a falta de incentivos financeiros como factor de desmotivação, propondo formações e incentivos institucionais.

E3 destaca como principal dificuldade a falta de incentivos e a fraca valorização do trabalho extra. Refere ainda que as formações não são regulares, o que fragiliza o desempenho docente, e que as condições estruturais limitam a qualidade do ensino, propondo capacitação contínua.

E4 indica insuficiência de supervisão pedagógica, comprometendo o acompanhamento em sala de aula, e aponta falta de materiais. Considera o diálogo com a gestão limitado e propõe maior acompanhamento pedagógico.

E5 refere dificuldades na aprendizagem devido à falta de materiais, embora reconheça boa relação professor-aluno. Considera a metodologia satisfatória, mas limitada pelos recursos, sugerindo mais materiais didácticos.

E6 reconhece empenho dos professores, embora condicionado por limitações existentes. Relaciona a motivação docente com a motivação dos alunos e destaca que metodologias activas melhoram a aprendizagem, sugerindo mais aulas práticas.

Os dados revelam que a gestão da Escola Secundária 7 de Abril apresenta aspectos positivos, mas também limitações estruturais e organizacionais que afectam a qualidade do ensino.

Supervisão pedagógica e literatura

Os resultados mostram que a supervisão pedagógica influencia o desenvolvimento profissional e o acompanhamento das práticas em sala de aula. Estes resultados estão em consonância com Silva (2002), que destaca a importância do acompanhamento contínuo para a melhoria do ensino. A supervisão actua como mecanismo de feedback, orientando a planificação, as metodologias e as práticas docentes. A ausência deste acompanhamento reduz a formação em serviço e enfraquece a cultura colaborativa, diminuindo o impacto da gestão na qualidade do ensino.

Factores que influenciam a qualidade do ensino

Quanto aos factores que afectam a qualidade do ensino, destaca-se o consenso entre docentes e alunos (E3, E4, E5 e E6) relativamente à falta de materiais didácticos. Esta limitação reduz a eficácia pedagógica e afecta a aprendizagem. Hattie (2009) reforça que a qualidade do ensino depende também das condições de trabalho e dos recursos disponíveis.

Motivação docente e clima organizacional

Relativamente à relação entre gestão e resultados educacionais, os professores reconhecem esforço da gestão, mas apontam falta de incentivos, sobretudo horas extras. A insatisfação docente afecta o desempenho e o clima organizacional, conforme Xavier (2004).

Apoio institucional e compromisso

As entrevistas semiestruturadas realizadas com os docentes revelaram que a motivação profissional é condicionada principalmente por limitações financeiras e pela insuficiência de formação contínua. A análise documental também evidenciou a inexistência de programas regulares de capacitação docente na instituição. Estes resultados confirmam Meyer e Allen (1991), que defendem que o compromisso organizacional depende do suporte institucional, reconhecimento e condições adequadas de trabalho.

Estratégias de melhoria

Nas entrevistas semiestruturadas, vários docentes referiram a necessidade de intensificação das formações contínuas, reforço da supervisão pedagógica, melhoria das infra-estruturas escolares e disponibilização de materiais didácticos. Alguns participantes destacaram que a ausência desses elementos compromete o desempenho profissional e a qualidade do ensino.

A análise destes resultados demonstra a importância de políticas institucionais voltadas para a valorização e apoio ao corpo docente. Estas constatações estão alinhadas com Chiavenato (2009), Pontes (2001) e Silva & Dacroce (2015), que defendem uma gestão estratégica de recursos humanos.

Conclusão

O presente estudo analisou de que forma a gestão de recursos humanos influencia a qualidade do ensino na Escola Secundária 7 de Abril – Chimoio, permitindo compreender que, embora existam práticas administrativas e pedagógicas estruturadas, a sua eficácia é limitada por constrangimentos institucionais e motivacionais. As conclusões apresentadas baseiam-se exclusivamente nas evidências recolhidas junto de gestores, professores e alunos, respeitando o papel específico de cada grupo na obtenção dos dados. A investigação revelou que as práticas administrativas de gestão, como o planeamento e a distribuição de horários, são predominantemente percebidas pelos gestores e professores. Assim, os dados relativos à gestão pedagógica foram analisados com base nas percepções dos intervenientes directamente envolvidos, garantindo coerência metodológica com os objectivos do estudo. No que se refere à gestão pedagógica, constatou-se que esta exerce influência directa na

qualidade do ensino, uma vez que envolve elementos partilhados por todos os participantes, incluindo os alunos. Os resultados indicam que o acompanhamento pedagógico, a supervisão, a comunicação entre direcção e professores e a oferta, ainda limitada, de formação contínua influenciam a planificação das aulas, o desempenho docente e a percepção dos alunos sobre o processo de ensino-aprendizagem.

Um factor crítico identificado é a desmotivação dos professores, fortemente associada ao não pagamento de horas extraordinárias durante um período prolongado. Esta situação, referida pelos docentes e confirmada pelos gestores, afecta o compromisso profissional e reduz o envolvimento em actividades pedagógicas essenciais. À luz de Meyer e Allen (1991), a ausência de reconhecimento e recompensa compromete o vínculo afectivo e normativo dos professores com a instituição, repercutindo-se na qualidade das práticas pedagógicas. Outro aspecto relevante é a sobrecarga de trabalho, expressa no elevado número de turmas, escassez de materiais didácticos e exigências burocráticas. Estes factores dificultam a inovação metodológica, a planificação eficaz e o acompanhamento individualizado dos alunos. Esta realidade está em consonância com Silva e Dacroce (2015), que defendem que a qualidade educativa depende de condições estruturais adequadas ao exercício docente. Com base nas evidências recolhidas, conclui-se que a gestão de recursos humanos influencia a qualidade do ensino, embora essa influência seja condicionada por limitações institucionais. Entre as medidas propostas destacam-se o reforço da transparência institucional, a implementação de programas regulares de capacitação pedagógica, o desenvolvimento de parcerias com a comunidade e o sector privado, e a melhoria das condições de trabalho docente, especialmente no que se refere à carga horária e remuneração.

Adicionalmente, a gestão de recursos humanos deve assumir um papel mais abrangente, integrando apoio pedagógico contínuo, valorização profissional e incentivo à inovação. Apenas assim será possível potenciar a sua influência na qualidade das aprendizagens e na sustentabilidade institucional. Por fim, recomenda-se que futuras investigações aprofundem a relação entre motivação docente e eficácia pedagógica, bem como explorem modelos de supervisão e avaliação docente que promovam o desenvolvimento profissional contínuo. Estudos comparativos entre escolas com diferentes condições de recursos poderão igualmente ampliar a compreensão do fenómeno analisado.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, L. G. (2002). Gestão estratégica de pessoas. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Carmo, H. (1994). Metodologia da investigação. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: O capital humano das organizações. São Paulo, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020). Gestão de pessoas: O novo papel da gestão de recursos humanos. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Dacroce, M. (2015). Gestão de pessoas e clima organizacional. São Paulo: Pearson.
- Darling-Hammond, L. (2017). Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world. San Francisco: Jossey-Bass.
- Day, C. (2020). Teachers' world and work: Understanding and supporting teachers' professionalism. London: Routledge.
- Fleury, M. T. L. (1998). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2021). The right drivers for whole system success. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Gil, A. C. (2001). Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- Hargreaves, A. (2000). Teaching in the knowledge society. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and educational change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2018). Collaborative professionalism. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2019). Leading collaborative professionalism. London: Routledge.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2020). Professional capital and school improvement. London: Routledge.
- Hattie, J. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London: Routledge.

Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60(8), 30–33.

Leithwood, K. (2017). *Leadership and student learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leithwood, K. (2022). *School leadership and improvement*. New York: Springer.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.

Marques, R. (2016). *Gestão de recursos humanos nas organizações*. Lisboa: Lidel.

Maximiano, A. C. A. (1992). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

OECD. (2018). *Teaching and learning international survey (TALIS)*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2023). *Education at a glance 2023*. Paris: OECD Publishing.

Pontes, B. R. (2001). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: LTr.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Silva, M. (2002). *Gestão escolar e qualidade do ensino*. Lisboa: ASA.

Silva, R. (2015). *Gestão democrática da educação*. São Paulo: Cortez.

Silva, R., & Dacroce, M. (2015). *Gestão de pessoas e desempenho organizacional*. São Paulo: Atlas.

Spector, P. E. (2005). *Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.

Toledo, F. (1986). *Recursos humanos: Gestão e desenvolvimento*. São Paulo: Atlas.

Xavier, R. (2004). *Clima organizacional e produtividade*. Lisboa: Editora RH.
