



Ana Rita Gomes Seixas

A Influência da Motivação no Clima do Trabalho
Docente: Estudo de Cariz Exploratório no
Agrupamento de Escolas de Canedo

Dissertação apresentada à Universidade Lusófona do Porto para
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Trabalho realizado sob orientação do
Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira

maio, 2021



Ana Rita Gomes Seixas

A Influência da Motivação no Clima do Trabalho
Docente: Estudo de Cariz Exploratório no Agrupamento
de Escolas de Canedo

Dissertação apresentada à Universidade Lusófona do Porto para obtenção do
grau de Mestre em Gestão

Dissertação defendida em Provas Públicas na Universidade Lusófona do Porto no dia
17/05/2021, perante o seguinte júri:

Presidente: Prof^a. Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias (Professora Auxiliar da
Universidade Lusófona do Porto);

Arguente: Prof^a Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães (Professora Associada da
Universidade Lusófona do Porto);

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira (Professor Associado
da Universidade Lusófona do Porto).

maio, 2021

É autorizada a autorização integral apenas para efeitos de investigação, mediante a declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

DEDICATÓRIA

À MINHA MÃE

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação é fruto de um processo em que impôs algum esforço, muito interesse e sobretudo perseverança.

A presente dissertação não seria possível sem o apoio e a disponibilidade de todos aqueles que contribuíram, direta e indiretamente, para a sua elaboração. OBRIGADA por terem tornado este caminho sinuoso num percurso mais fácil.

Por isso quero agradecer:

À minha MÃE pelo apoio, carinho e amor que sempre me prestou nesta fase tão importante do meu percurso académico, além desse apoio, ela sempre me disponibilizou o necessário para que o meu aproveitamento dependesse apenas de mim incutindo-me, ao mesmo tempo, um grande sentido de responsabilidade desde a mais tenra idade. Se por um lado me deu liberdade para poder escolher o meu caminho, simultaneamente, mostrou-me bem cedo que essa liberdade tinha de acarretar sentido de responsabilidade. Por estas razões sinto-me orgulhosa da minha mãe.

Ao JOÃO PATRÃO, pela força transmitida, pela paciência e pelo amor provado no percurso que já atravessamos juntos. Sempre foi uma referência para mim e um exemplo de perseverança no atingir de objetivos. Agradecer não é um gesto que se põe em papel, mas algo que se partilha ao longo da vida. No entanto, OBRIGADA.

A todos os meus AMIGOS, que apesar de geograficamente distantes, se demonstraram em todo o momento presentes. Especialmente à Gabriela Riccobono por todo o apoio, companheirismo, dedicação e carinho demonstrados, quer nos momentos bons, quer nos menos bons.

Ao Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, meu orientador, pela sua disponibilidade, flexibilidade, competência e honestidade. Os conhecimentos, opiniões e sugestões que me transmitiu durante cinco anos revelaram-se fundamentais para a conclusão desta dissertação.

Ao diretor do Agrupamento de Escolas de Canedo, Paulo Dias, pela disponibilidade. A todos um muitíssimo OBRIGADO!

RESUMO

Com o objetivo de ajudar a compreender a influência do clima organizacional na motivação do docente, decidimos fazer a presente dissertação de forma a aprofundar este tema.

As razões que nos levaram a optar por esta temática foram as inquietações sentidas, enquanto familiar de docentes de várias instituições, em que fomos ouvindo desabafos e preocupações, sejam elas relativas ao insucesso escolar, à falta de interesse e à indisciplina dos alunos, à desresponsabilização cada vez mais notável dos pais/encarregados de educação, às condições do trabalho, entre outras situações.

Neste contexto, para caracterizar o problema em estudo, foi necessário avaliar o impacto do clima organizacional na motivação do docente nos dias de hoje. Foi aplicado um inquérito por questionário aos professores das escolas em estudo. Para complementar o tema, achamos por bem fazer um estudo de cariz meramente exploratório.

Relativamente ao impacto do clima organizacional na motivação do docente no ambiente escolar destaca-se que, o clima bem alicerçado, contribui para o alcance dos objetivos de um modo geral. Sejam eles pessoais, organizacionais, e até mesmo sociais. Revela-se também que esta motivação é importante porque a ação motivada contribui para o alcance dos objetivos das escolas.

É um estudo não probabilístico e a conjugação transversal de técnicas quantitativas e qualitativas não pretende nenhuma extrapolação de resultados para qualquer escala ou realidade. Trata-se de uma abordagem híbrida (quantitativa e qualitativa) de matriz exploratória e os indícios emanados apenas prefiguram tentativas indiciárias e não correspondem a dados estatisticamente relevantes ou consistentes.

Contudo, também se concluiu que, independentemente de todos os constrangimentos a que está dependente, o docente mostra desempenhar todas as tarefas e funções da escola/agrupamento e faz o que for necessário em prol do êxito dos alunos, sendo estas intervenções um fator de satisfação profissional.

Palavras-Chave: Motivação, Satisfação, Clima Organizacional, Docente

ABSTRACT

In order to help understand the influence of the organisational climate on teachers' motivation, we decided to write this dissertation to deepen this theme.

The reasons that led us to choose this theme were the concerns felt as a family member of a teacher in various institutions, in which we have been hearing grievances and concerns, whether related to school failure, lack of interest and students' indiscipline, the increasingly remarkable unaccountability of parents/guardians, working conditions, among other situations.

In this context, to characterise the problem under study, it was necessary to assess the impact of the organisational climate on teachers' motivation nowadays. A questionnaire survey was applied to the teachers of the schools under study. To complement the theme, we decided to carry out a purely exploratory study.

In relation to the impact of the organisational climate on teachers' motivation in the school environment, it should be noted that a well-founded climate contributes to the achievement of objectives in general. Whether they are personal, organisational, and even social. It is also revealed that this motivation is important to us because each motivated action contributes to the achievement of the schools objectives.

It is a non-probabilistic study and the transversal conjugation of quantitative and qualitative techniques does not intend any extrapolation of results to any scale or reality. It is a hybrid approach (quantitative and qualitative) of exploratory matrix and the emanated evidence only prefigures indicative attempts and does not correspond to statistically relevant or consistent data.

However, it was also concluded that, regardless of all the constraints on which they depend, teachers show that they perform all the tasks and functions of the school/grouping and do whatever is necessary for the students' success, and these interventions are a factor of professional satisfaction.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Organizational Climate, Teacher.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. A Motivação	4
1.1.1. O Impacto da Motivação na Satisfação no Trabalho	7
1.2. A Motivação na Administração Pública	8
1.3. Teorias da Motivação	10
1.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	11
1.3.2. Teoria Das Necessidades De Herzberg	13
1.3.3. Comparação entre as teorias de Maslow e de Hersberg	16
1.4. Clima Organizacional.....	17
1.5. Conflito nas Organizações	19
1.5.1. Maneiras de Intervir.....	22
1.5.2. Vantagens e Desvantagens do Conflito	22
1.6. O Trabalho Educativo	24
1.6.1. A Evolução da Atividade Educativa.....	25
1.6.2. Educação para a Cidadania.....	27
1.6.3. Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais	28
1.6.4. O Professor em Início de Carreira	29
1.6.5. Relação Docente-Aluno.....	33
1.6.5.1. Qual a importância de ter Alunos Motivados	35
1.6.6. Relação com Colegas e Órgãos de Gestão	36
1.6.7. Sistema Burocrático.....	37
1.6.8. Relação Escola-Família	38
1.6.9. Formação Contínua e Desenvolvimento Profissional	39
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	42
2.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos	42
2.1.1 Metodologia de Investigação.....	42
2.1.2. Tipo de Investigação.....	43
2.1.3. Objetivos do Estudo	45
2.1.4. Variáveis de Estudo e Formulação de Hipóteses.....	46
2.1.5. Caracterização e Descrição da Amostra	46

2.2.	Inquérito Por Questionário	50
2.2.1.	Procedimentos de Análise de Dados	50
2.2.2.	Estatísticas Descritivas e Análise de Resultados	50
2.2.2.1.	Complexidade da Relação Pedagógica	51
2.2.2.2.	Sistema Burocrático	57
2.2.2.3.	Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais	61
2.3.	Pesquisa Exploratória	66
2.3.1.	Procedimentos da Análise de Dados	66
2.3.2.	Entrevista Não-Estruturada	66
2.4.	Breve Ligação Entre o Estudo Quantitativo e Exploratório	73
	CONCLUSÃO	75
	PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	78
	BIBLIOGRAFIA	79
	ANEXO 1	87
	APÊNDICE 1	88
	APÊNDICE 2	92
	APÊNDICE 3	99
	APÊNDICE 4	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow	11
Figura 2	- As Teorias de Maslow e de Hersberg	16

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Sexo da Amostra	45
Gráfico 2	- Grau de Escolaridade	45
Gráfico 3	- Idade da Amostra	46
Gráfico 4	- Anos de atividade como Docente	46
Gráfico 5	- Departamento Pertencente	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Teoria Bifatorial	15
Tabela 2 - Efeitos Positivos e Negativos do Conflito.....	23
Tabela 3 - Complexidade da Relação Pedagógica.....	49
Tabela 4 - Sistema Burocrático.....	55
Tabela 5 - Condições de trabalho e Exposições de Riscos Ocupacionais	59
Tabela 6 - A relação entre aluno e professor é importante no processo Ensino / Aprendizagem.....	90
Tabela 7 - O envolvimento dos pais na Escola é bastante positivo não só para o aluno, mas também para o próprio encarregado de educação, para a Escola e até para a sociedade.	90
Tabela 8 - É importante “estudar” cada aluno e as suas características, apetências, dificuldades, necessidades, para melhor lecionar as suas práticas pedagógicas; conhecer/entender o ambiente familiar; as suas disfunções comportamentais.....	91
Tabela 9 - A indisciplina e os resultados escolares dos alunos desmotivam o interesse em lecionar	91
Tabela 10 - Um docente principiante nem sempre beneficia de um auxílio específico.	92
Tabela 11 - As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.	92
Tabela 12 - Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.	93
Tabela 13 - Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.....	93
Tabela 14 - Constata-se uma falta de articulação pedagógica e ausência de hábitos entre os pares (p. ex. troca de materiais, metodologias e experiências)	94
Tabela 15 - Há dificuldades no relacionamento profissional.	94
Tabela 16 - Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.	95
Tabela 17 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho	95
Tabela 18 - Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.	96
Tabela 19 - O trabalho na escola tem aumentado substancialmente nos últimos anos.	97
Tabela 20 - O gasto de tempo com o preenchimento de documentos é excessivo.....	97
Tabela 21 - Os cumprimentos de diretrizes burocráticas desmotivam os professores.....	98

Tabela 22 - Tem diminuído o tempo para cuidar do aluno de uma forma integral e completa dentro e fora da sala de aula.....	98
Tabela 23 - Os docentes encontram-se numa dependência excessiva de normas provenientes da tutela	99
Tabela 24 - As dificuldades dos alunos exigem muito do professor	99
Tabela 25 - São excessivas as funções e missões que são confiadas ao docente.	100
Tabela 26 - As reformas educativas desmotivam o trabalho do docente	100
Tabela 27 - Sou bem informado relativamente ao planeamento curricular.....	101
Tabela 28 - Os Pais/Encarregados de Educação exigem muito do docente.	101
Tabela 29 - Os professores têm muitas reuniões.	102
Tabela 30 - A organização e limpeza do espaço escolar	103
Tabela 31 - A função que desempenho.....	103
Tabela 32 - A zona/região de colocação.....	104
Tabela 33 - O meu vínculo contratual.	104
Tabela 34 - A oportunidade de assumir responsabilidades.	105
Tabela 35 - A comunicação entre docentes e órgãos de gestão.....	105
Tabela 36 - A segurança profissional oferecida.	106
Tabela 37 - As ferramentas de trabalho fornecidas pelo estabelecimento de ensino ...	106
Tabela 38 - A realização de formação continua	107
Tabela 39 - O ambiente físico no local de trabalho.....	107
Tabela 40 - A conciliação entre o papel familiar e profissional.	108
Tabela 41 - O reconhecimento do trabalho do docente pelo corpo social.....	108
Tabela 42 - O meu vencimento.....	109
Tabela 43 - O tempo para realizar as minhas tarefas.....	109
Tabela 44 - A exigência física e psicológica do trabalho.	110

INTRODUÇÃO

A organização “escola” é formada por um grupo de interações complexas que estão disciplinadas por normativas legais bastante claras aos quais se unem um conjunto de circunstâncias intrínsecos e extrínsecos à vida social que surgem da sua configuração cultural colocada em contextos específicos. A sua atividade exige a mobilização de crenças, valores, normas, e símbolos que controlam o comportamento dos seus constituintes. Esse meio condiciona o processo de inserção da escola, a atividade das suas estruturas, o modo de organizar o espaço compreendido entre certos limites e a forma de articular as relações entre os seus agentes.

Para libertar a vulgarização da escola (Hargreaves, A. & Fink, D.,2007), descreve que o docente necessita, num todo, de se sentir integrado, e unido aos outros que parte da atividade exerce. Sendo assim, é necessária uma cultura de participação e cooperação entre os professores, destes com os diversos intervenientes da escola (órgãos de gestão, alunos e encarregados de educação) e com os outros responsáveis do meio (“stakeholders” diversos: forças sociais, culturais, políticas, associações intermédias de diversa natureza, organizações autárquicas instituídas, etc.)

Todos os dias crescem as imposições que a sociedade em geral coloca aos estabelecimentos de ensino. Estes sentem-se forçados a darem respostas pedagógicas e a satisfazerem reivindicações socioculturais diversas: como a educação sexual, a educação ambiental, a educação para o consumo, a educação para a saúde, etc., mas exigências de uma educação integral começam pelos encarregados de educação. Acrescentam-se a estas alterações aquelas originárias do novo padrão social que se fizeram emergir com as tecnologias digitais, que é mostrado por alguns autores como a “sociedade da informação”, ou “na sociedade baseada no poder da informação” (Castells, 2003), “sociedade do conhecimento” (Hargreaves, 2003) ou “sociedade da instrução” (Pozo, 2004).

Diversos estudos (cf. Marques, 2003, p.11) indicam uma relação casual entre o clima das escolas, a motivação dos professores e os resultados escolares dos alunos. Entendemos que a motivação profissional dos professores possa ter repercussões importantes, negativamente ou positivamente, na qualidade da educação.

O clima organizacional é um elemento muito importante no contexto de uma organização. O clima apropriado no ambiente de trabalho tornou-se um fator pertinente na satisfação dos professores, pois estes passam a maior parte do seu tempo dentro da escola.

Existindo um clima benéfico, pode haver influência positiva na motivação, contudo, pode existir frustração caso o clima seja desfavorável, o que origina a desmotivação para a realização das atividades. A constante motivação dos colaboradores é uma presença significativa e básica para o sucesso organizacional.

Percebe-se, atualmente, a relevância do capital humano, por isso, é indispensável que o ambiente no qual os colaboradores estão inseridos tenha um meio bastante benéfico e motivante, até mesmo por problemas relacionados à saúde, para assim impossibilitar o aparecimento de potenciais doenças ocupacionais de cariz psicológico, por exemplo a depressão, que é uma grande preocupação para a sociedade contemporânea.

Segundo Chiavenato (2005, p. 52) “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. A temática também tem como fundamento o alcance na revisão da literatura, em que a valor do tema é reconhecido, e está relacionado ao clima organizacional quanto ao estudo da motivação.

O estudo desenvolvido é de natureza quantitativa e qualitativa. O objetivo geral do estudo consiste em verificar a influência da motivação no clima do trabalho docente considerando os seguintes objetivos: (a) Identificar os fatores-chave da motivação profissional percebida pelos docentes; (b) Avaliar grau de satisfação profissional e o grau de motivação para o seu empenhamento no trabalho; (c) Averiguar se a imagem social tendencialmente negativa do docente constitui um desses fatores para a falta de motivação; e (d) Avaliar se a organização escolar afeta de forma direta as relações dos docentes com outros agentes escolares e o impacto que tem em relação ao seu envolvimento institucional (clima organizacional).

Esta tese adota dois capítulos para analisar o tema escolhido, constando no primeiro capítulo o enquadramento teórico do tema de partida que viabilizou o nosso estudo e no segundo capítulo, o estudo empírico de algumas hipóteses de cariz explicativo para a relação entre Clima Organizacional - Motivação.

O primeiro capítulo, com designação, Revisão de Literatura, tem como principais pontos o tema Motivação (assim como teorias de autores de referência), o Clima Organizacional, os Conflitos nas Organizações e o Trabalho Educativo com temáticas representativas do quão importante é o Clima Organizacional e o meio envolvente para a motivação dos intervenientes. No segundo capítulo, vamos explorar as situações que consideramos ter bastante impacto na motivação dos professores. Depois das questões levantadas, estas servirão de pretexto para a constituição do nosso estudo empírico.

Exposta a metodologia de estudo, nomeadamente os objetivos que fundamentaram um estudo com esta essência, apresentaremos as hipóteses que fomos elaborando.

Seguidamente, e tendo como base os instrumentos de recolha escolhidos – inquérito por questionário (análise quantitativa) e pesquisa de cariz meramente exploratória (análise qualitativa) – assim como as características da amostra que escolhemos, procederemos à análise dos constituintes auferidos e à respetiva discussão dos resultados, no sentido de alinhar as hipóteses de investigação inicialmente expostas, por referências aos resultados entretanto sistematizados.

Por último, face à análise dos resultados, expomos a sua consistência com a literatura correspondente, ao que sucederá uma série de considerações conclusivas e futuras.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A Motivação

Podemos definir o termo “motivação” como consequência de práticas e comportamentos de uma Administração de Recursos Humanos, que escolhe diretrizes para satisfazer o bem-estar dos seus funcionários, tendo em conta os privilégios e as recompensas oferecidas, sejam elas monetárias e/ou não monetárias.

A motivação pertence a um conjunto de propósitos ou intenções que se denotam e influenciam os comportamentos e pensamentos dos colaboradores no seu trabalho, induzindo assim de forma positiva/negativa a vontade de desempenhar as tarefas e encargos que lhe foram confiados.

De maneira a assegurar uma boa performance nas organizações, é necessário que todos os colaboradores estejam motivados, visto que a motivação é importante e determinante para que hajam comportamentos e desempenhos extraordinários.

A motivação satisfaz necessidades e expectativas por isso, compete aos líderes atender a estas necessidades de um modo individual, induzindo aos colaboradores comportamentos que levam a realizar as tarefas de uma forma eficaz aumentando assim a produtividade. Assim verifica-se que a motivação é uma união entre o empenho, a realização da tarefa, e a componente de estimulação.

Há muitos anos que a motivação quer intrínseca quer extrínseca é motivo de estudo. Desta forma, podemos observar que o comportamento é motivado, estando a motivação compreendida enquanto um processo tanto intrínseco como extrínseco.

É necessário compreender a motivação humana, pois esta é uma condição fundamental para acalçar as metas pessoais, do trabalho e das organizações. Quando o colaborador se dispõe a conseguir um objetivo, pode não estar forçosamente motivado para o atingir. Às vezes, certos comportamentos são justificados unicamente para resguardar uma punição e/ou alcançar uma recompensa.

Neste enquadramento, a motivação está a ser impulsionada por um aspeto externo/extrínseco, fator este que desperta esse comportamento (Latham et al., 2005). Os fatores extrínsecos relacionam-se com o clima organizacional, e incluem os benefícios monetários, os benefícios das condições de trabalho, os líderes, os mecanismos e as políticas. No entanto, os colaboradores também podem ser levados por incentivos internos

ou fatores intrínsecos. As ações intrinsecamente motivadas são as ações que não têm recompensa evidente. Esta motivação é referente a motivos como a realização pessoal, as condições de trabalho, o reconhecimento do seu trabalho, o compromisso e as hipóteses de desenvolvimento/crescimento de carreira. Contudo, existem autores (Daniel et al. 2005) que julgam que as pessoas podem ser motivadas de forma monetária, não-monetária ou pelas duas em simultâneo e defendem que isso resulta das seguintes razões:

1. Das características individuais do indivíduo (ex: personalidade, capacidades, valores, atitudes e carências);
2. Da essência do trabalho;
3. Do tipo da organização (ex: a estrutura, a cultura e as ideologias de administração de gestão de RH e de Recompensas).

Assim, pode-se compreender que a motivação retrata o grau sobre o qual um indivíduo resolve comprometer-se com determinados comportamentos, transformando a satisfação da(s) necessidade(s) num propósito a obter (Doron & Parot, 2001). Este método estimula o indivíduo a realizar determinadas ações que o ajudam a obter a eficácia numa tarefa e a consolidar a sua missão com a organização (Saleem et al, 2010). Desta forma, pode-se julgar a motivação como intrínseca ou extrínseca (Sansone & Harackiewicz, 2000).

Ao procurarem clarificar esta dicotomia, alguns autores defendem que a motivação é intrínseca quando as necessidades psicológicas inatas do indivíduo se revelam no seu comportamento (Ryan & Deci, 2000) ou apenas associado ao prazer em realizar a tarefa (Saleem et al, 2010).

O entrave que é colocado às organizações que se encontram num estado de permanente mudança e disputa, é a motivação dos seus colaboradores de forma a atingir significativos padrões de desempenho. Os Recursos Humanos, nestas situações, têm um peso fundamental para a cooperação e colaboração entre os seus funcionários.

Deste modo, torna-se uma questão crucial para qualquer organização motivar os seus colaboradores, fazê-los sentirem-se confiantes e como peças chave para alcançar os objetivos do sistema organizacional.

Em 1930, já era notória a necessidade da motivação do Homem ser alvo de estudo. Estes estudos resultam com o propósito de entender a influência dos indivíduos uns sobre os outros, especialmente para entender alguns comportamentos sociais imprevisíveis, violentos e reprováveis (Mucchielli, 1949, p.11).

Segundo Cunha et al. (2007, p. 154), o conceito de motivação não é de fácil definição, pois trata-se de algo não palpável. Nas ciências humanas a motivação é um conceito de utilização generalizada e com uma grande diversidade de perspectivas.

Estas compreensões procuram clarificar o que leva as pessoas a procederem de determinada maneira em relação a alguma atividade ou tarefa. Para Neves (2002, p. 11), motivação é uma definição muito importante para compreender o comportamento do Homem, apontada como uma das atribuições principais do gestor de Recursos Humanos.

Assim, pode-se dizer que um colaborador motivado observa-se pela energia gasta, comportamento e persistência que demonstra para atingir um objetivo pedido pelo líder/organização.

Para que o objetivo seja alcançado de uma forma eficaz, alguns autores, defendem que um colaborador motivado não se importa de despender a sua energia e dedicar-se com o máximo de esforço na realização das metas impostas.

Para Weihrich e Koontz (1994, p. 462-465), pode definir-se o termo motivação como habitualmente associado aos impulsos, às necessidades, aos interesses, às disposições e forças similares. Um bom líder motiva de alguma maneira os seus colaboradores, com isto pretendemos explicar que o líder cria motivações que de certa forma satisfazem as necessidades dos colaboradores, levando-os assim a agir de forma a que o seu interesse/objetivo seja alcançado.

Lévy-Leboyer (1994, cit. por Jesus, 1996), considera que a época que atualmente vivemos é caracterizada por uma crise das motivações, na qual as pessoas apresentam uma maior desmotivação para realizar as suas tarefas. Desta forma, os docentes também são afetados por esta crise motivacional. Se esta matéria não for valorizada e reconhecida, ou a carência manifestada pelo colaborador não for satisfeita, a desmotivação continuará.

O termo desmotivação indica-nos que existe a ausência de motivo, de uma justificação ou falta de motivação para atingir algum objetivo ou realizar alguma tarefa. Os termos de desilusão e desmotivação surgem quando existe uma conversa com algum grupo de docentes (Santomé, 2006, p.35).

Cada vez mais os professores manifestam sinais de mal-estar (ou desmotivação), mas isto não significa que os professores não estão satisfeitos com a sua profissão porque para eles é uma fonte de satisfação e concretização pessoal.

Quando um colaborador é motivado, proporciona à organização um aumento de produtividade, qualidade e inovação, e consequentemente torna possível o

desenvolvimento organizacional.

Uma organização só se torna funcional através do empenho do colaborador, se este for criativo, tiver ideias e poder de realização. Sem isto não há progressos (Tagliocolo; Araújo, 2011, p. 4).

1.1.1. O Impacto da Motivação na Satisfação no Trabalho

Estão profundamente ligados entre si os conceitos de motivação e satisfação no trabalho, assim como podemos observar nos estudos de Maslow e Herzberg relativamente às teorias motivacionais. Por estes estudiosos são citadas pesquisas sobre a Satisfação no Trabalho (Bergamini e Coda, 1997).

É de complicada descrição o tema “satisfação no trabalho”, pois é algo muito complexo. É um tema bastante subjetivo porque cada colaborador tem os seus interesses, necessidades e metas. Assim, podemos dizer que a satisfação de cada indivíduo está dependente de vários fatores, como por exemplo: a ambição pessoal, a sua formação, a função exercida na organização, as suas perspetivas no trabalho, das suas experiências e do seu quotidiano. Lima, Vala e Monteiro (1988) estabelecem três categorias de satisfação organizacional. A primeira categoria está relacionada com variáveis situacionais usadas com o propósito de explicar a satisfação, assim como as particularidades da função, do método de tomada de decisão e da cooperação. A segunda categoria de satisfação abarca os aspetos individuais como a incompatibilidade entre as possíveis expectativas e o feedback da organização. Já na terceira categoria conta-se com a relação social que abrange elementos de analogia social, o processamento de informação, e da cultura da organização. Para Kotler (1998, p. 53), a definição de satisfação resulta de um sentimento de prazer ou de frustração consequente da conformidade do resultado final ou da perspetiva pessoal.

A satisfação no trabalho é um tema de grande importância. A partir do momento em que o modelo Taylorista foi colocado em causa nas organizações, o fator humano começou a ser valorizado e desde então este tema passou a ser muito estudado pois está muito associado à realização pessoal dos colaboradores e consequentemente à produtividade das empresas/organizações. Lembrando que nenhuma destas relações motivacionais está comprovada (Lima, Vala e Monteiro, 1995).

Em conclusão, embora as definições de motivação e satisfação não sejam claras, elas são distintas, dado que a motivação remete para estatuto cognitivo ao passo que a satisfação para um estatuto afetivo-emocional (Marques, 1996). Os inúmeros estudos

parecem demonstrar que a satisfação/motivação resultam da interação entre os demais indivíduos e mostram que os fatores pessoais afetam a satisfação, principalmente porque estes influenciam a percepção dos indivíduos relativamente aos resultados que obtêm (Neves, 1998).

1.2. A Motivação na Administração Pública

A Administração Pública (já tem métodos que motivam os funcionários de uma forma estruturada) é distinguida por diversas perspectivas da Administração Privada (com métodos e técnicas que são diferentes da anterior). Os funcionários públicos são diferentes dos funcionários do setor privado e existe uma diversidade de autores que favorecem isto, no entanto, temos um autor em específico que clarifica este tópico.

Segundo Galhanas (2009, p. 18), é frequente que exista um vínculo no setor público que tenha um sentido de carácter moral e de obrigação, desta forma, a motivação que os funcionários têm ao servir o interesse público aumenta. Assim a motivação é mais relacionada a recompensas intrínsecas. Houston (2000, p. 14, citado por Galhanas, 2009, p. 18) entende que os funcionários públicos valorizam menos os salários elevados e o mesmo acontece com horários laborais reduzidos, e que dão valor à segurança, às recompensas intrínsecas, como já falado anteriormente.

A grande diferença entre o setor público e o setor privado está nos níveis de motivação, em que os funcionários públicos têm do seu lado fatores que os motivam de uma maneira mais digna (Boardman, Craig e Sundquist, 2008, p. 3).

Podemos afirmar, através das diretrizes teóricas de Perry & Wise (1990), que a motivação no serviço público é descrita através da capacidade de orientação que o indivíduo tem para responder aos desafios apresentados pelas instituições públicas. Motivos estes que devem ser entendidos como carências/necessidades psicológicas.

O autor expõe seis motivos importantes no seu primeiro modelo de Motivação no Serviço Público, que são:

- Servir os interesses públicos;
- Sentimento de equidade social;
- Sentimento de comprometimento e de sentido cívico;
- A necessidade de criar novas políticas públicas;
- Compaixão, no sentido de “compaixão de patriotismo”;
- Autossacrifício, no sentido de permutar serviço para os outros de maneira a

alcançar recompensas pessoais.

Já para Steijn & Leisink (2006, p. 2), a escala do seu modelo vinha a basear-se em quatro dimensões que são: a participação no processo de decisão política, atração pelo interesse público, compaixão e autossacrifício.

É importante também mencionar quais são os antecedentes que se relacionam com a Motivação no Serviço Público. Para Galhanas (2009, p. 20), a Motivação no Serviço Público detém cinco antecedentes: as atitudes de uma pessoa, o papel do estado em vigor, a percepção dos funcionários sobre a organização, as relações entre os funcionários, a liderança e as características do trabalho dos indivíduos.

Lévy-Leboyer (1994, cit. por Jesus, 1996), considera que atualmente vivemos numa época caracterizada por uma crise das motivações, onde os indivíduos manifestam cada vez menos motivação para realizar as suas tarefas. Ora, os docentes também são afetados por esta crise motivacional. Enquanto este assunto não for valorizado e reconhecido, ou a necessidade sentida pelo indivíduo não for atendida, a desmotivação continuará. Se a necessidade do indivíduo não for atendida ocorrerá uma diminuição da motivação.

Um dos pontos que mais se manifesta no sistema educativo da função pública, é o reconhecimento de uma classe docente que não se identifica com a palavra “realização”. As palavras desilusão, desprestígio e desmotivação manifestam-se sempre que um indivíduo troca ideias com um grupo docente (Santomé, 2006, p.35). Se um alargado número de docentes manifesta frequentemente sinais de mal-estar (ou desmotivação), isso não significa que não existam muitos outros satisfeitos com a sua profissão, que é para eles fonte de prazer e de realização pessoal. Há ainda muitos professores felizes, os quais aliás, parecem ser mais do que a massiva literatura sobre mal-estar docente nos pode levar a pensar (Machado, 1996, p. 56). A maneira de ser das pessoas também influencia a motivação, assim como as suas atitudes, o ambiente de trabalho e a sua respetiva dentro da organização.

A título de conclusão poderá apresentar-se a ideia de Bright (2008, p. 151), citado por Galhanas (2009, p. 22), que refere que a Motivação no Serviço Público é “caracterizada pela intenção altruísta que motiva os indivíduos a servir o interesse público.”

1.3. Teorias da Motivação

A Teoria das Relações Humanas, é um combinado de teorias administrativas que alcançaram a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Com esta “Grande Crise” as verdades aceites até ao momento são desmentidas e as novas ideias orientadas pela Escola de Relações Humanas revelam uma nova visão sobre a recuperação das organizações de acordo com os seus líderes.

Quando se ergue, salienta o comportamento social, induzindo no pensamento dos indivíduos de que a compensação monetária deixou de ser um dos principais fatores de motivação. Na chegada desta Escola, o ser humano mostrou claramente ser mais complexo quando equiparado com o seu trabalho. Esta Escola fundamenta que os colaboradores são estimulados por um conjunto de fatores, e começam a aceitar as limitações impostas pelas diferenças individuais. Desta forma, manifestou-se a necessidade em investigar o tema, o que levou a que vários autores se debruçassem sobre o tema, criando assim diversas teorias.

Maitland (2000) considera que a dinamização dos comportamentos humanos para atingir uma determinada meta tem como responsável a motivação, pois, “a força ou o impulso leva os indivíduos a agirem de uma forma específica” (p.7). Por este mesmo motivo, Paquay et al. (2001) frisa que “é importante conhecer bem o processo de desenvolvimento das competências profissionais” (p.12) e está claro que a satisfação das necessidades do individuo interfere com o comportamento humano. Assim, uma necessidade insatisfeita pode levar a que um profissional, no seu trabalho, sinta mal-estar, físico ou psicológico, conduzindo-o a adotar uma determinada postura de modo a satisfazer as suas necessidades.

Nos últimos anos, foram desenvolvidas várias pesquisas pertinentes sobre a motivação humana. Teorias estas que têm sido feitas para ajudar a desvendar a motivação no trabalho.

O desenvolvimento de teorias sobre a Motivação e Satisfação são constantes, desta forma é importante referir, neste ponto de estudo, que as teorias mais usadas para o discernimento da motivação dos docentes são:

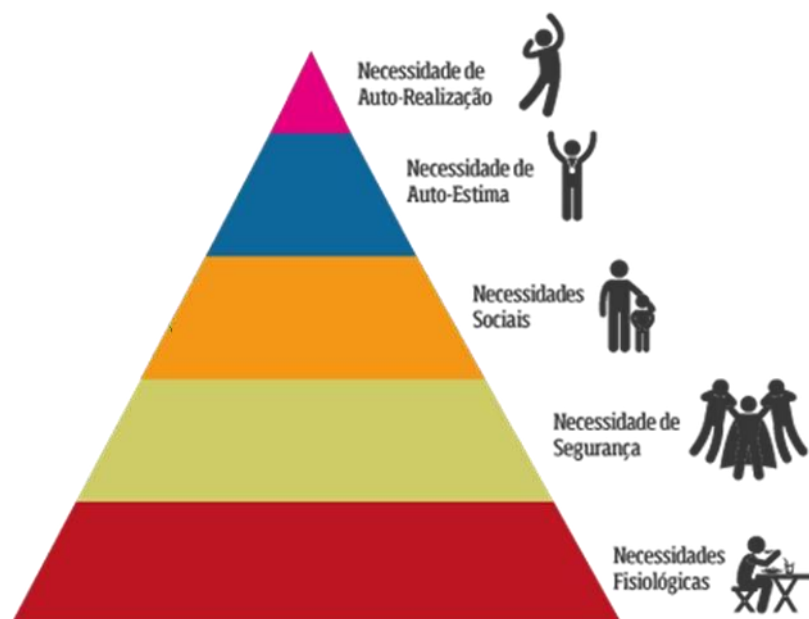
- A Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow;
- A Teoria das Necessidades de Hersberg.

1.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow, nascido a 1908, psicólogo, era considerado um dos principais especialistas no estudo da motivação, e cooperou com uma importante ideia no estudo das Teorias das Necessidades. Maslow Bergamin (2008) justifica que quase todas as teorias contemporâneas e históricas de motivação se interligam na ponderação das carências, impulsos e estados de motivação. Bergamini (2008) diz que a teoria de Maslow mostra que a necessidade está na origem de força das motivações existente nos indivíduos. Segundo Maslow (1962) necessidade é, em síntese, a carência de determinadas satisfações.

A teoria de Maslow diz que a satisfação do ser humano está dividida em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como está ilustrado na figura 1. Desta forma, a base da pirâmide abrange as necessidades de baixo nível, tais como as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança; já o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível mais alto, tais como as necessidades sociais, as de estima e de autorrealização. Conforme o nível de necessidade é atingido, o próximo torna-se dominante.

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins, 2002

Na base da Pirâmide das Necessidades de Maslow encontram-se as “Necessidades Fisiológicas”. Sendo o mais baixo nível da hierarquia das necessidades, este nível inclui elementos essenciais e indispensáveis à vida: fome, sede e sono, ou seja, aquilo a que Maitland (2000) refere como sendo “as necessidades primordiais de um indivíduo” (p.8). Seguindo a Pirâmide, já no segundo nível das necessidades, fazem parte as “Necessidades de Segurança” que apenas surgem no momento em que as necessidades básicas estão relativamente satisfeitas. Referem-se à necessidade do ser humano se sentir seguro. Nesta fase, o autor diz que estas necessidades estão vinculadas aos seguintes pontos: aos períodos de descanso, proteção contra injustiças, a segurança física e segurança no trabalho, planos de auxílio em caso de doença e planos de previdência (p.8). Quando essas necessidades não estão satisfeitas, desprendem no indivíduo um fator de domínio e passa a ser o principal objetivo a ser atingido.

Posteriormente, e no nível acima, Abraham Maslow encontra as “Necessidades Sociais” que se desenvolvem através das reações sociais com os outros, ou seja, intimidade, aceitação, afeto, amizade e amor. O autor salienta que esta fase está associada à amizade, à participação e prestabilidade aos colegas de trabalho e aos seus superiores.

O quarto nível de necessidade, “De Estima”, diz respeito às necessidades de prestígio, poder, autoconfiança, status, domínio, atenção e apreciação. A satisfação dessas necessidades eleva a autoestima do indivíduo, sentimento de força e de utilidade. Nesta fase, o autor afirma que através do reconhecimento do seu trabalho por parte dos seus superiores em conjunto com perspectivas de promoção a novos cargos/posições, podem ser satisfeitas as necessidades de autoestima (p.8-9).

Por último, Maslow aponta a necessidade de “autorrealização” que corresponde à vontade que o indivíduo apresenta o desenvolvimento dos seu potenciais. Logo, esta necessidade, surge no momento em que as suas vontades são alcançadas. Aqui, o autor destaca que as necessidades de autorrealização são alcançadas depois de ser oferecidas, ao indivíduo, trabalhos/funções que são interessantes e satisfatórias (p.9).

É importante referir que a Teoria das Hierarquias das Necessidades Humanas de Maslow foi muito criticada, pois, mesmo ao afirmar que as hierarquias superiores surgem à medida que as inferiores são satisfeitas, o psicólogo não supõe que as necessidades básicas sejam totalmente satisfeitas para que as superiores possam emergir. Ou seja, com a Teoria das Hierarquias das Necessidades Humanas de Maslow parte do princípio em que só depois de as necessidades de nível inferior estarem satisfeitas é que as de nível superior são

alcançadas (Christensen, 2002).

Com o mesmo propósito, Ferreira et al. (2001) afirma que “as evidências empíricas da teoria de Maslow são escassas ou até mesmo inexistentes” (p.263) o que pressupõe, desde logo, um pensamento de que o autor teve em consideração as diferenças individuais no comportamento assim como na motivação.

Se alguma necessidade de nível mais baixo deixar de ser satisfeita durante muito tempo, a mesma torna-se prioritária, neutralizando o efeito das necessidades de nível mais elevado. A carência de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem pela sua satisfação.

Várias têm sido as interpretações sobre o estudo de Maslow, contudo, é de referir que é apresentada na teoria de Maslow uma grande diversidade de propostas para a motivação dos docentes.

Herzberg baseando-se nas teorias de Maslow realizou estudos que o levaram a desenvolver teoria sobre os fatores motivacionais e higiênicos, teoria que vamos explorar em seguida.

1.3.2. Teoria Das Necessidades De Herzberg

Uma das teorias a ser defendida foi a de Frederick Herzberg, um psicólogo norte-americano nascido a 1923 que realizou um estudo, em 1959, do qual, o “público-alvo” tinha que definir quais as situações que lhes causavam satisfação e descontentamento no local onde exerciam a sua função.

Herzberg não compactuava com a Teoria de Maslow na totalidade e formulou a sua própria teoria. A Teoria dos Dois Fatores ou conhecida também como Teoria Bifatorial (Tabela 1). Esta teoria apresenta muitos pontos semelhantes com a Teoria de Maslow, havendo autores que têm procurado fazer corresponder as necessidades de Maslow aos fatores de Herzberg, agrupando desta forma os incentivos responsáveis pela motivação dos trabalhadores (Hoy & Miskel, Kaiser citados por Jesus, 1996).

A partir de um estudo conseguido com duzentos engenheiros de diferentes indústrias da área de Pittsburgh, nos Estados Unidos, ergue-se a denominada Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Este estudo objetivava alcançar dados sobre atitudes no trabalho que possibilitassem deduzir hipóteses sobre o comportamento humano (Robbins, 2005).

Ao analisar as amostras das pesquisas (Robbins, 2005) Herzberg verificou que, no momento que os colaboradores estavam de algum modo insatisfeitas com o seu trabalho,

estes ficavam preocupados com o ambiente no qual estavam a trabalhar, então Herzberg denominou este tema como Fator de Higiene. Herzberg acabou por designar este tema desta maneira pois descreve o ambiente de trabalho e tem a função de prevenir a insatisfação no trabalho. Por outro lado, quando os entrevistados se sentiam satisfeitos com o trabalho, estavam-se a referir ao trabalho em si. Para esta condição, denominou fator motivador, pois envolvia sentimentos de realização e crescimento profissional.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isto pode explicar o facto de que em determinadas organizações o investimento na estética como por exemplo em decoração, pintura, música ambiente e outras mais alterações, não se refletem sobre a satisfação, nem na prestação da mão-de-obra do funcionário ao longo do tempo. Herzberg afirma que no trabalho a satisfação e insatisfação são dois tipos de condições independentes. Estes fatores podem desencadear a satisfação, sendo que as faltas destes fatores causam a falta de satisfação do colaborador. Por sua vez, os fatores de higiene podem, também, causar insatisfação se não forem proporcionados. A sua presença, causa a falta de insatisfação e não a satisfação (Spector, 2006).

De modo a agradar estes indivíduos é necessário satisfazer as suas diversas necessidades, tais como segurança no local de trabalho, boas condições de trabalho e uma remuneração adequada à sua função. Todavia, a satisfação dos colaboradores evita a insatisfação (Daniel, et al., 2005). A satisfação, centraliza-se na natureza das tarefas, sendo que os funcionários motivam-se pelo próprio conteúdo do trabalho que desempenham.

Os fatores de higiene constituem a parte extrínseca do trabalho, e relacionam-se com as condições em que este se desenvolve e posicionando fora do controlo do indivíduo. Os principais fatores, segundo Herzberg, são a compensação a nível monetária, as seguranças no local de trabalho, os benefícios sociais, as condições físicas de trabalho, o tipo de relacionamento entre a chefia/trabalhador, o status e os métodos administrativos. Estes fatores estimulam a satisfação do colaborador.

O fator de higiene apenas previne a insatisfação no trabalho. Os fatores motivacionais constituem a parte intrínseca ao trabalho, relacionando-se com a relevância da função e com o tipo de tarefas que o indivíduo realiza. Relacionando-se com o que o indivíduo faz, estes fatores estão sobre o seu próprio controlo. Envolvem planos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, desempenhando assim um efeito positivo na satisfação do trabalho, impulsionando-o para a realização superior dos desejos individuais. Os principais são: o progresso pessoal na hierarquia da

organização, a participação na tomada de decisão, a realização profissional, o reconhecimento, a responsabilidade pelo seu próprio trabalho, o crescimento profissional e algumas características do próprio trabalho, como a ausência de rotina ou exercício da criatividade (Daniel, et al., 2005). Os fatores motivacionais incentivam à realização, conduzindo ao crescimento psicológico. É na realização da tarefa que o indivíduo encontra a forma e os meios para desenvolver a sua criatividade, responsabilidade, independência e liberdade. O prazer extraído do trabalho pode minimizar a importância do salário.

Segundo Spector (2006), uma das variáveis que se revelam de mais difícil categorização nesta teoria bifatorial de Herzberg é o salário. No entanto, Herzberg considerou que o salário respeitava mais as condições de trabalho do que de conteúdo da atividade profissional, pelo que conceitua este como um fator de higiene. Na sua perspectiva, um salário mais alto pode fazer com que uma pessoa não se sinta insatisfeito na profissão, mas é o sentido de realização pessoal adequado pelo trabalho que se associa. Entende Herzberg (1968), que os fatores higiênicos e os fatores motivacionais são totalmente independentes, ou seja, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são perfeitamente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional do indivíduo.

Neste contexto, os fatores intrínsecos são motivadores e referem-se à natureza do trabalho desempenhado, aproximando-se das necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow; os fatores extrínsecos remetem para o contexto de trabalho, são exteriores à atividade profissional, e situam-se nos níveis inferiores da hierarquia de Maslow.

Tabela 1 - Teoria Bifatorial

Fatores Higiênicos (Extrínsecos)	Fatores Motivacionais (Intrínsecos)
• Condições de trabalho; • Pagamento/Salário; • Segurança no Trabalho; • Relações no Trabalho; • Práticas de Supervisão e Administração; • Políticas e Administração na Organização; • Benefícios e Serviços Sociais.	• O trabalho em si; • Realização; • Responsabilidade; • Reconhecimento; • Progresso Profissional.

Fonte: Maitland, 2000, p10

1.3.3. Comparação entre as teorias de Maslow e de Hersberg

Figura 2 - As Teorias de Maslow e de Hersberg



Fonte: Revista Eletrônica de Administração

Entre os fatores higiênicos e motivadores de Herzberg e a hierarquia de necessidades de Maslow podemos afirmar que os fatores higiênicos são os que atendem às necessidades fisiológicas, sociais e de segurança, e os fatores motivacionais são os que satisfazem as necessidades de autoestima e realização pessoal (Queiroz, 1996). Herzberg propôs que fossem introduzidos fatores motivadores na organização pois estes quando são atendidos geram motivação dos colaboradores. A organização deve implementar estes fatores e considerar as necessidades de forma a engrandecer o cargo.

A pesquisa de Maidani (1991) também foi importante, porque equiparou e avaliou a Teoria Bifatorial/Teoria de dois Fatores de Herzberg em colaboradores do setor privado e em funcionários do setor público concluindo que os fatores intrínsecos (motivadores) eram importantes para ambos os colaboradores e que os fatores extrínsecos (higiênicos) tinham um papel mais importante no setor público do que no setor privado.

É reconhecida de forma positiva, a Teoria de Herzberg, mesmo após todas as críticas nela feita, pois esta teoria contribuiu para uma melhor compreensão e conhecimento da natureza da satisfação profissional sendo aplicada com frequência no âmbito empresarial (Seco, 2000).

Teve também um valioso contributo porque veio colocar a tarefa e o seu conteúdo como potenciadores da motivação, sendo que muito provavelmente a ela é devida, em

grande parte, a liberdade, a autonomia, o enriquecimento de tarefa e a responsabilidade atribuída aos trabalhadores após a sua divulgação (Seco, 2000).

1.4. Clima Organizacional

Um dos aspetos mais relevantes do relacionamento entre as organizações e os seus respetivos colaboradores é a noção do Clima Organizacional.

Através da literatura podemos verificar que existem diversos estudos sobre este conceito que tem como fatores o desempenho, a produtividade, a eficácia, a satisfação e a cultura.

Segundo Moura (2013), todas as organizações têm a sua cultura, composta com base nos valores, crenças, costumes, tradições, etc. Deste forma, o homem é a peça fundamental. O êxito organizacional e os fatores como stress, a liderança, motivação, estão profundamente relacionados ao clima organizacional, bem como a satisfação das carências pessoais. Perante este contexto, o ambiente da organização exhibe certas características que podem influenciar a motivação para determinados comportamentos. A organização é constituída por pessoas e cada uma tem o seu repertório comportamental, ou seja, as suas formas de interagir com o ambiente social dependem das suas histórias de vida.

A boa formação de um clima organizacional pode levar a um aumento do rendimento organizacional, ou seja, podemos orientar o comportamento dos colaboradores e motivá-los de modo a que cumpram os objetivos da organização.

No momento em que o colaborador, para além das suas necessidades fisiológicas, se encontra com as suas necessidades mais complexas respondidas como as necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de autorrealização, este apresenta um elevado nível de compromisso para com a organização.

A conclusão a que se chega é que entre o que é possível e/ou provável para um colaborador se sentir bem e comprometido com a organização não é a mesma coisa para outro indivíduo. Por estas razões é muito difícil controlar os indivíduos porque cada um tem ideias, crenças, características e expectativas muito próprias. O Clima Organizacional está interligado com a motivação e a desmotivação dos colaboradores da organização. Assim o Clima Organizacional é melhor no momento em que existe uma maior motivação entre os indivíduos, proporcionando um maior nível de satisfação e entreajuda entre os colaboradores. Caso o nível de motivação seja menor obtemos resultados inversos em relação e um nível de motivação mais alto, observando assim comportamentos menos

próprios por parte dos colaboradores. Por vezes pode-se observar agressividade, inconformidades, insatisfação e até mesmo problemas de saúde como a depressão (Chiavenato, 1994).

A análise relativamente ao Clima Organizacional dá possibilidade aos gestores de influenciar o futuro das organizações que orientam. Este clima influencia a motivação, as ações e a produtividade dos colaboradores. Podemos tirar como conclusão que esta é uma variável de grande importância pois tem a capacidade de influenciar organizações e indivíduos quando estão integrados no contexto organizacional (Neves, 2000).

Pode-se dizer que são os colaboradores que criam o Clima Organizacional dentro de uma organização. Podemos entender que o clima e a cultura não são conceitos isolados, mas sim conceitos interligados embora sejam diferentes (Carvalho Ferreira et al., 2011).

Podemos entender o Clima Organizacional através de quatro perspetivas:

1. A perspetiva organizacional, que contempla o clima como uma manifestação das suas características;
2. A perspetiva psicológica, que salienta o indivíduo;
3. A perspetiva psicossocial, baseia-se nas influências individuais, nos processos de influência social e na partilha do acordo;
4. A perspetiva cultural, que procura dar ênfase à influência exercida sobre a formação e partilha da importância dos eventos organizacionais (Neves, 2000).

Ainda segundo Neves (2000), as pesquisas que mostram que as perspetivas organizacionais evidenciam algumas características, como o clima, existentes na realidade organizacional, é extrínseco ao indivíduo, influenciando a conduta dos colaboradores. Os colaboradores estão expostos a determinados fatores organizacionais, por exemplo a estrutura da organização, a forma de como é liderada, como é feita a comunicação, a sua tecnologia, etc.

Vários autores mencionam que existem distintas medidas para mensurar o clima organizacional, incluindo medidas objetivas (o absentismo, a rotação, a sinistralidade, a produtividade, entre outros mais), medidas percetivas (satisfação global, fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, etc.), e atributos organizacionais (centralização, estrutura, dimensão organizacional, etc).

Os autores De Witte e De Cock (1986), apontam quatro modelos de clima suportados pelo controlo e dinamismo que são:

- O clima de inovação;
- O clima de regras;
- O clima de apoio;
- O clima de objetivos.

Ao passo que o clima organizacional se centra numa perspetiva individual, a cultura salienta-se no coletivo.

Neste ponto de vista, o que distingue o clima da cultura organizacional é a sua dimensão e o seu contexto. O clima foca-se mais na satisfação interna da organização e é entendido de forma indireta mediante o comportamento dos colaboradores. A cultura abrange mais do que isto, pois compreende questões mais visíveis que definem e distinguem as organizações (Lourenço, 2014). Com isto podemos dizer que a camada mais próxima da cultura é o clima, transparecendo o que efetivamente se passa, estando mais exposta às oscilações das variáveis organizacionais. Por sua vez a cultura esclarece a causa dos acontecimentos, sendo esta, mais resistente a alterações (Morey e Luthans, 1985).

Por último, o clima organizacional influencia a condição motivacional dos colaboradores e é também por ele afetado. É algo recíproco entre o estado motivacional e o clima organizacional.

1.5. Conflito nas Organizações

Este conceito, Conflito, tem significados distintos no meio das Ciências Organizacionais, das quais se agregam pela maneira de como se concebem (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

De acordo com Berg (2012), o termo Conflito provém do latim *conflictus*, e o seu significado é o confronto/divergência entre duas “coisas”, como a divergência de opiniões entre pessoas, grupos que se confrontam por algum motivo, ou seja, é um confronto entre duas forças. O conflito é uma condição antagônica de ideias, vantagens ou pessoas e não passa da presença de opiniões e de ocorrências divergentes (Berg, 2012). Assim sendo, o conflito aparece quando há a necessidade de escolher diferentes ideias/opiniões ou situações incompatíveis entre si.

Os conflitos e as discordâncias já fazem parte do processo da vida dos seres humanos e são conceitos necessários para que exista um desenvolvimento a nível social,

organizacional, familiar e político. Cada indivíduo é único nos grupos anteriormente referidos pois cada um tem uma personalidade e histórias de vida distintas.

Segundo Beck (2009, p.13), existem comportamentos ou ideias discordantes durante a convivência entre indivíduos de diferentes grupos.

Berg (2012, p.18), reconhece que nos tempos modernos, o conflito é inevitável e frequentemente visível nas organizações. No entanto é necessário saber lidar com ele, pois é indispensável para o êxito profissional e pessoal.

Burbridge e Burbridge (2012) sustentam a ideia de que os conflitos são necessários e naturais, pois muitas vezes é o que estimula as mudanças necessárias. Contudo, diversos conflitos são inúteis e destroem valores organizacionais, pois podem provocar prejuízos, tanto para a entidade empregadora como para os seus colaboradores. Deste modo, pode-se dizer que o gestor tem um papel importantíssimo neste contexto, pois é necessário identificar quais os conflitos produtivos e não produtivos para os controlar.

Entretanto, para Chiavenato (2004), o conflito é inevitável da natureza humana, visto que existe uma multiplicidade de interesses e objetivos pessoais. Para além dos distintos motivos citados, para que haja um conflito, deve haver uma mediação ponderada de uma das partes envolvidas.

Com o intuito de sabermos um pouco mais sobre o tema conflito, é interessante que saibamos os seus contornos e tipos de episódios. Assim, somos capazes de identificar a condição de atrito, para assim analisar a forma mais eficaz para a resolução.

Berg (2012), no seu estudo favorece três tipos de conflitos: intrapessoais, interpessoais e organizacionais, conforme mostramos a seguir:

- **Conflito intrapessoal:** é como uma pessoa lida consigo própria (interior do indivíduo), este conflito acontece no caso de incompatibilidade de ideias, de pensamentos, opiniões, emoções e decepções. Este tipo de conflitos pode ser identificado por:
 - **Conflito atração-atração:** (por exemplo, duas coisas que queremos): no meio de oportunidades incríveis, o colaborador tem de escolher a que lhe parece mais apelativa, ou seja, automaticamente terá de rejeitar a outra, visto que de forma simultânea não pode escolher as duas tarefas;
 - **Conflito repulsão-repulsão:** reflete-se numa situação em que o indivíduo está perante duas escolhas não desejadas e por sua vontade quer rejeita-las. Se não optar,

implica que automaticamente uma das escolhas se decreta. A dificuldade de o fazer pode estar relacionado com os valores pessoais ou com a imagem que quer fazer passar, indiferença na decisão (...);

- **Conflito atracção-repulsão:** Com medo de acarretar nas suas escolhas inconveniências e receios, pois há vantagens e desvantagens, o individuo tem medo de tomar uma decisão.
- **Conflito interpessoal (ou grupal):** ocorre entre duas ou mais pessoas, quando há divergências nos comportamentos e ideias, independentemente da idade, sexo, valores, crenças, religiões, atitudes e experiências. A maioria das desavenças são causadas por processos organizacionais, sendo este um conflito interpessoal. Torna-se difícil quando estes conflitos são originados pelos escassos recursos disponibilizados pela organização e a não aceitação da hierarquia.
- **Conflito Organizacional:** Este tipo de conflito é o mais frequente nas organizações devido aos diferentes interesses, carências e convicções. Assim sendo, a estrutura é a fonte de conflito da organização: existem diferentes categorias; falha de comunicação devido ao “ruído” na passagem de informação ao colaborador; objetivos e interesses não são comuns; inveja intergrupal e rivalidades; muitos colaboradores encaram a organização como um local desconfortável; a organização impõe de forma indireta regras/restrições aos seus colaboradores; e os trabalhadores têm vindo a manifestar-se de uma forma crescente para um espírito crítico, polivalente e autónomo com o interesse de uma futura progressão de carreira. assim, podemos afirmar que o conflito organizacional não é motivado pelos princípios e valores pessoais, mas sim pela constante mudança das dinâmicas organizacionais, muitas delas conduzidas por adversidades externas (sejam elas: concorrência, saúde publica, poder de compra...).

Assim, podemos entender que a repercussão que estes três conflitos têm perante a satisfação dos indivíduos integrantes numa organização são as causas para que as Ciências Organizacional tenham interesse em investigar (Dimas et al., 2005, p. 16).

1.5.1. Maneiras de Intervir

Apesar de existirem três conflitos, já citados anteriormente, dentro das organizações, também existem formas de intervir como a mediação e conciliação.

A mediação é um processo usado quando as partes findam a negociação direta. Desta forma, a necessidade da intervenção de um terceiro (imparcial, sem coagir as vontades das partes), simplifica a ação, ou seja, o mediador cumpre um relacionamento funcional identificando, os interesses dos intervenientes e em conjunto otimizam possibilidades para o estímulo das partes para a solução mais adequada e vantajosa de forma a minimizar possíveis perdas de ambas as partes (Carvalho et al., 2009, p. 29).

Em determinadas situações o conflito é ignorado por ambas as partes, sendo que por vezes a solução mais confortável é a menos satisfatória, comprometendo novos conflitos em futuras situações.

1.5.2. Vantagens e Desvantagens do Conflito

No sistema organizacional, o conceito “conflito” é benéfico, originando a mudança e criatividade, ou negativo, promovendo situações prejudiciais. Assim, as vantagens e desvantagens deste conceito modificam-se pela forma de como é gerido.

As mudanças também podem levar a um conflito que para determinados indivíduos seja prejudicial, mas que para outros pode surgir oportunidades extraordinárias.

O conflito destrutivo desperta um sentimento de desapontamento e comportamentos indesejados que estimulam a interrupção das tarefas, desviando todas as energias para o conflito. Logo é mais importante vencer a disputa do que arranjar uma solução para as divergências.

Assim sendo, podemos dizer que o conflito contribui de forma positiva ao aprimorar as decisões, quando estimula a criatividade dos indivíduos e a inovação, estimula o trabalho entre os indivíduos, oferece métodos para os colaboradores libertarem tensões e deste modo proporcionar um ambiente de mudança e autoavaliação. Em estudos já realizados, tem-se verificado que os colaboradores apresentam um melhor rendimento quando existe cooperação no local de trabalho.

Na tabela 2 apresentamos os efeitos positivos e negativos do conflito, mencionados por Walton (1969), Lippit (1982), Mitchell e Larson (1987), Baron (1997), De Dreu (1997), Jehn (1997), Putnan (1997), Tjosvold (1997), Turner e Pratkanis (1997), Beck

(1999), De Dreu et al. (1999), Lewicki et al. (1999) citados por Cunha e colaboradores (2007, p. 536).

Tabela 2 - Efeitos Positivos e Negativos do Conflito

Potenciais Efeitos Positivos e Negativos do Conflito	
Positivos	Negativos
Permite esclarecer os conteúdos. Estimula a compreensão dos fundamentos da outra parte.	Derruba a moral das equipas e estruturas da organização.
É um antídoto contra o pensamento grupal.	Alícia cada adversário a fazer atribuições hostis ao adversário.
Permite reconhecer problemas não valorizados antes.	Causa diminuição dos níveis de satisfação.
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam experimentados.	Acumula os níveis de tensão, podendo originar problemas de saúde (física e psicológica).
Leva a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.	Concentra os grupos e os indivíduos, aprofunda e aumenta as diferenças.
Simplifica a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte.	Impede a cooperação.
Pode instigar a motivação e a energia necessárias à melhor realização das missões.	Enfraquece o método de organização do trabalho.
Com abertura à opinião, aumenta a probabilidade de surgirem diversas ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas criados pela turbulência ambiental.	Provoca comportamentos retaliatórios e inconscientes.
Cada indivíduo ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão.	Cria dúvidas, desconfianças e estereótipos negativos sobre os outros.
Simplifica a inovação, a mudança, ajuste e a adaptação.	Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os indivíduos).

Cada indivíduo incrementa a sua identidade (individual, grupal e organizacional).	Sujeita a organização numa “arena política completa”.
A lealdade e a união aumentam no seio de cada grupo adversário.	Gera um clima de obstinação.
Facilita a integração de interesses divergentes.	Origina distorção na comunicação.
O clima organizacional é mais entusiasmante.	Gera um clima caracterizado pela orientação de “soma-zero”.
Possibilita libertar tensões.	Arrasa a carreira de alguns colaboradores.
Se for criativo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões.	Aumenta os níveis de absentismo.
Reforça as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.	Reduz o empenho organizacional.
Reduz o desânimo social.	Os líderes passam de estilos de liderança participativa para estilos diretivos (tensionando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).
Compõe uma oportunidade para os indivíduos criarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos intrapessoais.	Acarreta impasses e atrasos nas decisões.
Os colaboradores aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).	Causa desgaste no empenho dos indivíduos na implementação das decisões.
Pode melhorar a qualidade das decisões (pois os vários pontos da situação, riscos, custos, vantagens e desvantagens são discutidos).	Provoca a destruição do grupo.

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 536).

1.6. O Trabalho Educativo

Não diferente a outra qualquer organização, a Escola, é um local que se segue por regulamentos, conceitos, rituais e valores. Coincidentemente, é alvo de diversas ambições, conflitos e lutas de poder. Como instituição deve ter presente a dependência de abertura e interdependência com o ambiente mais amplo – família e sociedade.

Para que o espaço escolar seja equilibrado e cativante, é importante a união de todos os intervenientes da comunidade escolar e familiar, pois esta é constituída por pessoas que convivem umas com as outras e inevitavelmente são criadas relações de afeto ou rivalidade, confiança ou desconfiança, aceitação/acolhimento ou revolta.

O agrupamento e/ou escola deverá impor as suas normas para um bom desempenho, tendo em conta as principais metas a atingir. Como refere Brito (1991:8), a escola, deverá determinar uma linha condutora necessária que oriente as diversas atividades que decorrem no seu dia-a-dia. É necessário compreender que o bem-estar social dos vários intervenientes é necessário, pois não há desenvolvimento sem bem-estar social. Se há uns anos atrás a escola era um lugar primordial para disseminação de informação e conhecimento, hoje o modo de aprendizagem é bem mais diversificado, pois existem outras ferramentas de fácil acesso como por exemplo a internet.

Em plena era informacional, a complexa estrutura social, com alterações no estilo de vida (atividade profissional dos pais, famílias monoparentais e/ou outras alternativas à família tradicional, falta de tempo para estar e ouvir, ausência dos avós...), são condições que obrigam a escola e os seus intervenientes a ter um papel importante. A particularidade que predomina é a incerteza. Sobre a Instituição Escolar impulsionam novos desafios e exigências muito árduas - a pressão social sobre a escola é desmedida. Nesta sociedade, com as diversas vivências e diferenças que a massificação do ensino veio acentuar, da escola espera-se que o livre acesso e obrigatoriedade para todos, corresponda a um êxito a todos que nela passam. De acordo com Blanchard K. (1992), professor catedrático na Universidade de Massachusetts, defende que todas as pessoas têm potencial para um desempenho elevado, sendo que umas precisam de mais ajuda para chegar à sua meta estipulada.

Ao docente exigem-se, de forma equilibrada, qualidades afetivas, éticas e mentais num mundo que se apresenta em constante mudança, o professor é um elemento precioso no equilíbrio emocional das crianças.

1.6.1. A Evolução da Atividade Educativa

Sabendo que sempre existiu a educação, baseada nas relações sociais, históricas e culturais, foi na Idade Média que, na Europa, esta se tornou um “produto” na escola onde só o clero detinha o poder de ensinar, pois queriam passar a informação que a Igreja assim desejava. Mais tarde o acesso à educação abriu portas às camadas de elite.

Primeiramente, educar era viver a vida do dia a dia em sociedade, ou seja, aprendia-se a observar, a fazer e a trocar ideias (as crianças ouviam as experiências dos mais velhos e assim aprendiam a atuar em comunidade). Não havia necessidade, naquela altura, de uma instituição específica.

A partir do Século XVII a escola começa a erguer-se nas matrizes como a conhecemos hoje, resultante da Revolução Industrial, com a evolução do modo de produção manual/artesanal para fabril. Com a Revolução Industrial, a necessidade da população ser cada vez mais instruída para o acompanhamento do desenvolvimento da indústria era maior, por isso era necessário que as pessoas soubessem ler, escrever e fazer cálculos. Por este motivo, para a evolução do capitalismo, a escolarização/formação da população tornou-se um fator crucial.

Portugal, antes da Adesão à Comunidade Económica Europeia, encontrava-se com um plano que ainda não satisfazia a exigência para a integração na chamada Europa.

A educação na Europa e em Portugal tem atravessado nos últimos anos por um processo acelerado e de mudanças profundas. As transformações sociais, políticas e económicas foram rápidas e acentuadas, lançando novos desafios à ideologia de ensino em geral aos professores, em particular à sua capacidade de resposta perante uma realidade cada vez mais instável, exigente e global. Esta situação leva a que muitos docentes sintam cada vez mais a necessidade de se ajustarem às novas exigências sociais, tecnológicas e profissionais com que são confrontados no seu trabalho (Picado, 2009). Estas condições de trabalho, têm como consequência efeitos na motivação do trabalho, na eficácia que o colaborador tem ao realizar as tarefas propostas, na saúde (física e psicológica) e no absentismo.

Estas novas exigências e obrigações que se ajustam aos professores coincidem com um processo histórico, de uma veloz transformação do contexto social, no qual o papel do professor se modificou por completo, deixando entreabertas lacunas entre o ideal e a realidade do trabalho docente (Paschoalino, 2008). A escola e os docentes possuem um papel bastante importante, sendo considerados um modelo/exemplo a seguir pelos alunos, mas as persistentes mudanças em que o sistema educativo se depara, causam nos professores sentimentos de mal-estar e impotência para desempenhar as suas funções, e o trabalho é executado geralmente sob alguns fatores. Como já mencionado, nos dias de hoje é evidente a perda de prestígio por parte dos docentes, estando assim a sua imagem social em decadência (Braga da Cruz (1988)). Atualmente também são visíveis as mudanças entre

a relação do professor e aluno (hoje em dia, com impunidade, o aluno pode permitir-se a diversas agressões verbais, físicas e psicológicas tanto aos colegas como docentes).

Ao longo da atual legislatura, a escola pública tem sido alvo de profundas reformas, com implicações não só ao nível do funcionamento das próprias escolas, mas também ao nível da prática da carreira docente (exigência social - integração de todos os portugueses ciganos, migrantes, refugiados e reforçar o papel nesta melhor integração. Entre outros, ex: aumento de turmas, multifacetados).

1.6.2. Educação para a Cidadania

Segundo Serra (2000), não se pode comprovar que a Educação para a Cidadania tenha existido a todo o momento. Hoje em dia, observamos um estágio de “exagero” que nos permite refletir o quão importante é formar cidadãos que cumpram os seus deveres e usufruam dos seus direitos, dispostos a levantar uma sociedade mais justa, altruística e autónoma. Ao mesmo tempo, envolve questões globais como: consumismo, massificação, pobreza, exclusão, desenvolvimento sustentável, entre outros.

A cidadania é gerada e vivida de formas diferentes e em diversos ambientes. Pode-se dizer que o ambiente familiar é responsável pela criação de uma matriz cultural e de uma exposição de valores base, estruturantes e de referência. Nos dias de hoje, com a ausência da família alargada e com o aumento da participação da mulher no mundo de mercado de trabalho é menor a influência da família na educação axiológica. Simultaneamente, as crianças e jovens passam cada vez mais tempo na escola pelo que aumenta o papel do ambiente escolar no domínio da moral e ética. É neste meio que se alcançam valores, se complementam deveres e se exigem direitos.

Sendo utópico desagregar o campo cognitivo do afetivo, a escola reconhece o papel modelador na afetividade e consequente reflexão axiológica. De uma forma mais compreensível, pode-se dizer que os valores estão presentes em todos os momentos e espaços na escola – no que se autoriza e se impede, no que julga mais justo ou não, no que se reconhece, aconselha, sugere ou escolhe.

Num contexto de globalização, em que as dependências são crescentes e os conflitos alcançam novas proporções e níveis de complexidade, é necessário preparar as crianças para a prática de uma cidadania que tenha em conta as novas adversidades. É de extrema importância desenvolver e aprender a conviver numa sociedade em constante transformação ao nível científico-tecnológico e em crise a nível de valores éticos. O

docente deve estar sensibilizado para reconhecer completamente a sua importância na educação e socialização das novas gerações; a gerar cidadãos com consciência social e capacidade de relacionamento com o outro; a capacidade de problematização, juízo moral e crítico, levando as crianças/adolescentes a debater os seus conflitos e tensões; a interrogar a realidade no sentido da visão do mundo que todos nós gostaríamos de deixar como herança.

1.6.3. Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais

As condições de trabalho foram definidas pela Organização Internacional do Trabalho para os docentes, ao reconhecer o lugar que estes ocupam na sociedade, pois os docentes participam na educação/formação do cidadão (OIT, 1984). Estas condições foram criadas para que exista um método de ensino mais eficiente.

Além disso, a OIT apontou o trabalho docente como protagonista de um cenário de precarização e exclusão, demonstrando uma deterioração progressiva das condições e da organização do trabalho dos professores.

De acordo com Souza et al. (2003), grande parte dos docentes, até 1960, tiravam proveito de uma segurança material, de uma ocupação estável e também de um prestígio a nível social. O aumento dos pedidos da população por proteção social a partir dos anos de 1970 levou ao aumento do funcionalismo e dos serviços públicos gratuitos, como a educação.

Uma das adversidades no ensino é que a administração escolar não proporciona ao docente os recursos ou meios pedagógicos como, meios auxiliares, meios-audiovisuais, meios que são necessários para a realização das tarefas propostas, no entanto, o sucesso da educação depende na sua maioria do perfil do docente que executa as tarefas que lhes são propostas, que cada vez mais se tornam mais complexas.

Os docentes assim, sentem-se na obrigação de procurar pelos seus próprios meios novos métodos de executar/realizar as tarefas propostas que por vezes não são reconhecidas nem remuneradas pela organização.

Souza et al. (2003), nas várias pesquisas que realizaram, nos anos 90, dão visibilidade às condições de trabalho do docente que na altura eram precárias, mostrando a sua associação com sintomas mórbidos e de afastamento das suas funções por motivos de

doença no seu setor de atividade.

Segundo Brito, Neves & Athayde (2001), são diversos os fatores que estão ligados ao agravamento da saúde dos docentes e dos seus funcionários. Em relação ao trabalho dos docentes é possível indicar a frustração destes profissionais, como a desvalorização do seu trabalho; o pouco reconhecimento que têm a nível social em relação à sua profissão; a baixa compensação monetária; a falta de colocação dos docentes mais novos; as infraestruturas precárias; as decisões administrativas e pedagógicas muito centralizadas; uma gestão autoritária e hierarquizada; a tripla jornada; lacunas na formação; a postura corporal; o ruído; as turmas superlotadas; carência de meios materiais; a falta de pausas; a culpabilização pelos resultados negativos dos alunos e a invasão do espaço domiciliar.

As principais queixas dos docentes estão relacionadas com a sua postura corporal, o uso da voz, problemas psicossomáticos e a sua saúde mental. Estes problemas são agravados pela indisciplina dos alunos e a falta de reconhecimento perante a comunidade (Vedovato & Monteiro, 2008). Já Souto (2004), aponta como causas de doença dos professores a exposição a níveis excessivos de ruído, as temperaturas extremas, a iluminação, mobiliários inadequados, produtos químicos e as poeiras em concentrações excessivas.

As pesquisas de Esteve (1999) e Codo (1999) asseguram que são precárias as condições de trabalho a que os docentes têm de se sujeitar, condições que são apontadas como causadoras de doenças físicas e psicológicas. No entanto, existem “pequenos” problemas de saúde, que são frequentemente “esquecidos” e que deveriam admitir mais visibilidade. Estes “queixumes” de saúde, que são provocadas pelo próprio trabalho e não são reconhecidas como doências, como por exemplo as dores de cabeça, afetam o bem-estar do trabalhador.

1.6.4. O Professor em Início de Carreira

Segundo Arends (1995), quando se começa qualquer atividade profissional existe uma ansiedade intrínseca à novidade e à falta de experiências associadas, mas em contrapartida, existe uma soma de novos incentivos e desafios. Assim, aquilo que em início de carreira o docente sente, não é muito diferente do que sentem profissionais de outras áreas quando começam a trabalhar pela primeira vez. Após a formação base, todos estão

aptos e expectantes em relação aos desafios e recompensas associadas às carreiras que escolheram, tendo preocupações legítimas sobre se estão, ou não, a desempenhar bem as suas tarefas.

Entrar no mundo do trabalho significa deixar o comodismo e enfrentar novos desafios. Para um docente principiante, a chegada ao mundo do trabalho não é simples, pois a esta passagem de aluno para docente, por vezes, estão também ligadas alterações ao nível do modo de vida, transformações familiares e/ou geográficas.

O autor Huberman (1989) chamou aos primeiros três anos de docência a “fase de entrada”, sendo marcados pela fase de exploração e de sobrevivência na profissão. Um professor nos primeiros anos de ensino, tem uma visão da profissão diferente da que tem um professor com experiência, e durante os três primeiros anos, por muito boa que seja a preparação do professor em termos científicos e pedagógicos, existe sempre o chamado “choque com a realidade”, como refere Silva (1997:53), derivado às diferenças encontradas entre a formação e a realidade encontrada nas escolas. Müller-Fohrbrodt também utiliza a expressão “choque da transição” caracterizando “esse período de medos e de exploração vivido durante o(s) primeiro(s) ano(s)”.

Nos estudos de Galvão (1998), sobre as expectativas de alunos universitários prestes a realizar o seu estágio pedagógico, os resultados evidenciaram o desejo de serem bons docentes, conceito em que incluíram o saber transmitir os conteúdos, o estabelecimento de boas relações entre os indivíduos e o sentimento de gosto pela prática letiva. Nessa investigação, o que mais assustou os jovens futuros professores, estava relacionado com o aluno, com o próprio docente e com a escola onde iria ensinar, especificamente nos aspetos em seguida mencionados.

Medos relacionados com a escola:

- Prováveis más condições de trabalho;
- Difícil integração – pouca aceitação por parte de docentes mais velhos na profissão e, conseqüentemente pouca colaboração com os mesmos;
- Pressão dos pais e encarregados de educação;
- Horário não-completo;
- Receio da monotonia;
- Colocação em escolas não desejadas e/ou geograficamente remotas;
- Avaliação continua do professor pela escola.

Medos relacionados com o aluno:

- Indisciplina (não ser capaz de gerir os conflitos que possam surgir – medo de não saberem controlar);
- Desintegração Social (incapacidade de lidar com casos como a prostituição, droga ou mesmo deficiência a nível motor ou psicológico);
- Multiculturalidade dentro e fora da sala de aula;
- Falta de interesse dos alunos, que gera indiferença pela escola;
- Turmas numerosas;
- Dificuldade em lidar com alunos com necessidades especiais;
- Dificuldade em “descer” ao nível do aluno e motivá-lo;
- Grande distância com a família do aluno.

Medos relacionados ao docente:

- Não conseguir atingir o objetivo de ser um bom docente, concretizado na complexidade de transmitir conhecimentos, de comunicar, de cativar os alunos e ainda não gostar da profissão;
- Falta de preparação para certos cargos (por exemplo: diretor de turma);
- Insegurança resultante do sentimento de não solidificação dos conhecimentos científicos;
- Elevadas expectativas face a si mesmo;
- Insegurança da 1ª aula.

As dificuldades iniciais vão acabar por desaparecer à medida que o docente se vai socializando. Com isto vai adquirindo um maior número de competências efetivas de sobrevivência e de desenvolvimento na profissão.

Arends (1995) considera que o professor em início de carreira deverá conceptualizar o seu trabalho em torno de três funções principais:

- Executiva – papéis de líder que o docente tem de executar na sala de aula, como por exemplo: estimular a motivação, planear e gerir recursos;
- Interativa – Normas e procedimentos que os docentes utilizam na interação pedagógica no dia-a-dia com os seus alunos;
- Organizacional – Trabalho do docente na comunidade escolar, incluindo o trabalho

com colegas, pais e outro pessoal escolar.

O docente “inexperiente” tem, assim, como principais objetivos “sobreviver e crescer”.

Este professor detém muitas vezes tendências idealistas sobre o processo de ensino/aprendizagem, que poderão não coincidir com a realidade encontrada. Este facto é fundamental para o futuro da vida profissional do docente porque, se na primeira experiência de ensino não obteve grande sucesso, poderá surgir a desmotivação e até o abandono da profissão. Podemos considerar que o sucesso no primeiro local onde se leciona é determinante para o futuro trabalho do docente, pois das experiências vividas, construirá um conjunto de referências de sucesso ou insucesso que o influenciarão no seu futuro profissional.

Embora seja difícil o primeiro ano de docência, as dificuldades podem ser minimizadas se o docente tiver recebido uma boa preparação técnica e estiver bastante preparado a nível psicológico para as vicissitudes associadas a este período de indução.

No sistema de ensino, um docente principiante nem sempre beneficia de um auxílio em exclusivo, este muitas vezes está entregue à sua própria vontade, sentindo-se assim julgado em determinadas situações. Também existem situações em que o docente é bem acolhido e reconhecido pelos seus colegas de trabalho, sendo esta uma situação de alívio para o mesmo.

Os docentes estão sujeitos às culturas dos sistemas educativos das entidades escolares em que estão inseridos, desta forma o seu trabalho e a forma de como é desempenhado é muitas vezes condicionado. As normas coletivas que os professores adotam muitas vezes regem as culturas das entidades, posto isto os projetos expostos por docentes mais novos podem não ser bem aceites. Estes docentes mais jovens estão cada vez mais expostos e vulneráveis aos jogos de poder já existentes nos estabelecimentos de ensino e utilizam como mecanismo de defesa a sala de aula e o que se passa em torno do estabelecimento.

Inúmeros estudos conseguidos a respeito das adversidades e as necessidades encontradas pelos docentes no começo da sua carreira profissional, dizem que os problemas encontrados nem sempre são os mesmos. Gordon (2000:9) elaborou uma lista de necessidades para os docentes que estão no início da sua carreira e revelou que estes carecem de ajuda para:

- Adquirir formação relativamente ao sistema escolar;
- Organizar a sala de aula;
- Obter recursos e materiais de ensino;
- Planificar, organizar e gerir o ensino bem como outras obrigações profissionais;
- Avaliar os alunos e o aperfeiçoamento destes;
- Usar métodos de ensino de forma perspicaz;
- Motivar os alunos;
- Lidar com necessidades, interesses, capacidades e impasses individuais dos alunos;
- Comunicar com os pais;
- Adaptar-se ao ambiente da instituição e ao papel fundamental do Ensino;
- Receber apoio emocional.

Estas carências e as complicações ambientais têm de ser averiguadas, pois se não for assim podem traduzir-se em problemas emocionais para os docentes. Earp e Tanner (1975) citado por Gordon (2000), dizem que as experiências iniciais dos docentes podem influenciar a sua autoestima e assim contribuir para que estes venham a desenvolver comportamentos negativos e adotar uma postura mais pessimista.

Uma boa equipa de formação é imprescindível para que os docentes mais jovens conquistem o sucesso pretendido. É mais fácil alcançar esse sucesso tendo apoio da equipa, do que atuar de forma isolada.

1.6.5. Relação Docente-Aluno

A relação entre o docente e o aluno é o principal fator para a aprendizagem do aluno, e isto pode facilitar ou dificultar esse sucesso. Os autores dão a sugestão de que uma melhor relação entre os alunos e os docentes, é um método mais robusto e menos custoso que pode melhorar o sucesso dos alunos (Lopes e Silva, 2011:63).

A relação que o docente cria com os seus alunos é um processo de grande importância que temos de ter em conta no êxito escolar e na aprendizagem dos alunos. Esta relação vai depender muito da forma de como os alunos veem as atividades propostas pelos docentes e também da força de vontade dos alunos em frequentar a escola e realizar as atividades propostas. Esse vínculo deve ser o mais próximo possível, porque o ser humano

tem inevitavelmente a necessidade de ser ouvido, respeitado e valorizado. Para Cardoso (2013) educar não passa da arte de seduzir o aluno.

O docente precisa de entender os seus alunos para que possa identificar quais os seus interesses e elaborar formas de os incentivar. Para que esse conhecimento dos alunos por parte do docente possa acontecer, é necessário que o docente crie uma relação de confiança com os seus alunos.

Ensinar é uma interação entre pessoas e tem, portanto, uma dimensão emocional, não se pode conceber que existam docentes que, na sua interação com os outros, não envolvam algum aspeto dos seus sentimentos (Nias, 2001). Ensinar também requer inteligência emocional, ou seja, a capacidade de conhecer e gerir os seus próprios sentimentos e a capacidade de entender e lidar eficazmente com os sentimentos dos demais é muito importante.

Muitos docentes sentem-se responsáveis pelo desenvolvimento cognitivo dos seus alunos e pelo desenvolvimento destes na aprendizagem, assim como pelo seu bem-estar social, físico e emocional.

No passado os alunos deixavam-se influenciar pelo docente por aceitarem pacificamente o seu estatuto, consideravam-no competente pelos conhecimentos que detinha ou pela aptidão avaliativa e punitiva que lhe era atribuída. Nessa altura não eram postas em causa as decisões tomadas pelo professor. Hoje, tudo está diferente, os próprios alunos e pais colocam em causa a escola enquanto fonte de acesso ao conhecimento, não reconhecendo a competência do docente e as suas decisões.

Nas últimas décadas, podemos observar mudanças profundas nas relações entre os docentes e os alunos, na medida em que cada vez mais a indisciplina e a violência aumentam nas escolas e o docente fica impotente perante esta problemática, afetando assim, a relação entre ambos. Do ponto de vista Psicológico, o dilema da violência nas escolas arca enormes dimensões, provocando um sentimento de insegurança e mal-estar.

Atualmente o aluno tem comportamentos inaceitáveis, agredindo verbalmente, fisicamente e psicologicamente os professores e também os seus colegas, então podemos observar que com estes comportamentos os mecanismos de arbitragem existentes não funcionam na prática (Nóvoa, 1999, p.107).

Outros autores dizem que existe cada vez mais complicações no relacionamento interpessoal com os alunos, numa ótica de controlo pedagógica, tendo uma perda de controlo disciplinar da turma e as implicações dessa falta nos comportamentos e posturas,

interferindo de forma negativa na motivação do docente (Lopes, 2001); a estes juntam-se outros fatores relacionais, especialmente aqueles ligados às questões de comunicação com os alunos (Santomé, 2006) e ambos podem inviabilizar a qualidade do método de ensino e de aprendizagem (Afonso B. , 1999).

As razões que se compõem como origem da ocorrência a falta de motivação são o cansaço, o sentimento de rotina, os alunos indiferentes e malcomportados, com dificuldades em aprender, “falta de interesse “e/ou de “concentração” serão fontes de problemas (Nóvoa, 1995).

Ser docente não é estar limitado a uma sala de aula ou mesmo estar limitado ao ensino, mas sim procurar novos saberes, razões e até mesmo um sentido ético da vida (Cardoso, 2013)

Um docente tem tanto para ensinar como para aprender com os alunos, assim a relação entre alunos e docentes é uma relação de formação contínua.

1.6.5.1. Qual a importância de ter Alunos Motivados

Alunos motivados são alunos que tomam iniciativa, enfrentam desafios, utilizam estratégias de resolução de problemas mais eficazes, manifestam entusiasmo, curiosidade e interesse, sentem-se mais auto-eficazes, utilizam mais estratégias cognitivas e metacognitivas, e em consequência disto, são alunos que aprendem mais, de forma mais profunda, fazendo um percurso escolar mais longo. Este comportamento motiva o professor, pois este sente-se recompensado pelo seu esforço. Em contrapartida, alunos desmotivados são passivos, não se esforçam, evitam desafios, desistem facilmente, usam repetidamente as mesmas estratégias ineficazes, mostram-se aborrecidos, deprimidos, ansiosos ou irritados, e por isso não aproveitam as oportunidades que os docentes cedem (Lemos, 2005). Sistematizando, a motivação tem impacto ao nível da intensidade (alunos motivados esforçam-se mais...), persistência (durante mais tempo...), e direção (... concentrando esforço e atenção no que é relevante) (Lemos, 2005). Desta forma, a motivação é um fator absolutamente crucial, promotor da aprendizagem, do rendimento escolar e sucesso educativo em geral.

1.6.6. Relação com Colegas e Órgãos de Gestão

Há uma relação esférica possível entre o comportamento do docente na escola e os métodos de criação da sua própria realidade profissional, atuar dentro do contexto da integração social, onde se pode inspirar para retirar elementos relevantes que interioriza e organiza, com os quais concebe uma perceção à sua experiência de vida. Os relacionamentos com os outros indivíduos do grupo aprovam a partilha de valores e ações, facilitando a concretização dos objetivos de uma forma mais rápida e eficaz, o enriquecimento profissional e pessoal, possibilitando assim o progresso de todos os indivíduos em relação aos objetivos pretendidos por cada colaborador.

Os docentes sentem a necessidade de sentir um certo apoio, por parte dos colegas de trabalho, não só pelo poder motivacional para encarar as dificuldades da função, favorecendo valores como a participação, união e espírito de equipa que gera ordem à realização de tarefas pedagógicas. A este intuito, poderá dizer-se que a relação dos pares pode manipular a motivação dos mesmos.

Para além da experiência pessoal, os docentes podem também aprender com a troca de ideias e experiências dos colegas. Esta via, pode ser uma possível prevenção e solução para o desinteresse e o mau comportamento dos alunos, bem como o mal-estar do docente (Afonso,1999).

Se os docentes exercerem o seu trabalho em equipa, se trocarem ideias, projetarem e trabalharem em harmonia, e se estiverem recetivos à aprendizagem aproveitarão mais da sua profissão e sentir-se-ão mais motivados para a aperfeiçoar (Guerra, 2000).

Os docentes são um grupo profissional com uma elevada união interna, para que isto aconteça significa que exista um relacionamento recíproco entre eles (Cruz et al. 1998, p 1235, cit. In Seco, 2002, p. 66).

Razões institucionais, que vão desde as condições de trabalho a conflitos com os colegas, “atitude de passividade “e/ou “não colaboração” dos colegas (Nóvoa,1995) podem anular procedimentos de desinvestimento profissional. A estas razões reúnem-se outros fatores de carácter pedagógica na medida em que existe sempre uma enorme margem de incerteza na leitura daquilo que o docente moderniza. Se por um lado, esta modernização pode ser sinónimo de incapacidade, despertando sentimentos de desconfiança nas capacidades dos docentes, em contrapartida, a aceitação dos métodos tradicionais é vista como estagnação pedagógica por parte de pais, órgãos de gestão, colegas e alunos,

suscitando repulsa e exclusão (Lopes, 2001).

Relativamente aos órgãos de gestão, estudos realizados sobre o impacto que a chefia tem na motivação do docente, tem-se vindo a observar que a motivação retirada pela equipa de trabalho depende, em grande parte, dos atributos pessoais do líder. Investigações expõem que a motivação do ser humano em diferentes funções, aumenta quando a chefia cria uma relação compreensiva, e amigável, ouvindo e respeitando as opiniões dos docentes, elogiando as boas ideias e a cooperação, mostrando um apoio nato pelo interesse do bem-estar dos seus colaboradores, facilitando desta forma, a importância dos objetivos profissionais que cada docente valoriza.

Nos dias de hoje, cada vez mais os procedimentos de liderança são baseados em responsabilidades e decisões compartilhadas, e não tanto em ordens verticais vindas de níveis superiores. Nos dias de hoje, um bom líder, acima de tudo deverá ser um admirável mentor de pessoas e de equipas de trabalho. Este, terá de ser o maior impulsionador da mudança, arriscando solidamente no incentivo da formação continua e aprendizagem dos intervenientes da sua escola.

As capacidades de liderança que são exigidas ao docente estão mais relacionadas com a sua personalidade do que com as suas competências técnicas. Isto facilita uma melhor identificação e vínculo com os objetivos da organização. A tomada de decisão ainda representa um importante fator no desenvolvimento pessoal do docente e na sua satisfação do trabalho (Seco, 2000, p 69).

Convém referir que os docentes que expõem altos níveis de motivação, apontam para a importância da qualidade profissional da liderança.

1.6.7. Sistema Burocrático

Um dos elementos que contribui decididamente para a desmotivação do docente é a administração burocratizante que descreve o sistema educativo, fazendo dos docentes “máquinas” que preenchem papéis e mais papéis. As exigências evidentes nas constantes reformas de poderes políticos sucessivos, (Lopes, 2001), assim como a constante exigência política colocada sobre as respostas do trabalho dos professores (Afonso et al., 1999), levou de tal maneira a um aumento do trabalho quotidiano nas escolas, que os docentes já não conseguem dar resposta face às diversas funções e missões que lhes estão atribuídas (Nóvoa et al, 1995).

Aumenta a estas expectativas e exigências a projeção de novos programas e

currículos, de novos modelos de avaliação dos alunos, ou de novas formas de gestão das escolas e observamos momentos de ansiedade e de esforço sobre-humano de adaptação (Nóvoa et al., 1995). Consoante as tarefas burocráticas à prestação da tarefa crescem, baixa o tempo para cuidar de cada aluno de uma forma individual e mais completa dentro e fora de sala de aula (Day, 2004). O contexto organizativo faz com que os professores trabalhem distantes uns dos outros e isso não favorece a partilha de informação e conhecimento (Nóvoa et al., 1995).

1.6.8. Relação Escola-Família

Palco de interações com vários efeitos dinâmicos e recíprocos, a escola não está livre às tensões e problemas da sociedade.

O empenhamento das famílias e Encarregados de Educação na escola é tomada como uma mais-valia no modo de formação da criança, pois estes dois ambientes são os primeiros padrões de referência dos estudantes nos primeiros anos de vida, como já referido.

Estes dois primeiros ambientes sociais estão presentes no seu crescimento social, oferecendo estímulos, ambientes e modelos que orientam a evolução do seu processo formativo (Diogo, 1994:181).

Com o companheirismo dos pais e encarregados de educação dos seus na educação escolar, estes passam a estar mais esclarecidos sobre o que nela se passa. A complexidade que está presente ao ato de educar e que se torna necessária, é que haja uma boa relação escola-família, de colaboração e ajuda recíproca. Hoje em dia, os encarregados de educação apostam cada vez mais na educação dos seus educandos para que num futuro consigam sempre atingir os seus objetivos.

Para que as crianças tenham sucesso escolar e para que desenvolvam a sua aprendizagem com aptidão, é bastante importante que se sintam apoiados, quer pela escola-professores, quer pela família/encarregados de educação. Observamos assim que, de uma forma global, o envolvimento da família na escola é muito positivo não só para o aluno, mas também para o próprio encarregado de educação, para a escola, para o docente e até para a sociedade.

A junção de práticas educativas familiares com práticas escolares possibilita a repartição de responsabilidades em assuntos mais complexas como a educação sexual, a educação para a cidadania, apoio nas práticas extracurriculares ou mesmo divergências que

possam erguer-se dentro da escola. As participações das famílias ajudam de alguma forma a exercer a democracia e a cidadania. A ligação dos pais na escola pode-se tornar também uma educação para os encarregados de educação e para a sua própria evolução pessoal, pois tudo isto tem um impacto bastante importante a nível social e desta forma só há vantagens para todas os intervenientes. Não será esquecido o papel fulcral do docente nestas práticas.

1.6.9. Formação Continua e Desenvolvimento Profissional

A inexistência de formação dos professores face a todo um novo mundo do conhecimento e da informação, bem como das novas tecnologias, (Santomé, 2006) assusta e acrescenta medos de uma não-adaptação às exigências da carreira do docente (Afonso, et al., 1999). Sem formação ou com uma formação inadequada, para o docente convergem simultaneamente críticas e requisitos expressos nas sucessivas normativas legais que formam as mudanças dos poderes políticos (Lopes, 2001).

Finalmente, a frequente correria entre a casa, a escola e o centro de formação a que estão sujeitos anula várias vezes a hipótese de frequentar autênticos percursos de formação, pautados por ritmos e épocas próprios (Nóvoa et al., 1995). Os requisitos da profissão docente são incalculáveis e de longo alcance, como refere Sykes: “O docente para exercer a sua atividade deve desenvolver a sua capacidade de atuar, mas não se pode esquecer de avaliar as consequências dos seus comportamentos, considerar desenvolvimentos opcionais da ação e utilizar marcos conceptuais neste sistema cognitivo e interativo” (1986, p.230, cit. In Nóvoa et al. 1999, p. 83).

A educação é uma das práticas mais ilustres e que há uma grande relação entre as categorias educacionais de uma sociedade e o bem-estar coletivo. Sem qualidade na educação não há desenvolvimento sustentado nem democracia. Sendo assim, é importante que a educação seja um fator bastante significativo na sociedade de hoje. Num mundo globalizado, vincado pela inovação tecnológica duradoura e veloz, não pode haver espaço para escolas ineficazes e docentes desmotivados e mal preparados. A escola é um local por excelência da criação e da divulgação do conhecimento e os docentes são a chave primordial para a qualidade do ensino. Existe uma relação íntima entre oportunidades de formação, motivação profissional e desenvolvimento profissional, mas não há desenvolvimento profissional sem reflexão e sem uma boa formação contínua. Uma escola onde os docentes têm oportunidades de evoluir (ex: a nível formação) tende a ser um lugar

que conquista o empenha, gosto pela aprendizagem e pelo ensino. Daí o valor que os líderes dos docentes devem dedicar ao clima escolar, à moral dos docentes, à formação contínua e ao desenvolvimento profissional (Marques, 2003). A essência do desenvolvimento dos docentes depende das suas rotinas, das suas vidas pessoais, profissionais, das políticas e contexto escolar nos quais exercem a sua atividade profissional. A estrutura da educação exige que os docentes se empenham num método de desenvolvimento profissional persistente, ao longo de toda a sua carreira ocupacional. No decorrer da mesma devem ter a chance para participar numa pluralidade de atividades protocolares e não-protocolares impulsoras de procedimentos de investigação, atualização e aperfeiçoamento do seu conhecimento e do seu ato e, sobretudo, da sua responsabilidade profissional. Uma educação eficiente impõe sempre um Know-How, quer intrapessoais, interpessoais e organizacional.

Christopher Day (2001, p.20) define desenvolvimento profissional como todas as experiências de aprendizagem e atividades planeadas realizadas para beneficiar, direta ou indiretamente, o indivíduo, o grupo ou na instituição. Estas atividades contribuem para uma boa qualidade na educação. Este é um processo através do qual os docentes, revêm, renovam, e ampliam o seu compromisso com os propósitos morais do ensino. Estes adquirem e desenvolvem com os alunos e colegas de trabalho, o conhecimento, as habilidades e inteligência emocional, fatores estes que são essenciais para uma reflexão, planificação e praticas profissionais mais eficazes.

Ter competência para lecionar os conteúdos programáticos; aplicar métodos/estratégias para passar melhor os seus conhecimentos; “estudar” cada aluno e as suas características, apetências, dificuldades, necessidades, para melhor lecionar as suas práticas pedagógicas; conhecer/entender o ambiente familiar; as suas disfunções comportamentais (violência, indisciplina); estar atento aos insucessos, acompanhar os alunos na realização de festas/eventos; “espectador” dos corredores e átrios quando os alunos os interpelam com reivindicações ou pedidos de ajuda; reunir com os encarregados de educação e/ou pais; trocar sugestões entre colegas; organizar toda a parte burocrática de escrita; reuniões e mais reuniões, preparação, avaliação, formação, investigação; ter a permanente capacidade de fazer-acontecer... este estabelece o grande estímulo dos professores. Os docentes eficientes apostam em estratégias educativas, técnicas de gestão da sala de aula de forma ampla e contínua. Os professores devem estudar e reformar frequentemente a forma como manipulam princípios de diferenciação, progressão,

coerência, acompanhamento, não só no “que” e no “como” ensinar, mas também no “porquê”, ao nível dos seus propósitos “morais” principais. O docente deve preocupar-se em aplicar a sua experiência em sala de aula num contexto educacional mais amplo, verificando o seu trabalho com o de outros colegas, examinar regularmente o seu próprio trabalho e colaborar com outros docentes e ainda trabalhar com os pais/encarregados de educação, enquanto educadores complementares.

Os docentes têm de ter em mente que para além de ser relevante identificar que as práticas e propostas devem de continuar a ser periódicas, renovadas e aperfeiçoadas para melhorar os conhecimentos, aptidões e capacidades de aprendizagem dos alunos, é importante preservar e desenvolver a atenção, o cuidado e o empenho, a autonomia e o entusiasmo, assim como a necessidade de aperfeiçoar as capacidades profissionais enquanto “responsáveis” de aprendizagem e transformação. Segundo Day (2004), o desafio para os líderes e os seus docentes é manter a paixão à medida que as necessidades dos alunos e a sociedade se vão alterando.

O crescimento pessoal e profissional dos docentes é o que mais tem impacto no desenvolvimento de destrezas, autoconfiança e comportamentos dos alunos (Barth, 1996, p 49 cit. In Day, 2004, p. 186).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Pressupostos Teórico-Metodológicos

Este caso prático tem como objetivo justificar a revisão da literatura com os resultados reais das amostras conseguidas pelo Agrupamento de Escolas de Canedo.

Neste capítulo, desejámos expor algumas ideias teóricas e metodológicas realizadas que tiveram uma inspiração em teses de mestrado como por exemplo: de Miranda, Rosário (2012); Galhanas, C.R.G (2009); Barros, Patrícia & Melo, José (2016); e Figueiredo, Lara (2012). Inspirados nestes autores, conseguimos passar os nossos objetivos em resultados reais e fiáveis por docentes que se dispuseram a intervir nos mesmos.

Com uma ideia bastante desenvolvida, na tese de mestrado de Miranda, Rosário (2012), conseguimos ter uma perceção singular relativamente ao impacto da falta de motivação no desempenho dos docentes. Desde a desmotivação interna à externa.

Nas teses de Galhanas, C.R.G (2009) e Barros, Patrícia & Melo, José (2016), conseguimos ter uma perceção, com a ajuda de autores de mérito, sobre a importância sobre o clima organizacional na motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão e administração pública.

Não tão menos importante, Figueiredo, Laura (2012), revela que com o seu empenho a licitude, a importância da gestão de conflitos numa organização e consequentemente a satisfação dos colaboradores é bastante importante. O que mostra o quão determinante a não existência de conflitos é fundamental para a motivação de indivíduo e do sistema organizacional.

Toda a pesquisa, e tão menos importante a referência de outros autores já mencionados, é fundamental para toda a investigação, tanto para a pesquisa exploratória como para a pesquisa de cariz explorativa.

2.1.1 Metodologia de Investigação

Este capítulo tem como objetivo central descrever os aspetos metodológicos adotados para levar a cabo a investigação. Nele justificamos as opções tomadas para desenvolver o estudo, a escolha da organização e proceder à caracterização dos instrumentos e fontes de informação, assim como das técnicas de análise realizadas.

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a conformidade dos procedimentos

científicos e na sua gênese no seu desenvolvimento.

A metodologia ajuda a explicar não só as vantagens da investigação científica, mas sobretudo o seu adequado método, pois os seus requisitos não são de submissão precisa a procedimentos rígidos, mas sim numa rica elaboração de resultados (BRUYNE, 1991 p. 29).

Segundo Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um combinado de métodos e técnicas utilizadas para se reunir e analisar os dados. O método dá recursos para se atingir a finalidade proposta, ou seja, são os “instrumentos” das quais fazemos utilização na pesquisa, a fim de responder à nossa questão.

Segundo Minayo (1993, p.23), uma atividade fundamental das ciências no que toca à sua questionabilidade e veracidade, advém de comportamentos e práticas teóricas na procura constante de métodos especificamente permanentes e incompletos. A sua atividade consiste em explorar a realidade inesgotável, fazendo uma ligação entre teorias e dados.

2.1.2. Tipo de Investigação

O atual estudo procura analisar a influência da Motivação no Clima do Trabalho Docente. Neste estudo foi usada uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), com o objetivo de conseguir alcançar uma maior informação para um melhor domínio do fenómeno em análise nesta investigação. Neste estudo, usamos como ferramenta um inquérito por questionário e uma pesquisa de cariz exploratória.

Para o estudo desta investigação, e analisadas maneiras de aproximação científica à realidade, a metodologia quantitativa representa uma aproximação mais precisa e a metodologia qualitativa ajuda a compreender o fenómeno em estudo. Sendo assim, esta investigação teve instrumentos quantitativos e qualitativos, visto que se desejou um lado mais profundo do tema.

Foi efetuado um inquérito por questionário aos docentes a 2 escolas do Agrupamento de Escolas de Canedo, em Santa Maria da Feira, desde os docentes do Ensino Pré-Escolar aos docentes do Terceiro Ciclo. Para completar o estudo foi feita uma pesquisa Exploratória, que ajuda explorar um problema, de modo a oferecer informações para um estudo mais esclarecedor. Esta pesquisa procura uma maior proximidade com conteúdo, que pode ser produzido com base em objetivos ou hipóteses. A utilização destas duas metodologias não representa uma dicotomia, mas sim um reforço para o estudo (Huberman & Miles, 2002).

O inquérito por questionário consiste em apresentar a um conjunto de inquiridos uma série de questões de estudo do interesse do constituínte do inquérito. Questões que podem ser direcionadas a diversos temas tais como: a situação profissional, social ou até mesmo situações mais pessoais como situações familiares, às suas opiniões, à sua postura/atitude em relação a opções ou questões sociais e humanas, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos, direcionadas à consciência sobre um acontecimento de um problema, ou também sobre qualquer outro ponto que seja do interesse de estudo por parte de quem formulou o questionário. O inquérito por questionário distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de certificar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses disponibilizam. Devido a um grande número de indivíduos habitualmente interrogados (a chamada amostra) e o tratamento quantitativo dos dados que deverá seguir-se, as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma a que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são convencionalmente propostas. As vantagens mais importantes são a hipótese de quantificar uma grande diversidade de dados e de proceder inúmeras análises de ligação, e o facto de a exigência de representação do conjunto dos interrogados poder ser obtida através deste procedimento. Esta forma de representar está sempre limitada por uma margem de erro, ou seja, nunca é absoluta, desta forma apenas tem sentido se for relacionada a um determinado tipo de questões que têm um significado para a amostra em estudo (Raymond Quivy, 2003, p. 189).

A técnica do questionário não permite saber de uma forma clara as opiniões das amostras em estudo pois as questões do questionário são apenas direcionadas ao interesse da pessoa que formulou o inquérito, tratando-se simplesmente numa orientação da intenção da análise, todavia apresenta vantagens inquestionáveis, daí a sua vasta história de investigação social (Moreira, 2007).

Apesar das dificuldades geralmente apontadas ao inquérito por questionário como técnica de investigação empírica, a escolha incidiu sobre este método de recolha de dados, considerando o estudo a ser entendido e o tipo de informação que se pretende recolher.

Existe um conjunto de variáveis classificadas como internas e externas ao sujeito que influenciam motivação e satisfação enquanto colaborador e como consequência a sua produtividade. Os fatores internos são os que não se controlam, depende apenas do colaborador, como a sua autoestima, os seus valores e a sua perspetiva. Enquanto que os fatores externos decorrem do ambiente, envolvendo o contexto organizacional,

nomeadamente as recompensas e as punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. (Chiavenato, 1998).

A pesquisa exploratória tem por objetivo aprimorar hipóteses, validar ferramentas e proporcionar uma proximidade com o campo de estudo. Constitui a primeira etapa de um estudo mais amplo, e é muito utilizada em pesquisas cujo tema foi pouco explorado (GIL, 2002).

A pesquisa exploratória é utilizada quando se procura conhecimento sobre a origem do problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis mais importantes que necessitam de ser avaliadas. Este tipo de estudo contribui para expandir o conhecimento do problema de pesquisa, definir o foco e as prioridades do estudo e visa compreender comportamentos e atitudes dos inquiridos explorando as possíveis relações entre os questionados e as entidades. Utiliza-se para levantar hipóteses e descobrir particularidades desconhecidas sobre temas sobre os quais não existe conhecimento ou um total domínio (Correa et al., 2009).

Neste sentido, desenvolvemos este tipo de pesquisa ao nível de Mestrado para complementar as respostas dos docentes dos inquéritos. Assim, poderemos entrar no campo de estudo com mais discernimento e exatidão em relação aos objetivos que desejamos obter. Numa pesquisa qualitativa o ambiente é uma fonte direta de desenvolvimento de dados, pois lidamos diretamente com os indivíduos com o objeto a ser investigados.

Para concluir é importante realçar que o objetivo da pesquisa exploratória é encontrar ideias e pensamentos.

2.1.3. Objetivos do Estudo

Considerando o problema de partida, a saber, “Que influência tem a motivação no clima do trabalho Docente?”, e os objetivos da investigação, evoca-se:

- a) Identificar os fatores-chave da motivação profissional percebida pelos docentes;
- b) Avaliar o grau de satisfação profissional e o grau de motivação para o seu empenhamento no trabalho;
- c) Averiguar se a imagem social tendencialmente negativa do docente constitui um desses fatores para a falta de motivação;
- d) Avaliar se a organização escolar afeta de forma direta as relações dos docentes com outros agentes escolares e o impacto que em relação ao seu envolvimento

institucional (clima organizacional).

e) De seguida, apresentamos as diversas hipóteses elaboradas no âmbito deste estudo.

2.1.4. Variáveis de Estudo e Formulação de Hipóteses

Partimos das seguintes hipóteses explicativas para a relação Motivação → Clima Organizacional:

- a) A motivação entendida pelos docentes resulta mais de fatores externos/extrínsecos ao docente (modelo de escola burocrática, exigências da carreira docente, condições e excesso de trabalho, etc.) e menos de fatores interiores/intrínsecos ao docente (criatividade pedagógica, relacionamento com alunos, reconhecimento do seu trabalho, etc.).
- b) A motivação, embora sentida e experienciada, afeta diretamente o clima organizacional da escola.
- c) A motivação do professor sente-se, sobretudo, nas condições de trabalho e exposição dos riscos ocupacionais.

2.1.5. Caracterização e Descrição da Amostra

O Agrupamento Vertical “Escolas de Canedo” é constituído por cinco (5) estabelecimentos de ensino: Escola EB 2,3 de Canedo (onde se localiza a sede do agrupamento); Centro Escolar de Canedo (Jardim de Infância e Escola Básica); EB1 e JI Pova – Vale; Jardim de Infância da Igreja – Vila Maior e EB1 Presinha – Vila Maior.

A Vila de Canedo é um território extenso com 43,7 quilómetros quadrados e tem cerca de 9 500 habitantes. Fica no nordeste do concelho de Santa Maria da Feira e constitui a maior mancha verde do município, com grandes áreas florestais e agrícolas. É a zona onde o município faz fronteira com o Rio Douro.

É uma freguesia com paisagens de rara beleza, com trilhos junto aos rios Inha e Uíma, existem percursos pedonais que atravessam zonas rurais e florestais cada vez mais utilizados por caminheiros vindos de todo o país. Tem um património imaterial de relevo, folclore e a etnografia ligados aos usos e costumes rurais, que se dão a conhecer nas inúmeras festas populares.

A constituição da amostra escolhida e a aplicação de questionário foi realizada a uma população de 56 docentes que lecionam. Foram distribuídos 56 inquéritos por

questionário via e-mail aos professores da EB 2/3 de Canedo e Centro Escolar de Canedo e foram obtidas 16 respostas.

A amostra total foi constituída por 16 professores (Gráfico 1), dos quais a maioria era do sexo feminino (n=11; 68,8%); e do sexo masculino (n=5; 31,3%).

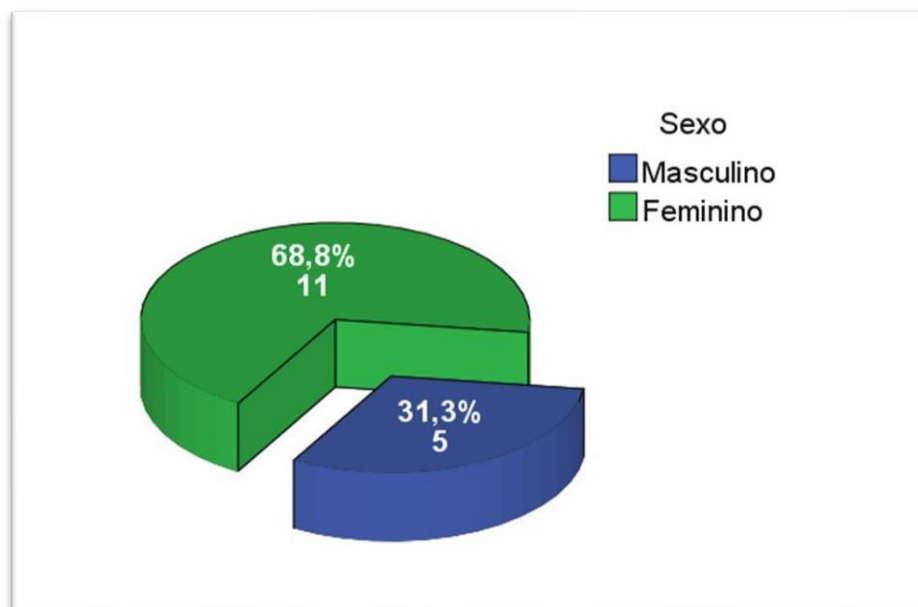


Gráfico 1 - Sexo da Amostra

Relativamente ao grau de escolaridade (Gráfico 2), a maioria dos professores são licenciados (n=12; 75%); e professores com Mestrado (n=4; 25%).

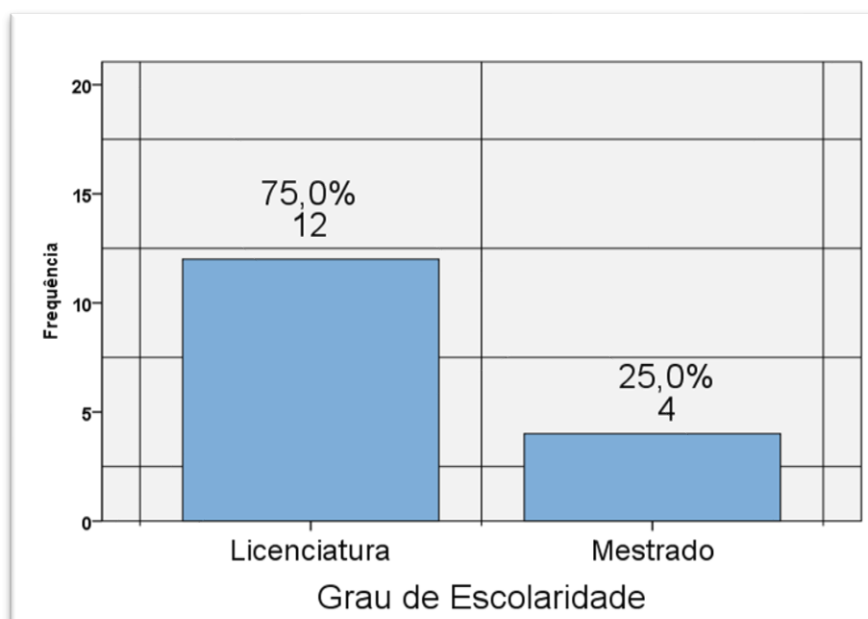


Gráfico 2 - Grau de Escolaridade

No que se refere à idade (Gráfico 3) os professores tinham entre 27 e 65 anos, média 46,1 anos e desvio-padrão 11,8.

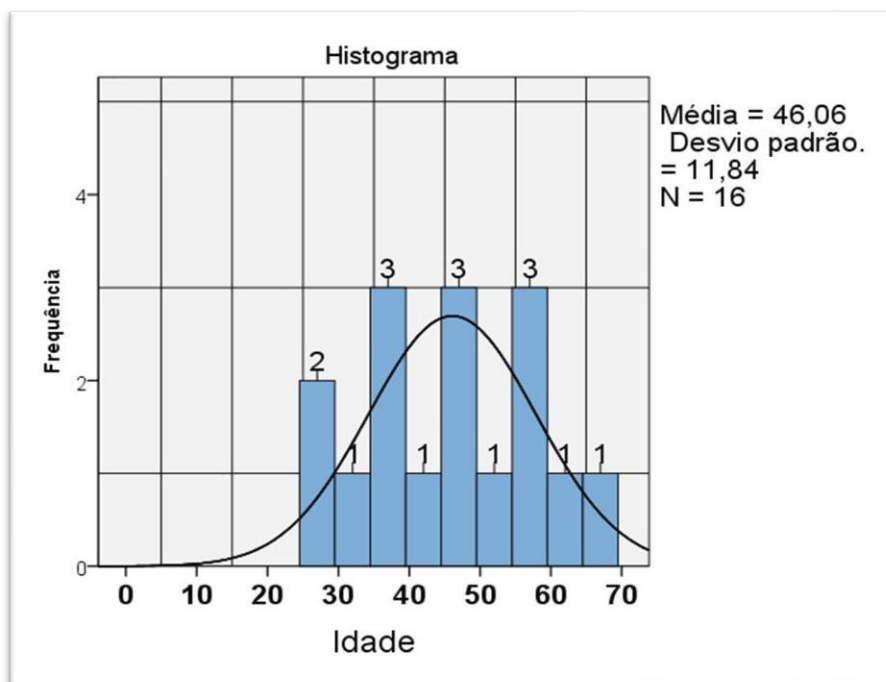


Gráfico 3 - Idade da Amostra

Quanto ao número de anos a exercer a profissão de Docente (Gráfico 4) os professores exerciam entre 1 ano e 40 anos, média 10,8 anos e desvio-padrão 10,5.

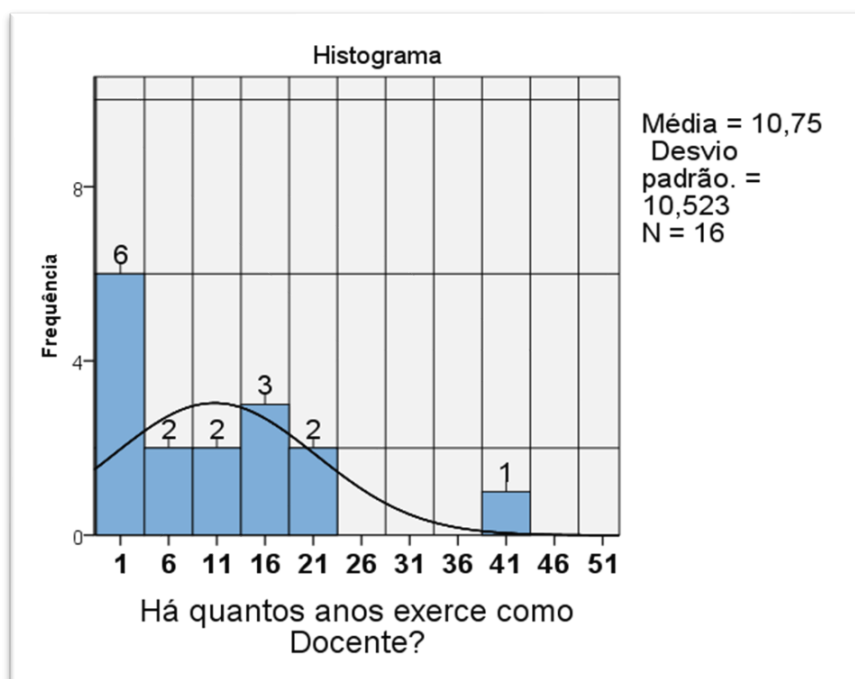


Gráfico 4 - Anos de atividade como Docente

No que concerne ao departamento a que pertence (Gráfico 5) a maioria dos professores lecionavam o 3º ciclo (n=6; 37,5%), seguindo-se os professores do 2º ciclo (n=4; 25%).

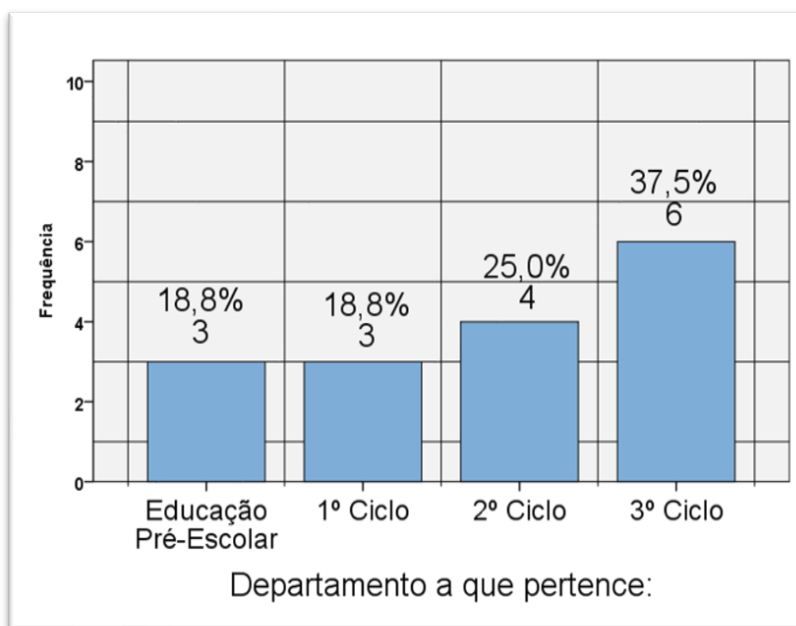


Gráfico 5 - Departamento Pertencente

2.2. Inquérito Por Questionário

2.2.1. Procedimentos de Análise de Dados

Recorreu-se ao uso de tabelas e gráficos para uma apresentação, com dados estatísticos antecédidos de análises.

A análise dos dados foi realizada através de análise estatística, utilizando-se o software SPSS-24.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

Para realização da análise descritiva foram utilizados diversos parâmetros para a distribuição das variáveis, nomeadamente a frequência, percentagem, média e desvio-padrão.

2.2.2. Estatísticas Descritivas e Análise de Resultados

Os métodos de recolha de dados, são estratégias que proporcionam aos investigadores encontrar dados experimentais que possibilitam responder às suas questões investigativas. Os dados resultantes desta recolha de dados devem ser analisados e compreendidos de forma a poderem ser traduzidos para resultados e conclusões.

O questionário (apêndice 1) é um instrumento de recolha de dados através de técnica de autopreenchimento por parte dos participantes. Trata-se de um instrumento constituído por um número limitado de questões apresentadas de forma escrita. Foi enviado um e-mail com o pedido de autorização ao Exmo. Sr. Diretor Paulo Dias, em que foi consentido. É importante referir que o inquérito por questionário é adaptado da tese de mestrado de Miranda, Rosário (2012).

O questionário realizado é de resposta fechada. As questões de resposta fechada, são aquelas em que o questionado assinala a opção que pretende responder dentro de uma possível lista de respostas, facilitando a resposta ao questionado assim como a codificação e análise, porém limitam as possibilidades de resposta correndo o risco de omitir respostas importantes. Para o efeito foi utilizada a escala de Likert.

1 – Discordo totalmente;
2 – Discordo;
3 – Não concordo nem discordo;
4 – Concordo;
5 – Concordo Plenamente.

1 – Insatisfeito;
2 – Pouco satisfeito;
3 – Indiferente;
4 – Satisfeito;
5 – Muito satisfeito.

Likert (1932) afirma que é apresentado um método simples de atribuir resultados em escalas de Atitude de Thurstone, que não envolve o uso de um grupo de juízos e ainda se baseia em várias amostras para ser mais fidedigno do que o método original.

Para Costa (2011), a grande vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseamento, pois é fácil a um inquirido, emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer.

2.2.2.1. Complexidade da Relação Pedagógica

Da distribuição dos itens da “Complexidade da Relação Pedagógica” (Apêndice 2) passamos a descrever os itens com maior grau de concordância por parte dos docentes.

Tabela 3 - Complexidade da Relação Pedagógica

	média	dp	min	max	1	2	3	4	5
A relação entre aluno e professor é importante no processo Ensino / Aprendizagem.	4,8	0,4	4	5	—	—	—	18,8	81,3
O envolvimento dos pais na Escola é bastante positivo não só para o aluno, mas também para o próprio encarregado de educação, para a Escola e até para a sociedade	4,6	0,6	3	5	—	—	6,3	25	68,8
É importante “estudar” cada aluno (apetências, dificuldades, necessidades) para melhor lecionar as práticas pedagógicas; conhecer o ambiente familiar; as suas disfunções comportamentais	4,6	0,6	3	5	—	—	6,3	25	68,8
A indisciplina e os resultados escolares dos alunos desmotivam o interesse em lecionar	3,9	1,1	2	5	—	18,8	12,5	31,3	37,5
Um docente principiante nem sempre beneficia de um auxílio específico	3,8	1,2	1	5	6,3	12,5	6,3	50	25
As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores	3,8	0,7	3	5	—	—	37,5	50	12,5
Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores	3,5	0,7	2	5	—	6,3	43,8	43,8	6,3
Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho	3,3	0,9	1	4	6,3	12,5	31,3	50	—
Constata-se uma falta de articulação pedagógica e ausência de hábitos entre os pares	2,8	1,3	1	5	18,8	25	25	18,8	12,5
Há dificuldades no relacionamento profissional	2,3	0,9	1	4	12,5	62,5	12,5	12,5	—
Tenho medo de falhar, de ser criticado(ae) julgado(a) negativamente pelos outros	2,3	1,3	1	5	37,5	31,3	6,3	18,8	6,3
Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	2,1	1,3	1	5	37,5	37,5	6,3	12,5	6,3
Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho	2,0	0,9	1	4	31,3	43,8	18,8	6,3	—

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente

Segundo Arends (1995), quando se começa qualquer atividade profissional existe uma ansiedade intrínseca à novidade e à falta de experiências associadas, mas por outro lado e concomitantemente, existe um conjunto de novos estímulos e desafios.

Depois da formação inicial, todos estão aptos e expectantes em relação aos desafios e recompensas associadas às carreiras que escolheram, tendo preocupações legítimas sobre se estão, ou não, a desempenhar bem as suas funções. O professor quando começa a dar aulas é como uma criança no seu primeiro dia na escola, vem a insegurança, o medo pelo desconhecido e o medo da não aceitação pelos outros (Arends,1995). Como se pode falar num docente em início de carreira, também se pode falar num docente com experiência.

A nossa amostra, na questão relativamente “a um docente principiante nem sempre beneficia de um auxílio específico”, respondem de forma maioritária que “concordam”, que representa uma média de 3,8 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Falando dos números com mais peso, podemos verificar que 50,0% dos docentes “concordam” com a afirmação e 25,0% “concordam plenamente”. Numa avaliação mais insatisfatória verificamos que 12,5% discordam com a afirmação e 6,3% discordam totalmente. Na amostra presente verificamos que apenas 1 docentes se mostra indiferente assinalando a preferência de resposta na legenda “não concordo nem discordo”. Como já referido, podemos também relatar que os “medos de falhar, de ser criticado e julgado negativamente pelos outros”, não é só do corpo docente mais “novato”. Mesmo assim comprovamos que a amostra “discorda” com esta afirmação. Na população inquirida certifica-se que a média de respostas é de 2,3 (representa 2 numa escala de 1 a 5). Em referência ao maior número de respostas, apurar que 37,5% dos docentes “discordam totalmente” e 31,3% dos docentes apenas discordam. Não tão menos importante, mas também relevante a este ponto, podemos notar que 18,8% dos docentes concordam com a afirmação e 6,3% “concordam plenamente” de que há medos de falhar, ser criticado e julgado negativamente pelos outros.

Ensinar é uma interação entre pessoas e tem, portanto, uma importante dimensão emocional e não se pode conceber professores que, na sua interação com os outros, não envolvam algum aspeto dos seus sentimentos (Nias, 2001).

Ensinar também requer inteligência emocional, ou seja, a capacidade de conhecer e gerir os seus próprios sentimentos e a capacidade de ler e lidar eficazmente com os sentimentos dos outros.

Muitos professores sentem-se responsáveis pelo desenvolvimento cognitivo dos alunos e pelos seus progressos na aprendizagem, assim como pelo bem-estar social, físico e

emocional.

É importante considerar a relação entre professor/aluno acompanhado ao clima estabelecido pelo professor, da relação empática com seus alunos, da sua capacidade de ouvir, refletir, discutir o nível de compreensão dos mesmos e da criação das pontes entre importância para os docentes, pois numa avaliação, a média obtida é de 4,6 (representa 5 numa escala de 1 a 5), em que apenas 1 docente se mostrou neutro em relação à questão. À legenda “concordo plenamente” assinalaram 68,8% dos docentes inquiridos e 25,0% assinalaram na legenda à avaliação “concordo”. A “indisciplina e os resultados escolares dos alunos desmotivam o interesse em lecionar”, pois na amostra a média apresentada é de 3,9 (representa 4 numa escala de 1 a 5). As legendas que mais se destacam são “concordo plenamente” com um valor de 37,5% dos docentes e “concordo” com um valor de 31,3%.

Neste contexto, entende-se que a qualidade de atuação da escola não pode exclusivamente depender somente da vontade do docente. É necessária a participação efetiva e conjunta da escola, junto da família, do aluno e de profissionais ligados à educação, de forma a que o professor também entenda que o aluno não é um sujeito somente recetor dos conhecimentos “depositados”. No que toca à afirmação “a relação entre o aluno e professor é importante no processo de ensino/aprendizagem” é a que tem um grau de maior concordância entre os docentes. Na presente amostra, verificamos que a média é de 4,8 (representa 5 numa escala de 1 a 5), correspondendo à legenda “concordo plenamente”. Podemos constatar que 81,3% dos docentes “concordam plenamente” e apenas 18,8% “concordam” com a afirmação.

Estudos recentes revelam que em muitos países, nas últimas décadas, que se os pais participarem na educação dos filhos, eles por ora, obtêm melhor aproveitamento escolar. De muitas variáveis que se estudaram, o envolvimento dos pais no processo educativo foi a que atingiu maior impacto, estado este impacto presente em todos os grupos sociais e culturais (Marques, 2003). A comunicação entre docentes e pais do aluno aparece como o primeiro, constituindo a forma mais vulgar de colaboração. Na amostra do estudo, os inquiridos avaliam a afirmação “o envolvimento dos pais na escola é bastante positivo não só para o aluno, mas também para o próprio encarregado de educação, para a escola e até para a sociedade” com “Concordo Plenamente”. Assim, verifica-se que a média é de 4,6 (representa 5 numa escala de 1 a 5). Posto isto, falando dos valores com maior peso, verificamos que 25,0% da população “concorda” com a afirmação e 68,8% da amostra inquirida mostra uma concordância plena com a questão acima levantada.

Consequentemente e não tão menos importante, é necessário ressaltar que a

satisfação, a motivação e o estado de espírito dos docentes são fatores que estão presentes na maior parte das vezes para um bom clima organizacional. Assim, um bom clima da organizacional dá oportunidade aos colaboradores de expressarem os seus pensamentos, atitudes e sentimentos em relação à escola, o que faz com que eles se sintam melhor no cumprimento das suas tarefas e se sintam mais integrados no ambiente. Na afirmação do estudo “as minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores” verificamos que os docentes concordam com a afirmação tendo presente como média o valor de 3,8 (representa 4 numa escala de 1 a 5). A avaliação que teve mais pontuação mostra ser a “concordo” com 50,0% dos inquiridos. Seguidamente mostramos que há uma indiferença por parte de 37,5% docentes respondendo a “não concordo nem discordo”.

O relacionamento interpessoal constitui um princípio de satisfação das necessidades de aceitação social e de status, que acaba por ajudar na elaboração da autoestima do colaborador, o que está amplamente ligado ao clima organizacional. O mesmo salienta que se não fosse a existência dos bons relacionamentos, a organização acabaria por se tornar a razão de contínuas frustrações e bloqueios ao desenvolvimento pessoal, porém construir um clima saudável e competitivo é fundamental para aumentar a produtividade, a inovação e a motivação da equipa escolar. Os professores podem aprender muito com a experiência pessoal, mas também podem aprender com o conhecimento da experiência de colegas de trabalho. Pode ser uma das principais vias para prevenção e resolução do mau comportamento dos alunos, bem como o mal-estar docente (Afonso, 1999).

A amostra existente vem-nos mostrar que à questão “existe competitividade no meu grupo de trabalho”, os docentes “discordam”, ou seja, a média de respostas é de 2,1 (representa 2 numa escala de 1 a 5). Da população em estudo, 75,0% dos docentes dividem-se de igual forma entre a legenda “discordo” e “discordo totalmente”. Uma pequena parte da população distribui-se em minoria na avaliação “concordo” e “concordo plenamente”. Em relação à afirmação “existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho” também podemos verificar que a população na sua maioria discorda, isto é, a média de respostas dá-nos o valor de 2,0 (representa 2 numa escala de 1 a 5). Da amostra em estudo, 75,1% dos professores distribuem-se pela avaliação “discordo totalmente” e “discordo”. Após a análise, verificamos que 18,8 se mostra indiferente respondendo à avaliação correspondente a “não concordo nem discordo”. Isto significa que os docentes revelam que não existem conflitos no ambiente de trabalho. Não tão menos importante e como já era de prever devido aos resultados da amostra, em relação à afirmação “há dificuldades no relacionamento profissional”, os docentes respondem na sua maioria

“discordo”, refletindo-se assim numa média de 2,3 (representa 2 numa escala de 1 a 5). O maior número da amostra, ou seja, 62,5%, respondem à avaliação “discordo” e 12,5% respondem à avaliação “discordo totalmente”. Na amostra existente vem-nos mostrar que à questão “constata-se uma falta de articulação pedagógica e ausência de hábitos entre os pares” (p.ex: troca de materiais, metodologias e experiências), os docentes mostram estar indiferentes respondendo de forma maioritária à avaliação “não concordo nem discordo”, ou seja, a média de respostas é de 2,8 (representa 3 numa escala de 1 a 5). Da população em estudo, 50,0% dos docentes dividem-se de igual forma entre a legenda “discordo” e “não concordo nem discordo”. À afirmação presente, 18,8% dos docentes respondem à legenda “concordo” e 12,5% respondem “concordo plenamente”.

O clima organizacional não se manifesta de uma forma saudável apenas pela falta de intrigas e desinteresses; é necessário ter muito mais em comum como a camaradagem, a troca de conhecimentos, os elogios, a solidariedade, a gestão e cogestão, a responsabilidade, a coesão e a disponibilidade. É necessário promover sentimentos de pertencer, responder e qualificar, pois o papel do líder deve estar além do sonho da sua equipa e muito mais perto da sua realização.

Do presente estudo, podemos verificar que à a afirmação “recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho” os docentes mostram estar indiferentes assim como nos é apresentado na média de respostas de 3,3 (representa 3 numa escala de 1 a 5). À avaliação “não concordo nem discordo” responderam 31,3% docentes. Porém, 50,0% da amostra de estudo avaliou o item com a legenda “concordo”. De forma a demonstrar o seu descontentamento em relação à afirmação, 18,8% dos docentes responderam de forma distribuída às legendas “discordo” e “discordo totalmente”.

Quando o líder e as equipas trocam ideias, transmitem o encorajamento, mesmo que estas não sejam aproveitadas em momento algum, quando estabelecido um determinado grau de confiança e responsabilidade na discussão, o fato de participarem no processo já caracteriza a existência de respeito, responsabilidade e com isto direcionar para boas relações e um convívio saudável. De uma forma favorável, podemos dizer que à afirmação “existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores”, os docentes avaliam a questão numa média de 3,5 (representa 4 numa escala de 1 a 5), ou seja, mostram concordar com a afirmação. Da população em estudo, 87,6% dos docentes dividem-se de igual forma entre a legenda “não concordo nem discordo” e “concordo”.

A decisões dos superiores não podem ser entendidas como sentenças/soluções por

uma só pessoa, até porque um líder tem um papel fundamental na criação do ambiente onde se insere com a sua equipa, assim tem como obrigação tornar esse ambiente saudável, a ponto de ser seguido pela sua equipa pelo exemplo, sucesso, eficiência e eficácia em resoluções.

Em conclusão:

Do conjunto de informações relativas ao posicionamento dos professores face aos critérios relativos à complexidade da relação pedagógica, mostram que os aspetos mais importantes para a sua motivação é a relação com o aluno, o envolvimento dos pais na escola e o tempo (que é escasso) para estudar cada aluno. Assim sendo, nos dias de hoje existe cada vez mais a necessidade da escola estar em sintonia com a família, juntas tornam-se lugares agradáveis para a convivência de todos.

É importante referir que a indisciplina e os resultados escolares são um elemento motivacional externo apontado como perturbador da relação pedagógica que os professores mantêm com os alunos, afigurando-se como o mais determinante a este nível (avaliação média – concordo). No âmbito da relação profissional e articulação pedagógica mantida entre pares, há a conter alguns dados de importância: o clima organizacional é bastante agradável, pois de forma maioritária, a amostra respondeu-nos que há um bom relacionamento profissional, não tem medo de falhar pois sabe que não vai ser criticado ou julgado negativamente pelos outros docentes, não existe competitividade no grupo nem existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.

2.2.2.2. Sistema Burocrático

Da distribuição dos itens da “**Sistema Burocrático**” (Apêndice 3) passamos a descrever os itens com maior grau de concordância por parte dos docentes.

Tabela 4 - Sistema Burocrático

	média	dp	min	max	1	2	3	4	5
O trabalho na escola tem aumentado substancialmente nos últimos anos	4,6	0,6	3	5	—	—	6,3	25	68,8
O gasto de tempo com o preenchimento de documentos é excessivo	4,6	0,7	3	5	—	—	12,5	18,8	68,8
Os cumprimentos de diretrizes burocráticas desmotivam os professores	4,5	0,5	4	5	—	—	—	50	50
Tem diminuído o tempo para cuidar do aluno de uma forma integral e completa dentro e fora da sala de aula	4,4	1,1	1	5	6,3	—	12,5	12,5	68,8
Os docentes encontram-se numa dependência excessiva de normas provenientes da tutela.	4,3	0,9	3	5	—	—	25	25	50
As dificuldades dos alunos exigem muito do professor	4,1	0,8	2	5	—	6,3	6,3	56,3	31,3
São excessivas as funções e missões que são confiadas ao docente	4,1	0,9	2	5	—	6,3	18,8	37,5	37,5
As reformas educativas desmotivam o trabalho do docente	4,0	0,9	2	5	—	6,3	18,8	43,8	31,3
Sou bem informado relativamente ao planeamento curricular	3,9	1,1	1	5	6,3	—	18,8	43,8	31,3
Os Pais/Encarregados de Educação exigem muito do docente	3,9	1,0	3	5	—	—	50	12,5	37,5
Os professores têm muitas reuniões	3,4	1,0	2	5	—	18,8	37,5	25	18,8

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente

A complexa estrutura social, em plena era informacional, com mudanças do estilo de vida (atividade profissional dos pais, famílias monoparentais e/ou outras alternativas à família tradicional, falta de tempo para estar e ouvir, ausência dos avós...), são fatores que exigem da escola um papel preponderante. A característica que predomina é a incerteza.

Os pais esperam ações dos docentes e esses dizem não caber a eles tais tarefas. Os professores, por sua vez, depositam nos pais a expectativa de que ajudem os filhos em casa.

No meio disso, estão os alunos, que, diante do fracasso escolar, culpabilizam os professores. Esse jogo de “empurra” gera uma série de equívocos e mitos sobre o relacionamento entre a família e a escola, prejudicando o estudante, que deveria ser a

prioridade de todos. Como podemos verificar na nossa amostra, os docentes à questão “os pais/encarregados de educação exigem muito do docente” responderam de forma maioritariamente “concordo” que representa na escala presente a média de 3,9 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Cerca de 50% dos docentes responderam “não concordo nem discordo”, 12,5% “concordam” com a afirmação e os restantes, ou seja, 37,5% “concordam plenamente”.

As razões que se compõem como origem da ocorrência a falta de motivação dos docentes são o cansaço, o sentimento de rotina, os alunos indiferentes e malcomportados, com dificuldades em aprender, “falta de interesse “e/ou de “concentração” serão fontes de problemas (Nóvoa, 1995). Essas são dificuldades que o docente tem de ultrapassar, mas exigem muito do que vai para além da sua profissão-ensinar. Na presente amostra, verificamos que relativamente ao item das “dificuldades dos alunos exigem muito do professor”, os docentes respondem de forma maioritária que “concordam”, que representa na escala a média de 4,1 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Cerca de 56,3% dos docentes “concordam” com a afirmação e 31,3% dos docentes indicam que “concordam plenamente”.

Um dos fatores-chave que contribui decididamente para a desmotivação do docente é a administração burocratizante que caracteriza o sistema educativo, fazendo os professores mecanicamente preencherem papéis e mais papéis. Os docentes, na questão relativamente ao “gasto de tempo com o preenchimento de documentos é excessivo”, respondem de forma maioritária que “concordam plenamente”, que representa na escala a média de 4,6 (representa 5 numa escala de 1 a 5). Cerca de 68,8% concordam plenamente com a afirmação, 18,8% assinalaram na escala 4 (concordo) e 12,5% da população mostrou-se indiferente avaliando na escala 3 (não concordo nem discordo).

As exigências evidentes nas sucessivas reformas de poderes políticos consecutivos (Lopes, 2001), assim como a excessiva exigência política colocada sobre os resultados do trabalho dos docentes (Afonso et al., 1999), levou a um aumento tal do trabalho quotidiano nas escolas, que os professores já não conseguem fazer face às diversas funções e missões que lhes são confiadas (Nóvoa et al, 1995).

Podemos verificar que no item “são excessivas as funções e missões que são confiadas ao docente” a nossa amostra revela “concordar”, ou seja, apresenta uma média de 4,1 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Os valores mais relevantes e com maior peso para a questão são as respostas ao “concordo plenamente” - 37,5% e as respostas ao

“concordam” – 37,5%. Não tão menos importante é importante referir que no que toca à afirmação “as reformas educativas desmotivam o trabalho docente” a população mostra concordar, assim sendo, apresenta uma média de 4,0 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Os valores que se apresentam com maior peso é 43,8% em que os docentes “concordam” e 31,1% dá resposta ao “concordo plenamente”.

Como se pode verificar, o trabalho na escola tem aumentado bastante para os professores e em seguida seria interessante falar da questão “o trabalho na escola tem aumentado substancialmente nos últimos anos” a amostra do estudo revela que a maior parte das respostas são assinaladas no “concordo plenamente”, o que representa uma média de 4,6 (representa 5 numa escala de 1 a 5). O valor que mais se destaca é o “concordo plenamente” com 68,8% da população e em seguida 25,0% assinala no “concordo”.

Aumenta a esta expectativa e exigências ao lançamento de novos programas e currículos, de novas modalidades de avaliação dos alunos, ou de novas formas de gestão das escolas e assistimos a momentos de ansiedade e de esforço sobre-humano de adaptação (Nóvoa et al., 1995). À medida que as tarefas burocráticas associadas à prestação de contas aumentam, diminui o tempo para cuidar de cada aluno de uma forma integral e mais completa dentro e fora da sala de aula (Day, 2004).

Com isto, à afirmação “os cumprimentos de diretrizes burocráticas desmotivam o professor”, a população inquirida apresenta uma média de 4,5 (representa 5 numa escala de 1 a 5), ou seja, “concordo plenamente”. Pode-se constatar que 50,0% “concorda” e outros 50,0% dos docentes “concordam plenamente”. Consequentemente, “tem diminuído o tempo para cuidar do aluno de uma forma integral e completa dentro e fora de sala de aula” como podemos verificar na amostra as respostas dos docentes dão uma média de 4,4 (representa 4 numa escala de 1 a 5), ou seja, “concordam”. Falando nos valores com mais peso, no “concordo plenamente” assinalaram 68,8% dos docentes, no “concordo” assinalaram 12,5% e de igual número percentual responderam “não concordo nem discordo”.

Em nome da mudança e de qualidade, o professor viu-se obrigado a desenvolver cargos administrativos de avaliação, de supervisão e de orientação educativa nas escolas, ocupando grande parte do tempo na orientação e/ou participação em reuniões de várias ordens de docentes, de coordenação de ano letivo, de encarregados de educação, de direção, de coordenação da escola, de avaliação de professores, para além de reuniões informais. Na amostra do estudo podemos verificar que “os docentes se encontram numa

dependência excessiva de normas provenientes da tutela” como podemos apurar após a análise, as respostas dos inquiridos “concordam” dando uma média de 4,3 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Iniciando pelo valor mais relevante, de 50,0%, os docentes respondem “concordo plenamente”, 25,0% respondem “concordo” e 25,0% respondem que “não concordo nem discordo”. Os resultados que se seguem são sobre a afirmação “os professores têm muitas reuniões”. Após toda a análise, esperava-se uma média de concordância maior relativamente ao item, mas a resposta dos inquiridos deu-nos uma média de 3,4 (representa 3 numa escala de 1 a 5), ou seja, uma sensação de indiferença: “não concordo nem discordo”. Divulgando todos os números, verificamos que 18,8% dos docentes “concordam plenamente”, 25,0% informam “concordar”, 37,5% comunicam que “não concordam nem discordam” e 18,8% dos docentes discordam. De todas as amostras aqui presentes, os números representativos são os que mais contrastam.

Com toda esta burocracia, o número da amostra revela que a comunicação flui dentro das escolas aqui estudadas. No que diz respeito ao tópico “sou bem informado relativamente ao planeamento curricular” a média que nos dá em relação aos inquiridos é de 3,9 (representa 4 numa escala de 1 a 5), ou seja, “concordo”. As avaliações com mais créditos são: 43,8% dos inquiridos respondem à escala “concordo” e 31,3% respondem “concordo plenamente”.

Em conclusão:

Sistematizadas os dados referentes ao posicionamento dos docentes face a alguns critérios limitados ao Sistema Burocrático, é possível reforçar que o aumento de trabalho na escola nos últimos anos, preenchimento de documentos, o cumprimento de diretrizes burocráticas, e a diminuição do tempo para cuidar do aluno de forma integral, são causas externas que, por sinal em relação à falta de motivação por parte dos docentes, intensificam o trabalho destes e aprovam a suposição de que a desmotivação percebida pelos docentes deriva mais de fatores não-burocráticos do que por razões motivacionais do próprio docente.

2.2.2.3. Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais

Da distribuição dos itens da “**Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais**” (Apêndice 4) passamos a descrever os itens com maior grau de concordância por parte dos professores

Tabela 5 - Condições de trabalho e Exposições de Riscos Ocupacionais

	média	dp	min	max	1	2	3	4	5
A organização e limpeza do espaço escolar	4,4	0,6	3,0	5	—	—	6,3	50	43,8
A função que desempenho	4,2	0,8	2,0	5	—	6,3	6,3	50	37,5
A zona/região de colocação	4,2	1,2	1,0	5	6,3	6,3	—	37,5	50
O meu vínculo contratual	3,5	1,4	1,0	5	12,5	6,3	31,3	18,8	31,3
A oportunidade de assumir responsabilidades	3,4	0,7	2,0	5	—	6,3	50	37,5	6,3
A comunicação entre docentes e órgãos de gestão	3,4	1,3	1,0	5	12,5	6,3	31,3	31,3	18,8
A segurança profissional oferecida	3,3	1,1	1,0	5	6,3	12,5	37,5	31,3	12,5
As ferramentas de trabalho fornecidas pelo estabelecimento de ensino	3,3	0,9	1,0	5	6,3	—	56,3	31,3	6,3
A realização de formação contínua	3,1	1,0	1,0	5	6,3	18,8	43,8	25	6,3
O ambiente físico no local de trabalho	2,9	1,2	1,0	5	18,8	12,5	31,3	31,3	6,3
A conciliação entre o papel familiar e profissional	2,9	1,1	1,0	5	12,5	18,8	37,5	25	6,3
O reconhecimento do trabalho do docente pelo corpo social	2,8	1,3	1,0	5	18,8	25	25	18,8	12,5
O meu vencimento	2,8	1,2	1,0	5	18,8	18,8	37,5	18,8	6,3
O tempo para realizar as minhas tarefas	2,8	1,3	1,0	5	18,8	31,3	18,8	18,8	12,5
A exigência física e psicológica do trabalho	2,7	1,1	1,0	5	12,5	31,3	37,5	12,5	6,3

1- Insatisfeito; 2 – Pouco Satisfeito; 3 – Indiferente; 4 – Satisfeito; 5 – Muito Satisfeito

Pelo termo “condições de trabalho”, Alves (1991) considera abrangidos aspetos físicos (edifícios escolares, espaços interiores e exteriores, material e equipamentos) e aspetos organizacionais (estruturação e carga horária, número de alunos/turma/escola, calendarização de reuniões, distribuição de tarefas, trabalho de casa, tempos de lazer, férias, etc.).

Segundo Brito, Neves & Athayde (2001), são inúmeros os fatores relacionados às condições e organização do trabalho potencialmente geradores de agravantes à saúde dos funcionários da escola. Em relação ao trabalho dos docentes é possível indicar a frustração que estes profissionais possuem: a desvalorização do trabalho; os baixos salários; a falta de colocação dos docentes; infraestruturas precárias e má organização escolar ; a centralização das decisões administrativas e pedagógicas; gestão autoritária e hierarquizada (apesar que cada vez mais as condutas de liderança são baseadas em decisões e responsabilidades compartilhadas, e não tanto em ordens verticais); carência de recursos materiais e a inexistência de tempo para realizar as minhas tarefas.

Como podemos verificar na nossa amostra, os docentes relativamente à questão sobre “o meu vencimento” responderam maioritariamente que o vencimento lhes era indiferente, ou seja, há uma obtenção de uma resposta média de 2,8 (representa 3 numa escala de 1 a 5). A escala mais escolhida é a “indiferença” relativamente ao seu vencimento demonstrando um número de 37,5% docentes.

Relativamente à questão da “zona/região de colocação” tivemos a resposta média de 4,2 (representa 4 numa escala de 1 a 5) ou seja, os docentes mostram-se “satisfeitos”.

Em relação à avaliação “muito satisfeito” responderam 37,5% docentes e 50,0% docentes avaliaram a sua colocação como “muito satisfeito”. Com estes resultados podemos verificar que as amostras representativas estão distantes dos estudos externos analisados.

Já direcionado à questão “o meu vínculo contratual”, verifica-se que há obtenção de um resultado médio de 3,5 (representa 4 numa escala de 1 a 5), ou seja, a média mostra-nos que há inerente a este item uma satisfação de um modo geral. Nos resultados da amostra verificamos que 31,3% docentes mostraram-se muito satisfeitos e outros 31,3% docentes demonstram estar indiferentes relativamente ao seu vínculo contratual.

Os docentes à questão “organização e limpeza do espaço escolar” mostram estar satisfeitos, a média de respostas da amostra é de 4,4 (representa 4 numa escala de 1 a 5). Assim, podemos apontar que 50,0% docentes mostram-se satisfeitos, não descartando que 43,8% docentes mostram-se muito satisfeitos.

Pertencente à questão do “ambiente físico no local de trabalho”, a amostra dá-nos o número médio de 2,9 (representa 3 numa escala de 1 a 5), o que significa que neste item predomina a indiferença. Relativamente a esta destacam-se 31,3% docentes que se mostram indiferentes, outros 31,3% docentes satisfeitos e 6,3% docentes muito satisfeitos

relativamente ao ambiente físico no local de trabalho.

A “comunicação entre docentes e órgãos de gestão” indica que na nossa amostra predomina a indiferença com um valor médio de 2,9 (representa 3 numa escala de 1 a 5). À presente questão predominam 31,3% docentes a satisfação e outros 31,3% mostram-se indiferentes. Na amostra é importante revelar que 18,8% docentes se mostram muito satisfeitos.

Esta amostra vem de encontro ao já estudado, hoje em dia as condutas de liderança estão baseadas em decisões e responsabilidades compartilhadas, e não tanto em ordens verticais. Por este motivo é importante salientar que na questão inerente à “oportunidade de assumir responsabilidades” predomina também a indiferença com um valor médio de 3,4 (representa 3 numa escala de 1 a 5). O valor que predomina são 50,0% docentes que mostram indiferença não esquecendo que 37,5% docentes mostram-se satisfeitos com a oportunidade de assumir responsabilidades.

Na questão “as ferramentas de trabalho fornecidas pelo estabelecimento de ensino” predomina a indiferença com um valor de 3,3 (representa 3 numa escala de 1 a 5) ou seja, 56,3% docentes mostram-se indiferentes perante a questão. Não tão menos importante, salienta-se que 31,3% docentes revelam estar satisfeitos com as ferramentas de trabalho fornecidas.

Como já mencionado, os trabalhos nas escolas têm aumentado substancialmente nos últimos anos, e por isso à questão “o tempo para realizar as minhas tarefas” a amostra aqui presente mostra-se indiferente, ou seja, o número médio representado é 2,8 (representa 3 numa escala de 1 a 5). Na legenda escolhida, o “pouco satisfeito” predomina com um número de 31,3% docentes. É importante também salientar que 18,8% docentes se mostram-se insatisfeitos com o tempo que têm para realizar as suas tarefas.

Esteve (1999), aponta como indicadores da exigência física e psicológica do trabalho docente um conjunto de fatores: modificação no papel do professor (por exemplo as novas funções decorrentes da burocratização da profissão) e dos agentes tradicionais de socialização (por exemplo: a transferência dos papéis educativos da família para a escola); função do docente (contestação e contradições); modificação do contexto social (por exemplo a multiculturalidade e a exigência de inclusão); redefinição dos objetivos do sistema de ensino e o avanço do conhecimento (por exemplo a massificação do ensino e as constantes alterações das metodologias pedagógicas); fragilização social da imagem do professor; debilidade dos recursos materiais e condições de trabalho face às necessidades

educativas; violência nas instituições escolares e esgotamento dos docentes e a acumulação de exigências sobre o professor. Já Souto (2004) aponta como causas de doença dos professores, a exposição a níveis excessivos de ruído, as temperaturas extremas, a iluminação, mobiliários inadequados, produtos químicos e as poeiras em concentrações excessivas. As queixas mais comuns dos professores relacionam-se com o uso da voz, com a postura corporal, problemas psicossomáticos e de saúde mental, agravados pela indisciplina dos alunos e falta de reconhecimento e da valorização perante a sociedade (Vedovato & Monteiro, 2008). Sobre a Instituição Escolar impõem novos desafios, exigências muito pesadas – a pressão social sobre a escola e o docente são enormes.

Apesar da gravidade do mal-estar docente, muitos docentes conseguem reagir adaptativamente face às complexidades profissionais trazidas pela mudança acelerada da sociedade, desenvolvendo assim o bem-estar-docente.

Com tudo isto, podemos verificar que na questão da “exigência física e psicológica do trabalho” a nossa amostra revela uma percepção de indiferença, ou seja, o número médio é 2,7 (representa 3 numa escala de 1 a 5). A escala mais escolhida pelos docentes é a indiferença, ou seja, 37,5% da amostra. Não descartando que 31,3% docentes respondem que estão pouco satisfeitos com a exigência física e psicológica do trabalho.

Não tão menos importante, a questão sobre “O reconhecimento do trabalho do docente pelo corpo social” revela que os docentes mostram-se indiferentes com um valor médio de 2,8 (representa 3 numa escala de 1 a 5). A incidência dos números com maior frequência são a indiferença com 25,0% docentes e outros 25,0% docentes pouco satisfeitos com o reconhecimento do seu trabalho pelo corpo social.

Com tanta burocracia, o docente passa a deixar de ter tempo para si (como pessoa e profissional) e para a família. Com isto podemos verificar que na questão “conciliação entre o papel familiar e profissional” os docentes revelam indiferença com o valor médio de 2,9 (representa 3 numa escala de 1 a 5). Na indiferença obtivemos a resposta de 37,5% docentes, sendo que 31,3% docentes se distribuem entre as avaliações “pouco satisfeito” e “Insatisfeito”, assim como outros 31,3% docentes estão distribuídos pelas avaliações de “Satisfeito” e “Muito satisfeito”.

A falta de aposta na formação dos professores face a todo um novo mundo do conhecimento e da informação, bem como das novas tecnologias, (Santomé, 2006) assusta e acrescenta receios de inadaptação às exigências da carreira docente (Afonso, et al., 1999). A correria frequente entre a casa, a escola e o centro de formação a que estão sujeitos

elimina, várias vezes, a possibilidade de frequentar autênticos percursos de formação regulados por ritmos e tempos próprios. (Nóvoa et al., 1995).

Por este mesmo motivo, a nossa amostra relativamente à questão “a realização de formação contínua” mostra-nos indiferença por parte dos docentes com um valor médio de 3,1 (representa 3 numa escala de 1 a 5). Com isto podemos anunciar que 43.8% da nossa amostra apresenta uma postura maioritariamente indiferente à relativamente à formação contínua.

Por estes números discutidos, é relevante lembrar que na importância da “segurança profissional oferecida”, 37,5% dos docentes acha que é indiferente, mas não se descarta que 31,3% dos docentes se sentem satisfeitos com a segurança oferecida.

Independentemente das grandes transformações estruturais ao nível do ensino que se tem verificado ao longo dos últimos anos, os professores mostram estar satisfeitos com a sua função. Como prova disso, na questão “a função que desempenho” o valor médio de 4,2 (representa 4 numa escala de 1 a 5) o que mostra uma satisfação por parte do corpo docente das escolas analisadas. Os valores mais relevantes são: “satisfeito” com um valor de 50,0% docentes e na avaliação “muito satisfeito” assinalaram 37,5% inquiridos.

Nenhum docente se mostrou “insatisfeito” realçando assim um valor elevado (87,5% da amostra) de agrado relativamente à sua função.

Conclusão:

Entre a insatisfação e indiferença do docente relativamente às condições de trabalho e exposição aos riscos ocupacionais, os itens que mais se destacam são: exigência física e psicológica do trabalho, o reduzido tempo para realizar as tarefas, o vencimento, o reconhecimento do trabalho docente pelo corpo social e a conciliação entre o papel familiar e profissional.

Onde os docentes se mostram mais satisfeitos é na organização e limpeza do espaço escolar, na função que desempenham, na zona/região de colocação e o vínculo contratual.

Ao longo de todas as análises, os docentes mostram-se satisfeitos com o clima organizacional, com os colegas de trabalho e com a entajuda de todos os intervenientes.

O que os desmotiva é o trabalho ter aumentado significativamente ao longo dos anos com imposições burocráticas, ou seja, culpabilizam a administração do serviço público, pois os docentes estão com uma excessiva dependência de normas provenientes de tutela.

2.3. Pesquisa Exploratória

2.3.1. Procedimentos da Análise de Dados

Para completar o estudo, foi feita uma “entrevista” não-estruturada a 4 docentes com cariz meramente exploratório e sem peso de contribuição para uma aferição mais específica, que funcionam como meros elementos regulares e complementares ao estudo.

A “entrevista” não estruturada é definida pela espontaneidade, pois não contém um plano pré-estabelecido, transformando o seu padrão com perguntas abertas, idênticos a uma conversa informal e “despreocupada” com a linguagem. Por este mesmo motivo, este tipo de “entrevista” demora mais tempo, porque dá liberdade ao entrevistado e permite que o entrevistador altere as perguntas conforme o avanço da conversa.

2.3.2. Entrevista Não-Estruturada

Seguidamente, são mostradas as palavras dos docentes transcritas pelo diálogo conseguido. Embora tenha sido difícil alcançar as entrevistas devido ao obstáculo da presente pandemia, COVID-19, os docentes mostram-se muito ocupados, mas disponibilizam-se para dar o seu parecer para enaltecer o estudo. Devido à política de confidencialidade e manutenção do anonimato, e porque não se tratam de entrevistas formais, mas tão somente de excertos de impressões informais relatadas, não se estruturou nenhum destes testemunhos numa lógica de identificação dos professores, nem se testaram os mesmos através de qualquer análise de conteúdo convencional. Funcionam como pequenos relatos que ajudam a enquadrar o estudo e os seus resultados. Não se atribuiu nenhum número a cada excerto, de forma deliberada, para retirar qualquer peso e relevância estrutural-dinâmica (e metodológica) ao que foi dito. Os excertos serão colocados sem comentários deixando-se, esse espírito crítico para o subcapítulo seguinte onde se fará uma análise de ligação deste estudo exploratório ao estudo quantitativo (constitui sem dúvida o principal da dissertação). Estes registos são meros contributos complementares.

O Trabalho Educativo:

“O professor a lecionar pelo menos há mais de vinte anos, atravessou grandes

transformações estruturais ao nível do ensino. A escola de hoje não é a mesma de antigamente. O professor teve de se ir adaptando: ser proactivo, versátil, multifacetado para acompanhar a evolução social globalizada, no âmbito dos conhecimentos, tecnologias, valores, ideologias, culturas, interesses políticos, económicos, religiosos e de saúde pública”.

“É uma profissão muito exigente, pois a “matéria-prima” que molda é humana, e cada ser é diferenciado com as suas próprias características, influenciadas pelo meio envolvente, ao qual o docente é desafiado a dar resposta aos seus interesses e necessidades, sem esquecer a vertente emocional. O sistema foi diminuindo o poder e transferindo sucessivamente mais deveres e obrigações aliviando responsabilidades às famílias dos alunos.”

Educação para a Cidadania:

“A conjuntura atual, remete-nos para uma maior ausência da família no meio escolar, o desinteresse, o cansaço, a acomodação, a falta de tempo devido compromissos profissionais, o papel da mulher na sociedade começou por ser mais ativo, por questões económicas ou de satisfação pessoal. Neste âmbito a família ficou mais exposta e desprotegida. Gradualmente fomos assistindo a uma crise de valores. Cabe ao professor através da instituição escola, ajudar o aluno a inserir-se em grupos sociais diversos, aprender a respeitar a pluralidade de culturas e favorecer a sua consciência como membro da sociedade.”

O Professor em Início de Carreira:

“O iniciar uma carreira de docência está envolto num clima de medo de não conseguir, medo de falhar, insegurança na forma de estar, atuar, comunicar, ansiedade, angústia emocional, falta de experiência, falta de apoios, desconhecimento da realidade. O professor acaba o percurso académico para começar uma profissão, que ou abarca com vontade de vencer, sem medos e vai-se adaptando, evoluindo e atualizando conhecimentos, metodologias, estratégias, ou então fica aquém das expectativas e poderá construir um perfil inadequado e a sua missão passa de desafiante a fracasso. Se assim for, o professor cai no desânimo, em stress e em instabilidade emocional. Esta falta de motivação reflete-se na sua vida pessoal, familiar e profissional, influenciando de forma negativa a comunidade envolvente.”

“É uma profissão mais desafiante do que expectamos no início da carreira, esperamos muitas provas, encontramos muitos constrangimentos que temos de ultrapassar com fluidez e sensatez e muitas vezes sozinhos, porque não há “receitas”, temos de mobilizar as ferramentas e meios adequadas àquela escola, naquele grupo, com vários níveis de conhecimento, integrado no meio social, cultural e familiar diferenciado.”

Relação Docente-Aluno:

“Um professor desintegrado e desmotivado não ajuda a crescer os seus alunos de forma saudável e feliz. O ensino não deve ser sentido pelos envolvidos como um pesadelo, mas um local aprendente, motivador, de partilha, cooperação, justiça e criatividade.”

“O professor tem essencialmente de ser um bom ouvinte e comunicador. Tem que sentir os sentimentos dos outros, ser assertivo na sua conduta para chegar a cada aluno, respeitar as características diferenciadas, privilegiar os seus saberes, interesses e necessidades. Os alunos necessitam de reforço positivo para se sentirem autónomos, responsáveis e com autoestima.”

“Eu acho que é importante diversificamos um bocado as atividades para cativar/motivar os alunos, mas quando temos nas nossas mãos crianças que têm dificuldade de aprendizagem eu acho que a prioridade é sobre esses alunos. Aplicar estratégias diferentes para esses mesmos. Não excluindo as crianças sem necessidades especiais. Nos dias de hoje e não descartando a humildade dos alunos que tenho, eles compreendem o ritmo de cada um e não usam os “mais fracos” como alvo de chacota. Educamos desde início os alunos para que haja respeito entre eles, e às vezes eles acabam por não se aperceber, mas vamos “avançando” com exercícios para que levem menos T.P.C’s para casa.”

Importância de ter Alunos Motivados:

“A realização profissional de um docente é atingida quando consegue alunos motivados. Cria-se um ambiente educativo saudável e equilibrado, com alunos interessados, participativos, com curiosidade de saber, mais capazes de adquirir competências e atingir metas.”

“Eu relaciono-me muito com as crianças, sou muito afetuosa e acabo por me envolver demais pela parte pedagógica, nós estamos “no terreno”, nós temos que ensinar, a parte afetiva é muito relevante para os alunos. E por vezes vezes, na minha opinião, acho

que interfere no relacionamento e na própria aprendizagem da criança. Apanhei crianças em que me apercebi que a parte afetiva era muito importante para a motivação, para uma aprendizagem mais eficaz. A parte afetiva ajuda muito, sendo uma parte positiva da relação. É muito mau se não houver um vínculo de confiança. A criança acaba por não ter vontade de ir para a escola, não percebe a importância do “aprender”.”

“O que me deixa mais motivada é ver que no final do ano letivo os meus alunos evoluíram. Ver as diferenças no espaço de um ano, principalmente no pré-escolar, é incrível. Eles próprios sentem-se felizes. Quando os pais vão buscar as crianças à escola eles vão a relatar pelo corredor tudo o que fizeram de novo, parece que não, mas se os pais se mostrarem interessados em ouvir, no dia seguinte eles querem novos desafios para poderem contar as “novidades” (evoluções). Às vezes o simples “deixar-se ser ouvido” é satisfatório para as crianças.”

Relação com Colegas e Órgãos de Gestão:

“Quando existe uma relação saudável entre os intervenientes no processo educativo cria-se um ambiente profissional “de camaradagem” colaborativo em equipa, mais produtivo pela partilha de saberes e experiências. Todos enriquecem a nível pessoal e profissional. Torna-se mais fácil ultrapassar constrangimentos, evoluir nos procedimentos e resolução de problemas, quer na abordagem de metodologias, criação de estratégias, situações de aprendizagem e recursos, no sentido de melhoria do processo ensino-aprendizagem. Juntos chegamos mais longe e de forma mais eficaz. É também importante que os órgãos hierárquicos consigam diluir o seu poder, chegar ao nível do professor, compreendê-lo, valorizá-lo, apoiá-lo e elogiá-lo, pois estas atitudes enriquecem e motivam as partes envolvidas e em nada desprestigiam os órgãos de gestão. Um bom clima organizacional é bastante importante para a motivação de todos nós.”

“Nesta escola há uma boa relação entre os docentes, o grupo está sempre a alterar porque alguns foram para reforma, outros entram, mas os que entram acabam por ter uma boa relação entre colegas e as tomadas de decisão são tomadas pelo grupo. Embora haja pouco contacto com os membros da direção, quando é necessário eles ouvem-nos e se necessário atuam.”

“Na minha escola qualquer decisão é tomada em grupo. Não se faz nada nem se toma nenhuma decisão relevante sem consultar os colegas. Gosto imenso dos órgãos de gestão/direção, acho-os excelentes pessoas, estão sempre prontos a ajudar, a apoiar, mesmo

com os encarregados de educação quando vão ao agrupamento estes diziam para resolverem os “problemas” primeiro na escola, dando-nos a oportunidade de mostrar que somos capazes e que também “mandamos”.”

Relação Escola-Família:

“A relação saudável e equilibrada escola-família é um pilar indispensável na estrutura de um aluno como cidadão a todos os níveis, emocional, cultural, intelectual e social. A escola é uma continuidade educativa iniciada na família, por esta razão ambas as entidades devem entreajudarem-se, para construírem um futuro cidadão, livre, responsável, autónomo e solidário.”

“A família, com certeza, tem uma função imprescindível na construção do caráter e da personalidade da criança. Afinal de contas, é no ambiente dela que as crianças têm o primeiro contato com a presença do “outro”, o que a faz desenvolver noções de afetividade e de solidariedade. Desse contexto ela ainda extrai relevantes princípios e valores éticos. Se os pais fizerem bem o “trabalho de casa”, facilmente os conseguimos moldar à nossa sociedade, às constantes mudanças...”

“A falta de motivação compreendidas em alguns alunos quanto a atividades escolares muitas vezes tem origem na inexistência de apoio e acompanhamento dos pais ou encarregados de educação. Assim, é de extrema importância estar atento a isso, e, ao perceber uma falta de estímulo, agir no intuito de convidá-los a participar na vida escolar do aluno. Reuniões, conferências ou apenas conversas mais informais sobre o assunto são capazes de ser úteis para que sejam esclarecidas as razões e procurar soluções para o contexto. Isto mostra o quanto a relação entre família e docente/escola tem importância no esforço e do rendimento das crianças.”

“A indisciplina dos alunos no contexto de sala de aula decorre, sim, da imaturidade em entender o valor de aprender/estudar o que o docente tem para ensinar. Contudo, isto pode resultar da falta de compreensão e de apoio no ambiente familiar. As crianças têm a necessidade de ter atenção, e, não a tendo, podem acabar por expressar essa carência por meio de atitudes reprováveis. O docente tem sempre o seu papel, que é muito importante, mas o apoio familiar é ainda mais importante. Hoje em dia os pais chegam a casa tarde do trabalho e não têm disponibilidade para estarem com os miúdos, daí o nosso papel ser redobrado nos dias de hoje.”

Sistema Burocrático:

“O sistema burocrático é um constrangimento ao desempenho integral do professor. É uma pressão formatadora do sistema educativo, que inunda o professor de tarefas “papéis” pouco produtivos e muitas vezes “rotulativas” de alunos. Este tempo poderia ser aplicado na relação e apoio a alunos de forma mais afetiva, individualizada, prática e motivadora, para dar resposta aos interesses, preocupações e necessidades da turma e de cada aluno. A sobrecarga burocrática também diminui a qualidade de vida pessoal e familiar dos professores.”

“Nos dias de hoje a quantidade de tarefas exigidas ao docente são imensas, e variadas, a qualidade muitas vezes fica aquém. Para quem tem turma, que é o meu caso, o trabalho de casa não tem fim. São inúmeras as tarefas que o docente tem após aula.

Acabamos por não inovar porque falta-nos tempo para explorar esse ponto que é bastante importante”.

“Na minha opinião, quanto mais quantidade, menos qualidade temos par desenvolver as tarefas. A motivação do docente acaba por ser um bocado escassa. Temos de preencher papeis e mais papeis que nada servem para o desenvolvimento cognitivo dos alunos. Deviam de haver reformas para apoiar o interesse público e não aumentar o trabalho do docente em burocracias.”

Formação Continua e Desenvolvimento Profissional:

“Nem sempre as ofertas formativas são motivadoras e as mais adequadas às necessidades do docente. Contudo cada docente tem o dever de continuamente aperfeiçoar e atualizar o seu conhecimento e as suas práticas educativas, para satisfação pessoal e profissional. O ideal seria o professor optar pela formação à medida das suas necessidades, sem a preocupação de ser obrigado a fazê-lo para progressão na carreira.”

“Eu tenho feito formações quase todos os anos... ainda agora fiz uma sobre crianças autistas, eu adorei. Abre-nos outros horizontes e perspetivas vemos as coisas de uma outra forma. Mesmo outras formações que tenho feito têm sido bastante importantes. Vou apostando na formação porque tenho uma família incrível em que me apoia em tudo.”

“Muito ou pouco, aprendo sempre. Nesta altura também estamos limitados em termos de formação, não tem havido devido à pandemia. Se queremos fazer formações “não obrigatórias” temos de pagar. Por exemplo, acho que todos os anos devia de haver formação a nível das TIC.”

Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais:

“As condições de trabalho podem ser também um constrangimento à motivação e desenvolvimento da função educativa do professor. A instabilidade na colocação de professores, as distâncias que têm de percorrer para trabalhar, muitas vezes longe do seu ambiente familiar e com custos acrescidos nas deslocações sem compensações, a falta de apoio administrativo, as questões organizacionais, as condições pouco colhedoras e confortáveis nas estruturas físicas, como espaços limitados e por vezes inadequados para a função, falta de aquecimento, excesso de humidade, problemas acústicos das salas, falta de meios tecnológicos, de recursos materiais e humanos (como a escassez de funcionários para fazer face às necessidades), turmas numerosas e com multiníveis, a falta de reconhecimento e valorização por parte das famílias e sociedade.”

“Um docente vai-se acomodando com o passar do tempo, mas não esquece as dificuldades pelas quais já passou. Colocações distantes da família, os salários não davam para o desgaste do carro e alojamento, escolas com más condições... Mas neste momento encontro-me bastante satisfeito com as condições da escola em que estou colocado, desde as funcionárias, corpo docente e direção. Claro que a nível tecnológico é impossível que haja um desenvolvimento anual, mas a tecnologia existente devia de ser fixa em certas salas para que os docentes não tivessem a preguiça de “requisitar”, assim as aulas podiam ser mais produtivas e interessantes. Já sabendo que esta profissão requer muito esforço a nível de voz, físico (más posições à frente do computador) e mental, mas escolheria novamente ser docente.”

Com estas entrevistas, podemos verificar que a motivação é o alicerce para a vida. Professores motivados estruturam alunos satisfeitos e interessados. Um clima organizacional acolhedor gera satisfação e bem-estar.

Assim sendo seria desejável, que as entidades competentes criassem reformas educativas organizacionais estruturantes, estabilizadoras, integradoras, mais flexíveis e exequíveis, no percurso educativo de professores e alunos.

2.4. Breve Ligação Entre o Estudo Quantitativo e Exploratório

As análises dos resultados permitem concluir que o fator principal que contribui para aumentar a insatisfação sobre os docentes é o excesso de trabalho, como se pode verificar em ambos os estudos. No inquérito por questionário podemos verificar que há um grau de concordância elevadíssima relativamente ao gasto de tempo em preenchimento de documentos, às reformas constantes, o tempo para cuidar dos alunos de uma forma integral e completa dentro e fora da sala de aula, as dificuldades dos alunos exigem muito do docente, pois são excessivas as funções e missões que são confiadas ao professor, e os pais/encarregados de educação exigem muito do docente.

Na amostra de cariz exploratório, os docentes mostram uma grande desmotivação, pois hoje em dia têm de ser cada vez mais versáteis devido às grandes reformas educativas e o excesso de burocracia “não necessária”. Isso ocupa muito tempo, tanto para a vida profissional como para a vida pessoal. Um outro motivo que os desmotiva é o compromisso de grandes responsabilidades com o aluno e até mesmo com os Pais/Encarregados de Educação. Com a ausência dos pais na vida escolar dos filhos, devido às profissões cada vez mais exigentes e com a entrada das mulheres no mundo do trabalho, o professor vê-se obrigado a dar cada vez mais de si. Ensinar “matérias” nos dias de hoje não é suficiente. Os docentes sentem-se na obrigação de passar a uma futura geração valores, responsabilidades, a incutir a existência de diferenças sociais, alertar para a saúde pública, entre outros.

A nível estatístico, verificamos que os docentes se sentem desmotivados com a indisciplina e os resultados escolares dos alunos. Em contrapartida, são da opinião que para o sucesso escolar dos alunos e para que haja motivação para lecionar dependem muito da relação que o aluno tem com o professor, assim como o envolvimento dos pais, e a importância de estudar cada aluno (cada ser é um ser). É importante referir que nestas duas escolas estudadas, existe encorajamento e apoio dos seus superiores e uma boa relação com os colegas, o que se pode verificar no estudo de cariz exploratório uma concordância e elucidação que proferimos sem seguida.

Verificamos que a indisciplina, resultados escolares e falta de maturidade por parte dos alunos, desmotivam o docente. O que os docentes observam é que muitas das vezes reflete-se comportamentos indesejáveis por falta de carência/atenção em casa. Os próprios

professores afirmam que se estiverem desmotivados não conseguem ajudar a crescer os seus alunos de uma forma feliz e saudável. O professor tem de ter uma boa relação com o aluno, assim como se pode verificar na entrevista não-estruturada, o professor tem de ser bom ouvinte e comunicador. Para motivar as crianças é necessário cativar e usar todos os materiais necessários e disponíveis pela escola. Defendem que aplicar métodos diferentes para os alunos seria ótimo para a aprendizagem, mas com o excesso de burocracia, há falta de tempo para um empenho desta natureza. Para os inquiridos, de uma forma geral, a realização profissional de um docente é atingida quando consegue motivar alunos. Tem de haver um vínculo de confiança. Nas entrevistas não-estruturadas, podemos confirmar que, segundo os docentes das escolas estudadas, têm uma relação saudável com colegas e órgãos de gestão, e assim torna-se mais fácil de ultrapassar constrangimentos. Professores revelam que o diretor do agrupamento coloca-se no lugar do professor. Transmite confiança, apoia, valoriza e elogia os docentes. Às vezes as decisões são tomadas em grupo. Isto é uma boa forma de motivar e manter um clima organizacional “leve”.

Na análise quantitativa, podemos verificar que houve um grau de “indiferença” como avaliação (nem concordo, nem discordo) com a exigência física e psicológica do trabalho, a conciliação entre papel familiar e profissional e com o ambiente físico no local de trabalho. Já na análise qualitativa, testemunhamos que com o sistema burocrático tão exigente diminui a falta de tempo para a vida profissional e pessoal. Reclamam que há o uso excessivo de voz, o ambiente sem aquecimento ou inadequado para certas funções, turmas numerosas, a falta de tecnologia, e a falta de reconhecimento e valorização por parte das famílias e sociedade - é uma grande razão para a insatisfação do docente.

Podemos verificar, com tudo isto, que o docente hoje preocupa-se muito com fatores maioritariamente extrínsecos. As mentalidades mudam e verificamos que cada vez mais queremos uma sociedade com valores, com conhecimento, com a aceitação do outro, entre outros. Em conclusão, pode-se dizer que as duas escolas em estudo mostram ter um bom clima organizacional, o que eleva a motivação dos docentes presentes na amostra.

CONCLUSÃO

Na vida humana, tudo exige motivação. Neste contexto sugeriu-se fazer uma abordagem sobre o profissional da educação, pessoa que trabalha numa entidade de ensino, figura importante na formação dos alunos numa nova sociedade. O seu trabalho é bastante complexo e cheio de desafios, atende alunos e encarregados de educação de todos os níveis sociais, com culturas e hábitos diferentes, fatores esses que afetam a sua motivação. O clima organizacional tem de ser agradável e os docentes têm de ser unidos para que haja índices excelência relativamente à motivação.

Esta dissertação de mestrado teve por objetivo global analisar como o clima organizacional poderia afetar a motivação dos docentes, assim como os aspetos externos poderiam não satisfazer o trabalho docente em duas escolas em Canedo, Santa Maria da Feira. A amostra em estudo apresentou idades entre os 27 e 65, sendo que apresenta uma média de 46 anos de idade. A média desta amostra exerce a função docente à sensivelmente 10 anos. Pode-se verificar pela amostra que 68,8% das respostas obtidas nos inquéritos eram do sexo Feminino e 31,1% foi masculina. Ao analisar, também pudemos verificar que a amostra com mais peso era a do 3º ciclo com um valor de 37,5%.

Apresentaram-se como objetivos específicos: (a) Identificar os fatores-chave da motivação profissional percebida pelos docentes; (b) Avaliar grau de satisfação profissional e o grau de motivação para o seu empenhamento no trabalho;

Averiguar se a imagem social tendencialmente negativa do docente constitui um desses fatores para a falta de motivação; e (d) Avaliar se a organização escolar afeta de forma direta as relações dos docentes com outros agentes escolares e o impacto que tem em relação ao seu envolvimento institucional (clima organizacional).

Cumpriu-nos então reagir aos objetivos de estudo que nos propusemos discutir.

Desta forma, foi possível reconhecer alguns fatores-chave decisivos na motivação profissional percebida pelos docentes, confirmando-se que o trabalho na escola tem aumentado substancialmente nos últimos anos, o que contribui para ser um dos fatores com mais destaque. Com consequência, foi-nos possível diferenciar alguns fatores-chave admitidos pelos docentes que contribui para a sua desmotivação profissional. Verificamos assim que houve um aumento do trabalho docente, o gasto de tempo com o preenchimento de documentos, as excessivas diretrizes burocráticas, as excessivas funções e missões que são confiadas ao docente, a exigência e falta de conhecimento dos pais/encarregados de

educação em relação ao trabalho do docente (exigiam aos docentes demasiado, a indisciplina e os resultados escolares e a exigência física e psicológica do trabalho foram alguns dos indicadores indiscutíveis à falta de motivação do professor. Assim concluímos que a falta de motivação resultou mais de fatores externos/extrínsecos ao docente, do que de fatores motivacionais interiores/intrínsecos.

Para reforçar um estudo robusto à concretização dos objetivos e hipóteses, realizou-se uma revisão da literatura sobre as várias temáticas associadas à problemática como o conceito de motivação, teorias da motivação, clima organizacional, conflito nas organizações e o trabalho educativo (como a complexidade da relação pedagógica e as condições de trabalho e exposição aos riscos ocupacionais).

De modo a alcançar a meta da dissertação, a metodologia aplicada foi mista (quantitativa e qualitativa) no sentido de conseguirmos uma maior informação para a compreensão do fenómeno em estudo. Optamos por aplicar um inquérito por questionário e uma pesquisa de cariz exploratória.

Foi efetuado um inquérito por questionário (para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas e gráficos, com os dados estatísticos antecédidos de análise. A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva, utilizando-se o software SPSS-24.0 (Statistical Package for the Social Sciences) aos docentes de duas escolas do Agrupamento de Escolas de Canedo, em Santa Maria da Feira, desde os docentes do Ensino Pré-Escolar aos docentes do Terceiro Ciclo. Para complementar foi feita uma pesquisa Exploratória (entrevista não estruturada) a 4 docentes, o que procura explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais clara. Esta pesquisa visa uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições. Expôs-se as hipóteses explicativas para a relação Motivação-Clima Organizacional foram: (a) A motivação entendida pelos docentes resulta mais de fatores externos/extrínsecos ao docente (modelo de escola burocrática, exigências da carreira docente, condições e excesso de trabalho, etc.) e menos de fatores interiores/intrínsecos ao docente (criatividade pedagógica, relacionamento com alunos, reconhecimento do seu trabalho, etc.); (b) A motivação, embora sentida e experienciada, afeta diretamente o clima organizacional da escola; e (c) A motivação do professor sente-se, sobretudo, nas condições de trabalho e exposição dos riscos ocupacionais.

Conclui-se que a visão que os docentes apresentaram das duas escolas de Canedo relativamente à qualidade do seu ambiente interno em termos de visão e valores, que

envolve o bem-estar dos seus funcionários, corresponde a uma satisfação dos por parte dos colaboradores relativamente à conduta dos líderes que são percecionadas como dando incentivo e apoio; pode-se complementar que os docentes sentem-se satisfeitos com as relações no trabalho com outros docentes, pois há inexistência de conflitos entre os pares.

Com base nesta perspetiva, verificou-se que as escolas têm um ambiente ideal para que os seus funcionários estejam motivados independentemente das constantes reformas Burocracionais.

Quanto à Motivação no Trabalho, as escolas de Canedo estudadas devem de se preocupar-se mais com o pouco tempo que os docentes têm para dedicar aos alunos, a si e à vida pessoal, evitando a invasão do espaço domiciliário. A direção do agrupamento mostra ter, com os resultados uma necessidade de ajudar os docentes a encurtar certos caminhos para um melhor desempenho. Embora as burocracias são necessárias e inevitáveis a direção deveria de ouvir o feedback dos seus funcionários, pois eles têm um grande poder de fortalecer e incentivar a motivação.

A primeira limitação do estudo deve-se ao facto de estarmos a passar por uma pandemia, COVID-19. Numa primeira fase as escolas estavam abertas, mas só podiam entrar os alunos e colaboradores. Numa segunda fase as escolas fecharam e o trabalho redobrou para os docentes, pois a democracia é imensa e ocupavam grande parte do tempo a estudar novos métodos para lecionar.

Outra das limitações deve-se ao facto de os docentes estarem demasiado ocupados em adaptarem-se às novas reformas impostas pela pandemia e a indisponibilidade da maioria dos docentes reflete-se no número da amostra conseguida.

PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Relativamente a perspectivas de trabalho futuro, propõe-se:

- Realizar uma investigação similar em mais escolas com o mesmo objeto, para criar um estudo mais alicerçado e permitir a comparação entre as várias conclusões;
- Ser mais genérica com os objetivos intencionais fazendo, a análise dos impactos da motivação na captação de novos docentes e aos docentes mais antigos;
- Sugerir alternativas para manter os docentes motivados, não deixando esquecido a conservação de um bom clima organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, A. (1999). *Sentido da Escolaridade, Indisciplina e Stress nos Professores*. Porto: ASA.
- Afonso, B. (1999). *Gestão da Sala de Aula para a Prevenção da Indisciplina: Que Competências? Que Formação?*
- Arends, R. (1995). *Aprender a Ensinar*. Lisboa: Mcgraw - Hill de Portugal.
- Barros, P. e. (2016). *Motivação e Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Instituição Publica de Ensino Superior do DF*.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de Conflitos: Abordagens Práticas para o Dia a Dia*. Curitiba: Juruá.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas Organizações* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W., CODA, & Roberto. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*, 2ª ed. Atlas.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1992). *O Lider um Minuto*. Cascais: Pergaminho, Lda.
- Boardman, C. e. (2008). *Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. The american review of public administration*. Sage Publications.
- Braga da Cruz, M. (1988). *Relatório da Comissão Criada pelo Despacho 114/ME/88 do Ministro da Educação. A Situação do Professor em Portugal*. Revista Análise Social.
- Bright, L. (2008). *Does Public Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Pubic Employees? The America Review of Public Administration*.
- Brito, C. (1991). *Gestão Escolar Participada*. Lisboa: Texto Editora.

- Brito, J., Neves, M., & Athayde, M. (2001). *Trabalhar na Escola? "Só Inventando o Prazer"*. Rio de Janeiro: Edições IPUB-CUCA.
- Bruyne, P. (1991). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os Polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Burbridge, R. M., & Burdbridge, A. (2012). *Gestão de Conflitos: Desafios do Mundo Corporativo*. São Paulo: Saraiva.
- Cardoso, J. (2013). *O Professor do Futuro*. Lisboa: Editora Guerra e Paz.
- Carvalho, E. (2009). *Negociação e Administração de Conflitos*. Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Castells, M. (2003). *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade*. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos na Empresa* (Vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando Pessoas: Passo Decisivo para Administração Participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria Geral da Administração, 2ª Ed.* Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: E o Novo Papel dos Recursos Humanos na Organização 2ª Ed.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correa, J., Magessi, A., Cantanhede, B., & et al. (1999). *Marketing - A Teoria em Prática*. Rio de Janeiro: Senac.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

- Cunha, M., Rego, A., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Daniel, T., & Metcalf, G. (2005). *The Science of Motivation*. Society of Human Resource Management. White Paper.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento Profissional de Professores. Os Desafios da Aprendizagem Permanente*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas: Porto Editora.
- Day, C. (2004). *A Paixão pelo Ensino*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas: Porto Editora.
- De Witte, K., & De Cock, G. (1986). *Organizational Climate: Its Relationship with Managerial Activities and Communication Structures*. The Psychology of Work Organization: Elsevier.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2005). *Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - Uma Abordagem Integrada*. Revista Científica Nacional: Psychologica.
- Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia, 1ª Edição*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Esteve, J. M. (1999). *Mal-Estar Docente: A Sala de Aula e a Saúde dos Professores*. São Paulo: Edusc.
- Ferreira, J. M., & et al. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw - Hill.
- Figueiredo, L. (2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequentemente a Satisfação dos Colaboradores*. Mestrado em Gestão: UCP, 178p.

- Fontes, M. (1990). *Escola e Educação de Valores*. Lisboa: Livros Horizonte, lda.
- Fontes, M. (1990). *Escola e Educação de Valores*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- Galhanas, C. R. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. (Tese de mestrado não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1757>
- Galhanas, C. R. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Galvão, C. (1998). *O Início da Prática Profissional*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gordon, S. (2000). *Como Ajudar os Professores Principiantes a ter Sucesso*. Porto: Edições ASA.
- Guerra, M. A. (2000). *A Escola que Aprende* (2ª ed.). Porto: Cadernos do CRIAP. ASA.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How do you Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Huberman, M. (1989). *Les Phases de la Carrière Enseignante*. Revue Française de Pédagogie.
- Huberman, A., & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researchers Companion*. California: Sage Publications.
- Jesus, S. (1996). *Motivação para a Profissão Docente*. Lisboa: Cimepsi Editores.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Teoria da Motivação do Trabalho e Pesquisa no*

Início XXI. Revisão Anual da Psicologia.

L'Evy-Leboyer, C. (1994). *A Crise das Motivações*. São Paulo: Atlas.

Lévy-Leboyer, C. (1996). *Avaliação da Equipa: Quais são as Metas? Quais são os Métodos?* (2ª ed.). Paris: As Edições da Organização.

Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). *Os Determinantes da Satisfação no trabalho*, (Vols. 3 - 4). Análise Psicológica.

Lima, M. P. (1995). *Inquérito Sociológico* (4ª ed.). Editorial Presença.

Lopes, J. S., & Santos, H. (2011). *O Professor faz a Diferença*. Lisboa: Lidel.

Lopes, J., & Rutherford, R. (2001). *Problemas de Comportamento na Sala de Aula - Identificação, Avaliação e Modificação*. Porto: Porto Editora.

Lourenço, V. S. (2014). *Perceção de Justiça: Influência no Compromisso Organizacional*. Lisboa: Tese de Mestrado.

Machado, M. C., & Pinto, S. G. (1996). *Tornar-se Professor da Idealização à Realidade*. Dissertação Doutoramento Psicologia Educacional: Universidade de Évora.

Maidani, E. A. (1991). *Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors* (Vols. 20, n. 4, p. 441-448). Public Personnel Management.

Maitland, I. (2000). *Como Motivar Pessoas: Adicionando Energia ao Trabalho em Equipe: Implementando Dinâmicas de Trabalho; Redesenhando Processos*. São Paulo: Editora Nobel.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com SPSS Statistics* (6ª ed.). Lisboa.

Marques, R. (2003). *Motivar os Professores*. Lisboa: Editorial Presença.

Maslow, A. (1962). *Introdução à Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro: Eldorado.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Obtido em 4 de Março de 2020, de

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 20/03/2020

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper e Row.
- Minayo, M. d. (1993). *O desafio do Conhecimento*. São Paulo: Hucitec.
- Miranda, R. (2012). *O Impacto da Desmotivação no Desempenho dos Professores*. Tese Mestrado em Ciências de Educação: UCP.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: ISCSP - UTL.
- Morey, N. C., & Luthans, F. (1985). *Refiding the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies* (Vols. 10, nº 2, pp. 219-229). Academy of Management Review.
- Moura, M. V. (2013). *Clima Organizacional e Motivação dos Funcionários da Alfândega da Praia*. Licenciatura em Administração Pública e Autárquica. Cidade da Praia, Cabo Verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.
- Mucchielli, A. (1949). *As Motivações*. Mem-Martins: Publicações Europa América.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos*. Lisboa: Editora RH.
- Nóvoa et al. (1999). *Profissão Professor* (2ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Nóvoa, A. (1995). *Vidas de Professores* (2ª ed.). Oeiras: Porto Editora.
- Orgnização Internacional do Trabalho, OIT. (1984). *A Condição dos Professores: A Condição dos Professores Recomendação Internacional de 1966, um Instrumento para a Melhoria da Condição dos Professores*. Genebra: OIT/Unesco.
- Osterloh, F. B., & Frost, J. (2002). *A Dinâmica da Motivação de Novas Formas Organizacionais*. pp 61-77: International Journal of Economics and Business.
- Paquay, L., & et al. (2006). *Satisfação Profissional e Auto-Estima em Professores dos 2º e*

3º Ciclo do Ensino Básico. Obtido de
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v24n2/v24n2a10.pdf>

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. p. 367 - 373: Public Administration Review.
- Peter, C. (2002). *Motivational Strategies for Public Managers: The Budgetary Belt-Tightening Precipitated by the Recession has Placed Renewed Emphasis on the Importance of Employee Motivation*. Government Finance Review. Government Finance Officers Association.
- Picado, L. (2009). *Ser Professor: Do Mal-Estar para o Bem-Estar Docente*. Doutoramento em Psicologia: ISCE. Obtido de <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0474.pdf>
- Pozo, H. (2004). *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Queiroz, S. H. (1996). *Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Nacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção): Universidade Federal de Santa Catarina.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. 25, 54 - 67: Contemporary Educational Psychology.
- Saleem, R., & Mahmood, A. (2010). *Efeito da Motivação do Trabalho na Satisfação do Trabalho*. 5, 218: International Journal of Business and Management.
- Sansone, & Harackiewicz. (s.d.). *Motivação Intrínseca e Extrínseca: A Busca por Motivação e Desempenho Ideais* (pp 106 - 127). São Francisco: Imprensa Acadêmica.
- Santomé, J. (2006). *A Desmotivação dos Professores*. Mangualde: Edições Pedagogo, Lda.

- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Seco, G. (2000). *A Satisfação na Actividade Docente*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Serra, F. (2000). *Educar para a Cidadania*. Cadernos de Educação de Infância, nº 54.
- Souza, K. R., & et al. (2003). *Trajetória de Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação do Rio de Janeiro(SEPE-RJ) na Luta pela Saúde no Trabalho*. Ciência e Saúde Coletiva, v. 8, n. 4, pp 1057 - 1068: Ciência e Saúde Coletiva.
- Spector, P. (2006). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Steijin, B., & Leisink, P. (2006). *Organizationl Commitment Among Dutch Public Sector Employees*. 72(2), 187 - 201: International Review of Administrative Sciences.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Tagliocolo, C., & Araújo, G. C. (2011). *Clima Organizacional: Um Estudo Sobre as Quatro Dimensões de Análise*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGeT.
- Vedovato, T. G., & Monteiro, M. I. (2008). *Perfil Sóciodemográfico e Condições de Saúde e Trabalho dos Professores de Nove Escolas Estaduais Paulistas* (Vol. 42). n. 2, pp. 290 - 297: Revista da Escola de Enfermagem da USP.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Gestão: Uma Perspectiva Global* (10ª ed.). Nova Iorque: McGraw - Hill International Editions.

ANEXO 1



151294 – Agrupamento de Escolas de Canedo

www.aecanedo.pt – direcao@aecanedo.pt – secretaria@aecanedo.pt
Telefone: 227639056 * Fax: 227633399



DECLARAÇÃO

A pedido de Ana Rita Gomes Seixas, foi autorizado por mim, Diretor do Agrupamento de Escolas de Canedo, o envio de um inquérito por questionário a todos os docentes do Agrupamento de Escolas de Canedo.

O referido inquérito ocorreu no âmbito do projeto de Mestrado em Gestão pela Universidade Lusófona do Porto.

PAULO
ALEXANDRE
MADEIRA
CARVALHO DIAS

Digitally signed by PAULO
ALEXANDRE MADEIRA
CARVALHO DIAS
Date: 2021.05.14 16:34:12
+01'00'

APÊNDICE 1

Inquérito por Questionário aos Docentes

O presente inquérito por questionário insere-se numa dissertação de Mestrado em Gestão na Universidade Lusófona do Porto na qual se desenvolve o tema do “A influência da Motivação no Clima do Trabalho Docente” orientado pelo Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira. Tendo em conta este objetivo académico, solicitamos que responda às questões contidas no presente questionário. Os dados recolhidos em nada o(a) vão identificar, apenas nos interessa saber os resultados na globalidade e não os seus em particular. Leia com atenção cada uma das questões e responda sempre de acordo com aquilo que habitualmente faz, sente ou pensa pois não existem respostas certas ou erradas.

Desde já o meu muito obrigada pela sua colaboração e disponibilidade.

Ana Rita Seixas

Caracterização do(a) inquirido(a):

Coloque um X na opção que se aplica:

1. Indique o seu género:

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Indique a sua idade:

_____anos.

3. Indique o seu grau de escolaridade:

- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Há quantos anos exerce a função docente?

_____Anos

5. Departamento a que pertence: assinale com uma cruz na alínea correspondente.

- ☐ Educação Pré-escolar
- ☐ 1º Ciclo
- ☐ 2º Ciclo
- ☐ 3º Ciclo

1 – Complexidade da Relação Pedagógica:

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito da relação da formação contínua, desenvolvimento profissional entre alunos, pais, docentes e órgãos de gestão:

Legenda:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente.

		1	2	3	4	5
1	Um docente principiante nem sempre beneficia de um auxílio específico.					
2	As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.					
3	Há dificuldades no relacionamento profissional.					
4	Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.					
5	Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.					
6	Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.					
7	Existe competitividade no meu grupo de trabalho.					

8	Constata-se uma falta de articulação pedagógica e ausência de hábitos entre os pares (p. ex. troca de materiais, metodologias e experiências).					
9	Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.					
10	A indisciplina e os resultados escolares dos alunos desmotivam o interesse em lecionar.					
11	A relação entre aluno e professor é importante no processo ensino/aprendizagem.					
12	O envolvimento dos pais na escola é bastante positivo não só para o aluno, mas também para o próprio encarregado de educação, para a escola e até para a sociedade.					
13	É importante “estudar” cada aluno e as suas características, apetências, dificuldades, necessidades, para melhor lecionar as suas práticas pedagógicas; conhecer/entender o ambiente familiar; as suas disfunções comportamentais (violência, indisciplina).					

2 – Sistema Burocrático em Contexto Escolar:

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito dos aspetos burocráticos da profissão docente:

Legenda:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente.

		1	2	3	4	5
1	Os cumprimentos de diretrizes burocráticas desmotivam os professores.					
2	O trabalho na escola tem aumentado substancialmente nos últimos anos.					
3	Os pais/Encarregados de Educação exigem muito do docente.					
4	Os docentes encontram-se numa dependência excessiva de normas provenientes da tutela.					
5	O gasto de tempo com o preenchimento de documentos é excessivo.					
6	As dificuldades dos alunos exigem muito do professor.					
7	Os professores têm muitas reuniões.					
8	Sou bem informado relativamente ao planeamento curricular.					
9	As reformas educativas desmotivam o trabalho do docente.					
10	São excessivas as funções e missões que são confiadas ao docente.					
11	Tem diminuído o tempo para cuidar do aluno de uma forma integral e completa dentro e fora da sala de aula.					

3 – Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais:

Indique o seu grau de satisfação relativamente às seguintes afirmações, a propósito do clima organizacional, condições de trabalho e a satisfação nele inerente.

Legenda:

1 – Insatisfeito; 2 – Pouco satisfeito; 3 – Indiferente; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito.

		1	2	3	4	5
1	O ambiente físico no local de trabalho.					
2	A função que desempenho.					
3	O meu vencimento.					
4	O meu vínculo contratual.					
5	A segurança profissional oferecida.					
6	A oportunidade de assumir responsabilidades.					
7	O tempo para realizar as minhas tarefas.					
8	A conciliação entre o papel familiar e profissional.					
9	A exigência física e psicológica do trabalho.					
10	A realização de formação contínua.					
11	A zona/região de colocação					
12	A comunicação entre docentes e órgãos de gestão.					
13	As ferramentas de trabalho fornecidas pelo estabelecimento de ensino.					
14	O reconhecimento do trabalho do docente pelo corpo social.					
15	A organização e limpeza do espaço escolar.					

APÊNDICE 2

Distribuição dos itens da “Complexidade da Relação Pedagógica” (tabela de frequências):

Tabela 1 - A relação entre aluno e professor é importante no processo Ensino / Aprendizagem.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Concordo	3	18.8	18.8	18.8
Concordo plenamente	13	81.3	81.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 2 - O envolvimento dos pais na Escola é bastante positivo não só para o aluno, mas também para o próprio encarregado de educação, para a Escola e até para a sociedade.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	6.3
Concordo	4	25.0	25.0	31.3
Concordo plenamente	11	68.8	68.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 3 - É importante “estudar” cada aluno e as suas características, apetências, dificuldades, necessidades, para melhor lecionar as suas práticas pedagógicas; conhecer/entender o ambiente familiar; as suas disfunções comportamentais.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	6.3
Concordo	4	25.0	25.0	31.3
Concordo plenamente	11	68.8	68.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 4 - A indisciplina e os resultados escolares dos alunos desmotivam o interesse em lecionar.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	3	18.8	18.8	18.8
Não concordo nem discordo	2	12.5	12.5	31.3
Concordo	5	31.3	31.3	62.5
Concordo plenamente	6	37.5	37.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 5 - Um docente principiante nem sempre beneficia de um auxílio específico.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Discordo	2	12.5	12.5	18.8
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	25.0
Concordo	8	50.0	50.0	75.0
Concordo plenamente	4	25.0	25.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 6 - As minhas ideias são bem aceites entre colegas e superiores.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	6	37.5	37.5	37.5
Concordo	8	50.0	50.0	87.5
Concordo plenamente	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 7 - Existe encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	7	43.8	43.8	50.0
Concordo	7	43.8	43.8	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 8 - Recebo elogios e outros sinais de reconhecimento no local de trabalho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Discordo	2	12.5	12.5	18.8
Não concordo nem discordo	5	31.3	31.3	50.0
Concordo	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 9 - Constata-se uma falta de articulação pedagógica e ausência de hábitos entre os pares (p. ex. troca de materiais, metodologias e experiências).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	3	18.8	18.8	18.8
Discordo	4	25.0	25.0	43.8
Não concordo nem discordo	4	25.0	25.0	68.8
Concordo	3	18.8	18.8	87.5
Concordo plenamente	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 10 - Há dificuldades no relacionamento profissional.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	2	12.5	12.5	12.5
Discordo	10	62.5	62.5	75.0
Não concordo nem discordo	2	12.5	12.5	87.5
Concordo	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 11 - Tenho medo de falhar, de ser criticado(a) e julgado(a) negativamente pelos outros.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
	Discordo totalmente	6	37.5	37.5	37.5
	Discordo	5	31.3	31.3	68.8
	Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	75.0
	Concordo	3	18.8	18.8	93.8
	Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Tabela 12 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
	Discordo totalmente	6	37.5	37.5	37.5
	Discordo	6	37.5	37.5	75.0
	Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	81.3
	Concordo	2	12.5	12.5	93.8
	Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
	Total	16	100.0	100.0	

Tabela 13 - Existem conflitos interpessoais no grupo de trabalho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	5	31.3	31.3	31.3
Discordo	7	43.8	43.8	75.0
Não concordo nem discordo	3	18.8	18.8	93.8
Concordo	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

APÊNDICE 3

Distribuição dos itens da “**Sistema Burocrático**” (tabelas de frequências):

Tabela 14 - O trabalho na escola tem aumentado substancialmente nos últimos anos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	6.3
Concordo	4	25.0	25.0	31.3
Concordo plenamente	11	68.8	68.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 15 - O gasto de tempo com o preenchimento de documentos é excessivo.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	2	12.5	12.5	12.5
Concordo	3	18.8	18.8	31.3
Concordo plenamente	11	68.8	68.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 16 - Os cumprimentos de diretrizes burocráticas desmotivam os professores.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Concordo	8	50.0	50.0	50.0
Concordo plenamente	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 17 - Tem diminuído o tempo para cuidar do aluno de uma forma integral e completa dentro e fora da sala de aula.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	2	12.5	12.5	18.8
Concordo	2	12.5	12.5	31.3
Concordo plenamente	11	68.8	68.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 18 - Os docentes encontram-se numa dependência excessiva de normas provenientes da tutela.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	4	25.0	25.0	25.0
Concordo	4	25.0	25.0	50.0
Concordo plenamente	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 19 - As dificuldades dos alunos exigem muito do professor.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	12.5
Concordo	9	56.3	56.3	68.8
Concordo plenamente	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 20 - São excessivas as funções e missões que são confiadas ao docente.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	3	18.8	18.8	25.0
Concordo	6	37.5	37.5	62.5
Concordo plenamente	6	37.5	37.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 21 - As reformas educativas desmotivam o trabalho do docente.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	3	18.8	18.8	25.0
Concordo	7	43.8	43.8	68.8
Concordo plenamente	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 22 - Sou bem informado relativamente ao planeamento curricular.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	3	18.8	18.8	25.0
Concordo	7	43.8	43.8	68.8
Concordo plenamente	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 23 - Os Pais/Encarregados de Educação exigem muito do docente.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	8	50.0	50.0	50.0
Concordo	2	12.5	12.5	62.5
Concordo plenamente	6	37.5	37.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 24 - Os professores têm muitas reuniões.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	3	18.8	18.8	18.8
Não concordo nem discordo	6	37.5	37.5	56.3
Concordo	4	25.0	25.0	81.3
Concordo plenamente	3	18.8	18.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

APÊNDICE 4

Distribuição dos itens das “**Condições de Trabalho e Exposição aos Riscos Ocupacionais**” (tabela de frequências):

Tabela 25 - A organização e limpeza do espaço escolar.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	6.3
Concordo	8	50.0	50.0	56.3
Concordo plenamente	7	43.8	43.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 26 - A função que desempenho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	1	6.3	6.3	12.5
Concordo	8	50.0	50.0	62.5
Concordo plenamente	6	37.5	37.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 27 - A zona/região de colocação.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Discordo	1	6.3	6.3	12.5
Concordo	6	37.5	37.5	50.0
Concordo plenamente	8	50.0	50.0	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 28 - O meu vínculo contratual.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Discordo totalmente	2	12.5	12.5	12.5
Discordo	1	6.3	6.3	18.8
Não concordo nem discordo	5	31.3	31.3	50.0
Concordo	3	18.8	18.8	68.8
Concordo plenamente	5	31.3	31.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 29 - A oportunidade de assumir responsabilidades.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	8	50.0	50.0	56.3
Concordo	6	37.5	37.5	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 30 - A comunicação entre docentes e órgãos de gestão.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	2	12.5	12.5	12.5
Discordo	1	6.3	6.3	18.8
Não concordo nem discordo	5	31.3	31.3	50.0
Concordo	5	31.3	31.3	81.3
Concordo plenamente	3	18.8	18.8	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 31 - A segurança profissional oferecida.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Discordo	2	12.5	12.5	18.8
Não concordo nem discordo	6	37.5	37.5	56.3
Concordo	5	31.3	31.3	87.5
Concordo plenamente	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 32 - As ferramentas de trabalho fornecidas pelo estabelecimento de ensino.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Não concordo nem discordo	9	56.3	56.3	62.5
Concordo	5	31.3	31.3	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 33 - A realização de formação continua.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	1	6.3	6.3	6.3
Discordo	3	18.8	18.8	25.0
Não concordo nem discordo	7	43.8	43.8	68.8
Concordo	4	25.0	25.0	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 34 - O ambiente físico no local de trabalho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	3	18.8	18.8	18.8
Discordo	2	12.5	12.5	31.3
Não concordo nem discordo	5	31.3	31.3	62.5
Concordo	5	31.3	31.3	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 35 - A conciliação entre o papel familiar e profissional.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	2	12.5	12.5	12.5
Discordo	3	18.8	18.8	31.3
Não concordo nem discordo	6	37.5	37.5	68.8
Concordo	4	25.0	25.0	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 36 - O reconhecimento do trabalho do docente pelo corpo social.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	3	18.8	18.8	18.8
Discordo	4	25.0	25.0	43.8
Não concordo nem discordo	4	25.0	25.0	68.8
Concordo	3	18.8	18.8	87.5
Concordo plenamente	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 37 - O meu vencimento.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	3	18.8	18.8	18.8
Discordo	3	18.8	18.8	37.5
Não concordo nem discordo	6	37.5	37.5	75.0
Concordo	3	18.8	18.8	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 38 - O tempo para realizar as minhas tarefas.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	3	18.8	18.8	18.8
Discordo	5	31.3	31.3	50.0
Não concordo nem discordo	3	18.8	18.8	68.8
Concordo	3	18.8	18.8	87.5
Concordo plenamente	2	12.5	12.5	100.0
Total	16	100.0	100.0	

Tabela 39 - A exigência física e psicológica do trabalho.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Discordo totalmente	2	12.5	12.5	12.5
Discordo	5	31.3	31.3	43.8
Não concordo nem discordo	6	37.5	37.5	81.3
Concordo	2	12.5	12.5	93.8
Concordo plenamente	1	6.3	6.3	100.0
Total	16	100.0	100.0	