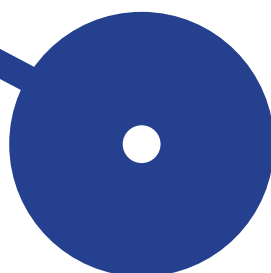




A motivação docente no ensino privado – Um estudo de caso

Cátia Diana Dias de Sousa

07/2023



Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Cátia Diana Dias de Sousa

A motivação docente no ensino privado – Um estudo de caso

Trabalho de Projeto de Mestrado

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^a Doutora Vera Lúcia Alves Pereira Diogo

Porto, Julho de 2023

Ao Rodrigo e ao Bernardo, para que acreditem que conseguimos tudo o que quisermos conseguir.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o fruto de muita dedicação pessoal, mas também de forças estóicas que alimentaram essa dedicação. Agradeço, por isso, à minha família, minha âncora e meu porto de abrigo. Aos meus filhos, minha fonte de inspiração, fé, energia e resiliência. Ao Pedro que, melhor do que ninguém, conhece bem as razões deste agradecimento.

À Professora Doutora Vera Diogo, pela disponibilidade, motivação, orientação e conhecimento que permitiu elevar a qualidade do presente trabalho. Sem a sua colaboração e ajuda preciosa, este Projeto não teria sido possível.

Ao Professor Doutor Paulo Delgado pelo acompanhamento, consideração e compromisso que sempre evidenciou no exercício das suas funções de coordenação de curso.

Aos meus amigos, pela força e pela paciência nos dias de maior desabafo.

À minha Diretora, Dr.^a Marina Pinto, pelo apoio incondicional e pela confiança que depositou no meu trabalho.

Às minhas lideranças e aos meus colegas de profissão e de jornada que permitiram, através da sua participação, que os objetivos deste Projeto fossem alcançados.

Às crianças que fizeram parte dos meus dias e que os encheram de sorrisos, não deixando que o cansaço tomasse conta das minhas atitudes.

Aos meus Professores, pelo conhecimento, pelos ensinamentos e pela motivação para terminar o Mestrado.

Finalmente, mas não menos importante, aos meus colegas de caminhada na ESE pela inspiração, pelas partilhas, pelas reflexões e pelo “combustível” para estes dois anos intensos de trabalho.

RESUMO ANALÍTICO

Este Trabalho de Projeto de mestrado tem como objetivo investigar a motivação docente no contexto do ensino privado, através de um estudo de caso numa organização específica. A motivação dos professores é fundamental para o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes e para o alcance de resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem. Este estudo pretende identificar os fatores que promovem a motivação docente no contexto do ensino privado e da organização em particular, procurando compreender como esses fatores podem afetar a satisfação profissional e pessoal, assim como o sentimento de autoeficácia do trabalho dos professores.

O estudo empírico será feito utilizando abordagens qualitativas e quantitativas, utilizando inquéritos por entrevistas semiestruturadas, inquéritos por questionário e observações diretas para recolher dados junto da direção, dos coordenadores e dos docentes da instituição selecionada. Serão explorados aspetos intrínsecos, como a identificação com os valores e propósitos da instituição e o sentimento de realização profissional, bem como fatores extrínsecos, como remuneração, recompensas, condições de trabalho, a autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Espera-se que este estudo de caso ofereça *insights* significativos sobre os fatores motivacionais específicos que influenciam os professores no contexto do ensino privado e da organização em causa, em particular. Além disso, espera-se compreender como esses fatores podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais estimulante e propício ao desenvolvimento profissional dos docentes. Os resultados obtidos servirão como base para o desenvolvimento de um plano de ação contendo estratégias que promovam a motivação docente, visando o incremento da satisfação dos profissionais envolvidos e a consequente melhoria da qualidade da prestação do serviço educativo.

Palavras-chave: Motivação docente; Ensino privado, Satisfação profissional

ABSTRACT

This Master's Project Report aims to investigate teacher's motivation in the context of private education, through a case study in a specific organization. Teacher's motivation is underlying the development of effective pedagogical practices and for achieving positive results in the teaching-learning process. This study aims to identify the factors that promote teacher's motivation in the context of private education and in this particular organization, trying to understand how they can affect professional and personal satisfaction, as well as the sense of self efficacy on teachers work.

The empirical study will be carried out using qualitative and quantitative approaches, using semi-structured interview surveys, questionnaire surveys and direct observations to collect data from the management, coordinators, and teachers of the selected institution. Intrinsic aspects will be explored, such as identification with the institution's values and purposes and the feeling of professional fulfillment, as well as extrinsic factors, such as remuneration, rewards, working conditions, autonomy and opportunities for professional development.

It's hoped that this case study will offer significant insights into the specific motivational aspects that influence teachers in the context of private education and the particular organization in question. In addition, it is expected an understanding of how these elements can contribute to the creation of a more stimulating work environment, conducive to the professional development of teachers. The results obtained will serve as a basis for the development of an action plan containing strategies that promote teacher motivation, aiming at increasing the satisfaction of the professionals involved and the consequent improvement in the quality of educational service provision.

Keywords: Teacher motivation; Private education; Professional satisfaction.

LISTAS

TABELAS

TABELA 1 – Análise da entrevista à Direção

TABELA 2 – Análise das entrevistas às Coordenações de Ciclo

TABELA 3 – Análise das entrevistas à Coordenações de Departamento

TABELA 4 - Análise SWOT da organização

TABELA 5 - Análise SWOT relativa à motivação docente na organização

FIGURAS

FIGURA 1 – Teorias da Motivação

SIGLAS

1.º CEB – 1.º Ciclo do Ensino Básico

2.º CEB – 2.º Ciclo do Ensino Básico

3.º CEB – 3.º Ciclo do Ensino Básico

ADD – Avaliação de desempenho docente

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

AEEP – Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular

ÍNDICE

1.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - A MOTIVAÇÃO	14
1.1	A EVOLUÇÃO DO TRABALHO VS. A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO 16	
1.2	A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO – A MOTIVAÇÃO DOCENTE	27
2.	ESTUDO EMPÍRICO	46
2.1.	PROBLEMA E OBJETIVOS	46
2.2	METODOLOGIA	47
2.2	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	51
2.3	CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO	52
2.4	PARTICIPANTES	63
3.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
3.1	INTRODUÇÃO	64
3.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA À DIREÇÃO	64
3.3	ANÁLISE DA ENTREVISTA ÀS COORDENAÇÕES DE CICLO.....	70
3.4	ANÁLISE DA ENTREVISTA ÀS COORDENAÇÕES DE DEPARTAMENTO	78
3.5	ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES.....	81
3.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
4.1	CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO	98
4.2	LIMITAÇÕES	101
4.3	PISTAS PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	102
5.	PLANO DE AÇÃO	104
5.1	OBJETIVOS.....	104
5.2	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	105
5.3	ANÁLISE SWOT DO PROJETO.....	106
5.4.	MODELO 5W2H.....	109

INTRODUÇÃO

The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee.

F. W. Taylor

A frase citada surgiu no contexto de uma abordagem clássica da administração conhecida como Taylorismo ou Administração Científica, remontando ao início do séc. XX, que advoga a necessidade de análise das tarefas e dos processos de trabalho, a fim de identificar e eliminar todas as ineficiências e todos os desperdícios, com o objetivo de produzir mais em menos tempo, aumentando os lucros da empresa, negligenciando, no entanto, o fator humano. Desta forma, pode-se inferir que a máxima prosperidade para o empregador corresponde ao máximo lucro, ou seja, o foco está unicamente nos interesses financeiros, o que pode levar a práticas empresariais que sacrifiquem o bem-estar dos funcionários em prol desses mesmos interesses. Aliás, esta visão financeira estende-se também aos funcionários, na medida que, para Taylor, a definição de prosperidade é consideravelmente limitada, medindo-se, neste caso, pelo salário que o trabalhador auferir como retribuição do seu trabalho, não considerando aspetos como a satisfação no trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o desenvolvimento profissional e a realização pessoal (Chiavenato, 2004).

Por outro lado, subentende-se, nesta frase, uma relação de dependência entre o empregador e o trabalhador, na qual o “patrão” é o único responsável pelo “sucesso” do seu funcionário, subestimando a capacidade de realização dos trabalhadores, assim como

a contribuição que os mesmos podem dar para a organização e para a sua prosperidade. Se fizermos uma análise fundamentada na teoria marxista, desenvolvida no séc. XIX por Karl Marx, que se concentra nas relações sociais e económicas que resultam da produção capitalista, e para a qual o trabalho é uma atividade fundamental para a existência humana e para a formação das sociedades, mas que é uma mera mercadoria, percebemos que esta estrutura ou hierarquia de poder resulta na vulgarmente chamada “exploração” e, muito obviamente, em desigualdade, comprovando o desequilíbrio inerente ao sistema capitalista, em que o empregador tem o controlo dos meios de produção e, portanto, a capacidade de extrair lucro do trabalho dos funcionários (Marx, 1990). Expondo de forma mais clara e sucinta, os trabalhadores vendem o seu trabalho aos empregadores em troca de um salário, mas, no entanto, os trabalhadores não recebem o valor total do produto de seu trabalho; em vez disso, uma parte desse valor é tomada pelos capitalistas, como lucro.

A exploração da força de trabalho é central para a análise marxista do trabalho. Marx defendia que o valor de uma mercadoria não está em si mesma, mas antes no valor do trabalho necessário para produzi-la. Essa diferença entre o valor criado pelo trabalhador e o valor recebido por ele é conhecida como “mais-valia”. Marx afirmava que a mais-valia é a fonte dos lucros capitalistas e é obtida pela exploração da classe trabalhadora.

Taylor também não considerava as divergências de interesses entre empregadores e funcionários, interesses esses conflitantes por natureza, com o empregador procurando maximizar o lucro e o empregado, considerado por este como “irresponsável, vadio e negligente” (Chiavenato, 2004, p. 56) lutando por melhores condições de trabalho e

melhores salários. Daqui surgem os conflitos entre as classes sociais, outro aspecto importante da análise marxista do trabalho, e que se vem a revelar como um motor de mudanças sociais.

“[...] No que me concerne, não me cabe o mérito de haver descoberto, nem a existência das classes, nem a luta entre elas. Muito antes de mim, historiadores burgueses já haviam descrito o desenvolvimento histórico dessa luta entre as classes e economistas burgueses haviam indicado sua anatomia econômica. O que eu trouxe de novo foi: 1) demonstrar que a existência das classes está ligada somente a determinadas fases de desenvolvimento da produção; 2) que a luta de classes conduz, necessariamente, à ditadura do proletariado; 3) que essa própria ditadura nada mais é que a transição à abolição de todas as classes e a uma sociedade sem classes. [...]”.

(MARX; ENGELS, s/d, citado por Bertoldo, 2016).

Nas obras de Marx é possível observar referências à questão das classes sociais, não sendo possível esmiuçar a sua teoria sem ter em conta a importância das classes e da luta de classes, uma vez que “a sociedade analisada por ela, a capitalista, tem na produção de mercadoria para a venda com o fim de obter lucro a sua célula vital, que resulta de um processo que pressupõe uma relação díspar entre vendedor de força de trabalho, de um lado, e comprador de meios de produção e de força de trabalho, de outro, fazendo subentender duas classes muito diferenciadas (Bertoldo, 2016, p.75) Assim, Marx via a sociedade dividida em duas classes principais: a classe capitalista que detém os meios de produção, e a classe trabalhadora que vende o seu trabalho.

É importante ter em conta que a frase de Taylor surge num contexto específico, apresentando muitas limitações relativamente à visão contemporânea da gestão. No entanto, pretende-se, com este projeto e à luz das teorias contemporâneas da motivação,

mostrar que é possível garantir sucesso para a Escola, assegurando também o sucesso para cada Professor.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA - A MOTIVAÇÃO

A palavra motivação tem origem no latim "motivus" que significa "aquilo que move, que provoca a ação". O termo foi utilizado pela primeira vez no século XIX por psicólogos e filósofos que procuravam entender as razões que levavam as pessoas a agir de determinada forma. A partir daí, o conceito de motivação tem vindo a ser desenvolvido e aprimorado, resultando em diferentes teorias que explicam os processos internos que impulsionam e direcionam o comportamento humano. Atualmente, a motivação é vista como um fator chave para o desempenho e o sucesso pessoal e profissional, e é amplamente estudada em diferentes áreas como a psicologia, a administração e a educação. "(...) work motivation is one of the most important topics in organizational science: No other issue in the discipline has more significance for our general economic well-being, and few, if any, other topics command more attention in the journals and textbooks of the field (Miner, 2003; Steers & Porter, 1991, citado por Pinder, 2008).

A multiplicidade de pontos de vista sobre a natureza fundamental da motivação e do comportamento humano reflete-se na diversidade bibliográfica encontrada. Alguns teóricos negam, por assim dizer, a utilidade do conceito e concentram-se essencialmente nas consequências dos comportamentos. Uns autores veem a motivação de uma perspectiva essencialmente fisiológica, enquanto outros veem o Homem como hedonista, buscando incessantemente a felicidade, explicando a maior parte do comportamento humano como orientado para um objetivo; obter o prazer, evitando a frustração ou dor. Uns sublinham a racionalidade humana e consideram o comportamento como resultado

de processos de escolha lúcida e consciente, enquanto outros enfatizam fatores inconscientes ou subconscientes. Não obstante, a definição que melhor serve os propósitos deste trabalho, e que é aceite generalizadamente, refere a motivação como “um conjunto de forças energéticas que se originam dentro e fora do (...) indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 2008, p. 11). Tal como nos diz a definição prévia, os fatores motivacionais podem ter diferentes origens e, por isso, ser intrínsecos, advindos dos próprios desejos e necessidades da pessoa, ou extrínsecos, originados por recompensas, punições ou influências sociais.

Não obstante tudo o que foi dito atrás, motivação e desempenho não são uma e a mesma coisa e as suas diferenças vão bem mais além do que uma questão de semântica. Um fraco desempenho não tem necessariamente de ser fruto de falta de motivação. “We must take into consideration the possibility of outside, situational factors – factors which are, in part at least, beyond the employee’s control. Even if the person is the primary source of the difficulty, attributing the blame to motivation work attitudes problems can be a mistake” (Pinder, 2008, p. 17). Não restam, no entanto, dúvidas de que a motivação é uma força importante no ambiente laboral, podendo influenciar a produtividade, a satisfação no trabalho e a retenção de talentos nas organizações e, por tal, estas devem atentar à motivação dos seus funcionários e trabalhar para aumentá-la no sentido de serem mais propensas a ter equipas de trabalho mais comprometidas e efetivas. Além disso, a motivação pode levar a uma melhor qualidade de trabalho, já que as pessoas tendem a esforçar-se mais quando estão motivadas.

A motivação também pode influenciar a satisfação no trabalho, o que é importante para a retenção de talentos. Quando os funcionários se sentem motivados e valorizados pelo seu trabalho, propendem a sentir-se mais realizados e a ter uma atitude positiva em relação à organização. Isso pode levar a uma menor rotatividade de colaboradores e a uma cultura de trabalho mais comprometida. Além disso, a motivação pode ajudar a aumentar a criatividade e a inovação, já que as pessoas tendem a “pensar fora da caixa” e a ser mais recetivas a novas experiências.

1.1 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO VS. A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

A evolução do trabalho

A história do trabalho é tão antiga quanto a história da humanidade. Desde os tempos pré-históricos que o Homem se agrupou em sociedades e essas sociedades se organizaram em torno do trabalho e do labor, duas das três atividades básicas que constituem a vida humana (Arendt, 2001), fosse para obter alimentos para a sua subsistência (labor) ou construir abrigos para garantir a sua proteção ou criar ferramentas e “tecnologias” para tornar o seu trabalho mais facilitado (trabalho). À medida que o Homem e as sociedades humanas se desenvolviam, começou a verificar-se uma tendência à especialização, e as pessoas dedicavam-se a atividades específicas, como a agricultura, o artesanato ou o comércio.

Mas a mudança mais drástica no contexto do trabalho ocorreu com a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX. As fábricas começaram a receber e a utilizar as máquinas, permitindo a produção em massa de bens e produtos, verificando-se a

instrumentalização do trabalho, transformando-o para fins económicos. Arendt (2001) defendeu que essa instrumentalização levou à desumanização, reduzindo as pessoas a meros produtores e/ou consumidores, apesar da importância de reconhecer o trabalho como uma atividade valiosa em si mesma, capaz de dar um sentido de dignidade e realização às pessoas.

As fábricas eram locais onde os trabalhadores eram frequentemente submetidos a condições de trabalho muito precárias, como a falta de higiene ou a não garantia de segurança física, e horários de trabalho muito exaustivos. Estas condições de trabalho levaram, ainda antes do século XX, à contestação laboral através do movimento operário e à associação de trabalhadores sob a forma das primeiras organizações (Arendt, 2001).

No início do século XX, o movimento sindical ganhou força e os trabalhadores começaram a exigir melhores condições de trabalho, incluindo salários mais justos, horas de trabalho regulamentadas e medidas de segurança no trabalho. Com a Segunda Guerra Mundial, o trabalho passou a ser visto como um dever patriótico e, dessa forma, os governos sentiram a necessidade de se envolverem de forma mais assertiva e a regulamentarem as condições de trabalho, protegendo os direitos dos trabalhadores através da legislação laboral. Nas décadas seguintes, o trabalho continuou a evoluir, surgindo novas tecnologias e mudanças firmes nas formas e variedade de organização do mesmo. Mais recentemente, a globalização veio também trazer mudanças significativas no mundo laboral, diversificando-se a oferta, surgindo novas oportunidades de trabalho em todo o mundo, valorizando-se a diversidade, a pluralidade e as diferentes competências. O trabalho colaborativo e a troca de ideias podem enriquecer os processos de trabalho e promover a criatividade e a inovação, tornando o ambiente propício a aprendizagens mútuas e enriquecimento pessoal e grupal (Arendt, 2001) mas também aumentando a competição.

Atualmente, o trabalho é uma parte indissociável da vida moderna. Arendt, (2001), confirmada por Antunes (2013), alertam para o facto de, apesar de ser uma atividade necessária para sustentar a vida e poder desempenhar um papel fundamental na formação da identidade pessoal, sendo uma fonte de realização, autonomia e participação social, o trabalho não deve ser o único foco da existência humana. Se isso acontecer pode, segundo Arendt (2001), existir uma identificação excessiva com o trabalho e levar à perda do sentido mais amplo da vida. Relativamente a isto, o Manifesto Contra o Trabalho, publicado em 1999 pelo Grupo Krisis, um coletivo de teóricos e ativistas políticos que emergiu na Alemanha nos anos 1980, apresenta uma crítica radical ao papel central do trabalho na sociedade capitalista e propõe uma reestruturação das relações sociais e económicas, promovendo uma espécie de revivalismo marxista. Para este Grupo, assim como para Antunes (2013), o trabalho assalariado é uma relação de exploração, na qual os trabalhadores vendem a sua força de trabalho aos empregadores em troca de um salário que não é, de todo, o valor total do seu trabalho, mas apenas uma parte dele, enquanto os empregadores acumulam, desta forma, lucros avultados.

Paralelamente, observam que o trabalho assalariado enfrenta uma crise profunda, onde a evolução tecnológica e a busca por uma maior eficiência levaram ao "desemprego estrutural", em que um número crescente de pessoas não consegue encontrar trabalho remunerado.

O Grupo Krisis, tal como uma boa fatia da população, nomeadamente a mais jovem, também critica a ideologia que considera o trabalho como um valor intrínseco e uma virtude moral, defendendo que essa ideologia tolda a imaginação de alternativas sociais. O manifesto pretende desconstruir o mito do trabalho e pôr em causa a suposição de que a realização humana está necessariamente ligada à atividade laboral, criticando que

“Todos têm, “de alguma maneira”, de pôr mãos à obra com todo o vigor, mesmo que não haja nenhuma obra a ser feita, ou somente obras sem sentido” (Grupo KRISIS, 1999, p. 2).

Apesar de controverso e criticado, o Manifesto Contra o Trabalho provocou debates e reflexões sobre o significado e o papel do trabalho na sociedade contemporânea e contribuiu para a discussão sobre alternativas ao trabalho assalariado e à organização socioeconómica existente, nomeadamente, a negação do trabalho, fundamentada nas formas de exploração, alienação e precarização que o caracterizam, sendo que os trabalhadores são submetidos a ritmos intensos, longas jornadas, insegurança laboral, baixos salários e falta de autonomia que negam a realização plena e a liberdade dos trabalhadores e transformam o trabalho num pólo de intenso sofrimento físico, mental e emocional, invadindo o tempo livre dos trabalhadores (Antunes, 2005, 2013).

Com base nestes pressupostos, a dualidade entre a afirmação e a negação do trabalho está intrinsecamente ligada às relações sociais e económicas do sistema capitalista. A lógica de acumulação e exploração que subjaz ao trabalho assalariado, na busca pelo lucro e pela produtividade por parte dos empregadores, muitas vezes está em conflito com a valorização e a dignidade dos trabalhadores.

Será, então, que o trabalho, tal como conhecemos, está em crise e declínio ou está a sofrer por uma reconfiguração? Antunes (2005) argumenta que, apesar das transformações e metamorfoses ocorridas nas formas de organização do trabalho, o papel central deste na sociedade permanece, embora sob novas condições. As novas formas de emprego têm levado a uma maior instabilidade, insegurança e falta de proteção social para os trabalhadores, realidade da qual os professores também não estão longe com, por exemplo, as colocações para substituições ou os horários incompletos.

É, assim, urgente, apesar das mudanças estruturais e globais por demais óbvias neste domínio, repensar e reafirmar a centralidade do trabalho como uma atividade

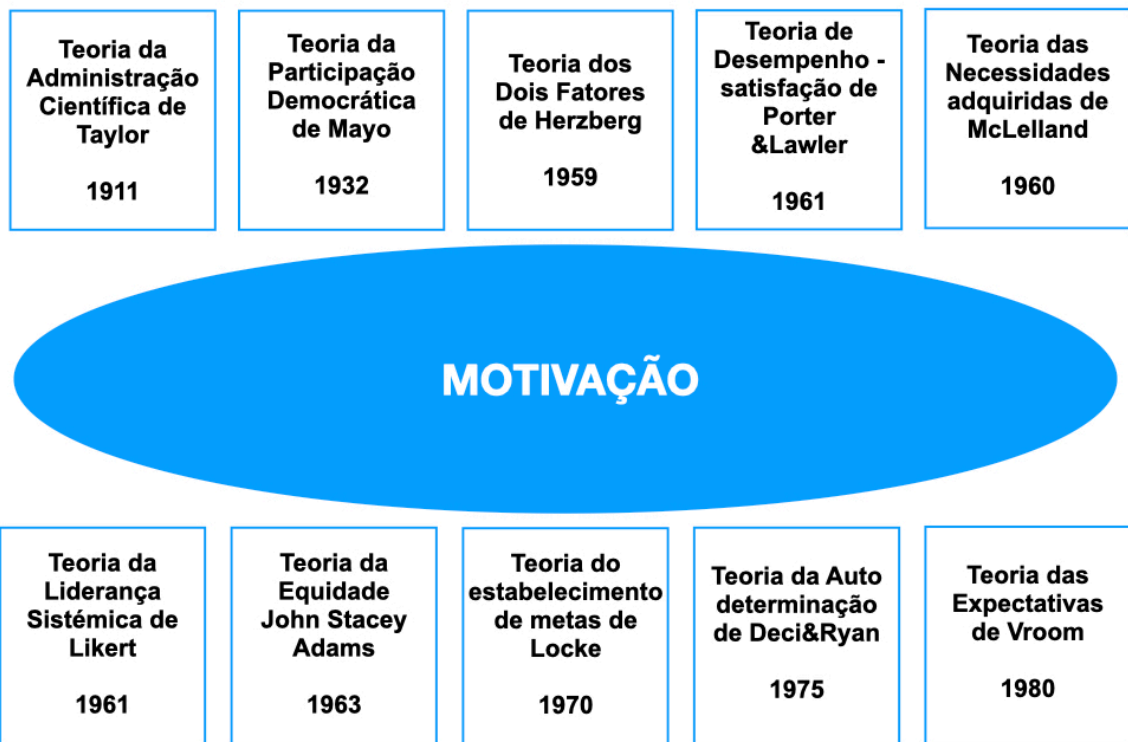
fundamental para a produção e reprodução da vida social. É essencial encontrar alternativas que valorizem o trabalho como uma atividade emancipatória e que permitam aos trabalhadores desenvolver as suas potencialidades, contribuindo para uma vida plena, feliz e realizada.

As sociedades, através da resistência e das lutas dos trabalhadores, permanecem na senda de formas de garantir que os trabalhadores sejam protegidos e tenham acesso a condições justas e seguras de trabalho. Parece-nos relevante relacionar a motivação no trabalho com a evolução do mesmo. Considerando a evolução do trabalho desde a Revolução Industrial, verifica-se que tem sido marcada por mudanças significativas nas estruturas organizacionais, na tecnologia, nas relações das pessoas com o trabalho e consequentes representações do mesmo e, também, nas teorias de motivação, sendo que ao longo desse período, estas evoluíram para atender às necessidades das organizações e dos trabalhadores.

No âmbito da Educação, cada vez mais é exigido às escolas uma grande capacidade de reação e adaptação às mudanças que se verificam diariamente no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem a essas mudanças. Perante isto, a Gestão de Recursos Humanos assume fundamental importância, porque o maior fator de diferenciação de uma organização não está nas infraestruturas e tecnologia existentes, mas sim no capital humano de que ela dispõe.

A evolução das Teorias de motivação

Imagem 1 – Teorias da Motivação



O estudo da motivação dos trabalhadores começou a receber maior atenção das ciências sociais, como da psicologia organizacional a partir do início do século XX, seguindo-se uma cada vez mais intensa investigação e desenvolvimento teórico em várias áreas da psicologia, incluindo a psicologia da motivação. Os avanços na metodologia da psicologia e nas técnicas de pesquisa, como a observação comportamental, tornaram-se mais comuns, o que permitiu recolher dados mais precisos sobre o comportamento humano e, assim, desenvolver novas teorias de motivação. Em simultâneo, e de alguma forma a apoiar este desenvolvimento, ocorriam várias mudanças sociais, políticas e culturais, nas quais se destacam os movimentos dos direitos civis, assim como a crescente industrialização e a mudança na natureza do trabalho. A Teoria da Administração Científica de Taylor, formalmente apresentada e publicada em 1911, no livro “Princípios de Administração científica”, destacou-se, embora negligenciasse o fator humano. Em

resultado desta lacuna, a psicologia começa a procurar entender como as pessoas eram motivadas a lutar por mudanças sociais e políticas e a perseguir objetivos, já que eram sujeitas a tarefas repetitivas e, muitas vezes, fastidiosas, mas às quais eram, no entanto, exigidos elevados níveis de produtividade. Com o passar do tempo, muitas vezes marcado por contestação operária, as organizações passaram a reconhecer que a motivação dos funcionários era fundamental para melhorar a eficácia e a qualidade do trabalho.

Na década de 1950, Maslow desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que “põe a tônica nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades” (Teixeira, 2022) e afirmava que as necessidades humanas são hierarquizadas numa ordem de importância, ou prioridade, e que as necessidades mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, precisam ser satisfeitas antes que as pessoas se foquem em necessidades mais elevadas, como os sentimentos de pertença, de estima ou de autorrealização. Na profícua década de 1960, para os trabalhos relacionados com a motivação, Douglas McGregor, desenvolve a Teoria X e a Teoria Y, uma síntese dos paradigmas polares na gestão organizacional. “Segundo McGregor, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de suposições, crenças ou ideias sobre os empregados que podem basicamente ser divididos em dois grupos, os quais constituem assim duas visões diferentes, antagônicas até - a teoria X e a teoria Y” (Teixeira, 2022). A Teoria X pressupõe que os indivíduos tendem a ser preguiçosos e resistentes ao trabalho, e que precisam ser constantemente motivados e controlados. A Teoria Y infere que os indivíduos tendem a ser motivados e dispostos a dar sempre o seu melhor, podendo, assim, ser estimulados a alcançar metas ambiciosas. De notar que, ainda hoje, se observa a utilização dessas teorias nos sistemas administrativos de recursos humanos. Algumas organizações adotam uma abordagem mais autoritária e diretiva, enquanto outras priorizam uma cultura participativa,

democrática e colaborativa. Aliás, Elton Mayo, na Teoria da participação democrática, concentrou-se na importância da participação ativa dos trabalhadores no processo de tomada de decisão nas empresas, facto comprovado por uma série de estudos que viria a ser conhecida como a Experiência de Hawthorne, realizada na fábrica de Western Electric, em Chicago, entre 1924 e 1932. Esta experiência teve como objetivo investigar e conhecer os efeitos das condições de trabalho na produtividade dos funcionários e teve início com a observação da possível influência da iluminação na capacidade produtiva, durante a qual os investigadores perceberam que, independentemente de aumentar ou diminuir a intensidade da luz, a produtividade dos funcionários aumentava. Essa descoberta inesperada levou a equipa de investigadores, liderada por Elton Mayo, a ampliar os objetivos da investigação e a indagar outros fatores influenciadores da produtividade, como os horários de trabalho, as pausas, o tempo de descanso, os incentivos financeiros e a supervisão. Em todas as situações, observou-se um aumento na produtividade. Posteriormente, incluíram-se os fatores sociais e psicológicos que poderiam influenciar o desempenho dos funcionários e descobriram que “o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais” (Chiavenato, 2004, p. 105). A atenção dada aos funcionários, a criação de um ambiente de trabalho mais participativo, o trabalho em equipa e o sentimento de pertença a um grupo tinham um impacto significativo na motivação e na produtividade dos trabalhadores.

Essas descobertas desafiaram a visão tradicional da administração científica, que enfatizava a eficiência e as condições físicas de trabalho como principais impulsionadores da produtividade. Em vez disso, os estudos de Hawthorne revelaram a importância das relações sociais, do reconhecimento e da satisfação das necessidades psicológicas dos funcionários. A Experiência de Hawthorne teve um impacto muito significativo no campo

da administração e da psicologia organizacional, influenciando o desenvolvimento de teorias e práticas de gestão de pessoas mais centradas nas necessidades e motivações dos funcionários. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento tipo *máquina* proposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção atomística do homem” (Chiavenato, 2004, p. 106). Essa abordagem enfatiza a importância do envolvimento dos funcionários, da comunicação eficaz e do estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável para promover o desempenho e a satisfação no trabalho.

Likert, com a Teoria da liderança sistêmica, também sublinha a importância de criar um ambiente de trabalho colaborativo e participativo, em que a liderança é uma função que envolve a participação ativa dos trabalhadores e a criação de uma cultura organizacional positiva. De acordo com as teorias de Mayo e Likert, os trabalhadores são mais motivados quando têm a oportunidade de participar da tomada de decisões que afetam o seu trabalho e o ambiente de trabalho em geral. A participação democrática pode aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores, uma vez que lhes dá a sensação de serem valorizados e respeitados, além do que também pode aumentar a colaboração entre os trabalhadores, pois permite que eles partilhem as suas ideias e os seus pontos de vista sobre questões importantes para a organização.

A Teoria de Herzberg, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, identifica dois tipos de elementos que afetam a motivação no ambiente de trabalho: fatores de higiene e fatores motivacionais. “Em certa medida, os factores higiénicos de Herzberg podem ser equiparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os factores motivacionais, às necessidades de estima e de auto-realização” (Teixeira, 2022, p. 27). Os primeiros são os relacionados com as condições externas do trabalho, como salário, segurança, relações interpessoais e condições físicas do ambiente laboral.

Os segundos estão relacionados com o conteúdo do trabalho, como os desafios, as possibilidades de promoção, as responsabilidades, o reconhecimento e o desenvolvimento e realização pessoal (Teixeira, 2022). O mesmo autor defende, relativamente à qualidade de vida no trabalho, que a comunicação e o diálogo assumem um papel muito importante no ambiente laboral, assim como o trabalho de equipa, a cooperação e o respeito mútuo. Assinala, também, o papel das lideranças e da supervisão na construção de um ambiente positivo e motivador, valorizando e reconhecendo o trabalho e as contribuições dos funcionários, assim como a participação nos processos de tomada de decisão, equilibrando, desta forma, as necessidades e os objetivos individuais com os da equipa e da organização como um todo (Teixeira, 2022).

Ainda na década de 60, Porter & Lawler desenvolvem a Teoria de Desempenho-Satisfação, de acordo a qual o desempenho de um funcionário é afetado por três fatores: a capacidade, uma medida do conhecimento e das competências técnicas; a motivação, força interna que influencia o comportamento; e as oportunidades, recursos externos que ajudam ou bloqueiam o desempenho do mesmo. A satisfação é, segundo estes autores, proporcional ao desempenho e, dessa forma, as organizações devem proporcionar oportunidades para desempenhos de alta qualidade. Nesta altura, na sequência do desenvolvimento dos trabalhos de Maslow, e por influência de David C. McClelland e Alderfer, as necessidades humanas são consideradas uma combinação de três tipos principais de “gatilhos”: necessidades de realização, expressas no desejo de alcançar objetivos e realizar tarefas desafiadoras; necessidades relacionais ou de afiliação, consubstanciadas no desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais positivos e ser aceite pelos outros; e necessidade de poder e crescimento pessoal, que se trata do desejo de influenciar e controlar o ambiente e as pessoas ao seu redor (Teixeira, 2022).

John Stacey Adams, em 1963, na sua Teoria da Equidade, defende que as pessoas procuram justiça nas suas relações, comparando o que recebem com o que outras pessoas recebem pelo mesmo esforço e “lutam por igualar as relações entre *outputs* e *inputs* de cada um (Teixeira, 2022, p. 130).

De acordo com esta teoria, as pessoas comparam o que é justo ou desigual com base em três tipos de equidade: a equidade distributiva, que diz respeito a comparações sobre a quantidade de recompensas e de recursos distribuídos; a equidade procedimental, que concerne a comparações sobre o processo usado para determinar as recompensas e a afetação de recursos; e a equidade valorativa, que se refere a comparações baseadas em valores pessoais e percepções de justiça. A teoria afirma que as pessoas tendem a reagir negativamente a situações de desequilíbrio, buscando equilibrar ou corrigir as recompensas e os recursos para alcançar a equidade, podendo adaptar as suas expectativas e comportamentos com a equidade percebida.

Em 1970, Edwin A. Locke, na Teoria do estabelecimento de metas, advoga que as pessoas têm tendência a concentrar-se e a trabalhar mais eficazmente quando têm metas claras e bem definidas, que funcionam como um motivador interno, fornecendo direção e propósito e que deverão ser claras e bem definidas, para que as pessoas saibam exatamente o que precisam concretizar; alcançáveis, para que as pessoas acreditem que podem realmente cumpri-las; significativas, para que as pessoas tenham um forte sentido de propósito e motivação; e ter prazos definidos, para que as pessoas sintam urgência e sejam motivadas à ação. A mesma teoria também defende que as pessoas devem monitorizar e avaliar o progresso em relação à prossecução dos objetivos para si definidos, e que o feedback e a autoavaliação são importantes para ajudar as pessoas a manter o foco e a motivação.

A partir da década de 1980, a Teoria das Expectativas de Vroom destacou-se, afirmando que “o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos” (Teixeira, 2022, p. 131). Para Vroom, os indivíduos tomam decisões com base nas suas expectativas de alcançar certos resultados, ou seja, a motivação é influenciada pela relação entre as expectativas e as recompensas e, por tal, as organizações devem oferecer compensações que sejam valiosas para seus funcionários, assim como estabelecer expectativas claras para o seu desempenho.

A Teoria de Autodeterminação de Deci e Ryan enfatizou a importância da autonomia, a necessidade de sentir que nossas ações são baseadas nas nossas próprias escolhas e decisões, em vez de serem controladas por outros; da competência, a necessidade de ter a sensação de eficiência e capacidade em relação a tarefas e atividades; e das relações interpessoais, a necessidade de ter relacionamentos interpessoais positivos e significativos no trabalho.

Nos dias de hoje, as organizações têm-se concentrado cada vez mais na criação de um ambiente de trabalho saudável e positivo, que promova a motivação e o envolvimento dos funcionários. Tem sido reconhecida a importância da flexibilidade, da diversidade, da inclusão e do bem-estar dos funcionários, além de uma cultura organizacional que valorize e recompense o desempenho e o comprometimento.

1.2 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO – A MOTIVAÇÃO DOCENTE

O capital intelectual e, por isso, humano é, sem sombra de dúvida, uma fonte importante de vantagem competitiva para as organizações em geral, e o seu

desenvolvimento e gestão deve ser uma prioridade para melhorar o desempenho organizacional, identificando-o, desenvolvendo-o e utilizando-o de forma eficaz. A motivação dos docentes é um fator decisivo para o sucesso da escola (Jesus & Lens, 2002) mas, ainda assim, é subvalorizada, em termos da investigação, comparativamente com a motivação dos alunos (Addison & Brundrett, 2008).

Podemos apontar diversos aspetos que relevam a importância da motivação dos docentes, já que os professores têm uma grande influência na motivação dos alunos e no seu desempenho, na qualidade do ensino, no bem-estar em sala de aula e na escola, na relação pedagógica e humana entre o professor e o aluno, e mesmo no que toca no funcionamento orgânico da escola em si mesma, já que os professores têm um papel crucial na implementação das políticas educativas (Viseu et al., 2015). No entanto, a incidência do chamado *burnout* nos professores é alta e até considerada um problema internacional (Aloe et al., 2014) uma vez que, comparativamente com outras profissões, apresenta elevados níveis de stress. Fatores como o pouco reconhecimento e valorização da profissão; os baixos ordenados; as diminutas oportunidades de promoção; o mau comportamento dos alunos; a elevada, intensa e exigente carga de trabalho, que resulta num horário de trabalho extenso; e as relações nem sempre saudáveis com colegas e lideranças contribuem largamente para essa realidade (Viseu et al., 2015). Aliás, Jesus e colegas obtiveram, nos seus estudos, evidências de que metade dos professores manifestam vontade em abandonar a profissão, existindo uma nítida diminuição das taxas de recrutamento e retenção, confirmando os resultados obtidos num estudo da OCDE, em 2005. Considera-se, assim, de primordial importância para este estudo, a análise das investigações da temática que têm incidido na observação das variáveis individuais, relativas ao *eu* do professor e que inclui o capital psicológico ou as forças do sujeito, na forma de fatores de motivação intrínseca que influenciam o seu desempenho, mas

também nas que dizem respeito às variáveis organizacionais (Pinder, 2008) e, por isso, fatores extrínsecos de motivação. No que concerne às variáveis individuais, consideram-se os fatores imateriais, como o amor pela profissão, o chamado “amor à camiseta”; a paixão por ensinar; o sentido de missão; o idealismo ou o auto-sacrifício, mas também a vontade de ser bem-sucedido e de ser um professor popular, a resiliência e a perseverança. No que toca aos fatores extrínsecos, e numa perspectiva mais macro, consideraram-se as políticas educativas, fator esse que sai da esfera de influência direta da escola em estudo e, por isso, não valorizado no desenho do plano de ação, assim como a remuneração, fator acerca do qual existe, à partida, bastante resistência, por se tratar de uma escola, mas também de uma empresa e, por isso, com fins lucrativos. Por outro lado, e numa perspectiva mais micro, a avaliação de desempenho, processo importante para as organizações educativas, embora ainda seja um tema que gera resistência para os docentes; o clima e a cultura organizacionais, que espelham as experiências vividas e que permitem a melhor compreensão do funcionamento da organização; a justiça organizacional, que permite a análise da forma como os colaboradores são tratados no seu ambiente laboral; e, finalmente, a saúde organizacional, patente nas atitudes laborais, com consequências na satisfação no trabalho, que permite aferir da percepção que um trabalhador tem do seu meio profissional e do prazer que retira deste, são fatores, esses sim, relevantes para o estudo em questão. Alguns teóricos (Aloe et al., 2014) focaram-se nas variáveis internas ou individuais do professor, mas menos autores referem a influência das atitudes no ambiente escolar e os contributos da psicologia positiva na motivação dos professores, fatores fundamentais para a satisfação no trabalho e indicadores importantes para a postura individual num contexto laboral (Jesus, 2006). Professores satisfeitos são mais motivados, contribuindo para um melhor funcionamento da sala de aula e da escola, o que promove a prossecução dos objetivos da organização

(Jesus, 2006). Karaköse & Kocabaş (2006), citados por Börü (2018), referem que “os professores que trabalham no ensino privado têm uma percepção mais positiva das suas motivações em relação às atitudes e comportamentos dos diretores escolares do que os professores que lecionam em escolas públicas. Descobertas semelhantes são válidas no que diz respeito ao prestígio da sua profissão. Por outro lado, os professores das escolas privadas sofrem mais stress nos seu emprego”. Estes factos são de assinalar, uma vez que o presente estudo vai ser realizado numa escola da rede privada.

Vamos, portanto, focar a nossa atenção nas variáveis organizacionais, através das quais podemos influenciar as variáveis individuais (Börü, 2018) e, assim, encontrar caminhos para melhorar os níveis de motivação dos professores da organização em estudo.

A avaliação de desempenho docente

No ensino particular e cooperativo, em Portugal, o processo de recrutamento e seleção de pessoal docente é responsabilidade da escola e é, normalmente, realizado pela Direção Pedagógica e/ou, se existir, pelo Departamento de Recursos Humanos.

Existe um consenso de que o desenvolvimento de um país depende da qualidade da sua educação. Assim, a Avaliação de Desempenho docente surgiu porque o Ministério (...) acredita que esta pode contribuir para a qualidade da educação, bem como para a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores” (Alves et al., 2018, p. 61). Está, nos dias de hoje, cada vez mais consolidada a ideia de que a Educação é um serviço e, como tal, deve ser prestado com “qualidade”, por isso, as instituições, tanto mais as privadas que dependem da escolha dos seus “clientes”, procuram avaliar para aperfeiçoar os seus serviços educacionais. Assim, é importante que se possa diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da escola, em determinado período. Com a ADD, a instituição poderá recolher dados e informações

sobre os seus funcionários e direcionar as suas ações e políticas, no sentido de melhorar o desempenho da organização, por intermédio de programas direcionados de melhoria individual e grupal (Neto & Gomes, 2003). Segundo Caetano (2008), o desempenho pode ser contemplado segundo duas abordagens distintas, a dos meios, que engloba o conjunto de comportamentos que os colaboradores têm de manifestar no exercício da sua função e a dos fins, que dá ênfase aos resultados que os colaboradores deverão atingir num determinado período. Ultimamente tem-se verificado uma evolução do conceito de Avaliação de Desempenho para Gestão de Desempenho, sendo a AD entendida como uma etapa do processo que visa a aferição do desempenho. Para DeNisi & Pritchard (2006), a ADD é uma prática institucional de determinação do grau de eficácia do colaborador, com uma periodicidade geralmente anual e que tem critérios de aferição claramente conhecidos. A gestão de desempenho consiste na valorização dos colaboradores enquanto indivíduos, constituindo-se como o bem mais valioso da organização (Cheng et al., 2007). Nesse sentido, Fischer et al. (2009) afirma que a gestão precisa passar pelo desenvolvimento mútuo, no qual a organização se desenvolve e provoca desenvolvimento nas pessoas que a compõem. Nevo (1995, p. 113) definiu a avaliação dos professores como “o processo de descrever e julgar o mérito e o valor dos professores, tendo por base o seu conhecimento, competências, comportamento e os resultados do seu ensino.” Assim, a Avaliação do Desempenho Docente é a apreciação sistemática de um professor segundo um trabalho feito, competências e outras qualidades necessárias à boa execução do seu trabalho. No caso das escolas, a ADD é a monitorização levada a cabo para escrutinar a capacidade que o docente manifesta na articulação dos recursos disponíveis com as necessidades da escola, da sua capacidade de escolher e fazer formação pertinente e de mobilizar em prol do seu contexto e das suas crianças e/ou jovens, de gerir eficazmente os programas e de se manter atualizado técnica e

cientificamente. Segundo Lobo (2006, p. 241), “a avaliação do desempenho dos professores é essencial para que não sejam todos iguais. Nas empresas não são todos iguais! É preciso valorizar os melhores (...) é importante que cada um saiba quais são os seus objetivos, caso contrário ninguém se responsabiliza por nada”. Cada professor, na sua atividade diária integra competências que desenvolveu ao longo de todo o seu percurso. As suas práticas pedagógicas são o reflexo desse caminho e é, apesar do *background* de formação mais ou menos comum a todos os professores, a individualidade do professor que constitui a diferença e a sua singularidade. A ADD tem ocupado, nos últimos anos, um lugar de destaque na agenda educativa. Nóvoa (2007), confirmado pelas recentes manifestações de luta, refere que se verifica um regresso dos professores ao debate educativo, pois as últimas décadas do século passado e início do atual foram marcadas pela racionalização, pedagogia por objetivos, previsão, planificação (anos 70), reformas centradas nos currículos (anos 80), estudos de escolas, autonomia, administração e gestão (anos 90) e na primeira metade da década anterior, o problema das aprendizagens. Tradicionalmente, a avaliação dos docentes acontecia no recrutamento para a carreira docente, devendo o candidato evidenciar o perfil necessário às funções a desempenhar. Atualmente, a ADD está centrada no desempenho profissional do docente, identificando-se os pontos fortes e os pontos que carecem de melhoria na prática pedagógica, de modo a contribuir para o desenvolvimento profissional. Segundo Ruivo & Trigueiros (2009, p. 41), “O cerne do problema de um sistema de avaliação parece centrar-se em três dimensões: avaliar para quê? Quem avalia? Consequência da avaliação.” Estas questões revestem-se de grande pertinência, uma vez que os professores têm que entender porque são avaliados, precisam de reconhecer no avaliador competências para os avaliarem e, finalmente, necessitam verificar que a avaliação foi justa e que, dessa avaliação, resultam consequências. Para Afonso (2009), a avaliação é o

espelho da dinâmica de escola, permitindo que os seus mais diretos intervenientes, os professores, compreendam a realidade, a mudem e a olhem com clareza e rigor. Atualmente, pretende-se que os professores encontrem no modelo de avaliação adotado pelo sistema educativo uma oportunidade para criar momentos de reflexão conjunta, entre avaliados e avaliadores, num contexto de apoio e interajuda, discutindo, a título de exemplo, os processos de supervisão que induzam ao crescimento profissional e o impacto que os mesmos têm no aperfeiçoamento do desempenho docente. Segundo Nascimento & Pereira (2015, p. 300), “a gestão e avaliação de desempenho, no atual contexto económico, financeiro e social, é um dos processos-chave na gestão estratégica das organizações (...) é um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional”. Para os autores Raymond & Negassi (2015), a AD deve igualmente ser um processo contínuo de apreciação acerca dos conhecimentos, do trabalho, da forma de relacionamento e do saber-estar dos professores. A avaliação dos professores pode ser um poderoso processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica, gerando ambientes propícios à inovação, ao desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos (Ventura, 2012). Assim, segundo este mesmo autor, importa avaliar os professores através de um modelo que nos faculte informação credível sobre a forma como desempenham as suas funções. Para que tal aconteça, é indispensável que promova a aprendizagem profissional de todos os envolvidos, através de um ambiente colegial e colaborativo. A Avaliação de Desempenho Docente, tanto no Ensino Público como no Ensino Particular e Cooperativo, reveste-se de uma importância vital para a tomada de decisões de âmbito estratégico. No segundo, as suas principais especificidades são regulamentadas pelo Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e

Cooperativo, publicado a 08 de maio de 2022, no Boletim de Trabalho e Emprego nº 17. Assim, no Anexo I deste documento, podemos perceber todos os procedimentos e intervenientes do processo de avaliação docente. A ADD também deve ter em conta a Lei de Bases do Sistema Educativo, bem como o Projeto Educativo do Estabelecimento de Ensino, sendo realizada anualmente. Esta deve ser objeto de avaliação em três domínios de competências: competências para lecionar, competências profissionais e de conduta e competências sociais e de relacionamento.

Pretende-se que sistema de ADD possibilite o alinhamento entre o desenvolvimento das competências dos colaboradores e os objetivos de negócio da organização, funcionando como uma ferramenta de mudança comportamental e instigador da melhoria da performance da organização. Não obstante a Avaliação de Desempenho ser definida como uma forma de aperfeiçoamento profissional, é frequentemente utilizada como justificação de medidas que poderão incluir objetivos relacionados com salários, mais evidente no ensino público, eliminação de maus funcionários, relação do comportamento do colaborador com os resultados obtidos, entre outros. Porém, estes objetivos poderão criar constrangimentos no que toca à obtenção de informação, desconfiança em relação à utilização dessa informação e momento de *feedback* formal de avaliação como tarefa de rotina. A frequente utilização dos programas de Avaliação de Desempenho poderá criar nos responsáveis pela sua aplicação uma tendência para o descuido, levando a resultados dúbios e discutíveis. Segundo Chiavenato (2001), existem dois tipos de barreiras que prejudicam a ADD: barreiras metodológicas, ligadas a formulários e forma de funcionamento dos métodos de avaliação, que poderão criar dificuldades em obter informações claras de desempenho e de analisar o mesmo; barreiras de conduta profissional, que dizem respeito aos preconceitos do avaliador em relação ao avaliado e que implicam obstáculos políticos, quando o avaliado considera que

o avaliador utiliza os métodos de avaliação segundo a sua conveniência, e a obstáculos interpessoais, quando existe uma posição de superioridade do avaliador em relação ao avaliado. Para Chiavenato (2001), a Avaliação de Desempenho pode ser disruptiva, uma vez que pode apresentar diferentes propósitos; pode ter uma eficácia questionável se não for clara, forte e convincente; o julgamento do desempenho é problemático, uma vez que os avaliadores são, eles próprios, sujeitos com concepções diferentes de qualidade. Por estas razões, com base no mesmo autor, existem poucas provas que a Avaliação de Desempenho cumpra o seu objetivo, o que tem levado, no contexto de Portugal, a variadas ações de contestação da mesma, fazendo da ADD um tema relevante no contexto educacional do país.

Quanto às carreiras e remunerações, Marconi (2004) refere que uma estrutura de progressão adequada para a carreira é fundamental, dado que as suas características definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. A progressão do colaborador deve, assim, estar associada às competências desenvolvidas, necessárias à realização de determinadas tarefas, à sua experiência, ao processo de avaliação e, conseqüentemente, à possibilidade de assumir novas responsabilidades. Para que o mecanismo de progressão seja viável, é fundamental uma definição adequada dos objetivos para cada cargo, suficientemente ampla para possibilitar a evolução ao longo da carreira, através da definição de diferentes níveis de responsabilidade e complexidade para o exercício das atividades. A descrição de cargos deve ser feita através da descrição detalhada de cada função, das suas tarefas, da periodicidade da execução, dos métodos empregados para a execução dessas tarefas e dos objetivos do cargo. A análise de funções apresenta uma vasta gama de aplicações possíveis: recrutamento e seleção, apreciação do pessoal, formação do pessoal, elaboração dos planos de carreira, definição das grelhas de remunerações, organização da instituição e melhoria das condições de trabalho (Sousa

et al., 2006). Numa política integrada de recursos humanos, a estrutura remuneratória está inteiramente ligada à estrutura e evolução das carreiras, assim como à Avaliação de Desempenho. Em Portugal, no Ensino Particular e Cooperativo, as remunerações e progressões na carreira são feitas de acordo com as tabelas salariais constantes no Boletim do Trabalho e do Emprego, n.º 17, de 08 de maio de 2022, tendo em conta o Contrato Coletivo de Trabalho e, em alguns casos, adaptadas à realidade de cada instituição. O sistema de recompensas corresponde ao maior custo de operações da maioria das organizações e é a principal razão pela qual a esmagadora maioria das pessoas procura emprego e trabalha. Os colaboradores trocam, por assim dizer, o seu trabalho e lealdade por compensações financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta quando consiste no pagamento recebido pelo colaborador na forma de remuneração, salário, comissão ou gratificação, ou indireta, englobando todas as recompensas financeiras não incluídas na compensação financeira direta (férias, seguros, serviços ou planos de assistência, como creches, auxílios a idosos, entre outros) (Ivancevich, 2008). Segundo Duarte (2015, p. 317), as compensações financeiras indiretas podem ser designadas de benefícios que “são formas de remuneração que são atribuídos de modo regular, mas não têm pagamento monetário”. As recompensas não financeiras, que incluem elogios, o ambiente propício à melhoria da autoestima e ao reconhecimento, são as mais usadas pela maioria das instituições, nomeadamente pelas instituições de Ensino Particular e Cooperativo.

Relativamente à formação e desenvolvimento, segundo Santos & João (2004), é necessário desenvolver o capital humano, o que significa desenvolver as competências individuais. Para isso não basta um acréscimo de formação, é necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e níveis de

performance, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade para agir, condições consideradas indispensáveis para o desenvolvimento da criatividade. Em termos gerais, a formação tem por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, capacidades e competências profissionais dos colaboradores para que possam exercer a sua atividade profissional com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo, claro está, para a prossecução dos objetivos da instituição. A formação desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores qualificados nas organizações, fomentando ainda a coesão e o sentimento de pertença à organização. De acordo com Meignant (2003), a formação deve ser encarada como um investimento na estratégia da instituição, gerando resultados a médio ou longo prazo. Em Portugal, no Ensino Particular e Cooperativo, a formação contínua está prevista na lei e pode ser providenciada e incentivada pela escola, caso contrário, o professor, a título individual, pode procurar e frequentar ações e cursos que contribuam para a sua formação.

Cultura e clima organizacional

A escola é, definitivamente, uma organização, “na medida em que ela se constitui como unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos” (Libâneo, 2004, p. 99); é uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios” (Libâneo, 2004, p. 100). A cultura da organização diz respeito aos significados partilhados pelos seus membros (valores, ideais, crenças, regras), assim como as interpretações da realidade, as suas manifestações e os padrões de comportamento das pessoas que a compõem. Esta cultura pode ser, em primeira linha, percebida e avaliada num determinado momento através do clima organizacional, mas “as expressões “cultura organizacional” e “clima organizacional” são consideradas, atualmente, como metáforas

passíveis de novas interpretações que podem indicar perspectivas diferentes nos rumos da educação” (Brito, 1999, p. 128).

Numa organização educativa, cultura organizacional é o conjunto de ideias, comportamentos e tradições que moldam a identidade da escola e influenciam a forma como os vários processos são desenvolvidos e é, ou deve ser, fundamentada na sua missão. A missão define o propósito, os valores, os padrões e os comportamentos da escola, representando os princípios éticos e morais e as normas que guiam as ações e decisões dos membros da equipa. Uma cultura organizacional forte está necessariamente alinhada com a missão e com a estratégia da organização, uma vez que traçam o caminho a seguir e articulam os meios disponíveis com as metas a atingir. Aliás, é de suma importância a congruência entre a cultura organizacional e as estratégias, objetivos e valores da organização, sendo que as lideranças desempenham um papel fundamental em garantir que a cultura esteja alinhada com as necessidades e a direção da organização (Shein, 2017).

Os elementos da cultura são frequentemente invisíveis e implícitos, mas têm um impacto significativo na forma como as pessoas interpretam e respondem às situações no ambiente de trabalho (Shein, 2017). As lideranças têm um papel crucial na construção da cultura de uma organização, uma vez que têm a responsabilidade de definir e transmitir os valores, as crenças e os princípios que compõem a cultura desejada na organização e conseguem-no através dos processos de aculturação; das suas ações, dos seus comportamentos, da comunicação e da tomada de decisões. Não obstante o que foi dito atrás, a cultura não pode ser imposta seguindo a linha hierárquica descendente. Ao invés disso constrói-se e molda-se, ao longo do tempo por meio de interações sociais e experiências compartilhadas pelos membros da organização (Shein, 2017). Para Souza (1978, p. 37), “ como cada um dos elementos culturais é formado por diversos

componentes e são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”. Segundo Brito (2009) e Libâneo (2004), a cultura organizacional é um conjunto de fenômenos que resultam da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, outros funcionários e alunos. A escola vai adquirindo, no cotidiano, traços culturais, vão-se formando crenças, valores, significados, formas de agir e práticas. É, portanto, um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. Segundo Libâneo (2004, p. 109) a cultura organizacional permite entender que o acontece na escola e “pode ser modificada pelas próprias pessoas (...), num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente”. Trata-se de um conceito que justapõe tanto os factos materiais quanto os abstratos, decorrentes da convivência das pessoas dentro da organização. Para Libâneo (2004, p. 109), a cultura organizacional é um elemento condicionante do projeto pedagógico, mas não se pode esquecer da possibilidade de o inverso acontecer e ser o projeto pedagógico a poder definir uma nova orientação para a cultura organizacional. A cultura organizacional, segundo o mesmo autor, pode ser construída intencionalmente, assentando em princípios sócio-pedagógicos discutidos e formulados cooperativamente, no entanto não se pode esquecer que existem sempre conflitos, pois a cultura organizacional da escola é muito complexa, sendo formada por pessoas e grupos com bagagens culturais muito diferentes, para além da influência do ambiente externo a que está inevitavelmente sujeita. Este é um dos maiores desafios no trabalho de definição de clima organizacional e cultura organizacional. O que se espera da implantação de um projeto sobre clima e cultura organizacional não é a eliminação dos conflitos, mas a procura de uma nova forma de organizar e gerir uma escola, que é reflexiva, participativa e efetiva (Libâneo, 2004), já que “a implementação de práticas

alternativas de organização e gestão da escola depende bastante da atuação da direção e da coordenação pedagógica” (Libâneo, 2004, p. 111).

Já relativamente ao clima organizacional, os mesmos autores afirmam que o mesmo se apresenta não só como resultante da cultura, como também causador de efeitos sobre ela, revelando uma causalidade circular entre cultura e clima. Segundo Brito (2009, p. 247),

“O binómio cultura-clima produz efeitos inegáveis sobre a produtividade organizacional, podendo ser um obstáculo, e até mesmo um travão, à eficiência de projetos transformadores e da organização escolar. Ou podendo, pelo contrário, facilitar e promover a eficiência favorecendo projetos inovadores, renovadores e promotores de mudança. Para que esta mudança seja efetiva, é necessário que a administração escolar crie condições para que se estabeleçam cultura e clima de mudança. A proposta é de que o gestor e sua equipa se tornem investigadores, questionadores do universo simbólico da organização escolar”.

O clima organizacional de uma escola desempenha um papel crucial no ambiente de trabalho, na satisfação dos funcionários e no desempenho geral da instituição. Segundo alguns autores citados por Gomes (2002), o clima organizacional reflete o universo da instituição: dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema da organização. O clima organizacional é o “meio ambiente psicológico” da organização. O clima organizacional, segundo Chiavenato, (1994, p. 50) “refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho”. Ele depende das condições económicas da organização e do ambiente externo, da sua estrutura organizacional, das oportunidades de participação, do significado do trabalho, do estilo de liderança, do tipo de avaliação e da remuneração da equipa. Estes fatores influenciam as pessoas, provocando diferentes níveis de motivação, estimulação, satisfação e produtividade. De acordo com Tagiuri e Litwin (citado por Coelho, 2004, p. 170) o clima organizacional pode ser definido como uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização e que: “a) é percebido pelos seus membros; b) influencia

o seu comportamento; c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização". Será nas variáveis que dependem das lideranças que este projeto se vai debruçar. Pretende-se discutir como o estilo de liderança, as condições de participação das pessoas, o significado dado ao trabalho e a avaliação da equipa se moldaram, buscando estratégias de melhoria das variáveis dependentes que constituem o Clima Organizacional, através de um diagnóstico que possa impactar o projeto para o futuro da organização podendo, assim, contribuir para a construção de um Clima Organizacional mais favorável (Fullan & Hargreaves, 2000).

Para avaliar a cultura organizacional de uma escola podemos observar resumidamente, alguns aspetos principais:

- Promoção de uma comunicação eficaz. Uma comunicação clara, aberta e transparente é essencial para criar um clima organizacional saudável. Os funcionários devem sentir-se ouvidos e ter oportunidades de expressar as suas opiniões, as suas ideias e as suas preocupações. A comunicação eficaz ajuda a construir e a cimentar a confiança, a cooperação e o envolvimento.

- Promoção de uma liderança inspiradora. Os líderes educacionais desempenham um papel fundamental na criação de um clima organizacional positivo. Eles devem ter e influenciar uma visão inspiradora; serem acessíveis; apoiar e capacitar os membros da equipa, valorizando as suas contribuições; e reconhecendo o seu esforço. Líderes que promovem uma cultura de respeito, confiança e colaboração têm maior probabilidade de criar um clima positivo.

- Promoção de um ambiente de trabalho seguro e respeitoso. Um clima organizacional saudável numa escola requer um ambiente de trabalho seguro, livre de assédio e discriminação. Os funcionários devem sentir-se valorizados e respeitados, sendo fundamental existir a promoção de uma cultura inclusiva, diversa e livre de preconceitos.

- Reconhecimento e a valorização. É importante reconhecer e valorizar os esforços e as conquistas dos funcionários e, neste caso mais específico, dos professores. Iniciativas de reconhecimento, como elogios públicos, prêmios ou programas de incentivo, podem contribuir para um clima organizacional mais positivo, aumentar a motivação e melhorar a satisfação no trabalho.
- Promoção do desenvolvimento profissional. Fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional é fundamental para promover um clima organizacional saudável. A escola deve investir em formação e programas de desenvolvimento que permitam aos funcionários aprimorar as suas competências e conhecimentos.
- Promoção do trabalho colaborativo e cooperativo. Um clima organizacional positivo numa escola é favorecido pela promoção da colaboração e do trabalho em equipa. Incentivar a cooperação entre os membros da equipa, a troca de ideias e a colaboração em projetos pedagógicos ajuda a criar um ambiente de apoio mútuo e a fortalecer as relações entre os funcionários.
- Promoção da justiça organizacional. A perceção de equidade, imparcialidade e tratamento justo dos membros da comunidade escolar deve ser uma realidade, seja ela distributiva (recompensas, recursos e oportunidades, sob a forma, por exemplo de salários, promoções, recursos educacionais e oportunidades de desenvolvimento profissional, baseadas no mérito, no desempenho e na contribuição individual, evitando favoritismos e tratamentos desiguais); processual (os processos são transparentes, consistentes, imparciais e oferecem a oportunidade de os professores expressarem as suas opiniões e serem ouvidos); interpessoal (o comportamento ético, a comunicação aberta e a igualdade de tratamento) e informacional (os professores devem ter acesso a informações relevantes sobre as políticas, os objetivos, as expectativas e as mudanças na

escola). Isso contribui para a transparência e para a tomada de decisões informadas, promovendo um sentido de justiça e confiança na liderança e nas políticas institucionais.

- Promoção da consistência e imparcialidade: A consistência e a imparcialidade são aspectos cruciais para promover a justiça organizacional numa escola. As políticas e práticas devem ser aplicadas de maneira consistente e igual para todos os membros da equipa, evitando discriminações, privilégios injustos ou tratamento preferencial.

- Aplicação de estratégias de resolução de conflitos: Uma escola que promove a justiça organizacional deve ter mecanismos eficazes para a resolução de conflitos. Os funcionários devem ter acesso a procedimentos justos e imparciais para resolver problemas interpessoais e preocupações no local de trabalho.

A cultura organizacional influencia a forma como os membros da equipa se relacionam entre si e com os alunos. Uma cultura positiva promove a colaboração, o respeito mútuo, a confiança, a abertura para partilhar conhecimentos e experiências, e incentiva o trabalho em equipa. É suposto que, lideranças e professores dominem, como diz Libâneo (2004, p. 17), “ conhecimentos relacionados com a organização escolar e as práticas de gestão e desenvolvam capacidades e habilidades de atuação no âmbito organizacional e nos processos de tomadas de decisões e internalização de atitudes de cooperação, diálogo, solidariedade, responsabilidade, tendo sempre em mente o grande objetivo da organização escolar: a aprendizagem da cultura, da ciência, da arte, da ética, da cidadania”.

Pretende-se que, como consequência de uma cultura organizacional positiva e em conjunto com a responsabilidade organizacional, seja promovida a Saúde Organizacional. A responsabilidade organizacional diz respeito, por um lado, às relações com a sociedade e, por isso, responsabilidade externa, mas, por outro, e aquele que é mais relevante para o presente estudo, a responsabilidade interna, ou seja, as práticas de gestão das pessoas.

Estas práticas referem-se às políticas de emprego e remuneração, à carreira, à saúde e higiene no trabalho, às medidas não discriminatórias, à igualdade de oportunidades, à formação e desenvolvimento e à conciliação entre a vida familiar e a vida profissional. Numa escola, organização que trabalha para o bem-estar coletivo, a orientação deve ser no sentido de valores e princípios como a solidariedade, a cooperação, a democracia interna, a autonomia e a priorização do trabalho e das pessoas relativamente ao lucro. Assim, a saúde organizacional diz respeito à promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, que protege e melhora o bem-estar físico, mental e social dos funcionários. Uma escola que valoriza a saúde organizacional reconhece a importância de haver equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, promovendo medidas sociais adequadas que ajudam os funcionários a equilibrar as suas responsabilidades nos dois domínios de ação, reduzindo o stress, melhorando a qualidade de vida e prevenindo doenças profissionais. Iniciativas como programas de bem-estar, flexibilidade no horário de trabalho e apoio psicossocial são importantes porque reforçam e promovem, junto dos funcionários, atitudes laborais positivas. Essas atitudes positivas, como comprometimento, motivação, envolvimento e cooperação podem melhorar a produtividade, o clima organizacional e, conseqüentemente, a qualidade do ensino.

Assim, assume-se também como relevante a consideração das diversas etapas pelas quais passam os professores ao longo da sua vida e das suas carreiras, que se consubstanciam em diferentes necessidades. Huberman (2000), baseando as suas análises em pesquisas, estudos de caso e exemplos reais, destaca que a profissão de professor é única e desafiadora, exigindo um conjunto complexo de habilidades, conhecimentos e competências em cada fase. Numa primeira fase de formação e início de carreira, as motivações e as expectativas dos professores, bem como os desafios enfrentados, prendem-se com a adaptação ao ambiente escolar, a construção das relações

com os alunos e os colegas e a busca pela identidade profissional. À medida que avança na sua redação, o autor explora a fase de consolidação da carreira, em que os professores ganham experiência e aprimoram as suas práticas pedagógicas. Nessa etapa, os professores deparam-se com questões como o desenvolvimento profissional contínuo, a busca por oportunidades de liderança e a possibilidade de assumir papéis adicionais na escola ou no sistema educacional. Segue-se, então, a fase da maturidade profissional. O autor enfatiza a importância, nessa etapa, da reflexão sobre a prática pedagógica, destacando a necessidade de os professores aprofundarem o seu conhecimento do processo ensino-aprendizagem, bem como o seu envolvimento em projetos de investigação e inovação educacional, formas através das quais podem continuar a crescer profissionalmente e contribuir para a melhoria da educação, mesmo após atingirem um nível de estabilidade na carreira. Huberman (2000) também aborda a fase de declínio e reforma dos professores, explorando as questões emocionais e práticas que os professores enfrentam à medida que se aproximam do fim das suas carreiras, como a preocupação com a sucessão e o legado profissional, destacando as possibilidades de os professores aposentados continuarem a contribuir para a área educacional através da mentoria, consultoria, investigação ou envolvimento em projetos comunitários. Os mesmos autores sublinham a importância do apoio institucional e da valorização dos professores como profissionais ao longo de todas as fases de suas carreiras.

Em suma, cuidar da saúde organizacional e das atitudes laborais numa escola requer uma abordagem holística, que envolva a liderança, a participação dos funcionários e a implementação de políticas e práticas eficazes. Ao promover um ambiente de trabalho saudável e atitudes laborais positivas, a escola pode melhorar a satisfação dos funcionários, o desempenho educacional e, como se pretende, o sucesso geral da instituição.

2. ESTUDO EMPÍRICO

2.1. PROBLEMA E OBJETIVOS

O problema e a sua justificação

O tema da motivação é pertinente, uma vez que, como já foi anteriormente referido, constitui um dos mais relevantes e decisivos elementos na vida profissional de um professor e no sucesso da mesma. Uma profissão que se apresenta com tanta exigência, não só de tempo, mas principalmente de disponibilidade emocional e até física, para fazer frente aos desafios e constrangimentos constantes, precisa, paralelamente à motivação intrínseca, de sistemáticos impuses que satisfaçam as necessidades dos docentes, sejam elas do foro profissional ou do foro pessoal. Os docentes são os grandes responsáveis pela implementação das medidas educativas, podendo contribuir para melhorias no âmbito pedagógico e institucional e, por isso, devem ser um alvo privilegiado da aposta na educação, até porque é uma profissão que, como se sabe, está intensamente relacionada com elevados níveis de stress (Jesus & Lens, 2005). Aspetos como o elevado volume de trabalho; o pouco reconhecimento da profissão; os baixos ordenados; as poucas oportunidades de promoção e os comportamentos dos alunos contribuem para uma diminuição da motivação (Jepson & Forrest, 2006) e há, por isso, que encontrar formas de suplantar o anteriormente descrito.

Partimos, então, da questão estruturante “Como promover a motivação dos docentes no contexto de uma escola do ensino privado”. Esta escolha tem como ponto de partida a perceção, num determinado contexto laboral, mas não só, de que a motivação influencia largamente o desempenho docente e, ao mesmo tempo, que nem sempre essa motivação se encontra nos níveis que permitam um desempenho à altura das vicissitudes e exigências da profissão. Trata-se, também, justificado com o facto de ser uma escola da rede privada, de procurar formas de cativação de talentos que enriqueçam a equipa docente e a mantenham estável ao longo do tempo. “Acrescentamos que se trata de um domínio fascinante, não só pelo carácter polémico que dele sempre transparece, como

pelo facto de, apesar da carga teórica e abstrata dos argumentos e contra-argumentos presentes neste universo de ideias, continuarmos a ouvir o apelo do 'mundo da vida' para que façamos algo de 'válido' no sentido de o tornar 'melhor'! (Amado, 2014)

Objetivos

Tendo em conta o contexto descrito e a sustentação teórica levada a cabo, desenvolvemos a nossa questão de partida e definiram-se os objetivos gerais e específicos.

Objetivos gerais:

- Analisar o estado atual da motivação dos docentes;
- Definir estratégias eficazes para promover a motivação dos docentes numa escola do ensino privado, visando aprimorar o engajamento, a satisfação profissional e o desempenho dos docentes.

Objetivos específicos:

- Investigar as perceções e necessidades dos docentes em relação às práticas de gestão, ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional e reconhecimento, buscando identificar áreas de melhoria e oportunidades de intervenção;
- Explorar as estratégias utilizadas atualmente pela escola para promover a motivação dos docentes e avaliar sua eficácia;
- Propor recomendações e estratégias concretas para motivar os docentes no Colégio.

2.2 METODOLOGIA

Dado que vivemos na era da informação, o volume de dados disponíveis tem vindo a crescer de forma exponencial em todas as áreas. Perante esta realidade, a análise de dados tornou-se uma ferramenta indispensável para obter *insights* valiosos e tomar decisões fundamentadas.

Com o objetivo de obter informações relevantes e representativas para dar resposta à questão de partida, far-se-á a análise de um conjunto de dados recolhidos através de

inquéritos por entrevista e um inquérito por questionário, utilizando métodos estatísticos e técnicas de análise de dados. As entrevistas possibilitam a consideração de diferentes pontos de vista e, numa abordagem mais aprofundada. Por outro lado, os questionários oferecem uma maneira eficiente de recolha de dados de um maior número de participantes, permitindo uma visão mais ampla e geral dos temas abordados. Assim, ao combinar essas duas técnicas, pretendemos obter uma compreensão mais completa e robusta da realidade em análise. Através da análise dos dados obtidos, tentaremos identificar padrões, tendências e correlações, bem como explorar possíveis relações de causa e efeito. Os resultados obtidos nesta análise serão utilizados para realizar a análise SWOT, identificando as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, que nos permitirão desenhar o plano de ação.

No estudo de caso que se pretende levar a cabo, optar-se-á pelo paradigma fenomenológico-interpretativo, de modo a explorar e perceber, relativamente a indivíduos e/ou grupos de indivíduos, um aspeto social e de comportamento humano subjetivo, o problema da motivação, que se verifica num tempo, num local e numa cultura específicos (Coutinho, 2008). Bodgan & Biklen (1994, p. 47-51) ajudam na justificação da escolha pelo método qualitativo ao definirem cinco pontos para caracterizar a investigação deste tipo: “na investigação qualitativa a fonte direta é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” - é aquilo que se pode designar a observação participante, o investigador integra-se ou já é parte integrante no ambiente que deseja investigar, inferindo a observação com o seu modo de pensar e a sua objetividade; “a investigação qualitativa é descritiva” - não tem tratamento estatístico, a descrição do observado é narrativa, o investigador descreve um objeto de investigação a partir daquilo que vê, que ouve e que sente ser a realidade que está a analisar mas que também vive; “os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos” - o investigador procura a razão dos factos; os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva - o investigador recolhe dados não para confirmar hipótese, mas antes para induzir significados ou elaborar uma teoria; o significado é de importância vital na abordagem

qualitativa – o investigador qualitativo procura apreender de forma mais objetiva as perspectivas, as conjunturas, os modos de pensar e agir das pessoas e dos ambientes alvos do seu estudo. O termo qualitativo, como afirmam Denzin & Lincoln (2003) citados por Amado (2014, p. 40), “implica um ênfase na qualidade das entidades estudadas e nos processos e significações que não são examináveis experimentalmente nem mensuráveis, em termos de quantidade, crescimento, intensidade ou frequência”. Para além disso, e uma vez que o investigador está imiscuído na realidade observada, é de realçar que, num exercício de introspeção e reflexão, a natureza socialmente construída da mesma, os constrangimentos situacionais e a necessidade de agir foram o móbil para esta investigação. Está, portanto, em causa um conceito problemático, mas fundamental e central, que é *ser humano*. Há um certo consenso que leva a aceitar que “o específico do homem é a sua dimensão moral” (Simões, 2007, citado por Amado, 2014), contudo, esta realidade abre possibilidades valiosíssimas na investigação a levar a cabo.

Pretende-se, então, a partir das qualidades únicas e forças especiais da organização, e por meio de uma atitude construtivista, atingir a finalidade da melhoria do desempenho dos atores da mesma, através da criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento tanto da organização, como das pessoas que a compõem (Robbins, 2006). Para tal, crê-se no engajamento das lideranças, assim como com o reconhecimento e legitimação do método descrito, num processo de busca e construção cooperativa e co-evolucionária em busca de um ideal que se deseja comum, promovendo uma “revolução na área do conhecimento organizacional e da gestão de mudança” (Oliveira, 2010).

Contando com uma cultura organizacional democrática e participativa, e através da proposta do Modelo Tridimensional de Intervenção (Valença, 2007; 2009, citado por Oliveira, 2010), “no qual os eixos de sustentação da intervenção da investigação apreciativa são a genuinidade, autenticidade e congruência” do investigador, este necessita “além de vender a ideologia do método, crer em seus propósitos e vivenciá-los na prática”, de modo a promover o envolvimento e a predisposição das pessoas a participar no processo (docentes e lideranças), reconhecendo e legitimando o grupo e estreitando as relações colaborativas, mas também a dar a conhecer os aspetos que

possam ser negativos, assim como a crítica social, viabilizando a aceitação dos mesmos. Ou seja, trata-se de revelar o problema como uma janela de oportunidades e, por isso, a relação entre o investigador e os participantes deverá ser de reconhecimento mútuo, de respeito para se ser e fazer ouvido, de sonho coletivo e de ação apoiada.

Os processos de recolha de informação para a construção de novos conhecimentos devem, por um lado, partir do conhecimento existente e por outro definir modelos de comunicação capazes de “persuadir o destinatário da comunicação de que o novo conhecimento é valioso, porque se refere a uma questão importante e é generalizável” (Moreira, 2006, p. 44).

No sentido não só de definir o caminho a percorrer, mas também de ser capaz de encontrar as respostas à investigação a realizar, torna-se de importância primordial a escolha das técnicas a utilizar. Nesta situação específica, procurar-se-á que a recolha de dados possa e deva utilizar procedimentos cognitivamente e metodologicamente acessíveis a todos os que se querem auscultar, não se recorrendo à construção e utilização de instrumentos de recolha de informação tecnicamente muito complexos, ou que apenas incidam em dados quantitativos, uma vez que são adequados às dimensões pessoais, relacionais, educacionais e organizacionais sobre as quais se pretende investigar.

Na estratégia qualitativa de investigação, os dados recolhidos são do tipo descritivo, dizem respeito a pessoas, conversas, e são obtidos por alguém no papel de investigador, utilizando estratégias de observação ou de entrevista, mas de difícil tratamento estatístico. Ao contrário dos métodos quantitativos, as perguntas “não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outras-sim, formuladas com o objetivo de investigar fenómenos em toda a sua complexidade” (Bodgan & Biklen, 1994). Na medida em que, neste caso, o investigador é, para além de um observador direto do acontecimento a estudar, uma parte da realidade a observar, e que a leitura e interpretação de determinada realidade é sempre dependente de quem a realiza, este já possui, mas também aprofunda, o “conhecimento intrínseco”, que lhe permite uma melhor compreensão do real, com a subjetividade que estará sempre presente, pela conjugação do rigor e da objetividade na recolha, análise e interpretação dos dados.

2.2 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

No processo de investigação, esta pode, deve e vai apoiar-se em diferentes técnicas de recolha de informação, utilizando inquéritos por questionário, inquéritos por entrevista, documentos escritos e materiais audiovisuais. Como a dimensão prática é inquestionavelmente importante, deve ser interpretada como algo que diz respeito ao que é exequível, podendo ter como efeito imediato aumentar a visibilidade e a compreensão do problema, no sentido de, posteriormente, encontrar alternativas concretas de melhoria, tal e qual como se pretende com este estudo. É claro que, mediante a opção pelos inquéritos por questionário, a investigação pode ficar condicionada pela não sinceridade dos sujeitos, os interesses em jogo, as motivações implícitas e explícitas e as relações de poder que ela pode ocultar. No entanto, é com a consciência desta realidade que se realizarão, como apoio a outros métodos, inquéritos por questionário.

O recurso aos inquéritos por entrevista, nos quais o entrevistador utiliza um guião de perguntas semiestruturadas, justifica-se com o facto de, neste estudo, haver a necessidade de obter informações questionando diretamente cada sujeito. Ao utilizar o inquérito por entrevista é possível, para além das perguntas que surgem no decorrer da conversa, perceber “os porquês” e os esclarecimentos que possibilitam uma melhor compreensão das respostas, das motivações e da linha de raciocínio que lhes estão inerentes. Uma das mais-valias da entrevista semiestruturada é a sua adaptabilidade, ou seja, o facto de o entrevistador conseguir explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos, coisa que no inquérito não é possível acontecer. No entanto, é imprescindível que durante a colocação das questões, o entrevistador saiba ouvir, isto é, não interromper a linha de pensamento do entrevistado, aceitar as pausas, e, em geral, aceitar tudo o que é dito numa atitude de neutralidade atenta e empática. Estas perguntas podem assumir a forma de questionário, com perguntas abertas e fechadas.

A análise documental é um procedimento que se utiliza para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos e pode ser desenvolvida a partir de várias fontes, de diferentes documentos como os estruturantes e, neste caso particular, o “diário de bordo” do investigador, onde constarão, numa perspetiva de investigação apreciativa, as notas referentes aos achados percebidos durante a recolha de dados e as vivências no contexto. É uma metodologia de investigação científica que utiliza procedimentos técnicos e científicos específicos para examinar e compreender o teor de documentos de diversos tipos, e deles obter as mais significativas informações, conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos.

2.3 CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO

O Colégio é um estabelecimento do ensino particular localizado no grande Porto. Atualmente com cerca de 1300 alunos, do berçário ao 12.º ano, e três edifícios, começou a sua atividade em setembro de 2001 com um edifício e trinta crianças da creche e pré-escolar. O seu funcionamento é devidamente reconhecido a nível ministerial e concelhio, na sua capacidade de gestão educativa, financeira e organizacional, em regime de autonomia pedagógica.

Os Objetivos da Organização

O Colégio tem como principal propósito *Educar para o Futuro* e teve na sua origem um projeto de educação que se queria diferenciado dos demais, alicerçado na qualidade educativa, nos recursos humanos e nas estruturas físicas, pondo em prática pedagogias ativas, com base no conhecimento científico, na dimensão humanista e na vivência democrática, onde os valores da responsabilidade, liberdade, solidariedade, excelência, empreendedorismo, inovação, confiança, superação, paixão, compromisso e compaixão são fundamentais. Definiu como Missão *“Qualidade no Sucesso que permita, pela exploração de todas as nossas potencialidades, a construção conjunta de um mundo melhor”* e tem uma *Visão*, enquanto referência internacional na Educação, promotora de um ensino inovador,

visionário e inclusivo, onde as crianças, jovens, docentes e não docentes vivem numa verdadeira comunidade de aprendizagem, desenvolvem os seus talentos e são felizes.

Para atingir esses desideratos, tem como objetivos orientar itinerários e projetos de vida, numa perspetiva de formação de cidadãos conscientes; promover uma cultura de liberdade responsável; contribuir para a autonomia e o desenvolvimento pessoal e social dos seus alunos e promover a inclusão através da realização de todos e com todos.

Propõe-se, através de uma cultura colaborativa solidamente assente no trabalho em equipa, e de um ensino inovador, a ser uma instituição de excelência, onde se aprende a aprender, que educa para o futuro e onde se constroem projetos de vida.

A estrutura organizacional do Colégio é orgânica; vertical e horizontal, e funcional. Vertical porque assenta no princípio hierárquico de tomada de decisão, ou seja, existe uma relação bem definida entre líderes e liderados; e horizontal, onde existe uma interação ativa e não imposta por parte de todos os intervenientes. Aludindo a McGregor (2006), relativamente ao comportamento humano nas organizações, pode dizer-se que o Colégio é, por um lado, é uma organização “X” uma vez que há um líder orientador de todo o processo educativo, o que leva a uma maior dependência do poder central, mas também é uma organização “Y”, uma vez que permite a descentralização da liderança, caracterizando-se por uma partilha de oportunidade e responsabilidade na tomada de decisões. O Colégio adotou princípios de ambos os modelos, criando um modelo organizacional misto, de forma a dotar o Colégio de uma estrutura mentora de uma estratégia de participação, de liberdade, de responsabilidade e de autonomia. Ao optar por este modelo misto, garante-se a adesão, o esforço e o comprometimento de todos no projeto. Contudo, é pertinente a existência de uma liderança que defina metas e indicadores capazes de avaliar o desempenho dos objetivos propostos, redefinindo estratégias sempre que necessário, uma vez que a aprendizagem é um processo contínuo e em constante atualização. Funcional, decorrente da Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol, porque os recursos estão organizados em departamentos e respondem a um único *chefe*. Além disso, cada área tem pessoas que partilham de conhecimentos e habilidades similares. Este tipo de estrutura tem como principais vantagens o facto de os

departamentos serem formados por pessoas que *falam a mesma língua*, fazendo com que a comunicação seja facilitada; a especialização é valorizada, incentivando-se essa mesma especialização; os níveis hierárquicos são bem definidos, o que facilita a visualização dos “degraus” pelos colaboradores, e existe uma orientação de cada pessoa para atividades que utilizam as suas competências com eficácia. Não obstante, neste tipo de estrutura a comunicação interdepartamental não é tão rápida como intradepartamental, o que pode dificultar a rapidez de resposta às situações e, por vezes, existe o perigo de “*departamentalizar*”, ou seja, neste caso, cada valência pode ter a tendência de se tornar estanque.

No Colégio, a estrutura organizacional caracteriza-se pela existência de uma Direção que é assegurada por duas pessoas, uma das quais assume de forma mais preponderante a direção pedagógica e outra a Direção administrativa. A direção pedagógica coordena o Conselho Pedagógico, que orienta a Equipa de Projetos e a Equipa de Articulação e Sequencialidade, e o Conselho de Coordenadores que, por sua vez, coordena os Conselhos de Docentes das várias valências, assim como o Conselho de Diretores de Turma, os Departamentos Curriculares e os Conselhos de Turma. Da competência da Direção Pedagógica é também a coordenação da Assembleia de Pais e Encarregados de Educação, a Assembleia de Delegados de Turma e da Assembleia de Alunos. A Direção Administrativa coordena o Conselho Administrativo, o Departamento Económico-financeiro, o Departamento Jurídico e os Serviços administrativos. Existem, ainda, dois adjuntos de Direção que coordenam várias estruturas como o secretariado de exames, a secretaria, a tesouraria, a reprografia, o departamento de vestuário e o departamento informático, mas que também apoiam pedagogicamente a Direção.

A dinâmica organizacional do Colégio identifica-se, assim, com a proposta de estruturação e funcionamento de Mintzberg (1995). Existe o topo estratégico (equipa de gestão da organização); o centro operacional (conjunto de professores); a linha hierárquica (cargos de gestão intermédia – coordenadores de ciclo e de departamento); tecnoestrutura (coordenadores de diretores de turma e de projetos) e suporte logístico (secretaria, reprografia, informática, vestuário, etc.). O autor propõe também cinco

mecanismos de coordenação necessários ao funcionamento conjunto dos diferentes elementos organizacionais, apresentados do mais para o menos formal: supervisão directa (controlo direto do trabalho produzido por outros); padronização dos procedimentos de trabalho (mais visível em dispositivos como o projeto educativo e menos visível no processo ensino-aprendizagem), standardização das qualificações (coordenação determinada pela formação inicial e contínua, de presença muito forte no Colégio), standardização dos resultados (a coordenação do trabalho é feita com base no resultado do trabalho, através da avaliação de desempenho) e ajustamento mútuo (coordenação feita por contacto informal, um mecanismo poderoso e eficiente perante tarefas muito complexas). No contexto escolar surgiram nos últimos anos evidências empíricas (Lima, 2011) que demonstram uma importante presença do ajustamento mútuo como mecanismo de coordenação do trabalho em substituição das qualificações referenciais – à partida, o modo de coordenação que seria mais utilizado, e isso mesmo verifica-se no Colégio. Mintzberg parte para a consideração da organização como um conjunto de coligações formais e informais, as primeiras constituídas por grupos de trabalho associados a um departamento, tarefas específicas, etc., e as segundas associadas a projectos pontuais ou simplesmente a conjuntos de indivíduos que se encontram com maior frequência e que são portadores de interesses diversos. É desta forma que aos elementos estáticos da organização (organigrama e fluxos regulados de trabalho, informação e decisão) se junta à análise dos fluxos de comunicação informal que podem assumir três vias de potencial concretização: entre pares de uma mesma valência, entre elementos de distintos níveis hierárquicos e distintas valências e entre níveis hierárquicos não imediatos (com ultrapassagem de um *degrau* hierárquico). Existem duas razões para a existência de comunicação informal numa organização em geral e no Colégio em particular: por um lado, devido à impossibilidade de regulação absoluta de todos os procedimentos possíveis e, por outro, a necessidade de comunicar e de estabelecer relações sociais. Este último fator acrescenta uma grande variabilidade comunicacional, nomeadamente entre pares de valências distintas que, no caso do Colégio, podem facilmente confluir em espaços que lhes são comuns ou então em

momentos determinados pela necessidade de cumprir tarefas relacionadas com projetos pontuais ou acontecimentos não formais como os tradicionais convívios de final de ano ou Natal. Desta rede mais ou menos aleatória de contactos informais coexistente na ordem estabelecida resulta uma comunicação fluída, mas eficaz, o estabelecimento de relações pessoais fortes e colaborativas, e ainda o sentimento de pertença.

No caso do Colégio, e relativamente ao poder, ele é geralmente exercido pela competência, ou seja, as pessoas que ocupam um cargo superior são respeitadas e valorizadas pelos seus conhecimentos, comportamentos e habilidades. Não obstante, apesar de numa percentagem consideravelmente menor, existe também em determinados níveis hierárquicos o exercício do poder pela legitimidade, isto é, um posto de autoridade com aceitação dos demais, mas que nem sempre é respeitado por todos. Apesar de serem estas as principais formas de exercício do poder, podem verificar-se pontualmente casos de poder por persuasão, em que o superior encontra na arte do convencimento um meio para atingir os seus fins e ainda, embora de forma residual, o exercício de poder pela ligação, no qual algumas relações transbordam, por assim dizer, a esfera pessoal e, por isso, acabam por proporcionar vantagens significativas.

A cultura e o relacionamento do colégio com o seu ambiente

A cultura constituída no universo escolar é formada pela interação entre, por um lado, os programas, currículos oficiais, normativos e legislação; e, por outro, pelos resultados da ação praticada pelos atores envolvidos no desenvolvimento desses programas; professores, diretores, funcionários, alunos e comunidade. Deste modo, a função social do Colégio vai além da prestação dos serviços educativos alicerçados por uma estrutura burocrática, uma vez que os indivíduos e as suas práticas são fundamentais para a compreensão de processos pedagógicos, organizativos, de gestão e de tomada de decisões no seu interior. Nesse contexto, e como observa Nóvoa (1999), “as escolas constituem-se numa territorialidade espacial e também cultural, razão pela qual sua análise deve mobilizar todas as dimensões da vida escolar: políticas, pessoais e simbólicas”. As organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se às

exigências ambientais (Chiavenato, 2004), daí que as características das organizações dependem das características do ambiente que estão inseridas. Nesse sentido, o ambiente molda as organizações e o Colégio não é exceção. A capacidade de cada escola produzir a sua própria cultura deriva da habilidade em elaborar e reelaborar uma dinâmica interna a partir dos discursos, formas de comunicação e linguagens presentes no cotidiano escolar, manifestando-se através da identidade que é construída a partir de modos particulares de interagir, trabalhar, agir e pensar que se consolidam no dia-a-dia da escola. Assim, as crenças e expectativas presentes nos membros que pertencem ao cotidiano do Colégio podem, por um lado, fortalecer e consolidar ou, por outro, expressar resistências aos processos – formais ou informais - que nela se desenvolvem.

A comunidade Educativa do Colégio identifica-se amplamente com uma cultura de escola que conduz a uma liberdade de grupo/individual, manifestando-se de forma colegial, com confiança, transparência e credibilidade. Esta Cultura caracteriza-se pela promoção da ligação entre a escola e a comunidade, através da colaboração, envolvimento e participação. O modo como esta relação é desenvolvida com os seus colaboradores determina fortemente as atitudes dos alunos e dos pais em relação ao Colégio que, sendo vibrante e inovador, é um espaço centrado nas crianças e nos jovens; tem uma reputação de excelência no ensino, onde os alunos realizam o melhor das suas capacidades; e onde essas relações são proativas e colaborativas. O Colégio é promotor do bem-estar psicológico, através de uma cultura escolar positiva, que alinha o currículo e outras iniciativas para esse fim e favorece a colaboração entre todos, em particular da escola com as famílias dos alunos. Desenvolve estratégias de aproximação à comunidade e às famílias, de modo a promover o seu envolvimento não só na escola, mas também no equilíbrio emocional e académico dos seus alunos/jovens/filhos. Evoca igualmente uma cultura social/cívica a fim de tornar as crianças e jovens agentes de mudança e de conquista de uma sociedade mais rica, não só ao nível técnico e científico, mas também nas competências e *soft skills* relacionadas com a solidariedade, a bondade, a compaixão e a responsabilidade, canalizado-as para intervenção social, económica e ambiental. São exemplos diretos deste envolvimento as parcerias com respostas da comunidade social

envolvente (APPACDM Maia, Lares de idosos, CãoViver, Lipor, etc.) mas também de várias organizações humanitárias nacionais e internacionais.

O envolvimento dos alunos no Colégio tem um impacto muito significativo não só no seu desempenho escolar, mas também no seu bem-estar, pelo que assim se reforça a importância de definir nos Projetos Educativos, Planos Anuais de Atividades, Planos Estratégicos de Ação (por exemplo, a aposta na Promoção da Saúde, através do serviço de nutrição, e Bem-Estar Psicológico, através do serviço de psicologia) e demais estratégias orientadoras do funcionamento do Colégio, orientações para a promoção de uma cultura participativa, de uma responsabilidade comum e de estratégias conjuntas para a promoção de um clima saudável de convívio de docentes e demais funcionários, formação de alunos, mas também de cidadãos do presente e do futuro. A autonomia, a resiliência, a perseverança, o otimismo, a generosidade, a responsabilidade e a consciência cívica surgem como pilares para o desenvolvimento de competências sócio-emocionais necessárias para o bem-estar e saúde mental das crianças, jovens e adultos. O Colégio tem, integrado no horário das turmas, momentos semanais nos quais, e através de um modelo que lhes permite assumir um papel decisivo na discussão, se promovem a reflexão e a partilha de soluções de intervenção acerca dos problemas que vão surgindo na escola, melhorando, desta forma, a coesão e o clima de escola, prevenindo o *bullying* e os conflitos entre pares.

Schein define três níveis de cultura que evidenciam a forma como a mesma é percebida, podendo-se estabelecer a comparação com as camadas do planeta Terra para a sua melhor visualização. Deste modo, e na camada exterior e mais visível, ou "manto terrestre", situa-se aquele que é considerado o primeiro nível da cultura organizacional; os artefactos. Os artefactos podem resumir-se a tudo o que se pode perceber através dos 5 sentidos; o que se pode ver, tocar, ouvir, cheirar. São os símbolos, a linguagem, os eventos não formais, etc. No Colégio, os artefactos consubstanciam-se desde logo pelo seu logotipo, pelos cartazes afixados pelas instalações, pelo uso dos trabalhos das crianças como principal forma de decoração, pelos acessos para mobilidade

reduzida, pelo cheiro a comida característico logo de manhã cedo, pelos uniformes de alunos, professores e outros funcionários, etc.

Num segundo nível de cultura, o “manto” da nossa Terra, mais profundo, mas ainda percebível, estão os valores e crenças explícitos. Estes valores e crenças dizem respeito às coisas em que, na organização, se acredita ou diz acreditar. É, por assim dizer, o compromisso que nos une ao Colégio relativamente ao respeito pelos documentos estruturantes ; o código de conduta que consta do Regulamento Interno, os valores preconizados no Projeto Educativo, ou mesmo a filosofia que os diretores e coordenadores passam no seu discurso, assim como no exemplo que dão.

No terceiro nível de cultura, encontram-se os pressupostos, o núcleo da Terra. É o nível com um grau de impercetibilidade maior por serem a base da cultura, de onde crescem os valores e que fazem parte do nosso inconsciente. Por serem a camada mais profunda, é menos imutável e, se pudermos influenciar esses pressupostos, podemos influenciar a cultura. No Colégio verifica-se algum desalinho entre esta camada - as coisas em que realmente acreditamos - com os valores e crenças que dizemos acreditar e os artefactos, que são as evidências do que se faz. Um bom exemplo disto no Colégio é a separação e a recolha seletiva do lixo. Por um lado, e porque somos uma Eco-Escola (prática associada a um pressuposto), existem espalhados por todo o espaço físico caixotes de reciclagem (artefactos), mas as funcionárias da limpeza (pertencentes a uma outra organização), muitas vezes misturam o lixo dos vários caixotes (valores (não) partilhados).

Análise integrada das metáforas organizacionais

A partir da abordagem proposta por Morgan (2006), que definiu oito metáforas: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumento de dominação, será feita uma análise integrada de algumas dessas metáforas, as que mais se ajustam ao Colégio, assim como a articulação entre elas.

A metáfora racional, ou máquina, pressupõe que a organização vise aumentar a eficácia e a eficiência e diminuir a incerteza o que, no contexto do ensino, e ainda mais

do ensino privado, faz todo o sentido. O Colégio tem como principal desiderato a formação plena das crianças e jovens, não só do ponto de vista cognitivo, mas também humano, ou seja, almeja proporcionar uma educação holística e, nestes termos, verifica-se a exigência de uma engrenagem bem oleada. Nesta metáfora, o que se salienta é a racionalidade coletiva em detrimento da racionalidade individual, não considerando o ambiente em que a organização está inserida. No entanto, os objetivos, a estrutura, a normalização de procedimentos, a formalização e a rotina são bem patentes na organização, rotina essa que deriva essencialmente da divisão do trabalho. Existe, também, uma burocratização imposta pelas regras e normativos a que o Colégio está sujeito, assim como uma hierarquia e a consequente existência de lideranças que definem metas e indicadores que sejam capazes de avaliar o desempenho dos objetivos propostos, redefinindo estratégias sempre que necessário.

Apesar desta realidade, a organização não se pode alhear do facto de que as organizações existem porque existem pessoas e são, por isso, um organismo vivo. Na metáfora humana considera-se então a compreensão da atividade ambiental definida pelas ações e interações organizacionais orgânicas e, por isso, a comunicação tem uma importância central, também na interação das pessoas no espaço, especialmente a apropriação do espaço pelas crianças que, bem vistas as coisas, não deixa de ser também uma forma de comunicação. Max Weber desenvolveu, relativamente às relações sociais, a teoria da ação social, em que define que qualquer ação é realizada a partir da intenção do seu autor quanto à resposta do seu interlocutor, ou seja, todo o comportamento humano é orientado para o próprio, mas também para os outros, justificando assim a tentativa de compreender os sentidos dados às ações humanas nas suas relações sociais. Já entre os anos 20 e 30 do séc. XX, estudos promovidos por Elton Mayo evidenciam que as dinâmicas interrelacionais entre as pessoas que integram a organização, assim como as suas ações, influenciam tanto ou mais o trabalho do que o próprio planeamento. No Colégio, tendo em vista o sucesso individual e coletivo a que se propõe, procura-se a integração social, articulando os objetivos individuais e os da própria organização através de, por exemplo, a motivação para a formação contínua e/ou especializada dos professores e outros

funcionários como fator de crescimento pessoal e profissional. A matéria humana é foco de muita atenção e a satisfação das necessidades dos indivíduos e grupos é tida em conta, uma vez que a sua atuação é tão mais eficaz quanto mais realizados e motivados estiverem, seja este o seu local de trabalho ou estudo.

O Colégio é um sistema social onde se observa uma teia intrincada de relações, formais e informais, no sentido vertical e no sentido horizontal e em que a ação de cada um tem reflexo no outro. Estas dinâmicas de grupo provocam, no entanto, alguns constrangimentos que, se por um lado podem ser nocivos para o clima organizacional se não controlados, por outro podem ser uma das formas de alavancagem da mudança e melhoria, o que se justifica com o facto de as organizações serem desejavelmente “aprendentes”, ou seja, serem um sistema de processamento de informações e onde o todo se encontra nas partes e as partes no todo. Esta metáfora, a cognitiva, descrita por Morgan como “cérebros”, aponta que estes não funcionam como máquinas, mas antes de forma holográfica, distribuindo a informação através de processos como, por exemplo, o “feedback”. O Colégio está constantemente em processo de sentir e auscultar, monitorizar e explorar os aspetos importantes do seu ambiente, relacionando essas informações com as normas que guiam o comportamento, detetando desvios e corrigindo as discrepâncias. Isto resulta num constante moldar do sistema ao ecossistema, ou seja, implica adaptações para que se garanta a sobrevivência da organização, uma vez que existe uma (inter)dependência de e com o ambiente. No Colégio, apesar de, em como qualquer outra escola, existirem recursos limitados, é imperioso proceder à definição de estratégias de adaptação e à inovação face às exigências, conforme considera a metáfora orgânica. O ciclo vital das organizações; nascer, crescer e (evitar) morrer, implica que estas adaptações sejam uma constante dada também a mudança paradigmática a que se assiste na educação e na sociedade em geral. O Colégio, por exemplo, e dada a “vigência” da era digital, possui em todas as salas de aula quadros interativos, equipamento áudio e vídeo que permitem o ensino à distância; todos os alunos a partir do 2.º ano têm os manuais digitais, assim como um tablet que assegura a sua consulta; usam-se plataformas de comunicação e partilha como o *Teams*, *OneNote* e *OneDrive (Office 365)*, etc. Esta nova

realidade tem vindo, também e a par da forja durante o curso da ação social, a influenciar a cultura do Colégio, uma vez que é necessário proceder a uma constante construção e reconstrução social da realidade, em que os valores, as crenças os padrões e os símbolos vão, muito lentamente, tomando novos contornos e integrando as novas realidades. Estas novas realidades, assim como os meios de negociação que são constantemente necessários nas organizações, estão intimamente relacionadas também com os sistemas políticos e, por isso, a metáfora política é de análise importante também na observação organização. Trata-se, no Colégio, de manter um equilíbrio saudável que permita a articulação das influências externas com o sistema de coligações de interesses; a resolução de conflitos através da manutenção de acordos e alianças, nem sempre fáceis devidos à variedade de interesses dos membros, tudo isto conseguido pelas relações de poder.

Relativamente às formas de exercício do poder, coexistem no Colégio a burocracia, uma vez que existem normativos emanados do Ministério, mas também documentos estruturantes internos que exigem o seu cumprimento; a democracia representativa, através, por exemplo, dos departamentos, delegados de grupo, etc., mas também a democracia direta, uma vez que a participação é assumida como um dos pilares institucionais. A autoridade formal, o controlo de recursos, o uso das regras e regulamentos, o controlo no processo de tomada de decisão, o controlo do conhecimento e da informação, a capacidade de lidar com as incertezas e as alianças interpessoais são então as principais fontes de poder.

As metáforas são formas de ver a organização. São, por assim dizer, ângulos de observação e, por isso, nenhuma delas isolada proporciona uma visão alargada da mesma, como se pretende. A abordagem formal e normativista da escola é consensualmente redutora, daí a necessidade de se ultrapassar, como defende Lima (2011), o determinismo organizacional, a escola fechada, mas também o determinismo situacional, um lugar de reprodução, porque a escola é também um lugar de produção estratégica de actores educativos dentro das suas margens de autonomia. Lima, assim como outros teóricos, preconizam a coexistência de dois tipos de modelos de análise organizacional: o modelo

normativo/pragmático e o modelo analítico/interpretativo, que exige uma deslocação do foco normativo para um foco descritivo e interpretativo. O estudo da escola é à partida complexo e as várias visões sobre a escola como organização, de forma isolada, são incapazes de retratar e abarcar a complexidade de tudo aquilo que mantém em contido, mas contínuo, conflito, as *arenas escolares*. Só articuladas poderão dar conta de uma forma pertinente, compreensiva e heurística das práticas em todas e em cada uma dessas organizações e, por isso, a complementaridade entre modelos de análise é fundamental para abarcar a complexidade das organizações educativas registadas no espaço e no tempo.

2.4 PARTICIPANTES

Este estudo vai ser feito junto da Direção Pedagógica; dos Coordenadores de Ciclo: Coordenador da Creche, Coordenador do Pré-escolar, Coordenadores do 1.º CEB e Coordenador do 2.º, 3.º CEB e Secundário; dos Coordenadores de Departamento: Coordenador do Departamento de Artes e Expressões, Coordenador de Línguas e Ciências Sociais e Coordenador de Matemática e Ciências; dos Educadores e dos Professores do 1.º, 2.º e 3.º CEB e Secundário.

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 INTRODUÇÃO

“A análise, interpretação e discussão dos resultados é uma parte importante do relatório. A apresentação dos resultados em tabelas e gráficos podem melhorar a eficácia da comunicação e ajudar o leitor a acompanhar a linha de argumentação desenvolvida na análise. A discussão dos resultados, em particular, visa apresentar uma síntese dos resultados sobre as hipóteses, sendo esta síntese discutida na sua relação com a teoria mobilizada no modelo de análise e outra emergente da análise empírica”. (J. Santos & Henriques, 2021, p. 29).

Tomámos a opção por começar pela análise da entrevista exploratória realizada à Diretora do Colégio, uma vez que foi esta que, em larga medida, orientou a direção para as entrevistas aos coordenadores de ciclo, aos coordenadores de departamento e aos docentes. Após esta análise, procederemos à análise das entrevistas aos coordenadores de ciclo e de departamento tendo em conta as interpretações e inferências que foram orientadas pelas hipóteses e pelo estado da arte e, em seguida, fazemos a análise paralela das respostas ao inquérito por questionário, incluindo as imagens resultantes dos gráficos obtidos.

Para proceder à análise de conteúdo das entrevistas foi elaborada uma tabela com as categorias, subcategorias e respetivas unidades de contexto e unidades de registo, de acordo com os objetivos gerais e específicos da presente investigação.

Posteriormente, apresentamos as conclusões perante o problema da investigação tentando dar resposta à problemática e contribuindo para um melhor conhecimento da realidade.

3.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA À DIREÇÃO

A análise da entrevista semiestruturada à Diretora do Colégio está dividida em quatro categorias: “aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças”; “aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias”; “identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes” e “estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias”. Cada uma das categorias está dividida em subcategorias que surgiram de acordo com os objetivos gerais e específicos da investigação, resultando em 22 subcategorias, onde é efetuada a análise de conteúdo. Para cada categoria e respetiva subcategoria, optámos por identificar as unidades de registo mais significativas para posteriormente efetuarmos uma análise de conteúdo de carácter mais global. De seguida, procuraremos triangular com as conclusões finais da articulação das respostas ao inquérito por questionário, com a análise das entrevistas realizadas, e com os achados do estado da arte.

Tabela 1 – Análise da entrevista à Direção

Categoria: Aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças	
Subcategorias	Observações
Definição de motivação	Aponta como sendo o “motivo para a ação” no sentido do desenvolvimento pessoal, da valorização e do reconhecimento, e do trabalho para o outro, dado que considera a profissão de professor como uma missão.
Importância de ter, na sua equipa, docentes motivados	Assume que ter na sua equipa docentes motivados é muito importante, inferindo que os docentes têm, também como motivação, o orgulho em pertencer à organização, uma vez que isso lhes traz reconhecimento social.
A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o	Assume que a falta de motivação ou a desmotivação dos docentes impacta de forma negativa a cultura e o clima

<p>impacto na cultura e no clima organizacional</p>	<p>organizacional, uma vez que é contraproducente para toda a equipa, e é contagiante.</p> <p>Refere que um professor desmotivado é não atuante e está distanciado da realidade, ou seja, que a desmotivação resulta na falta de envolvimento.</p>
<p>De que forma a motivação dos professores impacta no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio</p>	<p>Partilha que foi feito um estudo relativo à felicidade, transversal a toda a comunidade educativa, no qual foi visível que o reconhecimento é o que os professores mais valorizam, mas diz que essa necessidade de reconhecimento não é tanto da parte das lideranças, de topo ou intermédias, mas antes dos pais.</p> <p>Reafirma o impacto negativo da desmotivação na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio, referindo a “crise” pela qual a profissão de professor está a passar, necessitando de voltar a ter o reconhecimento e o respeito de outrora.</p>
<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa</p>	<p>Assume que quando as lideranças “sabem o que é preciso melhorar na sua equipa” o fazem, relevando a importância de saber como os professores se sentem para melhor contribuir para o seu bem-estar e felicidade.</p>
<p>Categoria: Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias</p>	
<p>De que forma a falta de motivação dos docentes pode</p>	<p>Considera que a falta de motivação dos docentes afeta a sua saúde e o seu bem-estar de forma muito vincada.</p>

afetar a sua saúde e o seu bem-estar	
Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respetiva equipa	Refere o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional como um importante fator de motivação, assim como, já referido anteriormente, o gosto em fazer parte da “família CNM” e o reconhecimento por parte da comunidade educativa. Aponta também o facto de as pessoas gostarem de contribuir para a organização com o melhor de si, rentabilizando os seus “talentos”.
Papel da Direção na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador	Refere que, no sentido de libertar os docentes e permitir um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pretende continuar a desburocratizar processos, permitindo libertar tempo.
Que estratégias a Direção promove para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho	Refere pretender permitir que todos os docentes tenham, pelo menos, 1 ou 2 tardes livres (ainda que diga que isso não será possível em todas as valências ou ciclos) e prever no horário tempos de trabalho colaborativo. Diz haver estratégias de motivação mais visíveis e menos visíveis. Menciona que, para o próximo ano, estão pensadas mais estratégias que promovam a motivação docente. Diz ter a noção dos sonhos dos professores, do que eles gostariam de fazer, fruto das conversas no âmbito do processo de avaliação de desempenho, e ajuda a criar as condições para que isso aconteça.
Categoria: Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes	
Elencagem as necessidades dos professores	Considera que as principais necessidades dos professores são: o reconhecimento do trabalho dos professores pelos pais e pelos

	próprios alunos; o sucesso dos alunos e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.
Principais fontes de motivação e desmotivação dos docentes	Considera como principais fontes de motivação: o reconhecimento do seu trabalho pelos pais e alunos; o sucesso dos alunos e a liberdade, nomeadamente para a criatividade.
Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos docentes	Diz conseguir medir e monitorizar a motivação dos professores através de conversas informais, no processo de avaliação de desempenho, na forma como se envolvem nas atividades propostas e nos projetos a desenvolver.
Teoria X e Y, de Douglas McGregor	Declara haver uma proporção de, mais ou menos, 50/50. Diz que aqueles mais motivados conseguem “trazer” os mais céticos para projetos mais desafiantes.
Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores? Como são definidos os objetivos para os professores? Quais são eles?	Assume que a monitorização do trabalho é mais sistemática nos professores jovens e/ou novos no Colégio. O processo de avaliação de desempenho consubstancia-se em observações de aula, por regra trimestrais, e em reuniões de feedback, nas quais são discutidos os pontos fortes e aqueles que carecem de melhoria. No final do ano, fazendo a comparação com a avaliação sumativa dos alunos, e após a entrega da autoavaliação dos docentes, na qual devem constar evidências e uma reflexão do ano, faz-se o balanço do ano que acaba e a projeção do ano seguinte, da qual constam os objetivos, que são definidos cruzando “o que ele se propõe a fazer para o próximo ano e aquilo que as lideranças entendem que é importante que faça”.

	<p>Considera que a avaliação do desempenho docente é insuficiente por dever ser mais persistente, a exemplo da avaliação dos alunos.</p>
<p>Como é promovida a equidade no ambiente de trabalho</p>	<p>Aparenta e verbaliza desconforto e dificuldade na resposta a esta pergunta. Diz que a equidade é praticada através da igualdade de oportunidades e assente nos normativos, nomeadamente os que dizem respeito à organização do trabalho letivo e não letivo e dos ordenados.</p>
<p>Gestão/apoio da diversidade</p>	<p>Considera a diversidade uma mais-valia. Diz procurar competências diferentes nos professores de forma a enriquecer os grupos. Sente necessidade de alguma irreverência.</p>
<p>Promoção de uma cultura participativa</p>	<p>Assume a participação como uma das bases do Colégio, apesar de reconhecer que há lideranças mais diretivas. Considera o Conselho Pedagógico como o melhor exemplo de cultura participativa do Colégio referindo, no entanto, que nem sempre há acordo e que, em última instância, é à Direção que cabe a decisão.</p> <p>. Relativamente à Direção Pedagógica, considera que esta ouve, embora nem sempre consiga que isso passe para as lideranças intermédias.</p>
<p>Categoria: Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias</p>	
<p>De que forma a Direção colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais</p>	<p>Diz que a Direção colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais através da observação e posterior feedback das necessidades dos docentes. Refere que, havendo uma oportunidade, se vai lembrando de nomes que poderiam coordenar um projeto ou ocupar um cargo.</p>

<p>Como apoia o crescimento profissional e a formação contínua dos docentes da equipa</p>	<p>Reconhece dificuldade em proporcionar formação contínua aos professores, uma vez que considera que, por um lado, existe uma crise nas universidades relativamente à formação que promovem e, por outro, as editoras tomaram uma grande fatia do mercado da formação específica dos grupos disciplinares, movidas pelo interesse económico. Por isso, a formação que o Colégio tem promovido tem assentado na promoção das <i>softskills</i>, nomeadamente no desenvolvimento pessoal e na saúde mental. Quando há uma proposta de um docente ou grupo de docentes para fazer determinada formação, o Colégio pode comparticipar nos custos e na facilitação da frequência da formação.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA ÀS COORDENAÇÕES DE CICLO

A análise da entrevista semiestruturada aos Coordenadores de Ciclo do Colégio está dividida em quatro categorias: “aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças”; “aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pelas lideranças intermédias”; “identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes” e “estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação das lideranças intermédias”. Cada uma das categorias está dividida em subcategorias que surgiram de acordo com os objetivos gerais e específicos da investigação, bem como da entrevista exploratória à Direção, resultando em 22 subcategorias, onde é efetuada a análise de conteúdo. Para cada categoria e respetiva subcategoria, optámos por identificar as unidades de registo mais significativas dos contributos dos vários coordenadores, designados por **CCreche** (Coordenação da Creche), **CPré** (Coordenação do Pré-escolar), **C1CEB** (Coordenação do 1.º Ciclo do Ensino Básico) e

C23SEC (Coordenação do 2.º e 3.º ciclo e secundário), para posteriormente efetuarmos uma análise de conteúdo de carácter mais global.

Tabela 2 – Análise da entrevista às Coordenações de Ciclo

Categoria: Aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças	
Subcategorias	Observações
Definição de motivação	Todos os coordenadores consideram a motivação como o motivo para a ação, aquilo que nos faz realizar algo no sentido de alcançar objetivos. O coordenador do 2.º e 3.º Ciclo e secundário vai um pouco mais longe fazendo a referência a duas vertentes dessa motivação; a intrínseca e a extrínseca.
Importância, para a Coordenação, de ter, na sua equipa, docentes motivados	Todos os coordenadores consideram de primordial importância ter na sua equipa docentes motivados. O coordenador do 2.º e 3.º Ciclo e secundário refere ainda a importância, no caso das suas valências, da existência de coordenadores de departamento, delegados de grupo e mesmo dos diretores de turma, que mantêm a engrenagem a funcionar e estão sempre disponíveis a dar atenção a quem dela necessite.
A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o impacto na cultura e no clima organizacional	É unânime a consideração de que a falta de motivação ou a desmotivação dos docentes tem impacto na cultura e no clima organizacional, influenciando-o direta ou indiretamente e negativamente, assim como o resultado do trabalho.
De que forma a motivação dos professores tem	É inegável esse impacto para todos os coordenadores. Aliás, para os mesmos coordenadores, são os alunos os que mais efeitos sofrem dessa desmotivação, uma vez que a dedicação do professor

<p>impacto no sucesso e satisfação dos alunos, satisfação dos pais e reputação do Colégio</p>	<p>influencia diretamente a sua aprendizagem e o vínculo que se pretende que exista entre si e a criança/aluno. Os pais e os encarregados de educação não estão à espera de outra coisa que não um serviço educativo de qualidade. A qualidade e a pertinência da oferta educativa e das atividades propostas, o cuidado e a atenção com os pais e com as crianças/alunos fazem com que o Colégio proporcione a satisfação de toda a comunidade educativa, promovendo a sua reputação.</p>
<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa</p>	<p>É reconhecido por todos os coordenadores que a liderança e a gestão das equipas são amplamente influenciadas pela motivação dos docentes e pelo conhecimento dos seus fatores. Quando existe a perceção de que algo não está bem ou que algum docente está desmotivado as lideranças tendem a agir, sendo que só a coordenação do 1.º CEB considera a inação e o afastamento como uma estratégia a seguir para que a pessoa em causa “perceba que há qualquer coisa que não está a ser tão correta e a correr tão bem”. A coordenação da Creche sublinha que a desmotivação dos docentes também corre o risco de alastrar para as lideranças, dizendo que equipas desmotivadas também fazem lideranças desmotivadas. A coordenação do pré-escolar diz que é difícil, mas considera que tem de estar sempre motivada, mesmo quando não está de acordo com algo.</p>
<p>Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na</p>	<p>Os coordenadores evidenciam formas diferentes de abordagem. O coordenador do 2.º e 3.º Ciclo e secundário refere a relevância do assunto e a atenção que o mesmo lhe merece. Para ele, as salas de professores como os “barómetros daquilo que são as tensões ou falta delas numa organização ou a motivação e/ou desmotivação”. A coordenação da creche defende a importância do diálogo e da comunicação positiva e a do pré-escolar ressalva a necessidade de</p>

equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo	ajustar as medidas ao profissional em questão. Já a coordenação de 1.º CEB diz assumir, como já foi referido anteriormente, uma postura mais passiva e deixar “fluir”.
Categoria: Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias	
De que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar	Os coordenadores são unânimes em considerar que essa influência é muito considerável, perturbando até as capacidades cognitivas e emocionais dos profissionais.
Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes	Todos os coordenadores dizem ter conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes das suas equipas. No entanto, a coordenação do pré-escolar assume que promover a motivação nem sempre passa pela sua esfera de ação e a coordenação do 1.º CEB diz que a equipa não está equilibrada relativamente a isso, atribuindo a causa desse facto à fase da vida profissional que vários docentes estão a passar. A coordenação da creche diz ter uma preocupação acrescida com a questão, questionando diretamente os docentes sobre ela.
Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador	Há alguma variedade das opiniões. A coordenação da creche considera que dar o exemplo é a melhor forma de o fazer. A coordenação do pré-escolar reconhece a dificuldade de, no quotidiano, ter tempo para dedicar a estas questões. A coordenação do 1.º CEB reconhece a sua importância na manutenção da motivação da equipa, embora digam não conseguirem “dominar tudo”. O coordenador do 2.º e 3.º Ciclo e secundário assume alguma

	limitação na ação da coordenação, tanto mais que não está diariamente presente na organização.
Que estratégias a Coordenação promove para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho	Todas as coordenações reconhecem que promovem estratégias para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho, embora sejam diferentes entre si. A coordenadora da creche diz questionar diretamente as pessoas sobre o que as motiva profissionalmente para poder pôr em marcha estratégias mais definidas e adequadas a cada docente. A coordenação do pré-escolar refere ouvir muito as pessoas e que, embora não sistematicamente, pratica o elogio e promove a partilha das ideias das educadoras perante a equipa. A coordenação do 1.º CEB aponta a gestão mais autónoma do tempo nas interrupções letivas e nas tarefas como a planificação, assim como dizem ter um “espírito leve e bem-disposto”, mesmo nos eventos mais formais, como as reuniões, promovendo momentos de convívio com pequenos lanches. Já o coordenador do 2.º e 3.º ciclo e secundário aponta como estratégias de motivação a valorização do trabalho dos docentes e o respetivo reconhecimento, sublinhando a importância das mesmas para o projeto, assim como o respeito por todos e pelos seus contributos para a organização.
Categoria: Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes	
Elencagem as necessidades dos docentes	A coordenadora da creche apresenta a maturidade e a comunicação eficaz como as principais lacunas na sua equipa. Já a coordenadora do pré-escolar refere a valorização como sendo a principal necessidade, uma vez que precisam também de aumentar a autoestima. A coordenação do 1.º CEB nomeia a capacidade de ultrapassar as vicissitudes a par da promoção da positividade e da esperança. Referem, ainda, que da parte dos docentes existe a necessidade de equilibrar de forma mais eficaz a vida pessoal com

	<p>a profissional. O coordenador do 2.º e 3.º ciclo e secundário também refere esse equilíbrio, assim como a alocação às tarefas e/ou níveis em que os docentes se sentem melhor.</p>
<p>Principais fontes de motivação e desmotivação dos docentes</p>	<p>As coordenações da creche e do 1.º CEB referem o fator financeiro como motivação, mas reconhecem que, relativamente a esse, nada podem fazer. A coordenação da creche assinala ainda a igualdade, ou melhor, a equidade, que em muitos casos não se verifica. A coordenação do 1.º CEB indica a gestão do tempo não letivo como um dos fatores mais motivacionais, uma vez que promovem tempo para a família. O coordenador do 2.º e 3.º ciclo e secundário volta a referir a importância da valorização do trabalho desenvolvido e do reconhecimento do mesmo, seja pelos alunos, pelos pais e encarregados de educação, pelas lideranças (que reconhece como carente de melhoria) e mesmo pelos pares; o pertencer a uma organização que se preocupa com as pessoas; a atribuição, na distribuição de serviço, de tarefas e níveis que sejam do agrado e preferência dos docentes; e as boas relações entre docentes e pais.</p>
<p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos docentes</p>	<p>Todas as coordenações referem a observação, nos momentos formais, mas também nos informais, como principal forma de medir e monitorizar a motivação e o envolvimento dos professores da respetiva equipa, sendo que dois dos coordenadores acrescentam a conversa com as pessoas como estratégia suplementar para o fazer.</p>
<p>Teoria X e Y, de Douglas McGregor</p>	<p>Os coordenadores revelam posições distintas. A coordenação da creche observa a existência dos dois tipos de indivíduos, mas vê isso como saudável, defendendo até que os Y são importantes para a evolução da equipa. A coordenadora do pré-escolar assume não ser capaz de fazer essa classificação. No 1.º CEB, a coordenação refere a existência dos dois tipos de indivíduos, mas também aponta a possibilidade de, consoante a fase pessoal e profissional</p>

	que o docente está a atravessar, haver uma mudança de um tipo para o outro. Já o coordenador do 2.º e 3.º Ciclo e secundário assume que, grosso modo, tem uma equipa de professores muito motivados e comprometidos com a organização.
Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores? Como são definidos os objetivos para os professores? Quais são eles?	Sequência que tem início com a observação de aulas, que se queria que fosse uma por trimestre ou período, conforme as valências, mas que nem sempre acontece assim, e a conseqüente reunião de feedback, onde, de forma qualitativa, se apontam os pontos fortes e as áreas de melhoria verificados na observação feita. Não obstante, existe uma diferença bastante assinalável entre os coordenadores internos, que estão no Colégio a tempo inteiro, e o externo que só ocasionalmente está fisicamente presente. As coordenações internas referem a existência de vários momentos informais em que acontece um feedback que não resulta de uma observação de aulas e dizem que são uma mais-valia para a equipa de trabalho, sendo que a coordenação do pré-escolar diz inclusivamente que o processo de ADD existente é insuficiente. A coordenação da creche acrescenta que deveriam traçar-se metas a atingir, ou seja, que houvesse recompensas de acordo com a avaliação quantitativa que resulta da ADD. A coordenação do 1.º CEB alude ao facto de considerar que a tabela que usam para fazer as observações estar desajustada.
Como é promovida a equidade no ambiente de trabalho	A promoção da equidade também não é um ponto de acordo entre as várias coordenações. As coordenações da creche e do pré-escolar afirmam que não existe equidade entre as várias equipas a trabalhar nas diferentes valências do Colégio, e as do pré-escolar e do 1.º CEB reconhecem que, mesmo dentro da mesma equipa, isso pode acontecer. Sobressai, nas declarações da coordenação do 1.º CEB, uma correlação entre a proximidade aos elementos da equipa

	e a promoção da equidade, no sentido em que são mais tolerantes com aqueles de quem foram mais próximos e, por isso, nem sempre são bem-sucedidas nessa promoção. No respeitante ao 2.º e 3.º ciclo e secundário, o coordenador diz que há mesmo essa tentativa, respeitando todos por igual, mas não afasta a possibilidade de, por vezes e de forma não deliberada, isso não acontecer.
Gestão/apoio da diversidade	Todos os coordenadores consideram muito importante a diversidade e declaram respeitar a individualidade de cada um.
Promoção de uma cultura participativa	Existe alguma dispersão na opinião dos coordenadores, na abordagem à questão da cultura participativa no Colégio. A coordenação da creche afirma que o Colégio gosta e faz por ouvir as pessoas, embora essa auscultação nem sempre “leve a algum lado”. As coordenações do pré-escolar e do 1.º CEB consideram que, apesar de existir uma cultura participativa, esta carece, segundo a coordenadora do pré-escolar, de melhoria, e, segundo a coordenação de 1.º CEB, as pessoas não têm o hábito de exercer o direito de participação espontânea. O coordenador do 2.º e 3.º ciclo e secundário considera que é, talvez, “um dos aspetos mais bem conseguidos” do Colégio.
Categoria: Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias	
De que forma a Coordenação colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais	A coordenadora da creche afirma ajudar sempre naquilo que os elementos da sua equipa mais precisam, assim como a coordenação do pré-escolar, que acrescenta que o faz nas reuniões regulares com os docentes da equipa. As coordenadoras do 1.º CEB dizem fazê-lo através da formação e o coordenador do 2.º e 3.º ciclo e secundário refere que essa colaboração é uma “simbiose entre aquilo que os professores pedem e aquilo que o grupo sente como necessário”.

Como Coordenação apoia crescimento profissional e a formação contínua docentes equipa	a o e a dos da	Todos os coordenadores assumem esse apoio à formação e concordam na importância do mesmo. A coordenação da creche e do pré-escolar incentivam muito à formação, fazendo a partilha de eventos formativos com as suas equipas e sugerindo a sua realização. A coordenação do 1.º CEB lembra a formação proporcionada pelo Colégio, mas ressalvam que acontece diversas vezes serem os docentes a propor a formação e o Colégio a assegurar os custos da mesma. A coordenação do 2.º e 3.º ciclo e secundário aponta o alinhamento entre a formação imposta pelo Colégio e as necessidades decorrentes do processo de ADD, assinalando o facto de, para além disso, ser pedido aos docentes que façam eles próprios algum investimento em formação.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4 ANÁLISE DA ENTREVISTA ÀS COORDENAÇÕES DE DEPARTAMENTO

Dada a referência, quer pelo coordenador do 2.º e 3.º ciclo e secundário, quer pela Direção, à relevância do papel dos coordenadores de departamento do 2.º e 3.º ciclo e secundário, e considerando o elevado número de docentes afetos a estas valências, tomou-se a decisão de também auscultar estes na forma de uma entrevista, entrevista essa dividida em duas categorias: “aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pelas lideranças intermédias” e “identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes”. Cada uma das categorias está dividida em subcategorias, no total de 8, que surgiram de acordo com os objetivos gerais e específicos da investigação, bem como das entrevistas à Direção e às Coordenações de Ciclo. Para cada categoria e respetiva subcategoria, optámos por identificar as unidades

de registo mais significativas dos contributos dos vários coordenadores, designados por **CD1**, **CD2** e **CD3**, após o que se faz a respetiva análise de conteúdo.

Tabela 3 – Análise da entrevista às Coordenações de Departamento

Categoria: Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias	
Subcategoria	Observações
Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respetiva equipa	Todos os coordenadores de departamento dizem julgar ter o conhecimento dos fatores de motivação e desmotivação da equipa. CD2 refere, ainda, o facto de conseguir identificar fatores de motivação individuais, mas também transversais.
Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo	CD1 considera que, na sua equipa, as pessoas mais motivadas acabam por ajudar os menos motivados e, por isso, não sente a perniciosidade dos comportamentos de grupo. Já CD2 reconhece os efeitos da desmotivação no estado anímico da equipa e, por isso, diz que a única forma de o contrariar é, quando sente que algo não está bem, falar diretamente com essa pessoa. Sublinha, ainda, o facto de ser importante “sentir as dores” dos seus coordenados de forma a entendê-las e tentar dar uma resposta. CD3 também refere o diálogo como a principal forma de lidar e solucionar os problemas de motivação.
Formas através das quais a motivação dos docentes e o conhecimento dos seus fatores	CD1 afirma que constrange a sua ação, uma vez que relaciona a motivação dos docentes com a sua disponibilidade para algum esforço extra. CD2 diz lidar mal com a desmotivação e, por isso, não lhe resta outra alternativa que não seja motivar a equipa. No entanto, também refere que, após várias estratégias para aumentar a motivação sem sucesso, também acaba por se desmotivar. CD3

influenciam a liderança e a gestão da equipa	reconhece que é difícil para si este trabalho porque, às vezes, também está desmotivada e não o pode deixar transparecer, embora o contrário também aconteça, ou seja, por vezes é a equipa que, por estar motivada, despoleta a motivação nela.
Categoria: Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes	
Elencagem as necessidades dos docentes	CD1 refere serem as “pequenas coisas” a fazerem a diferença. Aponta o reconhecimento e o ser ouvido como as principais necessidades dos docentes. CD2 indica o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, mas principalmente o bom ambiente de trabalho, referindo-se à sala dos professores como um barómetro do clima da organização. O tempo e uma melhor contrapartida financeira são as necessidades apontadas por CD3.
Principais fontes de motivação e desmotivação dos docentes da sua equipa	CD1 indica o reconhecimento e as relações sinceras. CD2 refere o salário como o fator de motivação mais vulgarmente apontado, mas contrapõe com aquilo a que chamou de “salário emocional”; a liberdade de ação, o bom funcionamento do grupo de trabalho e a satisfação no mesmo, o respeito mútuo, o acompanhamento próximo e a compreensão. CD3 aponta como principais fatores de desmotivação o parco salário, a falta de reconhecimento e a relação conflituosa e difícil com alguns pais.
Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos docentes da respetiva equipa	CD1 afirma conseguiu-lo através da observação, ainda que existam pessoas mais e menos transparentes e, por isso, menos e mais difíceis de decifrar. CD2 começa por dizer que não sabe exatamente como medir os níveis de motivação da sua equipa, mas aponta o facto de estarem mais ou menos disponíveis como um indicador. CD3 refere que faz essa medição através da observação, mas também por meio das conversas e do diálogo. Assinala, ainda, a reação ao trabalho extra como uma medida dos níveis de motivação dos docentes da sua equipa de trabalho.

Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador	Dois dos coordenadores são inequívocos em considerar que a sua figura é de uma importância bastante considerável, sendo que CD1 se afirma como alguém com quem a sua equipa pode contar, e CD2 posiciona-se como uma mediadora de tensões, emoções e personalidades, afastando-se do carácter mais diretivo que um coordenador pode assumir. CD3 manifesta uma maior dificuldade na assunção desse papel, uma vez que, por às vezes também se sentir desmotivada, precisa de fazer um maior esforço para motivar a equipa.
Teoria na qual X e Y, de Douglas McGregor	Todos os coordenadores assumem percentagens diferentes de indivíduos nas duas categorias. CD1 considera que a sua equipa é composta, maioritariamente, por docentes muito motivados; CD2 estabelece um rácio de 60 indivíduos naturalmente motivados para 40 “preguiçosos” e CD3 assume uma divisão ao centro.

3.5 ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

Este subcapítulo tem o objetivo de destacar as principais descobertas e *insights* gerados a partir das representações e posições dos docentes da organização em estudo. A análise cuidadosa dos dados permitirá compreender as perceções, opiniões e experiências dos participantes, fornecendo uma base sólida para a elaboração de conclusões relevantes e do plano de ação. Todos os dados foram tratados de forma confidencial e anónima, garantindo a total privacidade e proteção das suas informações pessoais. Os resultados apresentados são agregados e não permitem a identificação individual dos participantes.

Ao longo desta análise, iremos explorar as principais tendências e padrões encontrados nas respostas, destacando as informações mais relevantes e significativas.

Também procuraremos identificar correlações e relações entre diferentes variáveis, a fim de proporcionar uma visão mais abrangente e contextualizada dos resultados. É válido lembrar que essa análise representa um retrato do conjunto de respostas recebidas, e cada dado é interpretado dentro do contexto do estudo. A nossa intenção é fornecer uma visão geral dos principais *insights* obtidos, podendo, em algumas situações, e quando se julgue pertinente, estabelecer paralelos entre os resultados obtidos e a valência a que os docentes estão adstritos, existindo nuances individuais que não exploraremos.

O inquérito foi composto por três grupos de itens, ao qual **responderam 53 dos 71 respondentes**, o que corresponde a uma percentagem de aproximadamente 75% da totalidade dos docentes do Colégio.

Os blocos foram os seguintes:

A – Dados biográficos

B – Aferição do grau de satisfação dos docentes

C – Recompensas e incentivos

A seguir, apresentamos os resultados bloco a bloco.

A – Dados biográficos:

No primeiro grupo de três itens, foram recolhidos dados que dizem respeito à idade, ao tempo de serviço total, ao tempo de serviço prestado no Colégio, à valência a que os docentes estão vinculados e ao exercício, ou não, de algum cargo de liderança em paralelo com a docência.

A1 – Idade

Os docentes situam-se, na sua maioria, na faixa etária entre os 36 e os 45 anos, sendo que totalizam 34 dos 53 docentes que responderam, ou seja, aproximadamente 64%. Cerca de 38% dos docentes estão na faixa etária entre os 41 e 45 anos. Os docentes mais velhos estão, na sua maioria, adstritos às valências de 2.º e 3.º ciclo e Secundário. O 1.º CEB é a valência com uma equipa mais jovem.

A2 – Tempo de serviço total

Os docentes do Colégio possuem um tempo de serviço total muito variado. De notar, no entanto, que a maioria dos docentes possui mais de 12 anos de serviço total e a média de tempo de serviço total situa-se nos 13.2 anos.

A3 – Tempo de serviço prestado no Colégio

Relativamente ao tempo de serviço prestado no Colégio, a média é de 9.2 anos e, por isso, a maioria dos professores tem um tempo de serviço na organização inferior a 10 anos.

A4 – Valência

No que concerne à valência a que os docentes estão adstritos, é no 2.º e 3.º CEB e Secundário que a maioria dos docentes inquiridos exerce as suas funções. De salientar que vários docentes indicam e exercem as suas funções em mais do que uma valência em simultâneo, nomeadamente no que diz respeito ao 2.º e 3.º CEB e Secundário.

A5 – Exercício de cargos de liderança

No que tange ao exercício de cargos de liderança em simultaneidade com a docência, 13 dos 53 docentes inquiridos afirmam exercê-los.

B – Aferição do grau de satisfação dos docentes

No segundo grupo, de item único, os docentes foram auscultados relativamente ao seu grau de satisfação, tendo sido pedida a classificação, segundo uma escala de Likert (de 1 a 5, sendo 1 “discordo” e 5 “concordo plenamente”) da concordância relativamente a várias afirmações. Essas afirmações diziam respeito à felicidade e bem-estar que sentem por trabalhar no Colégio, à motivação para realizar o seu trabalho, ao estabelecimento de metas para a realização do seu trabalho, à liberdade para tomar decisões relativamente ao seu trabalho, à oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências, às oportunidades de promoção, aos desafios, aos recursos disponíveis, ao respeito enquanto pessoa (pelas lideranças), ao respeito enquanto profissional (pelas lideranças), à valorização das diferentes perspetivas, à justiça do ordenado, à eficácia da equipa de trabalho, ao reconhecimento, às relações interpessoais horizontais, às relações interpessoais verticais, à adequação dos estilos de liderança, à segurança, à equidade e à

rentabilização das competências dos docentes na prossecução dos objetivos da organização.

B1.1 - Felicidade e bem-estar

No que toca à sensação de felicidade e bem-estar dos docentes, 87% diz sentir-se feliz, atribuindo nível 4 e 5 na escala definida, e 51% diz-se plenamente feliz no seu local de trabalho. É digno de nota o facto de os docentes mais satisfeitos estarem afetos ao 2.º e 3.º CEB e Secundário, com mais de 75% destes docentes plenamente felizes, enquanto os menos felizes pertencem à equipa de 1.º CEB, com docentes a atribuírem níveis 1 e 2 da escala. Estabelecendo um paralelo com a idade, os docentes que se afirmam mais felizes são os mais novos, até aos 26 anos, e os que se situam na faixa etária entre os 36 e os 45 anos, que é, também, a faixa etária com maior representatividade numérica, com 34 indivíduos. Desconsideramos a faixa etária dos 50 aos 99 anos, dado que se limita a dois indivíduos e, por isso, sem peso estatístico considerável.

B1.2 – Motivação para a realização do trabalho

No que se refere à motivação para a realização do trabalho, 45% dos inquiridos atribui o nível 4 e, por isso, assumem-se motivados, e 47% classifica a sua motivação com o nível 5, o que significa que estão muito motivados. Quatro por cento, o que corresponde a 2 docentes, atribui o nível 1 e, por isso, dizem-se muito desmotivados.

De assinalar que a equipa de 1.º CEB é aquela que se revela menos motivada, uma vez que apresenta menos níveis 5, e a única que apresenta, em simultâneo, níveis 1, 2 e 3. A equipa de 2.º e 3.º CEB e Secundário é a equipa mais motivada; apesar da existência de 1 docente que se define como muito desmotivado, há uma percentagem de quase 60% de muito motivados.

B1.3 – Conhecimento das metas para a realização do trabalho

Relativamente às metas que os docentes têm relativamente ao seu trabalho, 98% dos docentes atribuiu níveis 4 e 5, o que infere terem a noção clara das mesmas. Só 2% dos inquiridos, ou seja, um indivíduo, diz não ter essa noção.

B1.4 - Liberdade para tomar decisões

No que toca à liberdade para tomar decisões, nomeadamente as relativas às situações mais operacionais ou orgânicas, que dizem respeito a constrangimentos que vão surgindo no dia-a-dia, 32% atribui o nível 5 e 49% atribui o nível 4, o que indica que os docentes, na sua maioria, considera ter essa liberdade. Não obstante, é de considerar que é a equipa de 2.º e 3.º CEB e Secundário que sente maior liberdade para a tomada de decisões e as de Creche e Pré-escolar e 1.º CEB a que sentem menos.

B1.5 - Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências

No respeitante ao item supra, 90% dos inquiridos diz ter boas ou muito boas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências. É na equipa de 2.º e 3.º CEB e Secundário que os docentes sentem mais essas oportunidades, com mais de 70% a atribuírem o nível 5 na sua resposta.

B1.6 - Oportunidades de promoção

No que concerne ao ponto em destaque, os docentes atribuem níveis muito variados, não havendo, à exceção do nível 1, nenhum que se distancie muito dos demais. No entanto, são os docentes do 2.º e 3.º CEB e Secundário que mais sentem a possibilidade de promoção, como se avalia pela atribuição de mais de 60% de níveis 4 e 5. Não é, contudo, possível estabelecer um paralelo entre as oportunidades de promoção e o tempo de serviço no Colégio.

B1.7 – Desafios

Em relação aos desafios, 47 indivíduos atribuem os níveis 4 e 5 e mais de 50% dos inquiridos dizem-se muito desafiados no exercício das suas funções. No que toca a este item, não há uma diferença assinalável entre valências.

B1.8 – Recursos disponíveis

Em referência aos recursos disponíveis, a esmagadora maioria dos inquiridos atribui os níveis 4 e 5, assumindo que possuem recursos para trabalhar bons ou muito bons.

B1.9 - Respeito enquanto pessoa (pelas lideranças)

Tendo em consideração o item acima, a quase totalidade dos docentes auscultados afirma-se respeitado ou muito respeitado pelas lideranças, enquanto pessoa. No entanto,

é no 2.º e 3.º CEB e Secundário que as pessoas se sentem mais respeitadas, e é no pré-escolar que as pessoas evidenciam menos esse sentimento.

B1.10 - Respeito enquanto profissional (pelas lideranças)

No tocante ao respeito enquanto profissionais, 47 indivíduos consideram serem respeitados ou muito respeitados. No entanto, tal como no item anterior, é no 2.º e 3.º CEB e Secundário que as pessoas se sentem mais respeitadas profissionalmente e na Creche e Pré-escolar onde se sentem menos.

B1.11 – Valorização das diferentes perspetivas

No que concerne à promoção de um ambiente que valoriza diferentes perspetivas, 75% atribui nível 4 e 5 e, por isso, 40 dos inquiridos considera que a diversidade é valorizada. De assinalar, no entanto, que é no 2.º e 3.º CEB e Secundário que os docentes mais partilham dessa opinião e são os docentes da Creche e Pré-escolar que menos consideram que as diferentes perspetivas são valorizadas.

B1.12 – Justiça do ordenado

No que se refere à justiça do ordenado, 24 indivíduos atribuem os níveis 1 e 2 e, por isso, consideram que o ordenado é injusto ou muito injusto, relativamente às funções que os docentes desempenham. Só um docente considera que é totalmente justo e 11 que é justo. De sublinhar que são os docentes até aos 40 anos e, por isso, à partida num escalão de rendimentos mais baixo, os mais descontentes com o salário.

B1.13 – Eficácia da equipa de trabalho

Com relação à eficácia da equipa na prossecução das metas da organização, 48 dos inquiridos atribui os níveis 4 e 5 e, por isso, consideram que a sua equipa é eficaz ou muito eficaz. De referir, no entanto, que a equipa de 2.º e 3.º CEB e Secundário é, segundo os dados, a que se considera mais eficaz e a equipa da Creche e Pré-escolar aquela que denota considerar-se menos eficaz.

B1.14 – Reconhecimento

Relativamente ao reconhecimento do trabalho pelas lideranças, a maioria dos docentes sente-se reconhecido. Contudo, é por demais evidente que a equipa do 2.º e 3.º

CEB e Secundário se sente mais reconhecida pelas lideranças, sendo que, quer a equipa do 1.º CEB, quer a equipa da Creche e Pré-escolar se consideram pouco reconhecidas.

B1.15 – Relações interpessoais horizontais

No que concerne às relações interpessoais horizontais, a maioria dos inquiridos atribui os níveis 4 e 5 e, por isso, consideram que essas relações são de qualidade ou muita qualidade. Quando se comparam as valências relativamente a este item, verifica-se que são os docentes do 2.º e 3.º CEB e Secundário que consideram ter as relações interpessoais horizontais mais saudáveis e significativas.

B1.16 – Relações interpessoais verticais

No que tange ao item acima, a maioria dos indivíduos considera que se estabelecem relações interpessoais verticais de qualidade. É a equipa de 2.º e 3.º CEB e Secundário que considera estabelecer as melhores relações interpessoais verticais, com mais de 60% dos inquiridos a considerar que as mesmas são muito boas. Já a equipa de Creche e Pré-escolar é aquela que evidencia mais constrangimentos no estabelecimento destas relações.

B1.17 - Adequação dos estilos de liderança

No que tange ao item supracitado, é a equipa de 2.º e 3.º CEB e Secundário que considera ter o estilo de liderança mais adequado à sua realidade humana, sendo que, quer a equipa do 1.º CEB, quer a da Creche e Pré-escolar, denotam não considerar o mesmo.

B1.18 – Segurança relativamente ao seu lugar no Colégio

No tocante à segurança relativamente ao seu lugar no Colégio, a maioria dos docentes que responderam ao inquérito, num total de 44, diz-se seguro ou muito seguro. Ao confrontar as diferentes valências quanto a este item, verifica-se que são os elementos das equipas do 2.º e 3.º CEB e Secundário os que se sentem mais seguros relativamente ao seu lugar no Colégio.

B1.19 – Equidade

Tendo em consideração a equidade na forma como os vários docentes são tratados no Colégio, apesar de alguma divergência, é muito claro que é a equipa do 2.º e 3.º CEB

e Secundário que mais experiencia esta sensação, sendo que é a equipa da Creche e Pré-escolar que, ainda que por curta margem, menos a evidencia.

B1.20 – Rentabilização das competências

No que se refere à rentabilização das competências dos docentes na prossecução dos objetivos da organização, 87% dos inquiridos atribui os níveis 4 e 5, o que prediz que sentem que as suas competências são bem rentabilizadas, sendo que mais de 55% atribui o nível 4. Contudo, quando verificada essa rentabilização por valência, verifica-se que são os docentes do 2.º e 3.º CEB e Secundário quem mais a sente.

C – Recompensas e incentivos

No terceiro grupo, contendo dois itens, foi, no primeiro, pedido aos docentes que, através de uma escala de Likert, de 1 a 5, (em que 1 corresponde a “nada importante” e 5 “muito importante”) classificassem as recompensas e incentivos de acordo com a valorização que dão aos mesmos. Essas recompensas e incentivos são: o salário e outras compensações financeiras; a gestão flexível do horário não letivo; a formação proporcionada e/ou patrocinada pelo Colégio; as experiências formativas no âmbito, por exemplo, da mobilidade de professores do Programa ERAMUS+; o acompanhamento de alunos em visitas de estudo (nacionais e ao estrangeiro), passeios de final de ano, *Study holidays*, etc.; a possibilidade de escolha de horários; a possibilidade de escolha de equipas de trabalho e/ou projetos; as promoções e a alavancagem profissional; o reconhecimento público como, por exemplo, a atribuição de prémios que reconheçam o bom desempenho dos docentes, em cerimónias criadas para o efeito ou em momentos de convívio informal, como as atividades de *team building*; a partilha, nas redes sociais e no site do Colégio, do trabalho e das conquistas dos professores, de forma personalizada; a representação do Colégio em comunicações (seminários, congressos, colóquios, ...); a nota quantitativa final, resultante do processo de avaliação de desempenho; a realização de momentos informais de convívio e *team building* e o sucesso dos alunos. O segundo item

tratava-se de uma questão aberta que pedia a sugestão de recompensas e/ou incentivos para premiar o bom desempenho dos docentes.

C1.1 – Salário e outras compensações financeiras

Oitenta e um por cento dos inquiridos, perfazendo um total de 43 dos 53 participantes, assumem que salário e outras compensações financeiras são importantes ou muito importantes, sendo que 62%, ou seja, 33 indivíduos, o reconhece como muito importante. Facto curioso é que, para os docentes do 1.º CEB, este fator assume uma importância mais significativa, comparativamente às outras valências.

C1.2 - Gestão flexível do horário não letivo

No que respeita à gestão flexível do horário não letivo, são uns assinaláveis 93% dos inquiridos que reconhecem este item como importante ou muito importante, com 70% a pender para a importância máxima. Também de assinalar que nenhum indivíduo o refere como nada importante ou pouco importante. De salientar que é para a equipa do 1.º CEB que este aspeto se assume como mais importante.

C1.3 - Formação proporcionada e/ou patrocinada pelo Colégio

No que respeita à formação proporcionada e/ou patrocinada pelo Colégio, 92% dos participantes no inquérito por questionário referem-na como importante ou muito importante. É para os docentes da valência da Creche e do Pré-escolar, relativamente às outras valências, que este item assume uma maior importância.

C1.4 - Experiências formativas

Setenta por cento dos docentes que responderam ao inquérito atribuem nível 4 ou 5 às experiências formativas, como aquelas que dizem respeito à mobilidade de professores, ao abrigo do Programa ERASMUS+, o que significa que as consideram importantes ou muito importantes. São as equipas de Creche e Pré-escolar e 1.º CEB que mais importância dão a este item.

C1.5 - Acompanhamento de alunos em visitas

No respeitante ao acompanhamento de alunos em visitas de estudo (nacionais e ao estrangeiro), passeios de final de ano, *Study holidays*, etc., 68% dos inquiridos, num total de 36 indivíduos, atribuem nível 4 e 5, o que significa que o consideram importante ou

muito importante. É para a equipa do 2.º e 3.º CEB e Secundário, relativamente às outras valências, que este aspeto assume uma importância nitidamente maior.

C1.6 - Possibilidade de escolha de horários

No que concerne à possibilidade de escolha de horários, 38 dos inquiridos, ou seja, 71% dos mesmos, considera este item importante ou muito importante. Este item assume uma importância maior para os docentes do 2.º e 3.º CEB e Secundário e menor para a Creche e Pré-escolar.

C1.7 - Possibilidade de escolha de equipas de trabalho e/ou projetos

Relativamente à possibilidade de escolha de equipas de trabalho e/ou projetos, o nível 4 foi o mais atribuído, com 19 dos inquiridos a fazerem-no, logo seguido do nível 5, atribuído por 17 indivíduos. Doze dos 53 docentes que responderam ao inquérito por questionário, ou seja, cerca de 32%, admite esta possibilidade de escolha pouco importante. Não há diferenças significativas entre as valências, no que diz respeito a este item.

C1.8 - Promoções e alavancagem profissional

Oitenta e três por cento dos docentes que responderam ao inquérito por questionário assumem ser importante ou muito importante a existência de promoções e alavancagem profissional, divididos quase equitativamente entre os níveis 4 e 5. É ainda possível verificar bastante homogeneidade entre as opiniões das diferentes equipas.

C1.9 - Reconhecimento público

No atinente ao reconhecimento público, 45% dos inquiridos atribuem o nível 3 e, por isso, consideram pouco importante este tipo de reconhecimento. Os docentes das diferentes valências assumem um posicionamento muito próximo relativamente a esta questão.

C1.10 - Partilha do trabalho e das conquistas dos professores, de forma personalizada

Quatro dos 53 inquiridos atribuem a este item o nível 5, o que significa que a esmagadora maioria dos docentes não o considera muito importante. Há mais indivíduos

a considerarem a partilha pública do trabalho e das conquistas dos docentes nada ou pouco importante do que importante ou muito importante.

No entanto, para os docentes do 2.º e 3.º CEB e Secundário, essa partilha assume uma importância maior do que para os colegas da Creche e Pré-escolar e 1.º CEB.

C1.11 - Representação do Colégio em comunicações

No que diz respeito à representação do Colégio em comunicações (seminários, congressos, colóquios, ...), existe, da parte dos inquiridos, alguma dispersão nas respostas, sendo que, ainda assim, 37 dos 53 consideram este item importante ou muito importante. Atendendo à distribuição por valência, são os docentes do 2.º e 3.º CEB e Secundário que o avaliam como mais importante.

C1.12 - Nota quantitativa final resultante do processo de ADD

Quarenta por cento dos inquiridos, num total de 21 indivíduos, considera importante a nota quantitativa final resultante do processo de ADD. No entanto, a percentagem de quem considera muito importante e pouco importante é muito próxima, num rácio de 28% para 26%. Os docentes da equipa da Creche e Pré-escolar são aqueles que a consideram menos importante, sendo que nenhum indivíduo a reconhece como muito importante. Os docentes do 1.º CEB e do 2.º e 3.º CEB e Secundário estão bastante equiparados nesta valorização, ainda que salte à vista o facto de, na equipa do 2.º e 3.º CEB e Secundário, nenhum dos inquiridos atribuir um nível inferior a 3 e o número de níveis 4 atribuídos ser consideravelmente maior do que no 1.º CEB.

C1.13 - Realização de momentos informais de convívio e *team building*

Relativamente aos momentos de convívio informais e atividades de *team building*, 35 dos inquiridos reconhecem-lhes importância ou muita importância. No entanto, 15 dos docentes consideram este tipo de atividades medianamente importantes. De notar que são os docentes afetos ao 2.º e 3.º CEB e Secundário os mais entusiastas deste tipo de eventos e são os da Creche e Pré-escolar os que menos os valorizam.

C1.14 - Sucesso dos alunos

No que se refere à importância do sucesso dos alunos, obteve-se uns expressivos 98% de docentes que o consideram importante ou muito importante e, incluída nesta

percentagem, 68% que o releva como muito importante. Quando comparadas as valências, apesar de a mancha gráfica se revelar bastante homogénea, é no pré-escolar que este item é menos valorizado.

C2 - Sugestão de recompensas e/ou incentivos para premiar o bom desempenho dos docentes

No que toca à sugestão de recompensas e/ou incentivos para premiar o bom desempenho docente, apresentam-se seguidamente as asserções dos inquiridos. De salientar que 6 dos 53 participantes não faz sugestões. Da análise da [tabela](#), ressalta à vista a tendência clara para a sugestão de incentivos de cariz monetário e financeiro, nomeadamente os prémios monetários, os prémios mediante o desempenho e os aumentos salariais. Ainda no domínio financeiro, a sugestão de pagamento do subsídio de alimentação ou a atribuição do cartão de alimentação, a garantia de um seguro de saúde e o pagamento de horas extraordinárias também foram referidas por vários docentes, assim como a atribuição de um cartão de combustível ou de vouchers, a possibilidade de estabelecer parcerias com instituições que proporcionem descontos na vida pessoal e o pagamento de uma mensalidade mais reduzida para quem tem filhos a frequentar o Colégio. A possibilidade de ter mais tempo livre sob a forma de dias de férias, a possibilidade de “tirar” o dia de aniversário, horários com mais tardes livres e com menos tempos de “furo”, a não existência de reuniões fora do período letivo, a possibilidade de fazer férias em julho e a redução, ou mesmo eliminação, das atividades ao fim-de-semana, são propostas feitas pelos docentes, mais no âmbito da gestão de tempo. No domínio mais profissional, embora seja aquele aspeto em que menor número dos inquiridos se foque, foi dada a sugestão de acesso a licenças de software pedagógico, a prática do elogio e uma maior compreensão.

3.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados evidenciou que a motivação dos docentes desempenha um papel fundamental no cotidiano das organizações educativas, porque dela muito dependem a felicidade e o bem-estar destes atores e, conseqüentemente a eficácia das suas práticas pedagógicas, que se desejam conducentes a um desenvolvimento holístico, e também ele feliz, das crianças e jovens na escola, sendo o tema assumidamente relevante para os docentes e para as lideranças.

Foi possível aferir, para além dessa importância, que apesar de alguns coordenadores reconhecerem “não haver muito tempo para pensar nessas coisas no dia-a-dia”, as lideranças, de uma forma geral, identificam as necessidades dos docentes e os fatores de motivação e de desmotivação dos mesmos, existindo o esforço por colocar em prática estratégias que promovam a motivação.

A direção e as várias coordenações assumem que a falta de motivação tem uma influência consideravelmente negativa no clima organizacional. O clima “reflete o universo da instituição” (Gomes, 2002) e os docentes transparecem a cultura e os contextos a que pertencem, o que não é, de todo, o interesse de uma organização que vive muito da sua reputação, como acontece numa instituição de ensino privado. A generalidade das lideranças considera fundamental a ação perante casos de desmotivação, porém uma das lideranças intermédias considera que a melhor forma de lidar com ela é o afastamento social da pessoa desmotivada, o que não promove uma cultura organizacional positiva, onde se espera que “se desenvolvam capacidades e habilidades de atuação no âmbito organizacional e nos processos de (...) internalização de atitudes de diálogo” (Libâneo, 2004), e que também contraria as conclusões da Experiência de Hawthorne.

Uma evidência que gera curiosidade, mas ao mesmo tempo inquietação, é que se verificarem, nas valências da Creche e Pré-escolar e de 1.º CEB, níveis de motivação e felicidade significativamente abaixo do desejável, considerando a assunção das lideranças da importância do seu papel na criação de um ambiente de trabalho positivo

e motivador, do conhecimento dos fatores de motivação dos docentes pelas lideranças e o facto de estas dizerem conseguir monitorizar a motivação nos docentes.

Os docentes reconhecem, e as lideranças comprovam-no pela sua não referência, que as necessidades mais básicas, como as boas condições físicas de trabalho e a segurança, estão garantidas, e ainda bem, porque só assim se permite que as pessoas se foquem em necessidades mais “elevadas”, aquelas que Herzberg definiu como os fatores motivacionais, como o reconhecimento e a valorização do trabalho, as responsabilidades, a liberdade, a autonomia, a equidade, as possibilidades de promoção e o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional

Entre os indícios mais marcantes de uma cultura organizacional forte e positiva, e que é uma das necessidades mais sentidas pelos docentes, e confirmadas pelas lideranças, o que não deixa de ser algo contraditório, está o reconhecimento. Ora, o reconhecimento pode vir de vários emissores (lideranças, colegas, alunos e pais) e, apesar de a direção desvalorizar aquele que vem das lideranças em detrimento do que vem dos alunos e dos pais, é neste último que os docentes sentem um vazio maior.

Outra das lacunas verificadas, nomeadamente nas equipas da creche e pré-escolar e 1.º CEB, é a autonomia e poder de decisão. Os docentes precisam de ter um certo grau de autonomia e isso é reconhecido pela coordenação da creche, no entanto, os docentes não sentem ter esse poder. Deci & Ryan (1985) enfatizaram, a par das relações interpessoais e da competência, a importância da autonomia, na medida que temos a necessidade de sentir que as nossas ações são baseadas nas nossas próprias escolhas e decisões.

Um dos pontos-chave do conforto afetivo e das boas relações interpessoais, que deve ser garantido pela responsabilidade organizacional, é a justiça organizacional, que se consubstancia na perceção de equidade, imparcialidade e tratamento justo dos docentes, necessidade já identificada por Adams (1963), na Teoria da Equidade. Se no que diz respeito à equidade distributiva isso acontece, confirmado pela direção na alusão aos normativos, o mesmo não se passa relativamente à equidade processual e à equidade interpessoal, uma vez que os docentes relatam desigualdades muito consideráveis, entre valências, no que concerne a fatores como: gestão do tempo não letivo, atribuição de

horários, burocracia, oportunidades de formação, acompanhamento dos alunos em atividades lúdicas, etc.

A maioria dos docentes auscultados não reconhecem na ADD uma forma de aumentar a motivação, apesar de esta poder, na sua génese, contribuir para o desenvolvimento profissional, tal como defende a Direção e uma das Coordenações de ciclo. Em primeiro lugar, porque, argumentam os docentes, da avaliação que é feita, nomeadamente da nota final, não discorrem nem penalizações nem recompensas, apesar de, segundo Lobo (2006), a ADD “ser essencial para que não sejam todos iguais e ser necessário valorizar os melhores”. Em segundo lugar, e uma vez que a heteroavaliação é feita pela Direção e pela Coordenação de Ciclo, os docentes podem não ver legitimidade ou justiça nessa avaliação, uma vez que são de áreas muito específicas, ou mesmo porque podem não ver nos “avaliadores” virtudes profissionais que valorizem. Não será, portanto, de estranhar que a Direção e três das coordenações a considerem insuficiente nos moldes em que é desenvolvida, carecendo de mudança.

Tanto a Direção como as várias coordenações e os docentes realçam a importância e a efetividade da promoção de estratégias de motivação dos docentes, como as oportunidades de desenvolvimento profissional, por meio da formação proporcionada, conforme legislado e, portanto, da responsabilidade do empregador; o trabalho colaborativo, pressuposto de uma cultura organizacional positiva, tal como advoga Likert na Teoria da liderança sistémica; a garantia dos recursos e materiais adequados e a facilitação da conciliação entre a vida pessoal e profissional que, apesar da abertura e do esforço nesse sentido descrito pela Direção, ainda não é bem conseguido por persistir uma excessiva identificação com o trabalho, o que pode levar à perda do sentido mais amplo da vida (Arendt, 2001) e ser uma das razões para a insatisfação dos docentes. A ser possível este equilíbrio, reafirma-se o trabalho como uma atividade emancipatória e que permite aos docentes desenvolver as suas potencialidades e construir vida social, aspetos tão importantes no alcance de uma vida plena, feliz e realizada.

Não é alienável o facto de os docentes, aquando da solicitação de sugestões de estratégias de motivação, referirem os prémios e as recompensas, em larga maioria de

caráter financeiro ou económico, já que a motivação também é influenciada pela expectativa de que o esforço resultará num desempenho satisfatório, mas também em recompensas adequadas. Dado que existem reconhecidamente muito poucas oportunidades de promoção, logo de aumentar o rendimento, a organização deve, de acordo com a Teoria das Expectativas de Vroom, garantir de que se estabeleçam expectativas claras para desempenho e oferecer compensações que sejam valiosas para os docentes, o que não significa que os prémios tenham de ser exclusivamente monetários. No entanto, perante a atual conjuntura económica, em que as famílias das classes sociais média e baixa veem o seu orçamento ser cada vez mais diminuto relativamente ao aumento das despesas, é compreensível que os docentes reclamem por recompensas financeiras como aumentos salariais, prémios de acordo com o desempenho (o que poderia de alguma forma dar mais significado à ADD), direito ao subsídio de alimentação (apesar de o Colégio ter cantina e garantir o almoço) e ajudas de custo. Note-se que estes profissionais auferem salários relativamente baixos, dado que na sua maioria têm pouco tempo de serviço (o tempo de serviço médio é de cerca de 13 anos) e muitos têm de fazer deslocações longas até ao local de trabalho. Embora a Direção e algumas coordenações, apontem que só é possível abraçar a profissão docente com o sentido de Missão, dado que implica a adesão às grandes finalidades da causa educativa e atitudes de grande empenhamento e envolvimento na atividade profissional, é legítimo que os docentes augurem por um melhor conforto financeiro e melhores condições de vida.

Sem desvalorizar nem desvirtuar as ações que a organização tem vindo levar a cabo para a promoção da motivação, do bem-estar e da felicidade dos docentes, há ainda um longo caminho a percorrer para que estes desideratos sejam plenamente atingidos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou qui evidente que a motivação dos docentes desempenha um papel fundamental na qualidade do ensino e, conseqüentemente, no desenvolvimento das crianças e jovens. Professores motivados são mais propensos a envolver-se de maneira significativa na sua prática pedagógica, buscando constantemente aprimorar as suas competências e os seus conhecimentos. Isso resulta em experiências de aprendizagem enriquecedoras para os alunos, estimulando o seu interesse e participação no seu processo de ensino-aprendizagem.

Identificámos que a motivação docente é influenciada por uma série de fatores, tanto intrínsecos quanto extrínsecos. As motivações intrínsecas, como a satisfação pessoal de contribuir para a formação das crianças e jovens, o prestígio de fazer parte de uma comunidade e o prazer de ensinar, são fundamentais para manter o entusiasmo e o comprometimento dos professores a longo prazo. Por outro lado, fatores extrínsecos, como a valorização profissional, o reconhecimento e as condições de trabalho adequadas, também desempenham um papel significativo na motivação docente.

Neste estudo também discutimos algumas estratégias que podem ser adotadas para promover a motivação dos professores. A valorização e o reconhecimento dos profissionais da educação, por parte das lideranças, da comunidade escolar, e da sociedade como um todo, são fundamentais. Investir na formação contínua, proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, também é uma maneira eficaz de estimular a motivação docente. Além disso, é essencial criar um ambiente de trabalho colaborativo e positivo, no qual os docentes se sintam apoiados e encorajados a partilhar experiências e ideias.

No entanto, é importante sublinhar que a motivação docente não é da responsabilidade exclusiva dos professores. O sistema educativo como um todo, incluindo as instituições de ensino, os administradores e gestores educativos, as famílias e a sociedade, desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de valorização e suporte aos docentes.

A motivação docente é, como confirmam a direção e os coordenadores do Colégio, um elemento-chave para o sucesso da educação e das organizações educativas, nomeadamente as privadas. Investir na motivação docente é investir no futuro da educação, da própria organização e das crianças e jovens e, em última análise, no desenvolvimento de uma sociedade mais justa, empática e próspera.

Neste Projeto, nomeadamente aquando da análise ao inquérito por questionário aos docentes, foi inevitável perceber que, apesar de se tratar de uma instituição única, há diferenças muito evidentes entre valências, relativamente a vários aspetos, e às quais não podíamos, no papel de investigadores, ficar indiferentes, ainda que essa comparação não fosse um objetivo da presente investigação.

4.1 CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

Estado atual da motivação dos docentes

Com base na investigação realizada sobre a motivação docente, é possível concluir que o estado da motivação dos docentes é uma questão relevante e complexa que merece atenção e cuidado. Os resultados obtidos revelaram uma variedade de fatores que afetam a motivação dos docentes, bem como diferentes níveis de motivação nas diferentes valências do Colégio.

Verificou-se que muitos docentes, adstritos em maior número às valências de 2.º e 3.º CEB e secundário, apresentam um nível elevado de motivação, caracterizado por um forte compromisso com a profissão, entusiasmo pela prática pedagógica e desejo de fazer a diferença na vida das crianças e jovens com quem trabalham.

No entanto, também foram identificados casos com níveis de motivação mais baixos e até consideravelmente baixos, nomeadamente nas equipas de Creche e Pré-escolar e 1.º CEB. Esses docentes podem experimentar sentimentos de desgaste, desânimo e frustração devido a diversos fatores, como a falta de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho, a falta de apoio institucional e das lideranças, e as condições adversas, como a postura de alguns encarregados de educação. Esses constrangimentos podem levar a uma

diminuição da motivação e, conseqüentemente, do envolvimento dos docentes, o que, por sua vez, pode ter um impacto negativo na qualidade da prestação do serviço educativo, no sucesso e bem-estar dos alunos e, em última análise, na reputação do Colégio.

É importante destacar que a motivação docente não é um estado fixo, mas pode variar ao longo do tempo e em diferentes situações. É, portanto, essencial adotar uma abordagem abrangente e contínua para promover a motivação dos docentes. É fundamental, para promover a motivação, que as lideranças considerem ativamente, compreendam e atendam às preocupações e necessidades dos docentes. Os resultados obtidos revelaram diversas necessidades que afetam a motivação dos docentes no seu ambiente laboral.

Identificação das necessidades dos docentes

Uma das principais necessidades identificadas é o reconhecimento e a valorização do trabalho dos professores. Os docentes anseiam por serem reconhecidos pelo seu esforço, dedicação e impacto na vida das crianças e jovens. Sentir-se valorizado e apreciado pelo seu trabalho é um fator-chave para manter a motivação e o engajamento dos docentes, na perspectiva de uma escola estimulante e de excelência.

Além disso, a necessidade de apoio institucional e liderança efetiva e ajustada à realidade das equipas também foi destacada. Os docentes auguram que as organizações educativas garantam um ambiente de trabalho favorável, com políticas e práticas que os apoiem no desempenho de suas funções. Isso inclui fornecer recursos adequados, oportunidades de desenvolvimento profissional, tempo para colaboração, planeamento e planificação, e um clima organizacional positivo.

Outra necessidade importante é a de autonomia e poder de decisão. Os docentes desejam ter um certo grau de autonomia na sua prática pedagógica, para poderem tomar decisões, de caráter mais orgânico e operacional, e adaptar as suas abordagens no processo ensino-aprendizagem de acordo com as necessidades dos alunos. Sentir-se capacitado a tomar decisões e influenciar o processo educativo também aumenta a motivação dos docentes.

Ademais, os resultados destacaram a importância das condições de trabalho favoráveis e adequadas. Isso envolve aspectos como a carga horária equilibrada, a gestão eficaz do tempo e a redução da burocracia excessiva, de forma a permitir um melhor equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional. Quando os docentes têm condições favoráveis de trabalho, isso contribui para o seu bem-estar e motivação, o que terá um impacto positivo na qualidade do seu trabalho e no sucesso dos alunos. Reconhecer e cuidar das necessidades dos docentes é um investimento valioso para a construção de uma educação de qualidade e para promover o bem-estar de toda a comunidade educativa.

Estratégias para promover a motivação dos docentes

É absolutamente imperioso que a organização tome em consideração as necessidades dos docentes ao planejar e implementar estratégias de motivação. Isso inclui a criação de políticas e práticas que promovam o reconhecimento, a valorização e o apoio aos docentes, bem como a promoção de uma cultura de respeito, colaboração e confiança. Essa implementação de estratégias deverá, para ter eficácia, ser adaptada às diferentes valências, uma vez que os resultados obtidos revelaram *insights* importantes sobre os fatores que influenciam a motivação dos docentes nos diferentes contextos e oferecem diretrizes para o desenvolvimento de abordagens práticas e sustentáveis.

Uma estratégia fundamental, a nível institucional, é a promoção de uma cultura de valorização e reconhecimento dos docentes, podendo ser incrementada através de incentivos, como programas de reconhecimento, prémios e elogios públicos, destacando o trabalho árduo, a dedicação e os resultados alcançados pelos docentes. Em acréscimo, fornecer oportunidades para que esses profissionais partilhem as suas experiências e sucessos, bem como envolvê-los em processos de tomada de decisão, contribui para um sentimento de pertença e importância dentro da organização.

Outra estratégia importante é o investimento no desenvolvimento profissional dos docentes, o que já é reconhecidamente feito pelo Colégio. Proporcionar e/ou oferecer programas de formação contínua, workshops e oportunidades de aprendizagem

colaborativa contribui para o crescimento profissional dos docentes e mantém-nos motivados e atualizados em relação às melhores práticas pedagógicas, e não só. Além disso, incentivar e patrocinar a participação em conferências, seminários e grupos de pesquisa pode estimular o interesse e a paixão pela educação, enquanto fortalece a identidade profissional dos docentes.

A criação de um ambiente de trabalho saudável e de apoio também é essencial para promover a motivação dos docentes. Isso envolve a adoção de práticas de gestão que favoreçam a comunicação aberta, o trabalho em equipa e a colaboração entre os docentes. Estabelecer canais de diálogo eficazes, ouvir atentamente as preocupações dos profissionais e oferecer suporte emocional e profissional quando necessário são medidas importantes para fortalecer a motivação e o bem-estar dos docentes.

Além disso, é crucial garantir condições de trabalho adequadas. Isso inclui fornecer recursos e materiais necessários, oferecer salas de aula e instalações confortáveis e seguras, e manter uma carga e mancha horária equilibrada, facilitando a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Por fim, é importante destacar que a implementação de estratégias eficazes para promover a motivação dos docentes requer um compromisso contínuo e uma abordagem “de alfaiate”; personalizada. Cada valência é única, com as suas próprias características e desafios, portanto, adaptar as estratégias à realidade específica é fundamental. A monitorização regular da motivação dos docentes e a avaliação dos impactos das estratégias adotadas são práticas importantes para ajustar e melhorar continuamente as abordagens utilizadas.

4.2 LIMITAÇÕES

Ao darmos por concluída a nossa investigação, fica a sensação que não está completa, uma vez que muito mais havia a dizer relativamente a este tema intrinsecamente complexo e multifacetado, mas também tão estimulante e desafiador. A escassez de

tempo foi claramente o fator que mais contribuiu para esta sensação de incompletude, uma vez que limitou o aprofundamento do estudo noutras orientações possíveis.

Por outro lado, e por se limitar a uma amostra de docentes de uma realidade muito específica, tem as limitações de um estudo de caso.

Esta investigação dependeu de inquéritos por questionário e inquéritos por entrevista, nos quais os visados avaliam aspetos relativos à motivação. Esse método pode ser suscetível a vieses, pois os intervenientes podem ter respondido de forma socialmente desejável ou imprecisa. A acrescentar a isso, e uma vez que o diário de bordo foi também um instrumento para a recolha de dados, instrumento esse fruto do olhar do investigador, é passível de, apesar do esforço para que não acontecesse, conter estereótipos que são formados inconscientemente, resultando em preconceitos que, num ambiente corporativo, são muito comuns.

Pelo facto de a motivação não ser um estado estático, mas sim um processo dinâmico que pode variar ao longo do tempo, os docentes podem experimentar flutuações na mesma devido a eventos ou circunstâncias específicas. Porque os inquéritos por questionário foram aplicados numa altura do ano letivo em que os docentes já revelam algum cansaço, os resultados deste estudo podem ter sido influenciados pela natureza temporal da motivação.

Este estudo baseou-se, em grande parte, na análise estatística para identificar correlações entre variáveis motivacionais. No entanto, estabelecer uma relação causal entre essas variáveis pode ser difícil. Por exemplo, identificámos uma correlação positiva entre a proximidade e o suporte das coordenações e a motivação docente, mas não se pode afirmar com certeza se isso causa diretamente a motivação ou se há outros fatores envolvidos.

4.3 PISTAS PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

Este estudo teve como intenção analisar o estado atual da motivação dos docentes do contexto em causa, assim como propor recomendações de estratégias para promover

a mesma. No entanto, e uma vez que foram verificadas diferenças significativas nos níveis de motivação dos diferentes grupos de docentes relativamente às valências a que estão afetos, seria interessante, num futuro próximo, e apesar de ser possível ter um vislumbre das possíveis causas dessas diferenças, aprofundá-las, até numa perspectiva de avaliação interna, assim como proceder ao desenho de um plano de ação específico por nível de ensino.

5. PLANO DE AÇÃO

5.1 OBJETIVOS

Neste caso específico, e dando resposta à questão “Como promover a motivação dos docentes no contexto de uma escola do ensino privado”, os objetivos têm em consideração as necessidades e aspirações dos docentes, bem como as especificidades da organização em causa, para a promoção de um ambiente de trabalho estimulante e motivador. Baseiam-se no quadro teórico e no estudo empírico, garantindo assim a participação dos docentes na sua conceção.

Assim, os objetivos do presente plano de ação são:

1. Criar um ambiente de trabalho mais positivo, gerando um clima escolar acolhedor e de apoio e promovendo relações saudáveis entre docentes.
 - 1.1 - Facilitar a partilha de boas práticas, estabelecendo espaços e mecanismos para que os docentes partilhem experiências, ideias e boas práticas entre si;
 - 1.2 Avaliar regularmente o ambiente de trabalho e a satisfação dos docentes.
2. Reconhecer e valorizar o trabalho dos docentes por meio da implementação de mecanismos de reconhecimento e valorização dos esforços e realizações dos professores.
3. Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, proporcionando aos docentes oportunidades de aprendizagem contínua e crescimento profissional.
4. Promover a autonomia e a participação dos docentes, permitindo que tenham voz ativa nas decisões relacionadas com o currículo, metodologias de ensino e avaliação.
5. Estabelecer metas realistas, claras e desafiadoras, promovendo um sentido de propósito e direção.

6. Reconhecer a importância e promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

5.2 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Este plano de ação, após a construção da análise SWOT que o sustentará, será consubstanciado na ferramenta *5W2H*, que proporciona uma estrutura clara e sistemática para o planeamento estratégico, garantindo que todos os aspetos-chave sejam abordados e que as etapas necessárias sejam devidamente planeadas e executadas.

Este modelo divide-se em várias perguntas, atribuídas às letras que compõem o seu nome, a saber:

- **What** (O que será feito?): Objetivo estratégico que se deseja alcançar. Deve ser específico e mensurável em relação ao resultado que se deseja obter.
- **Why** (Por que será feito?): Razões e benefícios que justificam a implementação dessa estratégia. Deve compreender o propósito por trás da ação e ajudar a manter o foco e a motivação durante o processo.
- **Who** (Quem será responsável?): As pessoas ou equipas que serão responsáveis pela execução da estratégia. Deve incluir tarefas específicas e definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipa.
- **When** (Quando será feito?): Estabelece prazos e pode conter cronogramas para cada etapa da implementação da estratégia. Pode definir marcos intermédios e uma data de conclusão para garantir que o progresso seja monitorizado e que a estratégia seja implementada de forma oportuna.
- **Where** (Onde será feito?): Deverá identificar os locais ou áreas específicas onde a estratégia será implementada. Isso é especialmente relevante na organização em causa, uma vez que contém várias equipas e departamentos.
- **How** (Como será feito?): Deverá definir um plano de ação detalhado, que descreva as etapas e os recursos necessários para implementar a estratégia.
- **How much** (Quanto custará?): É importante determinar os custos associados estimados para a implementação da estratégia. Esses custos incluem não apenas os financeiros, mas

também os recursos humanos, materiais e tecnológicos necessários. Esta etapa é importante para avaliar a viabilidade e o retorno do investimento da estratégia proposta. Neste caso concreto, essa avaliação não irá ser feita em termos financeiros, uma vez que esses custos requerem o seu cálculo em sede da Gestão financeira da organização.

5.3 ANÁLISE SWOT DO PROJETO

Para o desenvolvimento de um Plano de Ação fundamentado e eficaz, houve a necessidade de refletir sobre o ambiente interno e externo da organização, identificando áreas chave de ação. Assim, e uma vez que a análise SWOT fornece informações abrangentes sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização, permitindo a identificação de áreas prioritárias para a ação e orientando a tomada de decisões estratégicas, optou-se pela utilização desta ferramenta para efetivar essa reflexão.

Numa primeira fase, construímos a análise SWOT da organização em si mesma.

Tabela 4 - Análise SWOT da organização

	Fatores positivos	Fatores negativos
	Forças	Fraquezas
Fatores internos	Docentes qualificados e experientes; Recursos e infraestruturas; Organização bem capitalizada, fruto de uma gestão financeira eficaz.	Inexistência de um departamento de recursos humanos.

Fatores externos	Oportunidades	Ameaças
	Reconhecimento local, nacional e internacional da Instituição.	Mudanças nas Políticas educativas; Contrato Coletivo de Trabalho.

Posteriormente, sentimos a necessidade de autonomizar a análise SWOT relativa à motivação docente na organização, dado que nessa análise consideramos, como dimensão externa, os outros atores para além dos docentes, nomeadamente, a direção.

Tabela 5 - Análise SWOT relativa à motivação docente na organização

Fatores positivos	Fatores negativos
Forças	Fraquezas
Oportunidades de desenvolvimento profissional através de eventos de formação e de experiências formativas no âmbito do Programa ERASMUS+; Tempo para colaboração, planeamento e planificação; Desafios; Respeito pessoal e profissional; Relações interpessoais; Eficácia das equipas de trabalho; Segurança;	Valorização e reconhecimento do trabalho dos docentes; Autonomia e poder de decisão; Equidade; Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional;

Existência de momentos informais de convívio.	
Oportunidades	Ameaças
<p>Aposta das lideranças em proporcionar felicidade e bem-estar aos docentes;</p> <p>Apoio institucional;</p> <p>Definição de metas e objetivos;</p> <p>Processo de Avaliação de Desempenho Docente;</p> <p>Comunicação aberta;</p> <p>Valorização das diferentes perspectivas;</p> <p>Sucesso dos alunos.</p>	<p>Tabelas salariais;</p> <p>Poucas regalias sociais;</p> <p>Burocracia e excesso de trabalho;</p> <p>Poucas oportunidades de promoção;</p> <p>Estatuto social da profissão docente.</p>

5.4 MODELO 5W2H

WHAT?	WHY?	WHO?	WHEN?	WHERE?	HOW?	HOW MUCH?
O que fazer?	Porque fazer?	Quem fará?	Quando será feito?	Onde será feito?	Como fazer?	Quanto custará? *
Criação de um Departamento de Recursos Humanos	A estrutura do Colégio já o justifica, dado o elevado número de funcionários.	- Direção pedagógica; - Direção administrativa	Início do ano letivo	Direção pedagógica e financeira	Contratação de uma equipa de técnicos especializados em recursos humanos.	O valor do ordenado da equipa técnica
Objetivo: Criar um ambiente de trabalho mais positivo						

Proporcionar atividades de teambuilding.	Necessidade de melhorar as relações interpessoais.	- Direção; - Coordenações Pedagógicas	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	- Desenho de horários que permitam o usufruto de intervalos simultâneos entre os docentes; - Continuar a proporcionar experiências de Team building.	Custo financeiro associado às propostas de teambuilding.
Promoção de uma visita guiada ao Colégio aos novos docentes	Importância de acolher e mostrar evidências do funcionamento e da cultura do	- Direção; - Coordenações pedagógicas.	Aquando do recrutamento.	Nas várias valências do Colégio.	Criação de uma “Equipa de boas-vindas” e alocação de	O tempo despendido pelas pessoas da equipa e o tempo

que integrem as equipas.	Colégio, aos novos colegas.				peças a essa equipa.	de visita ao Colégio.
Criação e entrega de um Manual de acolhimento para docentes novos que integrem as equipas.	Importância de prestar informações sobre as orgânicas e o funcionamento do Colégio.	- Direção; - Coordenações pedagógicas.	Ao longo do ano letivo, de forma a estar pronto no ano letivo seguinte.	Nas várias valências do Colégio.	Recolha de informações, dados e elementos da cultura relevantes e compilação num manual a ser entregue aos novos colegas.	O tempo despendido na criação do manual.
Objetivo: Reconhecer e valorizar o trabalho dos docentes						
Dinamização de formações	Importância de valorizar e reconhecer as	- Departamento de Recursos Humanos;	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Convite aos docentes para a realização de	- Custos associados à formação, como

ministradas pelos docentes.	competências, as qualificações e a experiência dos docentes.	- Direção; - Coordenações pedagógicas.			eventos formativos nas suas áreas de especialização e posterior contratação dos seus serviços.	o espaço e as despesas com energia; - Pagamento ao docente/formador.
Promover e fazer, sempre que possível, o reconhecimento verbal do trabalho e das ações dos docentes.	Importância de valorizar e reconhecer o trabalho dos docentes.	- Direção; - Coordenações pedagógicas; - Coordenações de departamento; - Docentes.	Ao longo do ano letivo	Nas várias valências do Colégio.	- Fazer o reconhecimento público dos docentes em eventos e festividades; - Enviar e-mails de felicitação, reconhecimento	Sem custos associados.

					e gratidão pelo trabalho desenvolvido.	
Atribuir prêmios de desempenho (pagamento de formação, prêmios monetários e/ou financeiros, cheques prenda e outros)	Importância de valorizar e reconhecer o trabalho dos docentes.	- Direção	Final do ano letivo	Nas várias valências do Colégio.	- Mediante a avaliação de desempenho.	Custos associados aos prêmios atribuídos.
Atividade lúdica de entrega de prêmios de final de ano, através de um processo	Importância de valorizar e reconhecer o trabalho dos docentes ao	- Direção; - Coordenações pedagógicas;	Atividade de team building de final de ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	- Criação de uma dinâmica de nomeação para várias categorias e respetiva	Os custos associados a diplomas ou pequenos troféus

de nomeação e votação em várias categorias.	mesmo tempo que se se criam dinâmicas divertidas e informais.	- Coordenações de departamento; - Docentes.			votação para os vencedores.	para entrega aos vencedores.
Objetivo: Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional						
Continuar a apostar nas candidaturas às Mobilidades do Programa ERASMUS+ (Mobilidade de professores).	Os docentes valorizam as oportunidades de formação, nomeadamente as que dizem respeito a eventos no estrangeiro.	Grupo de trabalho ERASMUS+.	Durante o período de candidatura.	Nas várias valências do Colégio.	Desenvolver candidaturas fortes, baseadas na inovação;	Os associados ao reforço da equipa de trabalho ERASMUS+.

Continuar a apostar na formação dos docentes através da promoção de eventos formativos do seu interesse.	Desenvolvimento de competências e conhecimentos	- Direção; - Coordenações pedagógicas; - Coordenações de departamento.	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Auscultação dos docentes relativamente às necessidades formativas dos mesmos.	- Custos associados à formação, como o espaço e as despesas com energia; - Pagamento ao formador.
Objetivo: Promover a autonomia e a participação dos docentes						
Criar grupos de trabalho por projetos (Projeto A+, BU+, Avaliação, ...)	Necessidade de fortalecer o sentido de pertença e o envolvimento dos docentes.	- Direção; - Coordenações pedagógicas;	Início do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Criar grupos de trabalho e alocar docentes a esses mesmos grupos, de acordo com as suas preferências.	Tempo de horário não letivo.

		- Coordenações de departamento.				
Estabelecer procedimentos de forma a dar autonomia aos docentes relativamente a decisões do dia-a-dia.	Necessidade de autonomia.	- Direção; - Coordenações pedagógicas; - Coordenações de departamento.	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Definir procedimentos relativamente aos aspetos e às questões do dia-a-dia que podem ser resolvidas pelos docentes.	Sem custos associados.
Objetivo: Estabelecer metas realistas, claras e desafiadoras						
Definição e monitorização conjunta dos objetivos e	Necessidade de objetivos claros para ambas as partes.	- Direção; - Coordenações pedagógicas.	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Definição conjunta, no início do ano letivo, das metas	Sem custos associados.

metas a atingir pelos docentes.					e objetivos a atingir pelo docente, monitorização do processo e avaliação do mesmo, no final do ano letivo.	
Objetivo: Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional						
Oferecer o gozo do dia de aniversário como dia de férias.	Importância de valorizar a vida pessoal.	- Direção; - Coordenações pedagógicas.	Ao longo do ano letivo	Nas várias valências do Colégio.	Oferta do dia de aniversário.	Custo associado à substituição do professor por um dia.
Proporcionar horários com	Importância de promover o equilíbrio entre	- Direção;	Início do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	- Evitando horários com “furos”;	Sem custos adicionais.

<p>tardas ou dias livres.</p>	<p>vida pessoal e profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenações pedagógicas; - Equipa responsável pela realização dos horários. 			<ul style="list-style-type: none"> - Promovendo a articulação entre valências no caso de docentes afetos a mais do que uma; - Na medida do possível, fazer corresponder as tardes livres do docente com as dos filhos, no caso de frequentarem o Colégio. 	
-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Proporcionar dias de descanso efetivo nas interrupções letivas.	Importância de promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	- Direção; - Coordenações pedagógicas.	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Marcação das reuniões e os demais afazeres dos períodos não letivos de forma a os docentes usufruírem de dias de descanso efetivo.	Sem custos associados.
Objetivo: Promover o trabalho colaborativo						
Alocação, no horário, tempos de planificação conjunta.	Necessidade de trabalho colaborativo.	- Direção; - Coordenações pedagógicas;	Início do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Atribuição de tempo não letivo de escola à planificação.	Tempo não letivo.

		- Coordenações de departamento.					
Objetivo: Avaliar regularmente o ambiente de trabalho e a satisfação dos docentes							
Monitorizar o clima organizacional e a motivação dos professores.	Manter a motivação docente elevada.	- Direção; - Coordenações pedagógicas; - Departamento de recursos humanos.	Ao longo do ano letivo.	Nas várias valências do Colégio.	Realização de pesquisas, questionários e avaliações relativas ao clima organizacional.	de	Custos associados à manutenção do Departamento de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *he Journal of Abnormal an d Social Psychology*, 422–436.
- Addison, R., & Brundrett, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: The challenge of change. *Education*, 3–13, 36 (1), 79–94.
<https://doi.org/10.1080/03004270701733254>
- Afonso, I. L. (2009). *Recursos e Percursos para a avaliação de desempenho dos docentes*. Plátano Editora.
- Aloe, A. M., Shisler, S. M., Nickerson, A. B., & Rinker, T. W. (2014). A multivariate meta-analysis of student misbehavior and teacher burnout. *Educational Research Review*, 12(1), 30–44.
- Alves, M. P., Cunha, P., Lourenço, A., & Monteiro, A. P. (2018). Perceção dos professores sobre a avaliação do desempenho docente. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(1), 61–78.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (Imprensa da Universidade de Coimbra).
- Antunes, R. (2005). *ADEUS AO TRABALHO?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho*. Cortez.
- Antunes, R. (2013). *Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. Almedina.
- Arendt, H. (2001). *A condição humana*. Relógio D'Água.

- Bertoldo, E. (2016). MARXISMO, LUTA DE CLASSES E OPRESSÕES: A Educação em questão. *Geminal: Marxismo e Educação em debate*, 8(1), 73–90.
<https://doi.org/10.9771/gmed.v8i1.17030>
- Bodgan, R. C., & Biklen, Sari Knopp. (1994). *Investigação qualitativa em Educação—Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Börü, N. (2018). The Factors Affecting Teacher-Motivation. *International Journal of Instruction*.
- Brito, R. L. G. L. (1999). Escola:cultura, clima e formação de professores. Em *O trabalho docente—Teoria e prática*. Pioneira.
- Brito, R. L. G. L. (2009). Cultura, Clima e Gestão da Escola. Em *Formação de professores e escola na contemporaneidade* (pp. 243–252). Editora SENAC.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação do Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Editora RH.
- Cheng, M.-I., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization – a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60–75.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. Makron Books.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier Editora.
- Coelho, C. L. M. (2004). Clima organizacional e stress numa instituição de comércio varejista. *Revista de Psicologia: Organização e Trabalho*, 11–36.

- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: Questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinas*, 12, 5–15.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2–2, 253–277.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2003). *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed.). Sage.
- Duarte, H. (2015). *Gestão de remunerações*. Editora RH.
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: Desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. Editora Atlas.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2000). *A escola como organização aprendente: Buscando uma educação de qualidade*. Artes Médicas Sul.
- Gomes, F. R. (2002). Clima Organizacional: Um estudo em uma instituição de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2).
- Grupo KRISIS. (1999). *Manifesto contra o trabalho*. Antígona Editores.
- Huberman, M. (2000). O ciclo de vida profissional dos professores. Em *Vidas de professores*. Porto Editora.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Jepson, E., & Forrest, S. (2006). Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment. *British Journal of*

<https://doi.org/doi:10.1348/000709905X37299>

- Jesus, S. N. (2006). *Desmotivação e crise de identidade na profissão docente*. L'Harmattan.
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2002). An integrated model for the study of teacher motivation and burnout. *Research Reports*, 112.
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54, 119–134. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00199.x>
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática* (5.ª). Editora Alternativa.
- Lima, L. (2011). *Perspectivas da análise organizacional*. Fundação Manuel Leão.
- Lobo, A. (2006). Os incentivos na escola—Uma leitura de várias perspectivas. Em *A autonomia das escolas* (pp. 239–243). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Marconi, N. (2004, novembro 2). *Gestão de recursos humanos nas organizações sociais*. IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid.
- Marx, K. (1990). *O Capital: Vol. Primeiro livro-Tomo I*. Edições Progresso-Editorial "Avante.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Education.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da formação* (2.ª). Publicações D. Quixote.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Publicações D. Quixote.
- Moreira, M. A. (2006). *Aprendizagem significativa crítica*.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. Editora Atlas.

- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). *A gestão e avaliação de desempenho*. Editora RH.
- Neto, A. S., & Gomes, R. (2003). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: Uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrónica de Ciência Administrativa*, 1, 1–24.
- Nevo, D. (1995). Normative dimensions of evaluation practice. Em *The international encyclopedia of educational evaluation* (pp. 89–91). Pergamon Press.
- Nóvoa, A. (1999). *As Organizações Escolares em Análise*. Edições D. Quixote.
- Nóvoa, A. (2007). *O regresso dos professores*. Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, Lisboa.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planeamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas (27ª)*. Editora Atlas.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior (2.ª)*. Psychology Press.
- Raymond, M., & Negassi, Y. (2015). *O quinto compromisso. Desenvolvimento de um sistema de garantia do desempenho educativo em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional*. Pearson.
- Ruivo, J., & Trigueiros, A. (2009). *Avaliação de desempenho de professores*. RJV-Editores.
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta.
- Santos, N., & João, M. (2004). Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142–158.
- Shein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Souza, E. (1978). *Clima e cultura organizacionais: Como se manifestam e como se manejam*. Edgard Blucher.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora.
- Ventura, A. (2012). Avaliação do desempenho dos professores como processo de desenvolvimento pessoal e profissional. *Aprendizagem: A revista da prática pedagógica*, 5(30), 56–57.
- Viseu, J. N., de Jesus, S. N., Quevedo-Blasco, R., Rus, C. L., & Canavarro, J. M. (2015). Motivação docente: Estudo bibliométrico da relação com variáveis individuais, organizacionais e atitudes laborais. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(1), 58–65. [https://doi.org/10.1016/S0120-0534\(15\)30007-8](https://doi.org/10.1016/S0120-0534(15)30007-8)

Quadro Legal

Contrato Coletivo de Trabalho - Boletim do Trabalho e do Emprego, n.º 17, de 08 de maio de 2022

ANEXOS

[ANEXO 1](#) – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

[ANEXO 2](#) – GUIÕES DAS ENTREVISTA À DIREÇÃO E ÀS COORDENAÇÕES

[ANEXO 3](#) – INQUÉRITO POR ENTREVISTA À DIREÇÃO

[ANEXO 4](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 1

[ANEXO 5](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 2

[ANEXO 6](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 3

[ANEXO 7](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 4

[ANEXO 8](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO 1

[ANEXO 9](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO 2

[ANEXO 10](#) - INQUÉRITO POR ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO 3

[ANEXO 11](#)- GRÁFICOS DA ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

[ANEXO 12](#) – TABELA DE FREQUÊNCIA DA PERGUNTA ABERTA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES



A Motivação dos docentes do Colégio Novo da Maia

Este inquérito por questionário, realizado no âmbito do Projeto Final do Mestrado em Administração das Organizações Educativas, no biénio 2021/23, visa conhecer aspetos relativos à Motivação dos Docentes do Colégio Novo da Maia. Garantindo o anonimato e a total confidencialidade dos dados recolhidos, agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

* Obrigatória

Dados biográficos

1. Idade *

- Menos de 26 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Entre 41 e 45 anos
- Entre 46 e 50 anos
- Mais de 50 anos

2. Tempo de serviço total *

3. Tempo de serviço no Colégio Novo da Maia *

4. A que valência(s) está e/ou esteve vinculada(o) *

- Creche
- Pré-escolar
- 1.º CEB
- 2.º CEB
- 3.º CEB
- Secundário

5. Exerce, para além da docência, algum cargo de liderança? *

- Sim
- Não

6. Classifique as seguintes afirmações (1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente): *

	1	2	3	4	5
Sinto-me bem e feliz a trabalhar no Colégio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me motivado para o desenvolvimento do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho metas claras e objetivas para atingir com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto liberdade para tomar decisões relativamente ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho boas oportunidades para aprender e desenvolver competências dentro do Colégio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho oportunidades de ser promovida(o) dentro do Colégio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que sou desafiada(o) no exercício das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho os recursos de					

recursos de que necessito para fazer bem o meu trabalho.

Sinto-me respeitado em quanto pessoa, pelas lideranças.

Sinto-me respeitado enquanto profissional, pelas lideranças.

O Colégio promove um ambiente que valoriza diversas perspectivas.

Considero o meu ordenado justo, relativamente às funções que desempenho.

A minha equipa de trabalho colabora eficazmente para atingir as metas da organização.

Sinto-me satisfeito com o reconhecimento e/ou os elogios que recebo das lideranças pelo meu trabalho.

No Colégio, as relações interpessoais horizontais são muito positivas.

7. Relativamente às recompensas e incentivos, classifique segundo a valorização que dá aos mesmos (sendo 1 nada importante e 5 muito importante). *

	1	2	3	4	5
Salário e outras compensações financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão flexível do horário não letivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação proporcionada/patrocinada pelo Colégio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiências formativas no âmbito do Projeto ERASMUS+ (Mobilidade de Professores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento de alunos em visitas de estudo nacionais e ao estrangeiro, Study hollidays, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de escolha de horário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escolha das equipas de trabalho/projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoções e alavancagem profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Sugestão de recompensas e/ou incentivos para premiar o bom desempenho. *

Partilha, nas redes sociais e no site do Colégio, do trabalho e das conquistas dos professores, de forma personalizada

Representação do Colégio em comunicações (Seminários, colóquios, congressos, ...)

Nota quantitativa final, resultante do processo de avaliação de desempenho

Realização de momentos informais de convívio e atividades de team building

Sucesso dos alunos

ANEXO 2 – GUIÕES DAS ENTREVISTA À DIREÇÃO E ÀS COORDENAÇÕES

Inquérito por entrevista - Direção:

- O que é, para si, a “motivação”?
- Como define o sucesso dos professores do Colégio? (Que aspetos considera para avaliar o sucesso dos professores?)
- Tem conhecimento claro dos objetivos e/ou sonhos dos mesmos? De que forma o Colégio colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais?
- Como mantém os docentes motivados e envolvidos no trabalho?
- Como são definidos os objetivos para os professores? Quais são eles?
- Qual é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores?
- Como reconhece o bom desempenho dos professores? E como o recompensa?
- De que forma é que lida com questões de desmotivação ou insatisfação dos professores?
- Como é que a motivação dos professores influencia a colaboração e o trabalho em equipa no Colégio? Como fomenta essa colaboração, a comunicação e o trabalho em equipa entre os docentes?
- De que forma a motivação dos funcionários influencia a liderança e a gestão da equipa?
- Qual é o papel da Direção na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador?
- Como apoia o crescimento profissional e a formação contínua dos professores?
- Como promove a equidade e a diversidade no ambiente de trabalho?
- De que forma a motivação e o envolvimento dos docentes afetam o desempenho da empresa?
- De que forma a falta de motivação ou a desmotivação dos docentes têm impacto na cultura e no clima organizacional?
- Como mede e monitoriza a motivação e o envolvimento dos seus funcionários?
- Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo?

- Como é que o Colégio promove a inovação e a criatividade no ambiente de trabalho através da motivação dos professores?
- De que forma a motivação dos funcionários tem impacto na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio?
- De que forma a desmotivação dos funcionários pode afetar a retenção de talentos no Colégio?
- Na sua perspetiva, de que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar?

Inquérito por entrevista - Coordenação:

1. O que é, para si, a “motivação”?
2. Como define o sucesso dos professores do Colégio? (Que aspetos considera para avaliar o sucesso dos professores?)
3. Tem conhecimento claro dos objetivos e/ou sonhos dos mesmos?
4. Como mantém os docentes motivados e envolvidos no trabalho?
5. Como são definidos os objetivos para os professores? Quais são eles?
6. Qual é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores?
7. De que forma o Colégio colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais?
8. Como reconhece o bom desempenho dos professores? De que formas a Coordenação como o recompensa?
9. De que forma é que lida com questões de desmotivação ou insatisfação dos professores?
10. Na sua perspetiva, como é que a motivação dos professores influencia a colaboração e o trabalho em equipa no Colégio? De que forma a Coordenação fomenta essa colaboração, a comunicação e o trabalho em equipa entre os docentes?

11. De que forma a motivação dos funcionários influencia a liderança e a gestão da equipa?
12. Qual é o papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador?
13. Como a Coordenação promove a equidade e a diversidade no ambiente de trabalho?
14. De que forma a falta de motivação ou a desmotivação dos docentes têm impacto no clima do grupo?
15. Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo?
16. Na sua perspetiva, de que forma a motivação dos funcionários tem impacto na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio?
17. De que forma a desmotivação dos funcionários pode afetar a retenção de talentos no Colégio? Sente que essa pode ser uma ameaça para a estabilidade do grupo de docentes?
18. Na sua perspetiva, de que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar?

ANEXO 3 – ENTREVISTA À DIREÇÃO

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
<p>Aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças.</p>	<p>Definição de motivação.</p>	<p>Para mim é motivação é o motivo que a pessoa tem para levá-la à ação, o que a faz agir. Esse motivo para ação, para a ação concreta, pode ser o motivo interior intrínseco, revestido de vários interesses. Mas sobretudo, é isso. É o que leva a pessoa a agir em prol do seu desenvolvimento, em prol do seu reconhecimento, em prol do outro.</p> <p>A motivação docente de forma mais específica é a força que ele tem que promove a ação sobre o aluno ou sobre o meio, ou para a valorização pessoal na sua profissão docente, ou para valorização do seu conhecimento pela Comunidade, ou pelo bem que está a fazer àquele aluno. Eu acho que a motivação, vejo-a nesse sentido de missão.</p>	<p>- Define motivação como o “motivo para a ação” no sentido do desenvolvimento pessoal, do reconhecimento e do trabalho para o outro, dado que considera a profissão de professor como uma missão.</p>

	<p>Importância, para a Direção, de ter, na sua equipa, docentes motivados.</p>	<p>Sim, como é que uma instituição promove esta motivação? Lógico que é que algo muito importante para a Instituição ter um conjunto de docentes motivados e como é que se trabalha isto? Trabalha-se de várias formas: trabalha-se pela identidade que a instituição cria no seu contexto, em, que faz com que os docentes queiram participar e ser pessoas presentes naquela identidade, trazer o reconhecimento social de pertencer a um grupo específico, ter orgulho de pertencer àquele grupo específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assume que ter na sua equipa docentes motivados é muito importante. - Infere que os docentes têm, também como motivação, o orgulho em pertencer à organização, uma vez que isso lhes traz reconhecimento social. - Refere o reconhecimento do trabalho docente pelos EE, pelos alunos.
--	--------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o impacto na cultura e no clima organizacional.</p>	<p>Tem, sim. Eu acho que um docente ou um grupo de docentes sem motivação, pacíficos, não atuantes, estarem alheados da realidade, é contraproducente para toda a equipa porque isto é contagiante. Depois também o aluno acaba por sofrer com esta apatia, esta falta de envolvimento, esta falta de participação, esta falta da diferenciação, de olhar para cada um de forma diferente e claro que o impacto maior será na saúde mental desse docente e de todos aqueles que estão à volta dele, como até dos alunos, e podemos falar até do sucesso educativo dos alunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assume que a falta de motivação ou a desmotivação dos docentes impacta de forma negativa na cultura e no clima organizacional, uma vez que é contraproducente para toda a equipa, e é contagiante. - Refere que um professor desmotivado é pacífico, não atuante e está distanciado da realidade. - Diz que a desmotivação resulta na falta de envolvimento, na falta de participação, na falta de diferenciação pedagógica e que, como resultado, o sucesso educativo dos alunos é posto em causa e a saúde mental do docente, e dos que o rodeia, é afetado.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores tem impacto no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio.</p>	<p>Muito! Nós fizemos um estudo ainda há pouco tempo sobre a felicidade de toda a comunidade educativa no contexto escolar e das coisas que mais pessoas valorizam é realmente o reconhecimento. E o reconhecimento, neste momento, passa muito não pelas lideranças no nosso contexto, sejam lideranças de topo ou intermédias, mas sim pelo reconhecimento dos pais. Eu acho que profissão professor está a sofrer uma crise muito grande, todos nós sabemos disso, e a valorização do papel do professor na sociedade está a ter um impacto muito grande na motivação do professor. O professor quer conquistar novamente a figura do professor; a figura de liderança numa sociedade mais solidária, mais conhecedora. Todos nós passamos pelas mãos do professor e eu acho que os professores, hoje em dia, estão à procura desse espaço na sociedade. Desse espaço de reconhecimento e respeito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Houve um estudo relativo à felicidade, transversal a toda a comunidade educativa. - Reafirma o impacto negativo da desmotivação na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio. - Assume que o reconhecimento é o que os professores mais valorizam, mas diz que essa necessidade de reconhecimento não é tanto da parte das lideranças, de topo ou intermédias, mas antes dos pais. - Refere a “crise” pela qual a profissão de professor está a passar e que a classe docente reclama pela recuperação do seu estatuto na sociedade, que não mais é do que voltar a ter o reconhecimento e o respeito da mesma.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>Eu acho que quando temos consciência realmente das do estado das pessoas, se estão felizes ou menos felizes na profissão, leva a liderança a ter uma noção clara de como potenciar melhor as potencialidades do professor. Eu acho que nenhuma liderança que saiba o que que é preciso melhorar na sua equipa, não o faça.</p> <p>É preciso, realmente, ter a consciência que, como é o estado da nação, como é que eles estão, e o que podemos fazer melhor para contribuir para esse bem-estar, a felicidade e bem-estar dos docentes.</p>	<p>- Assume que quando as lideranças “sabem o que é preciso melhorar na sua equipa” o fazem.</p> <p>- Assume a importância de saber como os professores se sentem para melhor contribuir para o seu bem-estar e felicidade.</p>
<p>Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e</p>	<p>De que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar.</p>	<p>O impacto maior será na saúde mental desse docente e de todos aqueles que estão à volta dele, como até dos alunos, e podemos falar até do sucesso educativo dos alunos.</p>	<p>- Considera que a falta de motivação dos docentes afeta a sua saúde e o seu bem-estar de forma muito vincada.</p>

<p>lideranças intermédias</p>	<p>Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respetiva equipa.</p> <p>Papel da Direção na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p> <p>Que estratégias promove para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho.</p>	<p>Depois deste estudo que fiz, e fiz análise conteúdo das respostas deles, eu consigo ter essa perceção. Sei que há um gosto muito grande em fazer parte desta família CNM, sei que passa pelo reconhecimento, que já disse, da comunidade educativa, e sei que passa pela gestão da vida pessoal e da vida profissional. Portanto, é aí que vamos incidir a nossa gestão. Como podemos ajudar estes docentes a ter mais reconhecimento pela comunidade. Como podemos ajudar os docentes a fazer uma melhor gestão e conciliar melhor a vida pessoal e familiar e a vida profissional. Esta será a parte mais desafiante e mais difícil, mas tem a ver, muitas vezes com a desburocratização, agilizar processos, tornar mais simples. Ter, por exemplo, a possibilidade, nem em todos os ciclos é possível fazer isso, mas tentar que toda a gente tenha uma ou duas tardes livres para poderem ter o seu desporto, tempo para a família, para planificar. Arranjar formas de, como também já fazemos,</p>	<p>- Refere o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional como um importante fator de motivação, assim como, já referido anteriormente, o gosto em fazer parte da “família CNM” e o reconhecimento por parte da comunidade educativa.</p> <p>- No sentido de libertar os docentes e permitir um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pretende, ainda que já vá acontecendo, continuar a desburocratizar processos; permitir que todos os docentes tenham, pelo menos, 1 ou 2 tardes livres (ainda que diga que isso não será possível em todas as valências ou ciclos) até para, eventualmente, ter outra fonte de rendimento, como as explicações; prever no horário tempos de trabalho colaborativo.</p>
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p> pessoas que queiram trabalhar em conjunto, ter no horário momentos em que se possam encontrar. Nós já temos essas coisas bem pensadas na organização dos horários, mas vamos continuar a afinar um pouco esses procedimentos, de maneira que as pessoas possam equilibrar a vida pessoal com a profissional. </p> <p> A partir daí, às vezes são coisas que não são visíveis e outros são mais visíveis. As mais visíveis é o reconhecimento diário, o passar, perguntar como é que está aquele aluno, como é que a pessoa está, como está o seu familiar, É mostrar que a pessoa também é um ser individual, não é? </p> <p> E depois é um ser coletivo que depois, aproveitando suas potencialidades, muitas vezes todos nós temos gostos diferentes, todos nós temos potencialidades diferentes e aproveitar esses talentos dessas pessoas para projetos, para depois dar mais visibilidade àquilo em que ele realmente é bom e dar um </p>	<p> - Refere haver estratégias de motivação mais visíveis e menos visíveis. Como mais visíveis: o reconhecimento diário, o cuidado com a pessoa, o permitir usar os seus talentos em projetos que o façam feliz, mas também sejam um bom contributo para a comunidade. Como menos visíveis: o cuidado na realização dos horários, de modo a permitir, por exemplo, a partilha de boleias ou ter tempo para outros trabalhos e fontes de rendimento, dada a crise económica que se faz sentir. </p> <p> - Refere que, para o próximo ano, estão pensadas mais estratégias que promovam a motivação docente. </p> <p> - Refere que, normalmente, aloca os professores aos ciclos da sua preferência. </p> <p> - Diz ter a noção dos sonhos dos professores, do que eles </p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>E dos sonhos?</p>	<p>contributo melhor à comunidade e que se sintam felizes nisso.</p> <p>Por outro lado, é ter conhecimento um pouco do que é que os faria mais felizes e, muitas vezes, passa por uma intervenção não só em contexto escolar, mas também ter uma visão mais de gestão que possa ajudar a que esses docentes sejam mais felizes. Todos nós sabemos a crise social que estão a passar, e económica, podemos fazer horários, por exemplo, que lhes permitam partilhar boleias; ter alguma tarde livre para poder dar prestação de serviços, por exemplo, explicações. Podemos ter várias estratégias que, às vezes não são visíveis, mas estão presentes na organização interna da escola. E depois podemos fazer outras coisas que se calhar para o ano, estamos a pensar em fazer.</p> <p>É assim, neste momento a comunidade já é grande, não é? Mas eu ainda tenho</p>	<p>gostariam de fazer, fruto das conversas no âmbito do processo de avaliação de desempenho.</p> <p>- Diz ajudar e dar as condições a que os professores realizem os seus sonhos e dá exemplos: criar condições para fazer formação (mestrados, por exemplo) e para desenvolver atividades do foro social.</p>
--	----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

conseguido, com a restante equipa, continuar a fazer a supervisão, observar aulas, a ter um bocadinho individual para falar um bocadinho sobre as atividades que desenvolvem e, no meio desta conversa, e também na avaliação de desempenho que também entrego no final do ano e que nós temos uma conversa, eu consigo mais ou menos saber o que é que os leva a amar esta profissão e o que gostariam de fazer mais. E, na distribuição de serviço, tentamos direcionar um bocadinho. Se são pessoas que gostariam de exercer determinada função, por exemplo, tinha aqui um ou dois docentes jovens que adoravam seu diretor de turma, mas não me diziam. Consegui, entretanto, perceber pela escrita deles que gostariam de ter um grupo ao seu cuidado e atribuí-lhes direções de turma, apesar de serem bastante jovens da instituição, no segundo ano de instituição atribuir a direção de turma. Isto são os Sonhos que a gente consegue concretizar em contexto profissional. Agora, ir

<p>Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes</p>	<p>Elencagem as necessidades dos professores.</p>	<p>mais ao longe, quantas vezes! Quer fazer um mestrado? Quer isto, quer aquilo? Arranjamos condições para que seja possível, para realizarem esses Sonhos. Fazer um grupo de responsabilidade social, fazer voluntariado ou uma coisa assim do género, arranjam maneira de desenvolver esse gosto pessoal. E levar as pessoas às funções que as pessoas gostam, também. Saber dos professores do 2.º, 3.º ciclo e secundário quais são os grupos com que se sentem mais à vontade em trabalhar; se são 5.º e 6.º, se são 9.º, se secundário, alocá-los onde eles sentem que são melhores.</p> <p>O reconhecimento diário do seu trabalho; o reconhecimento pelos encarregados de educação e, sobretudo, pelo impacto que eles vêm nos alunos e o feedback que os alunos dão aos professores diariamente desse impacto.</p> <p>Sei que passa pelo reconhecimento, que já disse, da comunidade educativa, e sei</p>	<p>- Considera que as principais necessidades dos professores são: o reconhecimento do trabalho dos professores pelos pais e pelos próprios alunos; o sucesso dos alunos e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.</p>
------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	que passa pela gestão da vida pessoal e da vida profissional.	
Principais fontes de motivação e desmotivação dos professores da sua equipa.	O reconhecimento diário do seu trabalho, é o reconhecimento pelos encarregados de educação e, sobretudo, pelo impacto que eles vêm nos alunos e o feedback que os alunos dão aos professores diariamente desse impacto; e é criar condições para que isso seja visível, ou seja, que seja possível de se concretizar. Está em tudo. A instituição, ao promover uma liberdade de o professor sentir-se livre em dar o seu melhor da forma mais criativa que puder e que quiser, provavelmente arranja as melhores ferramentas para que esse aluno se sinta mais motivado e o professor também sinta um melhor resultado e um impacto positivo do seu trabalho.	- Considera como principais fontes de motivação: o reconhecimento do seu trabalho pelos pais e alunos; o sucesso dos alunos e a liberdade, nomeadamente para a criatividade.
Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.	Falando um bocadinho sobre as atividades que desenvolvem e também na avaliação de desempenho no final do ano,	- Diz conseguir medir e monitorizar a motivação dos professores através de conversas informais, no processo de avaliação de desempenho, na forma como

		<p>em que nós temos uma conversa.</p> <p>Também consigo perceber realmente através da participação dos professores nas atividades que vão acontecendo no Colégio e quando propomos projetos. Os professores mais motivados embarcam com mais facilidade nas nossas propostas.</p>	<p>se envolvem nas atividades propostas e nos projetos a desenvolver.</p>
<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respectiva equipa.</p>		<p>Consigo alocar, salvo raras exceções, todos os professores no X ou Y. Mas eu conheço bem quais são aqueles que podem ter desafios novos que consigam trazê-los para os desafios novos e depois para levar aqueles mais céticos a, realmente, dar esse passo. É fácil perceber aqueles que abraçam um projeto assim à primeira vista e aqueles que são mais resistentes e que temos de os levar de outra maneira. Quase que diria que são 50/50.</p>	<p>- Diz haver uma proporção de, mais ou menos, 50/50.</p> <p>- Diz que aqueles mais motivados conseguem “trazer” os mais céticos para projetos mais desafiantes.</p>

	<p>Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores</p> <p>Como são definidos os objetivos para os professores? Quais são eles?</p> <p>Acha que é suficiente nos moldes em que é feito?</p>	<p>Aqui, nós tentamos, pelo menos, especialmente nos professores mais jovens na instituição, temos o cuidado de fazer pelo menos uma observação por trimestre, uma reunião de feedback por trimestre e construção do plano de melhoria por trimestre. Professores mais antigos da casa são os que têm menos esse trabalho. Já têm um desenvolvimento profissional diferente, não quer dizer que não precisem, mas também tem tudo a ver com o contexto da instituição que tem crescido, não é? E tem integrado muitos docentes novos e precisa de fazer este trabalho mais com estas pessoas que estão cá há menos tempo, sejam eles jovens na profissão, sejam eles menos jovens, mas que trazem outros hábitos e outras formas de estar, porque muitas vezes não são idênticas àquelas que nós queremos como instituição. Precisamos de fazer um trabalho mais persistente e contínuo com eles. Assim, nós observamos a aula, perguntamos o feedback ao</p>	<p>- Assume que a monitorização do trabalho é mais sistemática nos professores jovens e/ou novos no Colégio, uma vez que a instituição tem crescido muito, também em n.º de docentes, e por isso, é necessário estabelecer prioridades.</p> <p>- O processo de avaliação de desempenho consubstancia-se em observações de aula, por regra trimestrais, e em reuniões de feedback, nas quais são discutidos os pontos fortes e aqueles que carecem de melhoria. Na observação seguinte são verificados os avanços e delineado novo plano de melhoria consoante as necessidades. No final do ano, fazendo a comparação com a avaliação sumativa dos alunos, e após a entrega da autoavaliação dos docentes, na qual devem constar evidências e uma reflexão do ano, faz-se o balanço do ano que acaba e a projeção do ano seguinte.</p> <p>- Os objetivos são definidos cruzando “o que ele se propõe</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>professor do que ele achou da aula, damos o nosso contributo e fazemos um plano de melhoria. Geralmente esse plano de melhoria também tem os aspetos fortes, fazemos um modelo mais ou menos sanduíche. Damos um feedback daquilo que nós achamos que foi muito bom, esteve bem, e depois aqueles possíveis passos, aspetos para melhor. E depois, passado mais outro trimestre, vamos observar e vamos conversar um bocadinho sobre os avanços ou novas prioridades que surgem, se estas foram concluídas. Agora precisamos de trabalhar nestas novas necessidades e depois, no final de ano, o culminar, tipo a avaliação sumativa, um bocado como o aluno tem, o professor também tem, destas observações todas, e depois o professor também vai procurar algumas evidências do trabalho que tem feito, e como é que nós fazemos? A olhar um bocadinho para aquilo que o professor escreve, para aquilo que é a parte reflexiva dele, o que é que ele se propõe a fazer</p>	<p>a fazer para o próximo ano e aquilo que nós entendemos que é importante que faça”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considera que, nos moldes em que é feito, a avaliação do desempenho docente é insuficiente. - Faz a comparação da avaliação dos professores com a dos alunos e considera dever ser mais formativa, no sentido de ser mais persistente. - Refere que as lideranças intermédias têm, ou podem ter, um papel muito importante neste trabalho. - Considera que no 2.º e 3.º ciclo e secundário, por estarem organizados em grupos disciplinares e, por isso, mais pequenos, e terem os coordenadores de departamento e os delegados de grupo, este acompanhamento é mais “assíduo e persistente”.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

para o próximo ano e aquilo que nós entendemos que é importante que faça.

Não. Não, eu acho que o feedback é exatamente como os alunos, e agora que falamos tanto na avaliação dos alunos. A avaliação formativa dos alunos, as pessoas também precisam dessa avaliação. E o cuidar, o valorizar e, às vezes, posicionar ou ajudar o professor a posicionar-se no ponto para prosseguir determinada estratégia, o ajudar a ter mais equilíbrio, a sentir-se mais feliz, a ter uma vida mais estável e uma saúde mental mais equilibrada. Precisava de um trabalho muito mais persistente. É difícil, no entanto, não é impossível. Eu acho que as lideranças intermédias poderiam muito ajudar a fazer, e fazem, eu sei que fazem. Sejam os coordenadores de departamento, sejam os delegados do grupo, mais até os delegados, e isto é mais evidente no segundo, terceiro ciclos e secundário porque acabam por ser grupos mais

		<p>pequenos, mais fáceis, do que o grupo do 1.º CEB ou do pré-escolar. Acabam por ser mais próximos, têm necessidades idênticas e identidades idênticas. É mais fácil fazer esse trabalho contínuo com esses grupos. Para primeiro ciclo e pré-escolar, se calhar, pré-escolar nem tanto, porque são menos, mas primeiro ciclo, por exemplo, teríamos que criar outra estrutura. Vai-se fazendo. Seria importante ser um trabalho mais assíduo, mais persistente, acho que sim.</p>	
	<p>Como é promovida a equidade no ambiente de trabalho.</p>	<p>Igualdade de oportunidades. Não sei, não sei essa resposta. É um bocadinho difícil. A equidade passa pelos documentos normativos que nós temos à nossa disposição, que acabam por balizar alguns desses critérios para a equidade. Seja, por exemplo, número de horas letivas, o trabalho não letivo; x horas de trabalho virtual, X de trabalho de estabelecimento. Isto ajuda-nos a ser justos com todos para ficarem todos mais ou menos ... todos eles têm o mesmo tempo, mais ou menos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aparenta e verbaliza desconforto e dificuldade na resposta a esta pergunta. - Diz que a equidade é praticada através da igualdade de oportunidades. - Refere os normativos como promotores da equidade, nomeadamente os que dizem respeito à organização do trabalho letivo e não letivo e dos ordenados. - Refere ter em linha de conta o perfil do professor na

		<p>planificação, depende do nível de ensino, mas há essas regras. Todos têm o trabalho de estabelecimento igual, as funções que fazem nesse trabalho é mediante aquilo que eles são capazes de dar à instituição, seja de apoios educativos aos alunos, seja de trabalho em projetos; se for uma pessoa muito mais criativa, vai mais para projetos; se é uma pessoa que tem mais receio de tomar esse tipo de atitudes vai mais para os apoios, sala de estudo. Pronto, a nível de ordenados, está tudo tipificado, é a subida por escalão. Depois, dar o gosto de poder exercer determinado cargo de liderança, também são auscultados na avaliação de desempenho, esse sonho, se sim ou não e se tem oportunidade essa pessoa de poder evoluir. Pronto, mas eu acho que os normativos nos ajudam a ser um bocadinho mais justos.</p>	<p>atribuição do tempo não letivo. Uma pessoa mais criativa fica adstrita a projetos e uma que não tenha essa competência tão desenvolvida ficará, por exemplo, com os apoios.</p> <p>- Diz questionar os docentes, nomeadamente na avaliação de desempenho, acerca do seu interesse de ocupar, por exemplo, cargos de liderança.</p>
	<p>Gestão/apoio da diversidade.</p>	<p>A diversidade, acho que é uma mais-valia. Por exemplo, estou a recrutar um professor novo para um Grupo X; de biologia,</p>	<p>- Considera a diversidade uma mais-valia.</p>

		<p>história, e tento sempre ir buscar uma pessoa diferente das que cá tenho, para tornar o grupo mais rico. Portanto, a diversidade para mim é uma mais-valia. Como é que nós reunimos essa diversidade? Eu acho que com a possibilidade de cada um dar o melhor de si, pondo o seu talento à disposição do serviço que presta. Eu acredito mais nessa diversidade do que tudo muito homogéneo, todos com aqueles perfis muito calmos, muito serenos. Precisamos de alguma irreverência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diz procurar competências diferentes nos professores, mesmo que sejam do mesmo grupo disciplinar, de forma a enriquecer os grupos. - Sente necessidade de alguma irreverência.
<p>Promoção de uma cultura participativa.</p>	<p>Sim. Há lideranças que são mais diretivas, lideranças intermédias e cada uma tem os seus registos, mas eu acho que a direção pedagógica do Colégio tem sempre gosto especial pela colaboração, pelo ouvir, saber escutar primeiro antes de agir. Nem sempre consigo que isso passe para as lideranças intermédias, mas o ponto de partida é sempre esse. E o Conselho Pedagógico também. O Conselho Pedagógico, antes de tomar uma decisão, passa sempre...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assume a participação como uma das bases do Colégio, apesar de reconhecer que há lideranças mais diretivas. - Diz que antes de agir, a Direção Pedagógica ouve, embora nem sempre consiga que isso passe para as lideranças intermédias. - Refere o Conselho Pedagógico como o melhor exemplo da cultura participativa do Colégio. 	

	<p>aliás, a direção não toma grandes decisões pedagógicas sem o Conselho Pedagógico e o Conselho Pedagógico ir a departamento e o departamento ir aos grupos disciplinares. Portanto, eu acho que há aqui uma organização que escuta todos os docentes para que se possa, depois, tomar uma decisão. Às vezes não é tão visível, mas, é feito sobretudo nas grandes decisões que têm de se tomar. Agora, se estamos à espera, muitas vezes, de uma concordância de todos para uma tomada de decisão, isso é quase impossível. Porque se temos 50% de pessoas que são... X e outros 50% de Y, tem de haver aqui alguém que tome a decisão final e muitas vezes não é do acordo com a totalidade dos docentes. Mas que eles participaram, participaram. Mas depois é preciso tomar decisões, e é tomada a decisão. Quando nós entramos com o Projeto A+, por exemplo, é uma mudança de paradigma muito grande. E essa mudança de paradigma teve de, em determinado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve o processo de participação da seguinte forma: O CP não decide antes de “ir a departamento e o departamento de ir aos grupos disciplinares”, embora assuma que poderá não ser sempre visível. - Refere, no entanto, que nem sempre há acordo e que, em última instância, é à Direção que cabe a decisão. - Dá o exemplo do Projeto A+ e do BU+ como projetos que tiveram de ser “decretados” e que, à posteriori, aí sim, foram alvo da participação dos professores, nomeadamente na planificação e ajustamentos anuais. - Assume que, depois de implementados, os projetos são considerados como mais-valias, variando o tempo em que isso acontece, dados os diferentes graus de ceticismo dos docentes. - Refere que o mesmo irá acontecer com a breve mudança de paradigma
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>tempo, ser declarada, decretada, aliás. Depois participaram em tudo e tal, na planificação. BU+, também são os diretores de turma que põem em prática. Se estávamos à espera da concordância de todos, não íamos chegar a nenhuma conclusão. Portanto, reunindo as condições para avançar, avançamos. E depois os outros vão atrás. Pronto e acabam por se consciencializarem que é uma mais-valia, mas há pessoas que levam muito mais tempo a achar que as coisas são muito válidas e que é preciso arriscar e há pessoas que têm esse medo de arriscar e precisam de alguém que as leve. Como agora as questões da avaliação. Vamos fazer grande mudanças na avaliação dos alunos. Eu sei que não vai ser tarefa fácil, mas acredito na avaliação formativa e vamos começar a criar esse caminho. Como é que se cria esses caminhos? Mudança! Começando primeiro com as lideranças e depois, devagarinho, ir preparando com tempo, não é? Fazer adaptações, criar condições</p>	<p>relativamente à avaliação dos alunos. Começará pelas lideranças e dar-se-á o tempo necessário para as pessoas se apropriarem da nova realidade.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>para que as pessoas consigam ter tempo para se apropriarem, não ter nenhum medo porque o medo é castrador da evolução. Conseguir ter, minimamente, as barreiras quebradas para poder avançar.</p>	
<p>Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias.</p>	<p>De que forma a Direção colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais.</p>	<p>A minha colaboração passa pela observação. Passa depois pelo feedback que dou. E passa pelo reforço que vou dando, ou as oportunidades que vão surgindo e vou-me lembrando. Surge uma oportunidade de algum projeto, de alguma parceria e eu lembro-me do Professor XYZ, porque em determinada altura partilhou comigo que gostaria. É essa a forma que nós temos de participar na realização profissional.</p>	<p>- Diz que a Direção colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais através da observação e posterior feedback das necessidades dos docentes.</p> <p>- Refere que, havendo uma oportunidade, se vai lembrando de nomes que poderiam agarrar o projeto ou o cargo.</p>
	<p>Como apoia o crescimento profissional e a formação contínua dos docentes da equipa.</p>	<p>Tenho tido dificuldade, porque acho que nós estamos a passar uma crise muito grande de termos uma boa formação contínua. Acho que o COVID realmente trouxe aqui um hiato muito grande na evolução das universidades, da oferta de formação contínua</p>	<p>- Reconhece dificuldade em proporcionar formação contínua aos professores, uma vez que considera que, por um lado, existe uma crise nas universidades relativamente à formação que promovem e, por outro, as editoras tomaram uma grande fatia do</p>

	<p>das universidades para nós aproveitarmos para pôr à disposição dos nossos docentes. Não temos deixado de a fazer. Temos tornado menos específica para os grupos disciplinares. Temos disponibilizado mais formação contínua no âmbito das softskills. Mais por aí do que propriamente das hardskills. As editoras tomaram um bocadinho conta desse espaço, as universidades menos.</p> <p>E as editoras, como tem que vender o seu produto, aproveitaram esse hiato e estão a dar uma intensa formação gratuita aos professores, claro, em prol da venda dos seus manuais, e eu tenho deixado isso para os grupos disciplinares. Qual é a minha ajuda? Ou ajudas de custo para deslocações, por exemplo, o grupo de inglês gosta sempre de fazer uma formação Internacional e há sempre ajudas de custo para isso. Há a disponibilidade da instituição para deixá-los faltar 2 dias mais o fim de semana e, em contrapartida, tenho que</p>	<p>mercado da formação específica dos grupos disciplinares, movidas pelo interesse económico.</p> <p>- Refere que a formação que o Colégio tem promovido tem assentado na promoção das softskills, nomeadamente no desenvolvimento pessoal e na saúde mental.</p> <p>- Diz que, relativamente à formação que não é promovida pelo Colégio, quando há uma proposta de um docente ou grupo de docentes para fazer determinada formação, o Colégio pode comparticipar nos custos, na facilitação da frequência da formação, permitindo aos professores faltarem e assegurando a sua substituição e decorrentes custos.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>ter pessoas para substituir esses professores em aula e serem remunerados. Tentamos sempre dar formação contínua indo de encontro aos grupos disciplinares, não é? Se pudermos ajudar nessa área, ajudamos. E a instituição tem tido mais um contributo nas soft skills, que é no seu desenvolvimento pessoal e, claro, se vai repercutir no seu desenvolvimento profissional.</p> <p>Tenho dado recursos muito bons para cuidar da saúde mental dos professores.</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANEXO 4 - ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 1

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças intermédias.	Definição de motivação.	De forma geral: Tudo o que nos leva a desejar mais, a fazer alguma coisa... Tudo aquilo que nos leva a lutar por algum objetivo. Profissionalmente: O que faz sentir bem-estar e estar feliz, o querer estar envolvido. Pode ser dado por alguém externo ou <u>podes ser tu a criar a própria motivação.</u> Aquilo que nos move. Pode ser uma série de coisas; estar num ambiente que propicia um crescimento pessoal e profissional; estar integrado numa equipa. Fazer por gosto.	Separa o campo pessoal do profissional e indica diferenças. Aquilo que nos move. Campo pessoal: importância de ter objetivos pelos quais lutar. Campo profissional: procurar a felicidade e o bem-estar. Fatores de motivação: ambiente que propicia o crescimento pessoal e profissional; integração numa equipa.

	<p>Importância, para a Coordenação, de ter na sua equipa docentes motivados.</p>	<p>É fundamental, mas há picos, ou fases (da equipa e individualmente). Há pessoas que levam uma equipa a desmotivar, e não são o líder, e há pessoas que não têm esse impacto na equipa. Cria-se um mau estar. A motivação está relacionada, ao contrário, com o mau estar. Equipas desmotivadas não trabalham de forma coesa, fazem as coisas de forma mecânica. Não estão envolvidas. Prejudicam não só o trabalho da coordenação, como também o ambiente de trabalho. Nada serve nem funciona. Vê-se sempre o copo meu vazio e não meio cheio. O líder tem de perceber porque é que a equipa está desmotivada e poderá ter de acionar na equipa ou em alguma pessoa.</p>	<p>De fundamental importância, já que uma equipa desmotivada cria mau estar, e um mau ambiente de trabalho, dificultando o trabalho também da coordenação; não trabalha de forma coesa.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o impacto na cultura e no clima organizacional.</p>	<p>Muito.</p> <p>Grandes empresas promovem dinâmicas de grupo em que também incluem as famílias (levar os filhos para o trabalho, levar comida para casa,...).</p> <p>Equipas motivadas trabalham muito melhor e rentabilizam o trabalho de forma diferente: dão mais ideias, sugestões, oferecem-se mais, estão mais felizes.</p> <p>Não é o horário de trabalho alargado, o trabalhar 7 dias/semana.</p> <p>Não tem a ver com o quanto trabalhas, mas como trabalhas. A motivação está intimamente relacionada com a rentabilidade no trabalho.</p> <p>A desmotivação leva ao burnout.</p> <p>Pessoas desmotivadas até podem fazer o trabalho e fazê-lo bem, mas não têm a mesma rentabilidade.</p>	<p>É muito impactante.</p> <p>Equipas motivadas trabalham melhor, porque são mais rentáveis, e criam bom ambiente de trabalho.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores tem impacto no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio.</p>	<p>O que leva ao desnível institucional entre privado e público é a motivação docente. Pessoas que reclamam das direções dos agrupamentos, ...: o mal deles não é os alunos; é o que vem de cima. As pessoas fazem o mínimo nos trabalhos, metem baixas, e são os alunos que ficam prejudicados. A desmotivação vai passando de nível para nível e, no final, as culpas são atribuídas aos alunos. Cabe às lideranças promover a motivação, porque o professor também vai motivar, ou não, os seus alunos. Os alunos queixam-se dos professores aos pais, não têm prazer em ir à escola. A (má) reputação é daquele professor, mas depois passa para a escola. É o patamar acima que sofre e instituição fica beliscada. O sistema todo funciona mal.</p>	<p>Compara o ensino privado com o ensino público.</p> <p>A desmotivação vem de cima para baixo, até chegar aos alunos.</p> <p>Professores desmotivados não motivam os alunos.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>Influencia muito. Liderar pessoas é muito difícil. Liderar pessoas com emoções e formas de estar diferentes é a diferenciação pedagógica que se fala com os alunos. O que motiva/desmotiva a A não é o que motiva/desmotiva a B. Ou lideras tudo igual e uns estão bem e outros estão mal, ou tens de ler as pessoas e ajustar o estilo de liderança. Quando há docentes desmotivados, significa que a coordenação não está a fazer um bom trabalho. É tudo por camadas. Funcionários desmotivados também fazem coordenações desmotivadas e direções desmotivadas. Não pode haver líderes motivados se a equipa está desmotivada. Um bom líder é aquele que consegue que a equipa continue a caminhar sem estar em cima deles. Tem de dar uma autonomia tal à equipa, que a equipa seja capaz de funcionar sem ele. Uma equipa motivada é uma equipa autónoma. Uma equipa autónoma é uma equipa mais motivada, porque considera que os seus líderes confiam.</p>	<p>Refere que a motivação dos docentes influencia a liderança, na medida que, à semelhança da diferenciação pedagógica, deverá ser ajustada a cada docente.</p> <p>Assume que docentes desmotivados também fazem lideranças desmotivadas.</p> <p>Defende que uma equipa motivada é uma equipa mais autónoma e vice-versa.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.</p>	<p>É muito difícil porque se leva os problemas para casa. O problema até podemos ser nós e levamos as coisas muito a peito, principalmente as mulheres. Mexe com as emoções.</p> <p>O diálogo e a comunicação positiva e eficaz será sempre o caminho.</p>	<p>Diz lidar mal com a desmotivação da equipa e não conseguir distanciar-se dos problemas, reagindo emocionalmente.</p> <p>Defende o diálogo e a comunicação positiva como formas de prevenir a propagação da desmotivação na equipa.</p>
<p>Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pelas lideranças intermédias</p>	<p>De que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar.</p>	<p>Em tudo. Nunca houve tanto burnout como agora. As escolas têm de se preocupar com o bem-estar docente. Nunca tivemos tantos docentes de baixa como temos agora. Uma pessoa desmotivada é uma pessoa cansada, com menos capacidade emocional e cerebral.</p> <p>Há um desgaste tão grande quando as pessoas estão desmotivadas. A nível do bem-estar, da saúde, a nível social; as pessoas não se relacionam da mesma forma. Pessoas desmotivadas ou são desligadas ou são reativas. As reativas vão reagir mal a tudo e as desligadas não querem saber.</p>	<p>Considera que a motivação afeta consideravelmente a saúde e o bem-estar dos docentes, baixando a capacidade emocional e cerebral.</p> <p>Refere que pessoas desmotivadas ou se alheiam ou são reativas.</p>

	<p>Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respetiva equipa.</p>	<p>Eu tento, acho que sim. São pessoas que já se conhecem há muito tempo e das quais se consegue fazer a leitura. Pessoas que se abrem mais do que outras.</p> <p>Tenho tentado fazer um trabalho relativamente a isso, mesmo nas reuniões de coordenação que vamos tendo. Fui introduzindo, para além das questões relativas ao grupo, o que motiva as pessoas, o que valoriza como competência profissional. Questionar as pessoas diretamente, fazendo com que tracem o seu perfil profissional, para que me ajude a perceber como motivar. Com os coadjuvados não é tão fácil; vocês trabalham muito em equipa.</p> <p>A nossa leitura das pessoas não é tão real como aquilo que elas são.</p> <p>Sonhos:</p> <p>De uns tenho, de outros não, mas sinto que nem sempre está na minha mão. Acho que já é para uma liderança superior. Acho que, às vezes, podemos encaminhar, ajudar as pessoas a chegar lá. No que depender de carreira, de formação, de procurar.</p> <p>Aos sonhos, não sei se já consigo chegar aí.</p> <p>É muito importante. Nunca se deu tanta importância ao bem-estar. Há tanto a fazer. Temos de crescer como cultura.</p> <p>Motivação ligada ao fator financeiro; é indissociável. Nós somos o país em que os professores têm o salário mais baixo.</p> <p>Vais a Espanha e as pessoas, quando saem do Em Portugal, as pessoas vão para casa. as</p>	<p>Diz ter conhecimento dos fatores de motivação da sua equipa, até porque refere questionar diretamente as pessoas nesse sentido.</p> <p>Diz ter conhecimento dos sonhos de alguns docentes, mas assume que realizá-los não depende de si, uma vez que considera que isso será para a liderança superior.</p>
	<p>Conhecimento dos sonhos.</p>		
	<p>É importante?</p>		

peçoas têm dificuldades
financeiras, não vão para a rua.

<p>Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes</p>	<p>Elencagem as necessidades dos professores.</p>	<p>A minha equipa precisa de maturidade; de uma comunicação mais eficaz, transparente e positiva. É difícil não confundir as relações pessoais e as empatias com o trabalho do dia-a-dia. As relações pessoais influenciam a forma como vês as pessoas.</p>	<p>Refere a maturidade e a comunicação mais transparente, positiva e eficaz como as principais necessidades da sua equipa.</p> <p>Infere também a necessidade de separar as relações pessoais das profissionais.</p>
	<p>Principais fontes de motivação e desmotivação dos professores da sua equipa.</p>	<p>Relação das pessoas; quem conta um conto, acrescenta um ponto. As pessoas serem sinceras nas suas relações. Toda a gente tem de dar opinião, ok. Uma coisa é a abertura, outra coisa é a opinião deliberada. E toda a gente quer dar a opinião deliberada. Uma equipa autónoma também dá isso. E esta gestão é difícil. Equilibrar as coisas seria fundamental. Igualdade. As pessoas sentem-se injustiçadas, e bem, quando não percebe a desigualdade. E igualdade não é dar 2 rebuçados a ti e 2 rebuçados ao outro. É equilibrar as coisas.</p>	<p>Refere como principais fontes de motivação da sua equipa, a sinceridade nas relações, a igualdade e, anteriormente, tinha já referido a questão financeira.</p>

<p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.</p>	<p>Muitas observações, registo individual e como equipa. Tenho uma tabela onde coloco apontamentos, de conversas formais e informais, de forma qualitativa.</p>	<p>Diz ter um registo de observações formais e informais que faz regularmente.</p>
<p>Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>	<p>Dar o exemplo e, às vezes, isso é não ir com a corrente. Distinguir bem os papéis de educadora e coordenadora, e pessoais e profissionais.</p>	<p>Assume que dar o exemplo é a melhor forma de manter um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>
<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>Eu tento que um X esteja sempre com um y. Eu acho que ambas são muito importantes. Eu acho que na minha equipa tenho ambos e acho que isso é saudável. A maturidade da equipa faz com que um Y não leve a equipa para baixo e também não existam X, para quem está sempre tudo maravilhoso, porque também não o é. É importante ter espírito crítico, é importante saber refletir. Se não houver reflexão, não há mudança. Se a equipa estiver sempre tudo “Vamos lá!”, também não cresce.</p>	<p>Considera ter ambos, X e Y, na sua equipa, dizendo que é importante que coexistam porque, segundo a sua opinião, uma equipa constantemente motivada não cresce.</p>

	<p>Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores.</p> <p>Como são definidos os objetivos para os professores? Quais são eles?</p>	<p>Normalmente, o desejável é que fosse por trimestre. Ocorre em dois momentos; quando há uma observação de aula e no final. No entanto, o que eu tento fazer é que, quando há uma reunião de coordenação, tento dar um feedback. Eu não sinto necessidade de uma observação de aulas, de um momento formal, porque eu estou muito envolvida, eu estou cá sempre, eu estou em vários momentos. Tento que o feedback vá sendo dado de forma informal.</p> <p>Acho que deve ser como no ensino; cada vez menos testes formais e haver uma avaliação contínua. Eu não acho que dar feedback seja dizer “Olha, tiveste 4, não sei quê”... O feedback é o que faz crescer e ter funcionários motivados ou desmotivados. Se só tivermos um feedback final e pega lá um 4,1, que com isso não vai acontecer nada, não acho que seja nada.</p> <p>Feedback contínuo de forma a mudar ou não, pode ser a potenciar comportamentos.</p> <p>Ainda não temos objetivos claros para os docentes. Ainda não atingimos esse patamar. Mas se te digo assim: “Depende da minha liderança intermédia”. Acho que não. Nós fazemos a ponte, o melhor que podemos; o que é que os funcionários gostavam. Acho que fomos atingindo alguns objetivos que causavam desconforto à equipa, como ter mais equidade perante outras valências. Fomos conquistando esses objetivos, mas houve uma perda recente. É uma luta, porque o objetivo não é só “Se conseguires isso, vais passar a</p>	<p>Refere que o desejável é que houvesse uma observação de aulas por trimestre, após o que se realiza uma reunião de feedback. No entanto, diz que, por estar presente diariamente no contexto, esse feedback acaba por ser dado de forma informal.</p> <p>Considera que o processo de ADD é insuficiente, uma vez que, decorrente da nota final, não há consequências práticas, embora as pessoas sintam a necessidade da recompensa, mais do que o sucesso do feedback.</p> <p>Assume que não há uma definição clara dos objetivos para os docentes, mas também considera que esse trabalho deverá</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>ganhar mais 500€. Não depende diretamente da minha liderança. Há objetivos que não conseguimos levar avante e ser mal interpretadas. É um ponto importante; as pessoas precisavam de saber que com este objetivo vão atingir tal meta, mais do que só o sucesso de feedback.</p>	<p>vir mais da liderança superior.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

	<p>Como é promovida a equidade no ambiente de trabalho.</p>	<p>Conhecendo as pessoas. Se não as conheceres, vais achar que dar 3 rebuçados a cada uma, vai fazer felizes todos. Ver os recursos que tens; às vezes, por mais que gostasses, não tens os recursos, não digo os financeiros. Também me compete a mim, se não há recursos, ver os caminhos alternativos.</p> <p>“Em que é que vos posso ajudar hoje?” Questionar diretamente. Exemplo do fim-de-semana em família, mas sem horas para meter a 6.ª à tarde. Vai estar feliz, vai estar motivado, no dia a seguir, quando precisares que fique mais 30’, vai ficar. Porque uma mão lava a outra. Para aquela pessoa pode ser aquilo e para outra, outra coisa qualquer.</p>	<p>Refere que a melhor forma de promover a equidade é conhecer bem as pessoas, uma vez que todos têm formas de motivação diferentes.</p> <p>Dá exemplos de situações que acontecem e que promovem a equidade, como a possibilidade de não trabalhar uma ou outra 6.ª feira à tarde para estar com a família.</p> <p>Vê estas “ofertas” como moeda de troca para as pessoas estarem disponíveis para quando precisam delas.</p>
	<p>Gestão/apoio da diversidade.</p> <p>Promoção de uma cultura participativa</p> <p>E pela coordenação?</p>	<p>Claro!</p> <p>Sim, queremos ouvir as pessoas, saber o que está e não está correto. Depois, às vezes, o que se faz com isso, se isso leva a algum lado, tem a ver com os recursos de quem tem de liderar. Quem está acima tem uma visão mais ampla. Às vezes para mexer aqui, tem que prejudicar noutro lado.</p> <p>É mais fácil, estamos mais perto e mais envolvidos.</p>	<p>Diz apoiar a diversidade.</p> <p>Diz que os docentes são auscultados, mas assume que nem sempre as suas opiniões são realmente fortes, no sentido que nem sempre levam a algum lado.</p>

<p>Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação das lideranças intermédias.</p>	<p>De que forma a Coordenação colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais.</p> <p>Como apoia o crescimento profissional e a formação contínua dos docentes da equipa.</p>	<p>Partilhar formações, ideias e sugestões. Tenho alguns criados para cada um. Mas isto não tem de se apregoar; tem de se fazer.</p> <p>Ajudar as pessoas naquilo que mais precisam.</p>	<p>Diz que para colaborar com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais partilha formações, ideias e sugestões, para além de as ajudar naquilo que precisam.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o impacto na cultura e no clima organizacional.</p>	<p>Sim, tem. Se alguém se sente desmotivado implica-se menos. Por exemplo, vou dar um exemplo da planificação.</p>	<p>A falta de motivação tem impacto na cultura e no clima organizacional.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores tem impacto no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio.</p>	<p>Podemos preparar atividades que dão imenso trabalho, que implicam que trabalhemos fora de horas, comprar material, às vezes fazer uma preparação atempada em casa, e se estivermos motivados, fazemos isso. É um exemplo prático que me surgiu neste momento. Se não estivermos motivados, fazemos, sei lá, uma coisa que não dê muito trabalho, que não implique também muito diálogo com os meninos, que seja assim uma tarefa de que implique treino não implique muita interação; assim ninguém se chateia. Às vezes nós estivemos motivados, fazemos coisas completamente diferentes, saímos da caixa, saímos da sala, abrimos à Comunidade, saímos do Colégio.</p>	<p>Profissionais mais motivados implicam-se mais na preparação de atividades. Associa a quantidade de trabalho à qualidade do mesmo.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p> <p>E caso esse retorno não seja aquilo que esperas?</p>	<p>Pergunta difícil, essa. Nós precisamos estar sempre motivadas, mesmo que, às vezes, as tarefas que nos proponham não sejam do nosso agrado, nós tentamos sempre dar a volta de forma a que consigamos transformar aquelas tarefas em desafiantes e animadas, na forma como as transmitimos, para também tentar motivar a equipa, captá-la a caminhar connosco, e eles vejam também a tarefa como algo impactante para todos, mas às vezes é muito difícil.</p> <p>Às vezes acontece, não é?</p> <p>Vamos para outros caminhos, vamos fazer outros caminhos.</p> <p>Sei lá... às vezes uma pequena formação, não fazer aquela atividade nesse momento e adiar. A equipa pode não estar preparada, adiar um mês ou 2. Acho que também faz falta às vezes momentos informais da equipa; acho que estamos aqui muito focados.</p> <p>Quando, por exemplo, no ano passado, fomos para o TEAM building. Acho que esses momentos também são muito importantes.</p>	<p>Reconhece dificuldade na perceção da influência da motivação dos professores na liderança e gestão da equipa, o que infere que não seja muito levada em conta.</p> <p>Refere que , mesmo que a coordenação não esteja motivada para determinada tarefa, precisa, ainda assim, de ser capaz de motivar a equipa.</p> <p>Quando o retorno não é o esperado, tentam outras estratégias para que seja.</p> <p>Refere a importância de momentos informais para a consolidação da equipa (atividades de team building).</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.</p> <p>Mas como é que lidas com isso?</p>	<p>Eu acho que a falta de motivação está estritamente ligada aos ciclos de vida profissionais, ou seja, quando tu entras com uma instituição e és novinha, está cheia de ideias, queres fazer tudo. Eu acho que ao longo do tempo vai-se perdendo um bocadinho; as pessoas crescem, ganham maturidade, começam a constituir família, dar mais importância a outras coisas e já não vivem só para o trabalho. Acho que a falta de motivação não pode ser encarada só como falta de motivação; temos que olhar o profissional com o estado de vida em que ele está. Não é a idade, não exatamente, é o estado da família, os teus filhos, às vezes difíceis também é complicado. Às vezes, comentários de grupo podem levar uma equipa a não embarcar num projeto novo. O que se tenta fazer é tentar motivar de outra forma ou, por exemplo, se estão mais cansadas, se calhar, desta vez não tem um papel tão ativo. Se, por exemplo, não é a área delas, nem onde se sentem mais confiantes, se calhar numa próxima vez podemos dar-lhes esse papel principal, se for um campo que elas gostam e se sintam mais à vontade. Acho que temos que ir jogando e analisando. Acho que a motivação também está relacionada com o Indivíduo. Como existem vários tipos de motivação, temos de ir dando diferentes estímulos a cada profissional.</p>	<p>Associa a falta de motivação aos ciclos de vida profissionais. Associa a idade, a fase da vida (família) e o tempo de serviço na instituição à motivação (quanto mais nova, sem “preocupações” com os filhos e mais recente na organização, mais motivada).</p> <p>Refere que as preocupações da vida e as diferentes prioridades se podem confundir com falta de motivação.</p> <p>Reconhece que os comportamentos de grupo são uma realidade e manifesta, pela resposta vaga, dificuldade na gestão destas situações.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias</p>	<p>De que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar.</p>	<p>Sim, sim. Porque nós saímos daqui mas não desligamos. Eu, pelo menos, falo por mim. E acho que a maioria das pessoas que trabalham aqui. E a falta de motivação depois corrói-nos lentamente. Depois nós somatizamos tudo. E pequenas coisas que às vezes aparecem, sei lá, gastrites. Eu vi recentemente um documentário que era nos Estados Unidos, uma empresa, em que uma percentagem ainda grande de funcionários andava doente, fizeram um estudo e estava associada ao stress.</p>	<p>Reconhece que afeta consideravelmente.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

	<p>Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respectiva equipa.</p> <p>Gerais</p> <p>Consegues ter ideia das nuances? Este motiva-se mais com isto, aquele com aquilo...</p>	<p>O elogio motiva muito uma pessoa. Há outros fatores de motivação que uma pessoa pensa, mas não estão no nosso âmbito, estão mais a nível da direção dar. Por exemplo, não falo só em prémios de dinheiro, apesar de o dinheiro ser importante para toda a gente, embora nem toda a gente o assuma, o dinheiro é importante, mas outros prémios. Olha, uma coisa simples, dar o dia de anos; uma ponte, ser à vez; uma formação, assim uma coisa diferente que as pessoas queiram fazer. Acho que há pequenas motivações que se pode ir dando aos funcionários, que alimentam o ego deles. Acho que, muitas vezes, a motivação também está relacionada com o sentirmos que somos importantes para a instituição e de nos ser dado constantemente esse feedback, porque há pessoas que precisam mesmo desse feedback constante. Sentirem que estão a ser úteis. Também está relacionado com a auto-estima.</p> <p>Sim. Por exemplo, no CD a proposta de determinada pessoa ser aceite pela equipa. Às vezes a motivação também está relacionada com a força que têm nas reuniões com pais difíceis, e o sucesso da reunião... (também só fazes perguntas difíceis...) Uma pessoa pensa no dia a dia, mas não pensa a fundo nisto; como isto está relacionado com tudo.</p>	<p>Refere o elogio, mas diz que há outras formas de motivação que se podem usar que, no entanto, não estão no âmbito da sua ação.</p> <p>Refere a importância dos fatores financeiros e outros prémios: “dar” o dia de aniversário, fazer pontes de uma forma rotativa, pagar formação.</p> <p>Refere, ainda, a importância de sentir que somos valorizados e receber esse feedback.</p> <p>Reconhece que as pessoas não se motivam todas com o mesmo, mas que é difícil perceber isso. Refere que alguns dos fatores de motivação também têm a ver com a força junto dos pais, por exemplo.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Assume que, no dia a dia
não se pensa nisso.

	<p>Conhecimento dos sonhos.</p> <p>E achas que seria relevante como fator de motivação?</p>	<p>Não. Talvez de um ou dois. Acho eu que são sonhos, mas não sei. Também não temos espaço para falar disso. Nunca ninguém fala assim abertamente dos seus sonhos. Acho que sim. Acho que se fizermos essa pergunta a algumas pessoas, elas nunca sequer pensaram nisso. Mas é uma boa estratégia perguntar isso.</p>	<p>Não conhece os sonhos dos membros da sua equipa, muito porque não há tempo para falar disso nem as pessoas falam abertamente sobre o assunto.</p> <p>No entanto, assume que seria importante como fator de motivação.</p>
<p>Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes</p>	<p>Elencagem as necessidades dos professores.</p> <p>Principais fontes de motivação e desmotivação dos professores da sua equipa.</p> <p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.</p>	<p>As pessoas gostam de se sentir valorizadas, porque também aumenta a sua auto-estima.</p> <p>Acho que sei alguns. Mas as pessoas motivam-se com coisas diferentes.</p> <p>Nem tudo é visível no trabalho de grupo, mas individualmente... sei lá, a proposta de atividades mais complexas, de visitas de estudo para a sua turma relacionadas com o projeto, realizar as atividades que os meninos propõem nos momentos de assembleia, mesmo que pareçam descabidas, arranjar formas de solucionar isso, isso também são provas de que as pessoas estão motivadas.</p>	<p>Refere a valorização como a maior necessidade dos professores, uma vez que aumenta a sua auto-estima.</p> <p>Reconhece, mas não refere de forma descritiva, que conhece alguns fatores de motivação da sua equipa, uma vez que variam de elemento para elemento.</p> <p>Revela algumas dificuldades na resposta a esta pergunta, referindo que nem tudo é visível.</p> <p>Volta a relacionar a quantidade de trabalho com a qualidade, assim como o esforço por corresponder às necessidades das crianças.</p>

	<p>Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>	<p>Agora que estamos aqui a refletir, nem sempre, no dia a dia, temos tempo para fazer isso. Às vezes andamos em piloto automático, mesmo. E é muito difícil gerir pessoas. No dia a dia não é só atividades que se gere. Falta uma, falta outra, e o que vem ao de cima? O que nos preocupa? Que os meninos estejam acompanhados, que a auxiliar não fique sozinha porque a educadora faltou, e nós, às vezes, estamos mais preocupadas em organizar institucionalmente do que atenta a esses pormenores.</p>	<p>Reconhece que há pouca reflexão neste tema, associando à falta de tempo para o fazer (priorizando as questões mais orgânicas) e à dificuldade em gerir pessoas.</p>
	<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>Não consigo fazer essa classificação, porque há X que podem ser Y e Y que podem ser X.</p>	<p>Demonstra alguma confusão e não dá uma resposta elucidativa.</p>

<p>Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores.</p> <p>Mais aulas assistidas?</p> <p>Como são definidos os objetivos para os professores? É uma definição clara?</p> <p>O que, a cada ano letivo, pretendem daquela pessoa.</p>	<p>Não acho que seja suficiente. Acho que devia haver uma maior monitorização, mas nem sempre há tempo para fazer esse acompanhamento do processo.</p> <p>Não necessariamente. Acho que em momentos informais também saem grandes ideias. Às vezes em desabafos que as colegas fazem, nós podemos ajudar com sugestões. Não precisa de ser um momento formal.</p> <p>Os pontos de melhoria? O que precisa de melhorar?</p> <p>Nós podemos saber, mas nem sempre o dizemos. E isso acho que é uma falha. É importante para as pessoas. É assim, nós tentamos dizer, mas agora fazendo uma retrospectiva, não dizemos a todas.</p>	<p>Reconhece a insuficiência do processo de ADD e volta a associar a falta de tempo para uma monitorização mais próxima, embora não se trate de fazer mais supervisão de aulas. Volta a referir a importância e a pouca frequência de momentos informais.</p> <p>Associa os objetivos aos pontos de melhoria.</p> <p>Assume, após explicação, que por vezes até sabem quais são, mas não os dizem a toda a gente.</p>
<p>Como é promovida a equidade no ambiente de trabalho.</p> <p>“Repara que disse equidade e não igualdade”.</p>	<p>Pois... às vezes não há igualdade na equipa.</p> <p>Eu acho que, às vezes, é difícil haver equidade. Lá está, as pessoas encontram-se em ciclos diferentes. Eu acho que temos de ir sabendo jogar com cada pessoa. É muito difícil, isso. (Ai, Cátia, estás aqui a por-me num dilema... uma pessoa não pensa nisto no dia a dia... quanto isto afeta a parte profissional e pessoal das pessoas)</p>	<p>Reconhece que às vezes não há igualdade.</p> <p>Após distinção entre igualdade e equidade, refere que é difícil conseguir a segunda, uma vez que as pessoas se encontram em ciclos diferentes.</p> <p>Reconhece que não pensa muito nisto, mas reconhece a relevância para a “parte profissional e pessoal das pessoas”.</p>

	Gestão/apoio da diversidade. Aceitas bem?	Sim, acho que sim.	Diz aceitar bem a diversidade.
	Promoção de uma cultura participativa pela Direção.	Sim. Acho que é um ponto a melhorar, mas acho que sim. Quando nós apresentamos uma proposta, sei lá, um material novo e diferente, eles (direção) estão sempre abertos à mudança. Pode não ser agora, neste momento, mas se calhar no próximo ano letivo.	Diz que, apesar de ser um ponto a melhorar, a direção promove uma cultura participativa.
	E pela coordenação?	Quando nós apresentamos a proposta do ArtLab, todos os anos compramos materiais novos e nunca há objeção da parte deles. Sim, há. Fizemos (coordenação) uma proposta (à direção) e estamos a analisá-la em conjunto.	Revela alguma dificuldade na distinção entre a participação da coordenação e da equipa.
	Proposta de alteração de esquemas de funcionamento da organização, há abertura?		Diz haver abertura a propostas da coordenação de alteração de esquemas de funcionamento da organização.
Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias.	De que forma a Coordenação colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais.	Nas reuniões de coordenação, por exemplo. Uma colega que não coloca na plataforma os documentos pedidos, de uma forma atempada ou dentro do prazo, nós vamos lembrando e perguntando o que acha que pode fazer para cumprir. Criar um evento, um lembrete no calendário. E monitorizamos; se colocou ou não, e é preciso chamar à atenção. Da nossa parte também é difícil	Reconhece alguma dificuldade na colaboração com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais, confundindo, no entanto, os objetivos com as obrigações profissionais.
	Como apoia o crescimento profissional e a formação contínua dos docentes da equipa.		

<p>Que estratégias promove para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho.</p>	<p>Nós falamos muito com as pessoas e ouvimos muito. Eu até acho que, às vezes, ouvimos demais. Há momentos em que as pessoas fazem propostas, e até são boas propostas e exequíveis, mas há outras que não; não vão favorecer a equipa e só o indivíduo. Acho que é muito ouvir, depois refletir e só depois falar. Às vezes enviam emails e não respondemos logo; a resposta imediata pode não ser a mais correta para a equipa. Às vezes não podemos pensar a um nível micro, temos de pensar macro. Depois a decisão pode não agradar a todos. Nunca agrada a todos. Não é um elogio constante, mas às vezes “Boa! Espetacular, esta ideia!” Não estamos sempre a dizer “És bom!”. “Olha, apresenta no CD isso à equipa”. É uma forma de motivar as pessoas, de lhes dar o destaque ali, perante a equipa.</p>	<p>Refere a comunicação, o “ouvir as pessoas” como uma estratégia para manter os docentes motivados, mas ressalva o facto de terem sempre de pensar a nível “macro”, assumindo que nunca se pode agradar a todos.</p>
<p>De acordo com o que disseste antes sobre os fatores de motivação, como é que, na tua prática diária como coordenadora, motivas a tua equipa?</p>	<p>De acordo com o que disseste antes sobre os fatores de motivação, como é que, na tua prática diária como coordenadora, motivas a tua equipa?</p>	<p>Diz não haver elogios constantes, mas tenta, por exemplo, nos CD, dar destaque a algumas propostas feitas por alguns elementos da equipa.</p>
<p>Como apoias a tua equipa no seu crescimento profissional?</p>	<p>Eu incentivo muito à formação. E às vezes vejo coisas no Facebook e partilho, conforme as necessidades que identifico nas pessoas. Não tem de ser uma coisa pedagógica, é o que as pessoas precisarem.</p>	<p>Refere incentivar muito à formação, partilhando propostas.</p>

ANEXO 6 - [ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 3](#)

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças intermédias.	Definição de motivação.	<p>I - Independentemente do contexto, é o motivo que nos leva para a ação. O que nos faz lutar, o que nos faz superar, o que nos faz alcançar objetivos.</p> <p>B - Sensação que nós temos que vamos para fazer aquela tarefa, aquilo a que nos propomos ou que nos propõem e que aquilo não nos custa, o tempo passa rápido porque estamos motivados para a ação.</p>	<p>- O que faz lutar, superar e atingir objetivos.</p> <p>- O que faz não custar e que o tempo passe rápido.</p>
	Importância, para a Coordenação, de ter, na sua equipa, docentes motivados.	<p>B - É o mais importante.</p> <p>I - Quem não estiver motivado e vier para aqui fazer por fazer...</p>	- Muito importante.
	A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o impacto na cultura e no clima organizacional.	B - Tem muito impacto. Acho que o comportamento dos PTT's influenciam mais a equipa dos 34.	- A falta de motivação tem muito impacto no clima organizacional, podendo ser "contagiosa" e alastrar-se na equipa.

<p>De que forma a motivação dos professores tem impacto no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio.</p>	<p>I - Tem muito impacto. A forma como te envolve no trabalho do dia-a-dia com os miúdos, a disposição que tens para teres uma reunião com os pais e ouvi-los com atenção para tentar compreendê-los. B - A proximidade física com os meninos é logo o que se vê. Às vezes é mesmo difícil a nossa profissão, com o descrédito do professor. Para estar aqui, ou se está motivado, ou não se está. Mais do que motivado, apaixonado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A motivação dos professores tem muito impacto no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio, porque o envolvimento do profissional é muito ditada por esta. - Pode-se avaliar a motivação de alguém pelo seu envolvimento, a sua disponibilidade e até o contacto físico que estabelece com as crianças. - Importância de estar, mais do que motivado, apaixonado.
<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>I - Influencia e muito. Em termos de PTT's, e somos 12, às vezes uma pessoa consegue levar de arrastão um grande grupo. Às vezes é deixar fluir. Às vezes o nosso afastamento dá para a pessoa perceber que há qualquer coisa que não está a ser tão correta e a correr tão bem e resulta muito bem. Às vezes temos essa necessidade. Estamos lá no meio e às vezes não é a hora de falar no assunto. É claro que engolir sapos custa, e às vezes é preferível não estar, afastarmo-nos um bocadinho, e a equipa percebe. B - Mesmo pequenas brincadeiras que fazer relativamente a alguns procedimentos nossos são difíceis e caem mal. “ A brincar, a brincar”...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam muito a liderança e a gestão da equipa. - Consideram que, às vezes, a melhor forma de lidar com a desmotivação é o afastamento da equipa, de forma a dar a mostrar que algo não está a correr bem.

	Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.	B - Deixamos fluir, muitas vezes.	- Mais uma vez, a forma de lidar com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes é o afastamento e o “deixar fluir”.
Aferição do conhecimento dos fatores de	De que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar.	B - Afeta e muito! Até a nossa! Este ano senti isso na pele.	- A falta de motivação dos docentes pode afetar, e muito, a sua saúde e o seu bem-estar.

<p>desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias</p>	<p>Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respetiva equipa.</p>	<p>As pessoas têm formas e níveis diferentes de motivação. B - Neste momento a equipa está com algum desequilíbrio em relação a isso. Talvez pela fase da vida, pela fase profissional. A carreira docente tem várias fases e há a fase do descontentamento. E há pessoas que entraram na carreira há 3 anos, que estão na fase da paixão e do enamoramento e aos 40 anos, ou 20 de serviço, o nosso caso, há o descontentamento. Podemos é encarar isso e dar a cambalhota. A equipa vai ter sempre esse desequilíbrio e é bom que tenha. Quem entra de novo traz sempre uma energia melhor e mais positiva. Nós dizemos sempre isto: mais vale mão-de-obra altamente motivada do que altamente qualificada porque a motivação para nós é a base. Se não sentimos as pessoas motivadas, alguma coisa não está a correr bem do nosso lado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas têm formas e níveis diferentes de motivação. - Relacionam os fatores de motivação com a fase profissional e a fase pessoal. - Potencialmente, a falta de motivação pode ter a ver com aspetos relacionados com a coordenação.
---------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Conhecimento dos sonhos.</p> <p>E achas que seria relevante como fator de motivação?</p> <p>E acham que seriam peças importante para que os sonhos fossem atingidos?</p>	<p>I - De alguns, sim, de todos, não. Alguns, mas não é de muitos.</p> <p>B - Claro. Nós temos noção do que os faz felizes e do que lhes dá bem-estar no campo profissional, mas dos sonhos, especificamente, não. Claro! Já nos deste aqui um mote para a reunião de feedback.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A coordenação não conhece, de forma geral, os sonhos dos professores. - Seria importante o conhecimento. - Referem ter alertado para a importância do conhecimento dos sonhos, pela coordenação.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes</p>	<p>Elencagem das necessidades dos professores.</p> <p>Achas, então que uma das necessidades é a autoconfiança?</p>	<p>B - Já passámos por fases boas e menos boas na equipa. No contexto em que estamos, o que é mais importante é olharmos para as vicissitudes, porque temos muitas no nosso contexto, com positividade, com alguma esperança. Também acho que nós, professores, temos mais tendência para nos fechar, apesar de cá no Colégio termos uma estrutura que não é a monodocência. Fazemos as nossas coisas, as nossas tarefas, mas fechámo-nos um bocadinho na casota. Também acho que, no contexto em que vivemos, alguns pais, não muitos, que não matam, mas fazem (mossa) e criam-nos muitos anticorpos e insegurança. Acho que, às vezes, sabotamos a nossa autoconfiança como profissionais.</p> <p>Sim, mas não só. Somos pessimistas. Temos muitas adversidades, sim, seja de prazos para cumprir, seja de muitas tarefas ao mesmo tempo, projetos, formações, e ver sempre o lado B. Não é ver sempre tudo cor-de-rosa, mas se estivermos mais focados no lado positivo, vamos estar mais motivados para a ação. É essa correlação que é necessária, mas que se consegue com algum treino mental. Nem sempre é fácil nós enfrentarmos as adversidades com positividade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apontam como principais necessidades a positividade, a esperança, a abertura, a segurança e a autoconfiança, a capacidade de gestão da vida pessoal e da vida profissional. - Apontam a necessidade de perceber e aceitar que, na nossa profissão, há ciclos de maior trabalho e outros de menor.
------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>I - Mas também acho que a equipa não consegue ver esse lado bom das coisas porque tem alguma dificuldade em gerir a parte pessoal com a profissional.</p> <p>Estamos todos em fases de desenvolvimento profissional diferentes, e pessoal também, e entra aqui em conflito e acabámos por descurar sempre ou um, ou outro. E torna-se difícil gerir a equipa nesses sentido. Sabemos que temos isto para fazer, sabemos que há semanas complicadas, mas há outras que são mais fáceis e, ao transmitir isto, as pessoas reagem sempre com o lado negativo. Que é difícil, é, nós sabemos, que também estamos aqui. B - Cumprir prazos, por exemplo, é difícil, mas se alguém não cumprir, nada lhe acontece, está tudo bem na mesma.</p>	
	<p>Principais fontes de motivação e desmotivação dos professores da sua equipa.</p>	<p>I - Na motivação, o fator financeiro é muito importante, mas em relação a esse nada podemos fazer. Depois há a gestão do tempo não letivo, por exemplo. Podemos tentar dar às pessoas alguma autonomia na gestão desse tempo, de forma que tenham mais tempo para a sua família. De desmotivação, quando se pede alguma coisa que saia da semana normal, mesmo que seja com antecedência, sente-se ali logo uma barreira.</p>	

	<p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.</p>	<p>B - É muito da observação, principalmente da linguagem não verbal. Nós estamos agora a fazer uma formação de coaching de alto desempenho, e os momentos em que conseguimos ler melhor as pessoas são nos momentos em que estão mais descontraídas, como os momentos de intervalo. Não é nas reuniões, nem nos momentos formais, nem é através das palavras. Nós também estamos a investir mais naquilo que é a comunicação e decifração de pessoas, porque, às vezes, as pessoas não falam connosco sobre as suas fragilidades, mas temos a necessidade de estarmos compassivos com elas. E nem sempre é fácil, às vezes nós próprias estamos frágeis, também, e não queremos expor à equipa, uma vez que somos vistas como exemplo de comportamento. Quando as pessoas não podem estar em determinada situação, nós dizemos “nós estamos, nós ficamos”. Ainda hoje de manhã comentávamos isso. Este mês vai ser tenebroso, vamos estar em tudo, porque achamos que assim deve ser. Não é ser-se líder, é exercer-se liderança. O que é importante é termos a consciência que temos as mesmas necessidades e estamos todos no mesmo barco. As fragilidades que os outros sentem são exatamente as mesmas que nós sentimos. Nós neste momento sentimos uma barreira na comunicação, talvez porque num dado momento sentimos a</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores acontece muito pela observação, principalmente em contexto informal, como nos intervalos. - Referem que, mesmo quando estão frágeis e desmotivadas, não podem demonstrar isso à equipa, uma vez que se consideram como exemplos de conduta. - Referem a negação de participação em algumas atividades ou desenvolvimento de algumas tarefas como indicadores de falta de motivação e envolvimento. - Referem a existência de uma barreira de comunicação com a equipa, muito devido ao facto de terem sentido a necessidade de , em determinados momentos, disciplinar, assim como ao facto de terem passado de colegas a líderes, processo que não foi fácil, até porque não há uma distinção clara dos dois papéis. - Referem não “estar mal” com o facto de a equipa estar afastada da coordenação.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

necessidade de disciplinar na forma de comunicar porque às vezes a questão não está no que se diz, está na forma como se diz.

I - Não foi uma transição fácil passar de colegas para uma posição de liderança. Há momentos que somos colegas, e há momentos em que temos de dizer as coisas de uma forma mais direta e assertiva para as pessoas perceberem, e nem sempre é bem encarado.

B - Sentimos esse afastamento das pessoas e da equipa, e é natural que assim aconteça; também não estamos mal com isso.

		<p>A gestão de equipa é mesmo assim, mas temos consciência que temos uma excelente equipa. Nunca, em momento nenhum, duvidamos da excelência ao nível profissional e da humanidade de grande parte da equipa. E, às vezes, temos a situação de dizer “é assim”, porque está definido assim. Há coisas que podemos contrapor, ou rebater, há outras que, se há uma liderança e um conselho (pedagógico) que decidiu assim, ainda que tenhamos votado para outra coisa, é assim porque é assim. Já tivemos de dizer isso à equipa e sabemos que não é muito bem acolhido, mas é como nós. Eu detesto fazer avaliações e dar apoios, mas é assim.</p>	<p>- Referem que há situações em que são meros transportes das informações, uma vez que são determinações superiores, e que a equipa não acolhe bem essa realidade.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>	<p>(Silêncio e indecisão sobre quem responde) I - É muito importante e passa muito por nós também, apesar de que a motivação pode ser intrínseca e extrínseca. No que compete à parte extrínseca, nós temos algum peso, apesar de não conseguirmos dominar tudo. (Silêncio) B - Nós temos um estilo de coordenação que queremos que esteja sempre tudo bem com todos. Neste ano estamos a chegar à conclusão que, por muito que façamos, não vamos agradar a todos e nunca é suficiente. Para mim, que sou um bocadinho mais emocional, custa mais um bocadinho a aceitar. À Inês custa mais a aceitar outras coisas, que não é tão emocional, é mais racional (por isso é que eu acho que nos completamos), mas eu acho sempre que é possível fazer o bem para todos. Mas fazer o bem para todos, e este ano temos sentido isso, temos desgastado mais. Porque estamos sempre a dizer “eu faço”, “deixa estar que eu faço isso”, “tu não podes, eu faço”, “eu ajudo” acabamos por por um peso muito grande em nós e chega a um ponto, a idade também já é outra, já não aguentamos tanta coisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O silêncio e indecisão sobre quem responde deixa transparecer alguma dúvida e insegurança sobre o papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador. - Distinção entre motivação intrínseca e extrínseca e assunção de que só têm influência na extrínseca. - Reconhecimento do facto de que é muito difícil, senão impossível, agradar a todos. - Assumem sobrecarregar-se para tentar agradar, nomeadamente na responsabilização por tarefas que não são as suas, provocando desgaste.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>B - Há pessoas que encaixam perfeitamente no X e outras perfeitamente no y e há pessoas que, numa altura da vida são X e noutra são y. Depende muito como está a dimensão pessoal e profissional.</p>	<p>- Referem que há pessoas X e pessoas Y e que, muitas vezes, o grau de motivação depende da fase pessoal e/ou profissional das pessoas.</p>
<p>Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores.</p>	<p>I - Não é só o momento de final do ano, é um conjunto. Quando damos uma palavrinha a alguém... não é só esse momento, até porque, em termos de grelha de observação, estamos sempre a falar disso, está desajustada. Vem da AEEP mas este ano vamos ver se damos uma volta aquilo, se é possível ou não. Até porque, quando estamos a preencher aquilo, percebemos que há coisas que podiam fazer muito mais sentido para nós e para quem a recebe. Nós temos sempre o cuidado de pôr no feedback, na folhinha, algo que vai para além da prática, algo que tenhamos repescado num momento ou numa conversa de corredor. Temos de ser capazes de chegar à pessoa, porque o que somos profissionalmente também tem muito a ver com as características pessoais.</p> <p>I - Não é fácil de fazer e há quem não tenha a clara noção dos seus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecem que não se resume aos momentos formais, mas também se estende aos momentos informais. - Consideram a tabela de avaliação existente muito desajustada, não fazendo sentido na nossa realidade, e propõem, se possível, a alteração da mesma. - Assumem estender o feedback à pessoa como ser humano único e individual e não só das suas práticas profissionais. - Assumem que não é fácil fazer esse feedback e que há profissionais que não têm a noção clara dos seus objetivos.

	<p>Como são definidos os objetivos para os professores? É uma definição clara?</p> <p>Mas, e em relação aqueles que são vocês que definem?</p> <p>Como um perfil?</p>	<p>B - Há quem mude objetivos a meio. Acho que esta saída do Paulo fez várias pessoas mudar os seus objetivos e é legítimo e bom. Aquilo que dizemos sempre é que queremos que as pessoas estejam bem aqui. Há tempos ouvimos a Ana dizer na sala de professores que concorre todos os anos. Se for isso que a faz feliz, tudo bem. As pessoas mudam porque muda a questão financeira, muda a motivação, mudam de turma; uma turma mais difícil pode ser catalisador de mudança.</p> <p>I - Na avaliação de desempenho? Isso é uma falha nossa. Já falámos sobre isso e nós devíamos transmitir à equipa mesmo aquilo que queremos. O professor de 1.º CEB do CNM deve ser isto, isto, isto, ...</p> <p>B - Sim. E há feito, mas nós nunca falámos. Ainda há pouco tempo, em reunião com a Dr.ª Marina, decidimos que em setembro iremos fazê-lo, também para nortear os professores.</p> <p>Às vezes chegamos com uma ideia e as pessoas pensam que, só por si, isso é para fazer. E, às vezes, é só uma ideia. As pessoas sabem os objetivos mas não há uma consciência. As pessoas estão mais conscientes relativamente às suas práticas e à sua sala de aula.</p> <p>I - O feedback ser feito no final do ano, antes de as pessoas irem de férias, não ajuda. Se fosse dado em setembro, as pessoas começavam o ano com aquele foco. As pessoas vão de férias e em setembro já nem se</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretam, numa primeira fase, aos objetivos pessoais dos professores, apontando com alguma insistência, embora não de forma objetiva, o objetivo de trabalhar na rede pública de ensino. - Reconhecem, após explicação do que se pretende com a pergunta, que é uma falha sua, uma vez que nem sempre o transmitem às pessoas da sua equipa. - Referem que, embora exista, ainda não deram a conhecer o “perfil do professor do 1.º CEB do CNM” à equipa e propõem fazê-lo em setembro próximo. - Denotam alguma confusão, uma vez que dizem que “As pessoas sabem os objetivos mas não há uma consciência” dos mesmos. Ou seja, os objetivos não são “SMART”. - Dizem que, no documento físico do feedback anual, referem os pontos de melhoria, mas que, às vezes, são “só ideias”. - Sugerem dar a conhecer os objetivos em setembro, uma vez que as pessoas, em julho, “depois vão de férias e esquecem-se”. - Sugerem a consulta das pessoas para definir os seus objetivos.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

lembra do que estava naquela folha.

B - No final do ano pode-se fazer um balanço e, também já falámos sobre isso, convidar as pessoas a delinear os objetivos conosco. Também não é fácil, é com base naquilo que observamos que definimos os pontos de melhoria, mas é mais construtivo partilhar.

	<p>Como é promovida a equidade no ambiente de trabalho.</p> <p>“Repara que disse equidade e não igualdade”.</p>	<p>B - Nós tentamos, mas nem sempre é fácil porque antes de sermos coordenadoras estávamos mais próximas de uns do que de outros.</p> <p>I - Mas acho que isso não põe em causa a equidade.</p> <p>B - Quando és coordenadora a equipa pode olhar essa proximidade como não promotora da equidade, no sentido de seres mais tolerante. Neste momento nós promovemos a equidade a 100%. É a consciência que eu tenho. Nem sempre conseguimos; há pessoas que estão mais disponíveis, outras menos disponíveis. Mesmo, sei lá, na parte do cumprimento de prazos, nas faltas, nas substituições, quando há para um há para todos. Há um esforço muito grande, aliás, quando pegámos na coordenação aquilo que nós queríamos era bem-estar, equilíbrio e estabilidade na equipa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uma das coordenadoras assume alguma dificuldade, “porque antes de serem coordenadoras estávamos mais próximas de uns do que de outros”, facto refutado pela outra. A primeira justifica-se com o facto de ser, não mais equitativa, mas mais tolerante, o que induz, na mesma, falta de equidade. - Dizem promover a equidade, embora nem sempre o consigam. - O seu desejo é construir uma equipa estável, equilibrada e com bem-estar.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Gestão/apoio da diversidade. Aceitas bem?</p>	<p>B - Vemos a diversidade com bons olhos. Tens o exemplo do Paulo Silva. Queixávamos imenso e estamos com imensas saudades.</p> <p>I - Somos todos diferentes, cada um com a sua maneira de ser, mas tentamos ao máximo respeitar cada um. O Paulo Silva foi realmente a prova viva disso.</p> <p>B - O Paulo Gomes, também. Fazia muito de advogado do diabo, mas era uma pessoa que dava imenso à equipa por ser diferente.</p>	<p>- Dizem ver a diversidade com bons olhos e usam o exemplo de antigos colegas que, sendo muito diferente dos outros, quer pela sua forma de estar, quer pela sua frontalidade, deixaram saudades.</p>
--	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Promoção de uma cultura participativa pela Direção.</p>	<p>B - Sim. Às vezes sentimos é que não partilham muito connosco. Mesmo em reuniões, preocupamo-nos sempre em dizer “querem acrescentar alguma coisa?”, “querem partilhar?”, mas as pessoas não falam e, por isso, tem de prevalecer a nossa proposta. Às vezes até levamos a proposta, outras vezes não levamos, porque somos muitos e queremos cumprir com o horário de término da reunião para não atrapalhar a vida das pessoas, as pessoas ficam em silêncio, muito porque querem que a reunião acabe. Nós tentamos dizer sempre que é só uma proposta, para verem. Nós sentimos que, grosso modo, a equipa participa, mas gostávamos que participassem mais. Nós somos 34 e é rara a reunião em que participam 20.</p> <p>I - Também há graus de envolvimento diferentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dizem que o Colégio promove uma cultura participativa, mas que as pessoas nem sempre participam. - Dão o exemplo das reuniões, em que, dizem, as pessoas estão mais preocupadas com o fim da reunião do que com a sua participação. - Reconhecem, no entanto, que há graus de envolvimento diferentes.
<p>Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias.</p>	<p>De que forma a Coordenação colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais.</p>	<p>B - Com a formação. Temos a formação de inglês, os seminários de PNL, há situações em que os professores vem uma ou outra formação que querem fazer e a direção comparticipa.</p> <p>I - Sempre que nos perguntam se podem ausentar-se para fazer formação, têm o nosso apoio porque também queremos que tragam novidades.</p>	<p>- Dizem que a formação é a forma pela qual o Colégio e a coordenação colaboram com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais, seja com o proporcionar dessa formação no Colégio, seja com a comparticipação de formação proposta pelos professores ou na libertação das atividades letivas para fazer essa formação.</p>

	<p>Que estratégias promove para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho.</p>	<p>B - Nas dinâmicas de interrupção letiva são sempre aquelas em que fazemos um esforço maior para dar uma maior autonomia na gestão do tempo porque sabemos que é algo que motiva. Como o tempo letivo é muito desgastante, acho que tem sido um dos bons ganhos para a equipa.</p> <p>I - Também temos flexibilizado em termos de planificação. As pessoas podem, em vez de ficar ao final do dia, planificar num “buraco” ou à hora de almoço.</p> <p>B - Procuramos mimar a equipa, com uns miminhos doces e lanches, mensagens positivas. Tentamos nas reuniões fazer sempre as coisas com alguma leveza, alguma boa disposição. Quando alguém está numa adversidade grande, tentamos transformar aquilo numa tempestade pequenina num copo de água, embora às vezes saibamos que é mesmo um furacão. E estamos sempre disponíveis, por telefone, para ouvir e para ajudar. Nós estamos sempre disponíveis para estar com a equipa.</p>	<p>- As principais estratégias de motivação usadas pela coordenação prendem-se com: alguma autonomia de gestão do tempo não letivo; a flexibilização dos momentos de planificação (permitindo aos professores fazê-lo nos “furos” ou no intervalo de almoço); o mimar da equipa com mensagens, doces e lanches; o assumir de uma postura informal e bem disposta nas reuniões; o apoiar as pessoas nas adversidades e o estarem sempre disponíveis, nem que seja por telefone.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>E a vossa motivação é, de alguma forma, beliscada pela motivação dos outros?</p>	<p>I - É! B - Quer dizer... I - Tu não digas que não, que então a ti... Quando se sente a equipa mais... ela vai-se logo abaixo. Começa logo a perguntar o que podemos fazer mais, o que é que nós fizemos de errado... Mas sim, tem muita influência na nossa motivação. B - Sentimo-nos frustradas. Sem querer, e inconscientemente, a equipa põe-nos de parte e é uma coisa normal, que nós já estávamos à espera que acontecesse. Nós percebemos que há comunicação que passa, que não passa por nós, mas também não é importante para nós. Nós já tivemos outras coordenações e fazíamos parte da equipa. Mas há coisas que se sentem, só. Mas mexe muito, mexe. O primeiro ano de coordenação foi um ano de enamoramento, depois pensamos que depois da pandemia não pode acontecer nada pior. Agora depois da pandemia as pessoas mudaram muito. É agridoce... Eu pensei que iria tornar as pessoas mais resiliente e mais positivas e eu nas sinto isso, mas também os 40... I - A pandemia mudou muito as pessoas e estão muito centradas nelas próprias. É o umbiguismo. B - Numa organização tão grande como a nossa, não dá. Eu gosto de estar sempre ali para ajudar e, às vezes, isso não compensa porque à primeira vez que não ajudas, cruzam-te. Esta é a minha aprendizagem dos 40 anos. Mas temos uma equipa... se</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecem que a sua motivação é bastante beliscada pela motivação dos membros da sua equipa, tentando procurar em si e nas suas ações as causas da desmotivação dos professores. - Referem que, por vezes, se sentem postas de parte pela equipa, o que lhes causa sentimentos de frustração, deixando transparecer que estão numa fase menos boa relativamente à sua própria motivação e à sua função de coordenação.
--	-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		cada um tivesse a consciência de quão especial é...	
--	--	--------------------------------------------------------	--

ANEXO 7 - ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE CICLO 4

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
<p>Aferição da relevância do tema da investigação para as lideranças intermédias.</p>	<p>Definição de motivação.</p>	<p>Apesar dos múltiplos estudos que existem sobre motivação, eu reconheço nela 2 grandes vertentes: a vertente extrínseca e a vertente intrínseca. As questões motivacionais intrínsecas são aquelas que brotam das nossas vontades, dos nossos desejos, dos nossos anseios, da realização dos nossos Sonhos, da concretização dos nossos objetivos. A motivação extrínseca é aquela que muitas das vezes, dependendo do trabalho do que se está a fazer, que vem de fora, seja da empresa, seja da família, seja da Comunidade. Sem motivação julgo que não há vida. Eu penso que é, de facto, um conceito que não é o único, mas um dos que nos pode definir. O conceito de motivação tem agarrado a si o próprio termo ação. Então, a ação é realmente aquilo que que nos catapulta para outra dimensão da nossa existência.</p>	<p>- Refere e distingue a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.</p> <p>- Assume a motivação como aquilo “que nos catapulta para outra dimensão da nossa existência”.</p>

	<p>Importância, para a Coordenação, de ter, na sua equipa, docentes motivados.</p>	<p>É muito importante essa questão, até porque, de facto, nós somos uma peça dentro da organização. A coordenação não existe por si só, a coordenação também existe numa estrutura que de facto, e cuja missão, no meu caso, é a coordenação do segundo e terceiro ciclos e ensino secundário. E a minha preocupação é que toda a gente, sem exceção, seja ouvida. Para entender o que é uma organização a este nível, é importantíssimo entender o papel dos coordenadores de departamento, o papel dos delegados do grupo disciplinar, assim como o desafio que é para os próprios coordenadores de diretores de turma, que, neste caso, já temos uma representante para o para o segundo e terceiro ciclo e outra para o ensino secundário. E uma organização faz-se por esta via, sem nunca descurar todas as outras pessoas, para as quais há sempre um espaço e estou sempre disponível para elas, e isso é muito relevante. Há sempre uma fase sensível,</p>	<p>- Assume muito importante ter na sua equipa, docentes motivados.</p> <p>- Refere a importância de toda a gente ser ouvida, remetendo para a participação como fator de motivação.</p> <p>- Refere a importância, para a motivação docente, do papel das lideranças intermédias (coordenadores de departamento, o papel dos delegados do grupo disciplinar, coordenadores de diretores de turma).</p> <p>- Refere a importância, como fator de motivação, a distribuição de serviço como forma de reconhecimento do trabalho e, por isso, instigador de motivação.</p> <p>- Necessidade de as lideranças intermédias terem “o condão de “catapultar essa motivação intrínseca, a valorização da pessoa, a importância que ela tem para a organização, (...) a importância dos professores</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>que tem a ver com a distribuição de serviço e com a avaliação de desempenho, que são momentos importantíssimos na nossa organização, mas que são ao mesmo tempo o reconhecimento do trabalho que é feito e a forma como podemos melhorar. As coordenações também têm de fazer alguma diferença. Nós também estamos num processo de crescimento a todos os níveis e estamos num processo de melhoria a todos os níveis. É por isso que eu acho que que que, na dimensão de quem coordena, seja que liderança for, seja de topo, sejam lideranças intermédias, temos de ter esse condão de catapultar essa motivação intrínseca, a valorização da pessoa, a importância que ela tem para a organização e fundamentalmente, uma coisa muito relevante, e particularmente, tanto quanto me é possível, procuro reforçar; a importância dos professores na vida daqueles jovens, na vida daqueles</p>	<p>na vida daqueles jovens, na vida daqueles miúdos” (...).</p> <p>- Assume que, para si, “as melhores coordenações são aquelas que não se fazem sentir”, são menos “marcadas”.</p> <p>- Refere o envelhecimento da equipa docente e a necessidade estratégica de, com muito respeito pelas pessoas, renovar a equipa, almejando “ter 3 dimensões nucleares, que a literatura assim o diz, e a nossa não tem. A base da pirâmide, de gente mais jovem, devíamos tê-la consistente e não está, temos uma fase intermédia, muito robustecida, com pessoas da mesma idade e um núcleo muito curto de, digamos, seniores”.</p> <p>- Reconhece a dificuldade na definição da organização quando todos os professores</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>miúdos, porque o que fica são as interações, as vivências, aquilo que é o músculo das organizações, é muito feito de proximidade. O lado invisível, das coordenações, existe, mas o lado material, só o professor, na sua sala e com a sua turma, pode dizer aqui me realizo, é aqui que concretizo a profissão de ser professor. As melhores coordenações são aquelas que não são tão marcadas, aquele ambiente onde se sente que se respira bom ambiente e, obviamente, há uma coordenação, mas as melhores coordenações são aquelas que não se fazem sentir. Eu sou muito apologista da coordenação de proximidade, de valorização, porque essa é a minha crença, e até tenho dúvida que coordenações e lideranças muito fortes e muito marcadas sejam boas para as organizações, porque fazem depender do rosto de quem coordena o facto de estar bem ou estar menos bem. E também há uma maturação das organizações, a começar pelo desenvolvimento</p>	<p>estão no mesmo patamar, uma vez que “falta o reconhecimento dos pares pela sua própria experiência”.</p> <p>- Refere as qualificações dos professores como um dado importante para a organização.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

profissional das pessoas que lá trabalham que também ajudam à construção das próprias coordenações.

Se me perguntas assim; a sua coordenação, neste momento, é mais presente ou mais ausente, eu diria assim: continua a ser presente, mas é mais ausente. Isto quer dizer o quê? Que nos primeiros anos ela era feita muito mais de proximidade por milhentas razões, era a idade dos professores, era a questão da de tudo ser novo em algumas áreas, era a questão de uma organização logística que obrigava a um quadro de referência muito mais próximo para construir o edifício legislativo de que têm de ter essas organizações, e, com o passar dos anos, as melhores organizações vão dando outro tipo de saltos qualitativos. Eu, neste momento, tenho que dizer que a preocupação está já numa fase a um outro nível, e eu vejo a nossa organização como um viveiro e acho mesmo isso, e acho que nós

temos que esse salto qualitativo como viveiro de desenvolvimento de projetos onde confluem ou podem vir a confluir âmbitos de investigação muito importantes. Eu tive a oportunidade de assistir, desde a gênese do projeto, a uma coisa muito curiosa, e isso tem uma lado bom e um lado mau. O lado mau prende-se com o envelhecimento. O problema é que estamos todos a envelhecer desde o mesmo patamar. Há 10, 15 anos, estávamos com jovens de 25 e neste momento todos têm 40. E vão ter 50 e 60 e são muitos. Isto para te dizer que é importante começarmos a renovar as bases, a rejuvenescer o corpo docente, obviamente com todo o cuidado e respeito que temos de ter com as pessoas que foram construindo a própria organização, que é muito relevante. As organizações, na minha perspetiva, têm de ter 3 dimensões nucleares, que a literatura assim o diz, e a nossa não tem. A base da pirâmide, de gente mais

jovem, devíamos tê-la consistente e não está, temos uma fase intermédia, muito robustecida, com pessoas da mesma idade e um núcleo muito curto de, digamos, seniores. Nós estamos todos a envelhecer ao mesmo tempo e as organizações, e isto é uma reflexão que temos de ter, e volta e meia temos, e havemos de resolver isto com alguma tranquilidade. Nas organizações, o que nós vemos como condição normal é que os mais velhos transmitam a sua experiência a quem chega, e essa transição é fundamental numa organização, e o papel da coordenação aí é absolutamente essencial, fazer as pontes entre quem tem mais e menos experiência, “enfarinhá-los” na cultura da organização. Quanto todos amadurecem ao mesmo tempo, até do ponto de vista da construção do organograma, se torna difícil, porque falta o reconhecimento dos pares pela sua própria experiência.

A maneira como hoje abraço do projeto é muito diferente da forma como abraçava inicialmente. Mas considero isso algo positivo; é o resultado das pessoas, das experiências, da qualidade do trabalho que é feito, e obrigamos agora a pensar numa outra dimensão do que é uma organização. Eu vejo a nossa instituição, daqui a meia dúzia de anos, como uma organização que tenha investigadores de forma a querer saber o que se passa lá dentro. Há muita coisa ali a acontecer e esta visibilidade tem mesmo de ocorrer, também abrindo-nos mais ao mundo e ser, apesar de já o sermos, uma escola internacional, tornando as nossas práticas ainda mais internacionais nos sites de referência, nas revistas de referência, e esse trabalho que, com a massa que temos, com os recursos humanos fantásticos que temos, desde o pré até ao ensino secundário. E há outra coisa que gostaria de partilhar contigo, se me permites, que é

		<p>a qualificação de quem trabalha na organização. Nós sabemos que hoje há um certo inflacionamento dos graus académicos, mas o que é certo é que, também nesta organização, se tem vindo a apostar no desenvolvimento profissional. Temos um colega doutorado, vários com o grau de mestre, alguns deles intencionalmente pensados para as funções que desenvolvem; os coordenadores de departamento foram estimulados a tirar o mestrado em supervisão. Há, no projeto, uma intencionalidade: de que forma estamos a crescer e por onde estamos a crescer.</p>	
	<p>De que forma a motivação dos professores tem impacto no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio.</p>	<p>Aí, a minha resposta e não tenho dúvidas, se calhar outros dir-te-iam outra coisa e eu digo o seguinte; é como numa casa. Os conflitos, as coisas boas e más, resolvem-se internamente. É evidente quando transparece para o exterior algum mau estar, alguma destabilização, alguma situação desconfortável é evidente, no</p>	<p>- Considera que a motivação dos professores tem um impacto muito significativo no sucesso e na satisfação dos alunos, na satisfação dos pais e na reputação do Colégio.</p> <p>- Considera que, na emergência de situações de</p>

	<p>A falta de motivação ou a desmotivação dos docentes e o impacto na cultura e no clima organizacional.</p>	<p>limite, que essas situações acabam sempre por se saber. Quem coordena e quem gere, ao mínimo fumo é atuar e eu penso que, de facto, a cultura de uma organização tem que ter mecanismos internos que não permitam passar para fora essas disfuncionalidades e nós devíamos criar internamente, ou melhorar, esses mecanismos por forma a que, na emergência dessa desmotivação e/ou tensão e/ou desequilíbrio, tivéssemos ao mesmo tempo, estruturas e conhecimento e competências para rapidamente as resolver. Há bocadinho puseste a tónica num aspeto, é uma empresa. Os clientes, neste caso alunos e pais, estão à espera que seja que a qualidade do serviço que lhes seja prestado, e desculpa a redundância, que a prestação do serviço educativo seja de qualidade. E quando pagam estão à espera disso. A própria organização tem que fazer tudo por tudo para criar mecanismos internos que não permitam transpirar cá para fora esse</p>	<p>desmotivação e/ou tensão e/ou desequilíbrio, se deva ter estrutura, conhecimento e competências para rapidamente as resolver.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considera que a coordenação tem de ter mecanismos internos que permitam não dar a conhecer “para fora” as possíveis disfuncionalidades. - Aponta o facto de o Colégio ser uma empresa como um fator de necessidade acrescida para manter os assuntos “na casa”, uma vez que os serviços são pagos e, por isso, se espera que sejam de altíssima qualidade. - Refere a importância da comunicação. - Reconhece que algum mal-estar já passou “para fora”,
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Sim, a minha questão, Professor, não é se deve transparecer, mas se de, alguma forma transparece sem nós querermos, mesmo evitando que aconteça.</p>	<p>mal-estar institucional, até porque as melhores organizações, e penso que nós, a esse nível, temos melhorado, mas já o fazemos há muito tempo, também é um processo que fazemos de auscultação, que é muito relevante. Eu estou a lembrar-me da auscultação com os representantes dos pais de turma, as reuniões periódicas que se fazem para esse efeito, as reuniões que temos conforme vão ocorrendo as mais variadas situações, mesmo ao nível dos inquéritos por questionário, quando os pais são solicitados a responder para perceber esse clima da organização. Há um esforço nesse sentido. Agora, a pergunta se deve transpirar, acho que não, uma boa organização tem que criar esses mecanismos internos para perceber o que se passa e rapidamente ajudar a resolver. E volto a dizer, numa lógica construtiva, de envolvimento das partes e nunca numa lógica de alguém contra alguém, que são palavras que eu erradico do</p>	<p>mas refere a importância agir segundo prioridades. “Há problemas que são claramente verdes e há outros que são laranjas e um ou outro vermelho e, portanto, o grau de interferência de prioridade não é o mesmo e nós vamos atuando e reagindo conforme as situações assim exigem”.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

meu dicionário. Quem coordena não pode ter esses conceitos, que não fazem parte nem da minha própria forma de ver a educação e o ensino em particular, nem a minha forma de estar com as pessoas.

Provavelmente sim, Cátia. Se me perguntas assim, ao longo destes anos houve situações em que isso notou? Claro, em casos muito concretos. Basta lembrar quando temos uma aula menos bem preparada, um comentário que foi menos cuidado, ou um gesto que foi menos oportuno, rapidamente e até pelo contexto onde se está, que é muito relevante isto, rapidamente confunde-se a árvore com a floresta e faz-se de uma pequena coisa, que rapidamente se resolveu, uma grande coisa. E isso, quantos de nós? E esse é o problema. Longe de quem hoje de quem lida com pessoas. É os cuidados que se deve ter com a linguagem verbal, a não verbal, e a cultura de uma organização também se mete por aí, mas é

evidente que ao longo da história da instituição, naturalmente, e vários foram os casos em que esse mal estar foi visível para o exterior e, portanto, agora se são situações, mas são situações distintas, uma é quando ocorre, e porque é visível, o aluno chega a casa e comenta “o meu professor fez isto, o meu professor disse aquilo, eu tive 4 ou 5 testes numa semana” e cria-se esse mau estar. Outra coisa, são questões estruturais, porque com tudo nas organizações, nem tudo pode ser tratado da mesma maneira, percebes? E há questões que eu diria, se nós tivéssemos que utilizar aqui, porque estou em frente ao hospital de São João, na linguagem de Manchester, triagem. Há problemas que são claramente verdes e há outros que são laranjas e um ou outro vermelho e, portanto, o grau de interferência de prioridade não é o mesmo e nós vamos atuando e reagindo conforme as situações assim exigem. Mas há situações, como te disse e

		<p>repito, em que esse mal-estar, obviamente, passou cá para fora e muito dele que decorre da interação Professor alunos, até pessoal não docente, um comentário ou outro perfeitamente normal e que tem de ser rapidamente acudido.</p>	
	<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>Quando há consciência de algum desânimo, de alguma desmotivação, de alguma situação atípica, nós não fazemos só supervisão. Aliás, eu devo dizer-te que há, na minha perspetiva, há uma diferença significativa entre coordenação e supervisão. Naturalmente que numa instituição que cresceu e que já tem uma dimensão grande e já são muitos professores, muitos alunos, é evidente que há uma componente importante de supervisão. Os conceitos de supervisão, muitas das vezes, também têm que ser desconstruídos. Eu entendo a supervisão na perspetiva da melhoria da coordenação. A supervisão, se for basicamente para saber se toda a gente cumpriu, é</p>	<p>- Refere que, no caso de desmotivação verificada, o acompanhamento deve ser próximo, percebendo qual a origem da mesma e atacando na sua raiz.</p> <p>- Distingue a supervisão da coordenação e assume a segunda como o papel adequado para lidar com as questões da desmotivação.</p> <p>- Assume a importância de “chegar às pessoas”.</p> <p>- Refere a “adequada” distribuição de serviço, assim como a atenção ao equilíbrio entre a vida pessoal e</p>

	<p>evidente que é uma dimensão importante. Eu estou-me a lembrar em casos muito concretos, por exemplo, quando nós fazemos uma preparação de reuniões de diretores de turma, em que o nosso trabalho implica que o trabalho do meu colega tenha sido concluído, em que é necessário que na plataforma tudo esteja pronto, porque a certa altura o Conselho vai reunir e depois precisamos de informação porque o Conselho pedagógico, tem que ratificar os PEI, os PAAP, os RTP, seja o que for, e depois também temos a lógica da informação para fora da instituição, há um lado de supervisão que é feito. Para mim, eu diria que é o lado mais instrumental, não é o core da questão. O centro da questão para mim é outro. Efetivamente coordeno quando? E quantas vezes eu faço isso? Identificadas situações difíceis, conversas com os professores na lógica do acompanhamento das questões em sala de aula ou uma clarificação que se faz</p>	<p>profissional como formas de prevenir a desmotivação.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

quando é possível, ou logo ou à posteriori. E aí sim, dá para perceber muito, muita coisa. Mas já tive experiência de professores esgotados, quantas vezes, desmotivados por variadíssimas razões: ou porque a turma não corresponde ou porque o trabalho que está a desenvolver não está a surtir efeito com aquela turma especificamente, ou um e-mail de um pai que desaprova o que o que o diretor de turma fez ou o que o professor fez. E a outros níveis até do ponto de vista interno, aqui ou ali alguma falta de informação. A minha preocupação com esses profissionais é tentar perceber onde é que nós estamos e podemos melhorar, se podemos atacar na raiz do problema, se podemos colocá-los, há uma outra questão, que para mim é fundamental e que tem a ver com a distribuição de serviço, onde é que as pessoas se sentem melhor. Nós vamos fazendo alguns, na minha perspetiva, isto é sempre muito relativo, e também é

uma coisa que eu faço sempre que é pedir na reta final do ano em particular, mas ao longo do processo, aspetos que sintam que possam vir a ser melhorados. Nós temos feito um trabalho muito interessante, eu acho, do ponto de vista da avaliação, por exemplo, em todos os grupos disciplinares, e eu recordo-me bem do início, é que praticamente só havia testes e eram reuniões todos os dias. Era uma coisa com a melhor das intenções, atenção, o que as pessoas querem é que as coisas rolem e funcionem, mas sentia-se ali muita desorganização. Eu não sei se partilhei contigo isto, a primeira vez que pediram, para além de uma formação que foi pedida a nossa escola e fui lá com todo o gosto, a primeira vez que fiz um trabalho a sério na instituição, à luz do modelo da avaliação externa, eu fiz uma espécie de “avaliação externa à organização”. E devo dizer que esse relatório, seguramente deve estar por lá, era completamente

desequilibrado entre os pontos fortes e as áreas de melhoria. É curioso que já algum tempo que se olhou para as áreas de melhoria, e muitas delas foram sendo limadas, naturalmente que haverá outras, obviamente, as organizações não param, porque são dinâmicas, são vivas, mas para dizer o seguinte, é pelo menos a tentativa de chegar às pessoas, tentar perceber o porquê da desmotivação. Se me perguntas assim, há casos declarados de professores desmotivados eu dir-te-ia que já foram identificadas algumas situações, que mereceram na altura própria um acompanhamento diferente. Não quer dizer com isto que se tenha resolvido tudo, mas há uma tentativa de melhorar a qualidade dessa prestação. E a qualidade dessa prestação, como te disse e julgo eu, anda muito à volta do equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e profissional.

	<p>Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.</p>	<p>É evidente que quem coordena, vamos lá ver o seguinte, nós temos que perceber o contexto de quem coordena e o contexto que quem coordena está limitado, até por força do trabalho que também se desenvolve, no meu caso concreto, na instituição de raiz a que pertence, a escola superior de educação. A coordenação que faço é uma coordenação, eu diria, completamente diferente de quem está a tempo inteiro, poder fazê-lo em proximidade, porque a questão dos grupos tem que ser perspectivada de 2 formas. Quem gere pessoas tem que estar muito atento a isso. E se me perguntas assim, mas consegue? Não te vou dizer que consiga. Tenho a consciência que eles possam existir, tenho a consciência que muitas das vezes a emergência de grupos, no limite, pode ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assume a preferência por uma coordenação “de proximidade”. - Assume a existência do fenómeno de comportamentos de grupo. - Assume a importância de resolver as situações antes de se avolumarem e serem nefastas para a instituição. - Assume que, se estivesse mais tempo na organização, mais depressa se apercebia das situações e se resolveriam. - Refere as salas de professores como “barómetros daquilo que é as

		<p>contraproducente, porque pode haver tensões que, se não forem resolvidas, podem até vir a avolumar-se e ser nefasta para o desenvolvimento da instituição. Provavelmente, e olhando friamente para aquilo que é o meu trabalho, se estivesse mais tempo presencialmente, mais depressa se atuaria ou perceberia a situação. Porque quem coordena, apesar de apesar de ter que perceber muito bem o porque é que as pessoas reagem de certa maneira, têm esta obrigatoriedade de não ver a árvore, mas ver a floresta. E ver a floresta e perceber onde se pode atuar para eliminar esses desequilíbrios, essas tensões. Vamos ver como, com o passar do tempo, como é que as coisas evoluem. Muitas organizações medem os climas organizacionais a partir de uma sala de professores. As salas de professores são barómetros daquilo que é as tensões ou falta delas numa organização ou a motivação e/ou</p>	<p>tensões ou falta delas numa organização ou a motivação e/ou desmotivação”.</p> <p>- Vê, no entanto, o fenómeno do descontentamento e dos comportamentos de grupo como não nefasto e intrínseco à vida das organizações.</p> <p>- Sublinha a importância do papel da organização para a construção de um espírito de grupo através de ações de convívio informal, como jantares, consolidando relações e laços afetivos.</p> <p>- Refere que a organização em causa cuida dos seus funcionários e do seu desenvolvimento holístico, estando “uns furos acima” relativamente a outras organizações.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

desmotivação. Isso é verdade, isso é incontornável, mas também é incontornável que mesmo nas melhores organizações, nunca deixa de haver tensão, porque a cultura do grupo, a cultura do grupo mais restrito, a cultura de quem acha que as coisas podiam ser melhores, não vejo isso como nefasto e vejo isso como algo que é intrínseco à vida das organizações. Quando alguém vem de fora, as questões da integração, a cultura da instituição, os documentos estruturantes, o clima organizacional é fundamental e eu bem me recordo quando, nos meus primeiros anos de vida profissional estive na gestão da escola, a minha preocupação era pôr pessoas que eu conhecia bem a fazer essa colhimento por forma que se bebesse desse espírito. E também, a organização tem o dever, nem é o direito, é o dever, de criar mecanismos ao longo do ano letivo de consolidação disso, nomeadamente um simples jantar, e a organização do que

tu falas concretamente faz isso, na minha perspectiva, muito bem. Procura consolidar essas relações e esses laços são muito, muito importantes e, repara uma coisa, a esse nível eu diria estar uns furos largos acima. Se nós olharmos hoje para a vida das organizações, nós temos organizações muito pouco preocupadas com a dimensão do coletivo, com o bem-estar, com essa dimensão mais holística, que compõe o clima de uma organização. Não quer dizer que tudo seja perfeito, longe disso, mas quando existe essa preocupação e quando isso se materializa em ações efetivas, eu penso que realmente o caminho é por aí. Agora, o dia-a-dia, a gestão do dia-a-dia, a gestão, eu diria, de pequena ou alguma conflitualidade que possa existir ao nível das orientações, do trabalho que lhe é pedido, vamos procurando afinar. A minha preocupação é que nunca que nunca deve esmorecer a vida pessoal em detrimento organizacional e há aqui uma

		<p>espécie de, não me ocorre outro termo, há aqui quase um casamento que eu deveria ser feliz entre estas duas dimensões. Às vezes é mais conseguido, outras vezes menos conseguido e muitas das vezes também mal interpretada, admito, e depois é uma coisa que é incontrollável, que é forma como cada um se vê, na organização.</p>	
<p>Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias</p>	<p>De que forma a falta de motivação dos docentes pode afetar a sua saúde e o seu bem-estar.</p>	<p>Pode influenciar e muito, sim. Essa questão é muito clara e está cientificamente comprovada. Assim como o contrário também é verdade.</p>	<p>- Refere que a falta de motivação dos docentes pode afetar muito negativa e consideravelmente a sua saúde e o seu bem-estar, e o contrário também é verdade.</p>

<p>Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes</p>	<p>Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação dos docentes da respetiva equipa.</p> <p>Principais fontes de motivação e desmotivação dos professores da sua equipa.</p> <p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.</p> <p>Que estratégias promove para manter os docentes motivados e envolvidos no trabalho.</p>	<p>Sim, eu acho que sim, e até com alguma fluência. Queres a minha opinião? Olha, fatores de motivação, o reconhecimento do trabalho que é desenvolvido. Outro fator de motivação, a importância que é dada às pessoas no projeto, o reconhecimento que os pais dão e fazem do trabalho que esse professor tem naquela organização, o reconhecimento entre pares, que também é relevante quando os colegas dizem que gostam da colega A, B ou C pela pessoa e pelo trabalho que desenvolve. Esses são motivos, entre outros, a capacidade que alguém tem, por uma partilha que fez, por uma formação que teve, de partilhar aquilo que desenvolveu, e também o facto de pertencer a uma organização que cuida das pessoas, na minha perspectiva, são questões motivacionais fortes, para além daquelas que se prendem também com a vida pessoal. Quando se tem uma criança ou outra na organização e que há um</p>	<p>- Reconhece como fatores de motivação: o reconhecimento; a importância que é dada às pessoas, no projeto; o reconhecimento dos pais; o reconhecimento dos pares; o facto de pertencer a uma organização que cuida das pessoas; no caso de terem filhos a frequentar o Colégio, a ajuda financeira e as condições especiais; o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional</p> <p>- Como fatores de desmotivação, refere a falta de reconhecimento, uma distribuição de serviço aquém da esperada pelo professor, a postura mais indelicada dos pais.</p>
------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

atendimento diferenciado por isso, seja na remuneração que é paga, seja nos cuidados que se tem com determinado horário, são aspetos que as pessoas reconhecem como importantes. A questão de a desmotivação, muitas das vezes, fazer muito bem feito e parecer que não há um reconhecimento do trabalho desenvolvido, não é que seja intencional, mas quando são muitas atividades, quando há muita coisa a acontecer, quantos de vós não sente? Precisava que alguém me dissesse, “Olha, eu gostei. Impecável!”, e essa palavra não aparece. A esse nível também temos que melhorar e pode ser um forte fator de desmotivação. Pode ser um fator de desmotivação, numa distribuição de serviço, ficarmos um bocadinho aquém daquilo que eu esperava e aquilo que me deram em termos de trabalho que vou ter que desenvolver, seja ou por ciclos, ou pela quantidade de níveis que vou ter, seja pelo que for e causar desmotivação. Pode haver

também aqui um outro e-mail por parte de um pai mais desencantado com a vida e que descarrega no professor, e de repente faço tanta coisa e ninguém reconhece o meu trabalho. Do ponto de vista formal, há muitos motivos de desmotivação e, portanto, como também há muitos outros motivos de motivação que estão na gênese desse trabalho. Não sei se me terei esquecido de algum, mas grosso modo eu elejo estes como sendo, pelo menos para mim, os mais relevantes.

	<p>O professor considera que tem conhecimento dos sonhos de quem coordena?</p>	<p>É uma pergunta muito importante e muito curiosa. Eu devo dizer que, na qualidade de coordenador e na minha perspectiva, a questão do que é um bom coordenador, um coordenador tem esse duplo lado que deve estar sempre em equilíbrio. Por um lado, o cumprimento daquilo que são os desígnios institucionais, aquilo que são os objetivos institucionais, sem esquecer que quem faz os objetivos institucionais e a própria ação institucional são as pessoas. E a questão dos Sonhos, e conhecer as pessoas, muitas das vezes, o tipo de coordenação, aquela que me parece mais conseguida é aquela em que nós mais conversamos com as pessoas e o sonho anda sempre associado à conversa com alguém. Eu já tive imensas conversas com imensas pessoas que, no fundo, são muito mais do que estritamente do âmbito profissional, mas em que se mistura ao lado pessoal, o profissional. E, portanto, se</p>	<p>- Reconhece a importância de conhecer os sonhos dos professores e que esse será um dos fatores de qualidade de um coordenador.</p> <p>- Refere que, numa coordenação de proximidade, como se quer, a conversa com as pessoas tem de existir e, nessa conversa, consegue-se conhecer os sonhos.</p> <p>- Diz que, no que toca ao ajudar a concretizar os sonhos, não sabe se o faz, mas que tenta.</p> <p>“quanto mais próximos nós estivemos das pessoas, daquilo que as move, o seu sentido na organização e do reconhecimento do seu trabalho, melhor as conhecemos a si e aos seus sonhos e estaremos a fazer por elas o melhor possível.”</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

me perguntas assim, se nós ajudamos a concretizar os Sonhos, nunca saberemos. O que se pode perguntar é se, de alguma forma, nós ajudamos essa concretização. Que nós devemos fomentar e incentivar à concretização dos sonhos, é muito importante. Realmente é ele que comanda a vida. Eu acho que uma pessoa sem Sonhos sobrevive, mas não existe. E, portanto, a minha concepção de existência, pelo menos a forma como eu penso e dentro de tantos autores que já pensaram sobre estas questões, a existência é sempre uma existência da concretização dos nossos Sonhos, daquilo que nos impele para alguma ação e muito mais do que isso. E daí que uma das minhas tarefas enquanto coordenador seja também a obrigação de criar condições para que as pessoas se sintam bem e fundamentalmente se sintam valorizadas. E eu penso que o mais importante, até do ponto de vista das organizações, é o reconhecimento do trabalho

das pessoas. E, na minha perspectiva, quanto mais próximos nós estivermos das pessoas, daquilo que as move, o seu sentido na organização e do reconhecimento do seu trabalho, melhor as conhecemos a si e aos seus sonhos e estaremos a fazer por elas o melhor possível.

	<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>E eu diria, ao longo destes anos, sob pena de alguns até desmentirem, que lido com profissionais motivados. Motivados, empenhados no trabalho que desenvolvem, muito comprometidos com a profissão, e mais do que isso, acho que também a questão da cultura colaborativa, alguém que se sente integrado na organização e que faz tudo que lhe é possível para se sentir bem na organização. Eu tendo a olhar as organizações por aquilo que me é dado ver, porque há um lado, também no meu caso aconteceu, não todos, mas praticamente todos, eu também estive na génese do recrutamento dos profissionais. E quando está na génese do recrutamento dos profissionais, pelo menos da maior parte dos profissionais, quando fazemos as nossas opções enquanto organização, escolhemos a ti, não os outros, que é sempre é difícil, muito difícil, e muitas das vezes, desculpa esta expressão, que esta não é uma teoria científica, mas eu como</p>	<p>- Considera que são docentes motivados, empenhados no trabalho que desenvolvem, muito comprometidos com a profissão e que fazem tudo que lhes é possível para se sentir bem na organização.</p> <p>- Assume alguns “erros de casting” no recrutamento, mas que são normais.</p> <p>- Refere a importância de conhecer outras realidades para poder fazer esta avaliação.</p> <p>- Refere que são pessoas que percebem o seu lugar na organização e dá o exemplo das aulas assistidas (sem marcação prévia) como prova deste facto.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

sendo um homem da ciência, que eu sou muito pauperiano, que é de facto, esta ideia que a filosofia e a ciência são um senso comum esclarecido. Isto para responder à tua questão, desculpa, isto é uma espécie de melões ou de melancias que nós abrimos. É porque muita das vezes no recrutamento, nós ficamos, e há aspetos de uma entrevista, de um teste psicotécnico que é feito, de uma interação que nós estabelecemos. Hoje em dia, valorizamos muito as questões que acontecem a nossa volta, de quem é nosso Presidente da República, quem é o ministro da educação, o que é que está acontecendo no mundo, esta leitura plural do que envolve o ato de educar. Normalmente o recrutamento que é feito, e acho que é cuidado, e vou-te dizer, acertamos sempre? Não é verdade. Não acertamos sempre e a palavra acertar, nem gosto muito da palavra acertar, parece que estamos num jogo de tiro ao alvo. E não é disso que se trata. Naquele momento parecia-

nos a melhor pessoa e é outro lado que nós não conhecemos que, com o passar do tempo, as pessoas por esta ou por aquela razão, aquilo que nos transmitiram já não é bem assim. Vou dizer isto honestamente, não é para desculpar ninguém, é as próprias circunstâncias da vida, nós somos as nossas circunstâncias, é que fazem com que naquele momento eu esteja assim. Para te responder à pergunta de que tu falavas, grosso modo acho que o nosso corpo docente, é motivado, é empenhado, é um corpo docente comprometido com o projeto, são pessoas sérias, eu diria empáticas. Esta pergunta de quem conhece uma organização tão bem como tu, e é uma pessoa que trabalha até há mais anos na organização, depois de me ouvir vais ficar a pensar: “- Daquilo que o professor disse, houve muitas coisas que não concordei” - e provavelmente tens razão. Mas isto é mesmo assim. Porquê? Porque a realidade que me é dada a ver é diferente da realidade de

quem está envolvido nela diariamente. Porque o trabalho que eu faço é o trabalho, como dizia no início, presente, barra ausente. Presente do ponto de vista estrategicamente que é relevante para um bom funcionamento da organização. Parece uma coisa menor, mas ainda ontem fizemos a reunião com os pais de 11º e 12º por causa da inscrição para os exames nacionais e, do ponto de vista do exterior, recebemos sempre imenso elogios, mas também ouvimos pais que dizem ser tudo em cima da hora, e não foi. Nós não fazemos mais do que criar condições, e a verdade seja dita, e fizemos a reunião com os pais online, naturalmente, e na próxima semana serão as reuniões, já voltamos ao presencial nas reuniões de pais. Mas para dizer, eu acho que nosso corpo docente é motivado. São pessoas empenhadas, são pessoas que dão o litro, são pessoas que estão comprometidas com a instituição, são pessoas que

tentam fazer tudo que é possível dentro daquilo que é uma cultura empresarial, só que é uma empresa ligada à Educação. Podia ser de forma diferente mas, em abono da verdade, e eu penso que se há um adjetivo para quem está na posição que eu estou, é o respeito que existe pelas pessoas, sem achar que sempre que aquilo que fazemos é o melhor do mundo, não é verdade, às vezes aqui e ali erramos, às vezes aqui tivemos uma decisão muito pouco feliz, sem problema nenhum, mas a tônica que eu colocaria era esse lado mais positivo que a organização nos dá. Eu penso que temos uma equipa motivada. E porquê? Porque eu tenho lógicas de comparação, também de grupos que coordeno. Quando nós estamos embrenhados numa organização e só vemos o lado dessa organização tolhe-nos um bocadinho esta ideia, de como é que serão as outras? E muitas vezes nós criamos juízos valorativos, muito circunscritos à nossa

própria realidade. Nestas análises, o distanciamento, a leitura mais plural de outros contextos, felizmente, é isso que eu tenho feito ao longo destes anos, o que me permite, mesmo ao nível da coordenação, eu coordeno muitas outras coisas. Eu sempre coordenei vários grupos de pessoas, em situações bem diferentes. Em suma, Cátia, um corpo docente motivado, comprometido e eu diria assim, com alguns senãos, como existe em qualquer lado, mas que não, nem perto nem de longe, fazem esbater aquilo que é o mais relevante que é a cultura da organização e o respeito que toda a gente nos merece e a forma como as pessoas trabalham. Olha um exemplo muito concreto, talvez ajude a ilustrar isto. Quando nós iniciamos a supervisão, iniciamos com dia e hora marcado. Neste momento, ainda uma sala é algo inesperado. As pessoas perceberem o seu papel na organização, respeitarem-se mutuamente, que é uma coisa

que eu acho muito importante, e parece-me que nas organizações às vezes isso é esquecido, e eu vejo isso em muito lado. As lideranças de topo e as intermédias, se não tiverem este lado de perceber que só são de topo e intermédios por algum período, é que alguns acham-se os reis e as rainhas só pelo fato de serem. A vida não é assim. A vida coloca-nos provisoriamente assim, mas não é assim. E é isso que eu gostava de sublinhar e, nesse sentido, eu diria que é o grupo que mais gozo me dá coordenar, porque também há aqui um, não é só reconhecimento, é empatia e, de uma certa forma, de sentir que estamos a remar para o mesmo lado. No fundo, é um pouco isso.

<p>Como é o processo de feedback e avaliação do desempenho dos professores.</p> <p>Até que ponto é que o reconhecimento que é feito é suficiente com este sistema de avaliação de desempenho que existe?</p>	<p>Há momentos, que são importantíssimos e que têm a ver com a avaliação de desempenho. O velho problema no nosso caso, aquilo que nós elencamos na nossa avaliação, apenas se circunscreve aos pontos Fortes e às áreas de melhoria. E, portanto, do ponto de vista prático, não tem havido, na minha perspectiva, vou dizer que eu sinto, e eu acho que agora sim, falando no Público e no privado, são 2 dinâmicas distintas. É muito difícil hoje, por exemplo, avaliar. Eu faço avaliação também interna aqui. Eu também tenho pessoas que avalio e depois é a questão das cotas, a questão... é horrível, é horrível, porque todos os meus colegas, que estão nas mesmas circunstâncias e todos nós temos pessoas à nossa responsabilidade, todos sem exceção, e quando temos que os avaliar, sejam os serviços, seja o que for, nós estamos numa situação difícil, que é: o trabalho é feito? É feito com qualidade? Vamos dando resposta? E depois</p>	<p>- Considera a avaliação de desempenho como muito importante para a organização.</p> <p>- Faz a distinção entre o ensino privado e o ensino público, aludindo à (injustiça da) questão das quotas como grande fator de desmotivação. No privado a lógica de avaliação é qualitativa (embora exista uma menção quantitativa).</p> <p>- Refere a definição dos pontos fortes e das áreas de melhoria dos docentes avaliados e diz serem estas, mais do que os objetivos, os compromissos para os mesmos.</p> <p>- Refere a importância de avaliar os professores não muito abaixo da sua autoavaliação e que o processo não é impessoal. Pelo contrário, há o cuidado</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>aparecem os rários, que diz que depois da avaliação de 50 ou 60 pessoas só um pode ter excelente. As questões da desmotivação, isto mina tudo isto. Muitas das vezes as questões da desmotivação, elas nem brotam do trabalho que é feito internamente, elas brotam da aplicação da lei que nos impõe a fazer, e realmente um Estado que pugna pela estabilidade das organizações, é o primeiro a produzir legislação que instiga ao desânimo, ao desalento e à desmotivação das organizações. Nesta em concreto, a lógica julgo que não é tanto assim, porque é uma lógica muito mais qualitativa. A avaliação que é feita é mais qualitativa e quando nós avaliamos os nossos profissionais pelo desempenho que vão fazendo, dos pontos fortes e áreas de melhoria, no fundo, estamos a dizer o que francamente gostamos e se recomenda a continuar a investir e aspetos a melhorar, ou áreas de melhoria, que normalmente são dois em um; procuram</p>	<p>por que as pessoas continuem a sentir-se bem na organização.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

resolver problemas pessoais com institucionais. Na avaliação de desempenho, Cátia, que é uma coisa que nós vamos muito a sério, o que é que aparece mais? Particularmente em áreas de melhoria, a dificuldade que os professores têm para trabalhar ao abrigo do 54, a dificuldade que as pessoas têm do cumprimento do articulado legal para quem é diretor de turma, aquelas coisas todas, outro fala muita das vezes das tecnologias. Quase todos apostam na formação científica e pedagógica e a sua atualização. Eu nunca senti pessoalmente, não ao longo destes anos, que fosse desconfortável falarmos da autoavaliação, porque naquele caso ela é feita de uma forma qualitativa e a nossa intenção, nesse momento, na reta final de cada ano letivo, é, no fundo, valorizar o trabalho que é feito. A minha preocupação é nunca atribuir uma classificação que resulta do preenchimento daquela

grelha e que depois tem o plano, como tu sabes, mas que nunca seja muito diferente daquela que a pessoa se auto avalia. Às vezes há ali um outro aspeto que, claramente, na minha ótica está mais e mais inflacionado e naturalmente procuramos corrigir essas dimensões, mas eu tenho visto sempre isso numa perspetiva positiva, de melhoria pessoal e profissional, em que realmente as dimensões das áreas de melhoria que são evocadas na autoavaliação, por aquilo que me é dado a observar, nunca, nunca foi, mas que eu tenha conhecimento, motivo de desânimo. Quando emitimos juízos valorativos, é complicado. A emissão de juízo de valores é muito complicada. Já aconteceu um ou noutro caso em que as pessoas não concordam e as pessoas têm todo o direito ao contraditório e possam dizer “Olhe, eu acho que melhorei”, e já me aconteceu. Essas afinações vão sendo feitas. Vejo sempre isso com os olhos

muito de alguém que está preocupado em que as pessoas continuem a sentir-se bem e que aquilo que lhes é dado a ler e a comentar não impessoal. É isso que eu quero dizer. Não é um discurso impessoal. E devo-te dizer que o mesmo é feito também nas avaliações que são feitas às coordenações, e também quando eu leio, vejo com naturalidade e muita coisa que é dita lá, que até verdade, as questões da proximidade, de poder estar mais presente, e eu reconheço isso como uma constatação, de facto.

Eu diria que, mais do que do que objetivos, são compromissos. Quando os professores refletem sobre as suas áreas de melhoria, eu, por regra, procuro repescar, para o plano que fazemos, o próprio texto do professor, ou acrescentar ou retirando conforme as situações, mas procuro valorizar imenso aquilo que é a autoavaliação que o professor faz e depois introduzo, tanto quanto for

possível e se for oportuno, mais algumas áreas. Isto são compromissos. As áreas de melhoria têm que ser compromissos. E quando são assinados pela outra pessoa que se revê naquilo, de facto, não é depois cobrar se foi feito ou não, é o próprio, quando existe maturidade e clima organizacional, que é o caso, a partir do momento que ele coloca lá “eu vou fazer” e depois apresenta provas em como fez, eu só tenho que valorizar esse compromisso porque muitas das vezes, entre aquilo que pretendia fazer e o que foi possível, às vezes vai uma distância enorme. Não diria sempre, mas a esmagadora maioria das vezes, quando alguém se compromete, por exemplo, fazer uma ação dedicada à sua formação científica, fazer uma ação dedicada, uma área, uma aplicação para a sua disciplina na matemática, na física, e que se compromete a fazê-lo, normalmente as pessoas apresentam isso. Para mim, é mais do que um objetivo.

	<p>Professor considera então que esses que esses pontos de melhoria serão quase como objetivos para os professores.</p>		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

	<p>Promoção de uma cultura participativa pela Direção.</p> <p>E pela coordenação?</p>	<p>Eu penso que é dos aspetos talvez mais conseguidos. Eu devo dizer-te que a cultura participativa objetiva-se, de uma forma muito pragmática, aquando da aferição dos instrumentos de avaliação, do planeamento, da escolha dos instrumentos, o próprio plano anual de atividades e a concretização de uma altíssima percentagem que é que é objeto de análise em sede de Conselho Pedagógico, do grande grau de envolvimento de todos nesses processos. Eu devo dizer que quando fizemos o Projeto A+, que envolveu recolher informações de todos os envolvidos, toda a gente foi envolvida, a própria melhoria daquilo que são alguns projetos emblemáticos tem muita voz dos professores nas melhorias que têm sido operadas, particularmente no Projeto A+. Eu devo dizer que o Projeto A+ começou por ser idealizado por nós e começou a ser escrito. Na altura redigimos o documento, as alterações que já não teve, mesmo ao nível da sua</p>	<p>- Diz ser um dos aspetos mais conseguidos.</p> <p>- Dá exemplos como: a aferição dos instrumentos de avaliação; do planeamento das disciplinas; da escolha e calibração dos instrumentos de avaliação; a definição de projetos como o Projeto A+ e BU+, assim como a sua melhoria; o Conselho pedagógico, mas, como mais emblemático, o PAA.</p> <p>- Reconhece, no entanto, haver margem de melhoria, nomeadamente coma criação de um conselho consultivo.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

conceção, das dinâmicas, e essa cultura colaborativa, julgo eu, que ela está enraizada. Dir-me-ás, “mas poderá ser melhor?”. Naturalmente que sim, nós temos as nossas estruturas com uma ampla participação, obviamente, naquilo que são os órgãos da própria escola. Estou-me a lembrar do Conselho pedagógico, a participação e a voz que é dado aos professores, particularmente nos momentos que são necessários ao nível do planeamento da disciplina, em particular da relação professor/aluno, instrumentos de sala de aula, metodologias, a calibração dos instrumentos de avaliação, as questões da articulação e sequencialidade. Estamos envolvidos em montes de projetos, onde os professores são, obviamente, também chamados a dar o seu contributo. Mas eu diria que, o mais emblemático será, obviamente, o plano anual de atividades, que eu acho que pela sua universalidade em termos institucionais, é

aquele que abraça os contributos dos mais variados níveis e ciclos de ensino, para além daqueles que vão ocorrendo ao longo do ano. É muito frequente, nós, no Conselho Pedagógico, voltamos e meia, por princípio, nós aprovamos isso no início de cada ano letivo, mas vão aparecendo projetos que brotam de iniciativas particulares, do professor no departamento que quer apresentar alguma coisa. Somos sensíveis e também quando se fala em cultura de colaboração/ participação também fazemos muito, aquilo que na literatura também se fala, a cultura da escuta, que tem muito a ver com aquilo que correu menos bem, o desapontamento, o desagrado, aspetos a melhorar. Outro aspeto importante que eu queria partilhar tem muito a ver com o feedback das nossas reuniões. Devo dizer-te que todos os pedagógicos, sempre que há reuniões, os pais, os professores envolvidos também dão o seu parecer

		<p>sobre as dinâmicas de como é que as coisas correram. E eu penso que, no geral, existe uma cultura participativa com consistência. Não quer dizer que não possamos melhorar; acho que temos margem de melhoria. Acho que podemos pensar em conselhos consultivos, podemos pensar internamente numa outra forma, de auscultar, nem falo só os professores, falo também do pessoal não docente, a olarmos esses mecanismos. Não estamos fechados, muito longe disso, e melhorarmos essas dinâmicas claramente. Mas julgo que existe essa cultura de colaboração.</p>	
<p>Estratégias de motivação que já são postas em prática pela ação da direção e das lideranças intermédias.</p>	<p>De que forma a Coordenação colabora com os docentes no alcance dos seus objetivos profissionais.</p>	<p>É muito importante. Isso é muito importante e eu devo dizer-te que esta Instituição está uns furos acima, por aquilo que me é dado a observar. Por regra, o diagnóstico das necessidades faz-se por esta via: grupo disciplinar – departamento, à luz daquilo que é o projeto institucional. Naturalmente que as questões do Erasmus, as</p>	<p>- O diagnóstico das necessidades faz-se por esta via: grupo disciplinar – departamento.</p> <p>- Há uma relevância da cultura do emocional e aposta-se na formação nesse âmbito.</p>

		<p>questões do projeto BU+ que nós temos, a questão da cultura emocional, do lado emocional das organizações, mas tem sido tem sido áreas. Vamos daqui a nada começar a investir outra vez na questão da avaliação, que vai cobrir um bocadinho do Projeto Maia, partes dele, para melhorarmos as nossas práticas avaliativas. Eu diria que é uma simbiose entre aquilo que os professores pedem quando fazem a avaliação de desempenho e a que, normalmente em sede de grupo, se sente como necessária. Há aqui 2 níveis. É aquilo que as lideranças querem impor, sempre na linha da frente; as que partem um bocadinho “de cima”, e aquela que decorre da interação em contexto de sala, com os seus pares, ao nível de instrumentos, ao nível da melhoria da parte científica e da parte pedagógica. Nós procuramos compatibilizar aquela formação que a instituição tem de fazer ao abrigo da lei e aquela que decorre da</p>	<p>- Existe uma “simbiose entre aquilo que os professores pedem quando fazem a avaliação de desempenho e a que, normalmente em sede de grupo, se sente como necessária”.</p> <p>- Há a formação que vem “de cima” e aquela que parte do professor, da sua interação em sala de aula.</p> <p>- Tenta-se compatibilizar a formação que o Colégio tem de proporcionar ao abrigo da lei vigente com a que decorres do processo de avaliação.</p> <p>- Existe a vontade de criar um Centro de investigação, a fomentação de trabalhos académicos.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>avaliação final de cada um. No final de cada ano letivo também é pedido às pessoas para fazerem algum investimento por forma a que possam melhorar nas suas próprias áreas. Eu gostava de olhar para esta organização no futuro como sendo uma instituição de referência de práticas e centro de investigação. Nós temos potencial para ter um centro de investigação e, se calhar, o único no país. Fomentar que os trabalhos académicos, nomeadamente este que estás a fazer, e que também serve os interesses institucionais, que é muito relevante. Eu gostava de ver organização nesse patamar. Nós estamos no patamar de boas práticas. Nós estamos num bom patamar de uma cultura, grosso modo, bem estruturada, que sabe que o que pretende, mas o nosso salto tem de ser agora qualitativo. Tem que ser uma efetiva internacionalização, temos que estar nos principais fóruns, nas principais revistas. Até com figuras da nossa</p>	<p>- Aponta o risco de a organização se acomodar, julgando que nada mais há a fazer.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

sociedade, com destaque, e como tu sabes, já tivemos lá o Ministro do Ambiente, o atual Ministro da Educação, na altura Secretário de Estado, e tanta gente ligada também a quem decide neste país, e que faça prova, que dê mostras da qualidade do trabalho que é desenvolvido. O que é sempre mau para uma organização, é achar que somos os melhores da praça. Temos sempre a melhorar e esse pode ser um perigo; o pior que pode acontecer uma organização é quando ela se olha para dentro e acha que faz tudo muito bem. Nós temos muita margem de progressão e o discurso para o interior tem que ser motivacional sempre, mas sempre na perspetiva de que podemos fazer mais e melhor. E isto não pode ser interpretado como “nunca gostam do que se faz”. Pelo contrário, gostamos muito. Já chegamos até aqui, vamos pôr a bitola mais à frente porque nós temos capacidade para fazer. O pior que pode acontecer é nós dormirmos, desculpa a expressão, à

		sombra da bananeira, julgando que nada mais temos a fazer. E quem pensar assim não está a pensar de acordo com aquilo que é complexidade dos nossos dias, do nosso tempo.	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANEXO 8 - ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO 1

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias	Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação	Eu não sei se o meu conhecimento é suficiente para eles sentirem motivados ou não, mas eu acho que sim.	- Diz ter conhecimento dos fatores de motivação da equipa.

	Fatores de motivação	<p>Se eles sentirem que são reconhecidos, que são importantes, acho que isso acaba por ajudá-los a motivar. E eles sentem-se importantes e sentem-se reconhecidos se, quando tiverem qualquer questão para resolver, se isso pelo menos for ouvido, for conversado, for tentado resolver. Quando estão bem, também ouvirem uma palavra de apreço. Acho que se sendo dessa forma e sendo com sinceridade, e eles sentindo que é sincero e honesto, acho que se sentem motivados.</p>	<p>- Refere o reconhecimento por serem importantes para a organização, mas também o cuidado e a atenção sinceros que são dados a si e aos seus problemas.</p>
--	----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Papel dos coordenadores de departamento na motivação da equipa</p>	<p>Claro que é importante também de vez em quando lançar alguns desafios, lançar alguns reptos no sentido de eles tentarem fazer mais e descobrir formas diferentes e procurar inovar. Nós, na nossa parte enquanto coordenadores, o nossa nosso papel nisso à anterior, é tentar lançar o desafio de fazer diferente, de inovar, de fazer algo novo. Estou-me a lembrar agora, por exemplo, nas artes, que fizemos exatamente isso. Agora eles vão criar agora um projeto novo para o secundário.</p>	<p>- Considera ter um papel importante, nomeadamente no lançamento de desafios de inovar e fazer diferente.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>Ter uma equipa motivada é sempre muito mais fácil, porque sinto-me muito mais à vontade de pedir alguma coisa a alguém quando precisamos. Quando alguém, quando uma equipa ou um conjunto de elementos dessa equipa não está motivado, estão desmotivados, quando vamos pedir alguma coisa, dizemos, “vamos pedir? Já não está fácil e ainda vamos pedir”. Constrange a nossa ação o facto de estarem desmotivados. E o contrário ajuda, porque quando é necessário algum trabalho extra, e é sempre necessário em alguns momentos, trabalho extra, o facto de serem motivados e saberem que mais à frente serão recompensados ou sabem perfeitamente que quando forem eles a precisar de algum trabalho extra por parte dos colegas, que depois existe essa compensação, acho que é mais fácil eles darem esse bocadinho a mais.</p>	<p>- Diz que a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p> <p>- Aponta o trabalho extra como um aspeto que mostra da motivação ou não de um professor, trabalho esse que se assume será recompensado, nem que seja quando for ele a precisar da ajuda dos colegas.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.	Acho que, felizmente, o que vai acontecendo é que quando alguém está menos motivado ou mais desmotivado por qualquer motivo, depois os outros acabam por ir “buscá-lo”, acabam por trazê-lo no sentido da motivação. E acabam por tentar ajudar quem está menos motivado.	- Diz sentir que os comportamentos de grupo vão mais no sentido contrário: os motivados motivam os desmotivados.
Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes	Elencagem as necessidades dos professores.	Serem ouvidos é importante. Serem reconhecidos, acho que isso vamos procurando fazer na medida do possível, não é? De resto, são necessidades pontuais: vão precisando de uma outra palavra, de uma outra atenção ou outra, porque são pequenos pormenores que fazem a diferença, não é? E, às vezes, se alguém está um bocadinho mais estressado com alguma coisa, com trabalho extra, com algumas tarefas, com questões particulares e pessoais que estão a precisar de ter algum tempo para as resolver, e se nós conseguirmos perceber isso e se conseguirmos ver, mesmo que a pessoa não diga, ver que isso está, de certa forma, a alterar o seu comportamento, a prejudicar e a fazer com que	- Elenca a necessidade de ser reconhecido, ouvido e de uma palavra de conforto ou de incentivo como necessidades dos professores da sua equipa. - Diz serem os pequenos pormenores que fazem a diferença. - Diz levar em linha de conta quando percebe que alguém não está bem e isso faz com que a

		<p>ele não consiga estar motivado, se nós percebemos isso e se dermos algum alívio e algum apoio, a pessoa vai sentir-se mais importante.</p>	<p>pessoa se sinta importante.</p>
	<p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores respetiva equipa.</p>	<p>Quando olharmos para alguém, conseguimos ver se essa pessoa está bem ou se não está muito bem. Os olhos não costumam enganar muito. Mas às vezes não é fácil, às vezes podemos até, de certa forma, parecer algo insensíveis, porque se não temos acesso a nada, e há pessoas que são mais transparentes e outras que são um bocadinho mais opacas, e se nós estamos a pedir e a solicitar mais e mais, não sabemos se aquela pessoa está numa fase mais complicada, podemos estar a levar problemas para cima de outros problemas que já existam. Aí, apercebendo da situação, é pedir desculpa e remediar a situação.</p>	<p>- Diz que, embora nem sempre seja fácil, normalmente consegue perceber quando alguém não está bem.</p> <p>- Mesmo assim, quando não percebe e melindra de alguma forma essa pessoa, pede desculpa e faz por remediar a situação.</p>
	<p>Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>	<p>Acho que sim, acho que eles, as pessoas do meu departamento, acabam sempre por ver ali uma</p>	<p>- Considera que a coordenação de departamento tem um</p>

	<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>referência por saber que se precisarem de ajuda de alguém sabem que podem contar comigo. Eu digo-lhes muitas vezes que eu, às vezes, posso não conseguir resolver o problema, mas que vou ouvir e vou tentar ajudar a resolver isso, vou. Agora, muitas das vezes há problemas e há questões que não é fácil resolver, nem sequer o nosso papel enquanto coordenador ajudará muito nisso, não é? Mas acho que só o facto de nós ouvimos e tentarmos ajudar já se já contribui, de certa forma, para alguma melhoria.</p> <p>Não na totalidade, mas maioritariamente Y.</p>	<p>papel importante na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p> <p>- Assume que há situações que não estão ao seu alcance resolver, mas que ouve sempre e transmite a quem de direito e que isso, só por si, alivia a pessoa em causa.</p> <p>- Mais y.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 9 - ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO 2

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias	Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação	Eu acho que sim. Acho que vai variando também de professor para professor, cada um tem as suas motivações pessoais, mas acho que há motivações transversais que eu acho que mais ou menos a equipa vai revelando ano após ano.	- Diz ter conhecimento dos fatores de motivação da equipa e assume que varias de pessoa para pessoa, embora considere que existam alguns fatores que são transversais.

Fatores de motivação/desmotivação	<p>Em primeiro lugar a motivação, eu acho que tem que estar bem consciente, que é um motivo para a ação. Se eu quero que a equipa funcione e trabalhe toda num sentido, eu tenho que perceber o que é que para cada um deles é o motivo para ação.</p> <p>E eu acho que cada vez mais tenho sentido que as pessoas se motivam não só pelo salário. Essa é a parte, se calhar, que mais se fala, mas acho que é sobretudo pelo salário emocional e cada vez mais tenho tido essa perceção aqui no Colégio, porque já houve vários professores que entraram, que saíram, mas que depois regressaram e regressam por isso mesmo, porque vão iludidos com esta perspetiva salarial e depois falta-lhes tudo o resto. Falta-lhes uma equipa que queira usar, falta-lhes uma equipa que tenha liberdade para desenvolver as suas ideias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Refere que, apesar de ser o mais falado, não considera ser o salário o mais importante. - Usa o termo “salário emocional” onde engloba a liberdade para desenvolver as ideias e os projetos. - Refere o bom funcionamento da equipa como motivo para as pessoas se sentirem bem no local de trabalho e, por isso, estarem satisfeitas. - Refere o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional como fator de motivação, assim como o acompanhamento próximo das pessoas, de forma a que seja possível perceber, a cada momento, o que cada um está a precisar.
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

e os seus projetos. Falta-lhes uma direção que apoie exatamente isso. E, portanto, cada vez mais eu acho que o grupo funcionar bem é meio caminho andado para que as pessoas se sintam bem no local de trabalho. E agora, como é que o grupo funciona bem? Essa é a grande dificuldade, mas sobretudo eu acho que tem que haver respeito pelo trabalho de cada uma das pessoas, respeito pelo tempo pessoal e pelo tempo profissional, respeito pela pessoa enquanto pessoa. E depois também perceber em cada momento o que é que cada um dos membros da equipa está a precisar. Às vezes é um acompanhamento mais próximo; outras vezes é deixá-los voar e fazerem os seus projetos. Outras vezes é ter um bocadinho mais de espaço, porque a vida em casa está bastante mais complicada e é essa gestão diária que é difícil.

		<p>Tentar perceber, em cada momento, como é que cada grupo ou pessoa estão.</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>Eu tenho alguma dificuldade em trabalhar com pessoas desmotivadas, por isso só tenho uma forma que é motivá-las.</p> <p>Como é que eu acho que motivo as pessoas... eu sobretudo tento criar um espírito de entreajuda e de equipa entre todo o grupo. Para mim é impensável, se alguém está a precisar de um determinado momento de algum tipo de apoio, seja ele qual for, que haja elementos do grupo disciplinar ou até eu, ou seja, quem for, que não apoie aquele grupo ou aquela pessoa. Sobretudo a entreajuda tem de estar presente. E depois a desmotivação é... é difícil. Eu confesso que eu tenho alguma dificuldade em superar. Se alguma pessoa está continuamente desmotivada e vamos tentando diferentes estratégias para que a pessoa se motive e não resolve, aí eu sinto que eu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assume ter dificuldade em trabalhar com pessoas desmotivadas. - Diz tentar criar um espírito de entreajuda para apoiar todos aqueles que precisem de ajuda, seja em que esfera for. - Assume que a desmotivação dos outros também pode influenciar a sua própria motivação - Diz ser muito difícil quando as estratégias de motivação não funcionam e alguém não se motiva. "Eu não mudo pessoas, tenho essa consciência..." - Aponta a importância de ter 3 delegadas de grupo que consigo formam uma boa equipa e permitem um acompanhamento muito próximo da equipa, que tem mais de 30 elementos. - Refere os valores partilhados, como o respeito, a empatia e a liberdade, e o facto de se ser "boa pessoa" como muito importantes para trabalhar em equipa e estarem todos alinhados, remarem todos na mesma direção, que é aquela também da Direção e da instituição.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

própria tenho que trabalhar um bocadinho mais nessa área porque tenho alguma dificuldade. Esgotando as estratégias, desmotiva-me também, claro. Então, ter uma pessoa na equipa pela qual eu, de alguma forma, sou responsável também, que está desmotivado e todas as estratégias que nós habitualmente usamos, não estão a surtir efeito, obviamente que me desmotiva ... porque é a minha equipa? E eu, eu quero que as pessoas estejam bem e que, em conjunto, se foquem para determinado objetivo. Agora, também não mudo pessoas, também tenho essa consciência, e depois de todas as estratégias esgotadas, quer dizer, não há assim muito que eu possa fazer, mas, até hoje, acho que aconteceu talvez uma vez ou 2, mas é raro, é raro o caso em que isso acontece.

Eu, sobretudo no departamento, o que eu gosto mais é perceber que as pessoas realmente têm todas o mesmo objetivo e rumam todas na mesma direção. E isso tem acontecido porque nós nos respeitamos, porque ajudamos quando o outro precisa e, eu acho que anteriormente até acabei por dizer isso, quando um precisa de apoio numa área, ou noutra, ou noutra, nós tentamos dar essa resposta. E não sou só eu. No departamento existem 3 delegados de grupo, neste caso 3 delegadas do grupo, que fazem muito bem isso e depois fazem a ponte comigo. Portanto, sobretudo, eu acho que nós devemos rodear de pessoas que têm os mesmos objetivos que nós temos, que sejam boas pessoas; eu não acredito só em bons profissionais. Eu acho que, então na nossa profissão, que somos educadores... Claro que este “ser boas

“pessoas” dava uma bela conversa, é relativo, mas pelo menos tenham os mesmos valores, que haja aqui valores comuns: o respeito, a liberdade, a empatia com o outro, isto é essencial. Porque se não houver isto, então não há mais nada. E, portanto, eu acho que isso é a base do sucesso de uma boa equipa ser bem gerida. E eu tenho essa sorte com as delegadas. Pronto, somos 4 pessoas. Eu não me vejo a mim como coordenadora e elas como delegadas. Somos 4 pessoas, que somos uma equipa e que ajudamos a que os outros quase trinta também rumem no mesmo sentido que nós as quatro, que também temos de estar alinhadas com a direção e com os objetivos do Colégio.

	<p>Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.</p>	<p>Acredito que isso aconteça, acredito que sim. Acho que uma pessoa que não esteja bem integrada e que, eu costumo dizer, seja um “Calimero”, que esteja a queixar de tudo e nada, vai influenciar o estado anímico da equipa e depois os outros também acabam por se sentir assim, por isso é que é muito importante atuar e agir com aquela pessoa em concreto, não é com o grupo, não é de falar para todos, é com aquela pessoa em concreto, e tentar perceber o que é que está a motivar a ter esse tipo de comportamento e a influenciar os outros. Por isso é que é muito importante, num departamento tão grande, que são trinta e poucas pessoas, haver outras pessoas que também nos ajudem a nós, coordenadores do departamento, nesse sentido. E por isso é que</p>	<p>- Aponta a necessidade de, em caso de desmotivação, agir diretamente e em concreto com a pessoa e não com o grupo. Perceber as razões do comportamento e o porquê de estar a influenciar o grupo.</p> <p>- Reffer como. Uito importante o estar próxima e presente e sentir “as mesmas dores” dos elementos da sua equipa.</p> <p>- Considera-se tolerante, mas não tolera a falta de respeito e a ação de prejudicar deliberadamente o outro, dado que considera os valores fundamentais.</p> <p>- Volta a reforçar a importância do trabalho</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>são quatro; sou eu mais três. Depois há outra coisa muito importante também; é essencial e eu enquanto coordenadora de departamento e as delegadas enquanto delegadas, que nós estejamos as quatro no terreno, ou seja, eu tenho que ser professora e tenho que sentir aquilo que os meus colegas estão a sentir. As dificuldades com os alunos, as dificuldades do trabalho de casa, as dificuldades da gestão profissional com o pessoal, ... e por isso é que eu quero sempre ter turmas, porque, no dia em que isso deixar de acontecer, eu vou ser uma pior profissional, porque eu vou distanciar-me, não vão perceber também aquilo que os professores pensam, sentem... Quando um professor não está bem e me vem dizer “ porque isto não está bem!”. “Pois, eu sei... na minha turma, acontece o mesmo. Vamos tentar... eu tentei fazer</p>	<p>das 3 delegadas de grupo na gestão da equipa.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

		<p>assim... Como é que tu fizeste? Olha, a tua sugestão até é mais interessante, podemos ir por aí...” Acho que é um bocadinho isto, é passarmos todos pelo mesmo para conseguirmos, também em conjunto, termos o mesmo objetivo. E termos os mesmos valores, eu continuo a dizer o mesmo. Eu tolero muitas coisas, há uma coisa que eu não consigo tolerar, que é a falta de respeito, a falta de empatia, o tentar prejudicar o outro só porque sim. Isso não pode acontecer. Quando isso acontece, a equipe está estragada, não faz sentido. Então, estamos todos a falhar. Por isso, a importância dos valores para mim.</p>	
<p>Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes</p>	<p>Elencagem as necessidades dos professores.</p>	<p>É engraçado que cada vez mais as pessoas vão... é satisfação no trabalho. Quando tu falas com algumas pessoas daqui e perguntas, “o que que tu</p>	<p>- Volta a referir a importância da satisfação no trabalho e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.</p>

	<p>gostas mais no Colégio? Já lhes fiz esta pergunta, e às vezes até os ouço a falar entre eles, o ambiente na sala dos professores. Porque é divertido e leve, mas ao mesmo tempo também é profissional. E eu sinto que a equipa precisa desse equilíbrio, claro, a vida pessoal e a vida profissional é muito importante, mas cada vez mais precisa também de um bom ambiente aqui no Colégio. E nós passamos alguma parte do nosso dia aqui; nós também temos que nos divertir aqui. E, eu acho que se vê como funciona uma equipa quando se passa numa sala dos professores. E entrando numa sala dos professores e sentindo a sala dos Professores percebe-se o estado anímico da equipa. Por isso é que é tão importante também está na sala dos professores.</p> <p>Tu abres a porta da sala professores aqui neste</p>	<p>- Refere a necessidade de um bom ambiente, nomeadamente na sala de professores, como uma necessidade dos professores, dizendo que é através do ambiente da sala de professores que consegue perceber se a equipa está bem, ou não.</p> <p>- Sublinha a importância de as lideranças estarem presentes na vida quotidiana da escola, nomeadamente na sala de professores, para partilharem as derrotas e as vitórias dos professores e tomarem o pulso da satisfação dos mesmos.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

pólo e tu, todos os dias, para além da comida que está sempre... tu ouves risos brincadeiras, ... No dia em que se entrar na sala dos professores e isso não acontecer, algo de errado se está a passar. É importante tu perceberes como é que está o estado dos professores dentro daquela sala, porque também quando algum problema eles são muito transparentes e se tu entras, tu percebes e logo falamos, “Mas o que é que se está a passar? Naquela turma...”. Pronto, e é esta proximidade que, às vezes numa conversa mais trivial, se consegue resolver muitos problemas. Quando uma liderança intermédia está muito distante dos professores, quando não vai à sala dos professores, quando não partilham dos mesmos problemas e das mesmas vitórias, está tudo errado. A liderança tem que estar presente na vida da escola, mas na vida das

	<p>Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.</p>	<p>peças também, se não, nunca vai conseguir acompanhá-los.</p> <p>É engraçado que nós estamos no final do ano letivo e esta é uma fase difícil, porque estamos cansados, mas é uma fase em que ainda há muito trabalho. E eu não sei exatamente como medir, mas eu sei que no dia em que eu preciso de algum deles, e estamos todos no limite em preparações para exames, e isto e aquilo, e lhes mando um e-mail ou lhes ligo e lhes peço alguma coisa e eles dizem... Vou-te dar um exemplo concreto. Nós precisávamos de uma série de professores para uma vigilância, inclusive a ti, e as pessoas estavam em Barcelona e Madrid, e nós sabíamos que iam chegar de madrugada e o exame era no dia seguinte. Eles tinham de estar cá entre as 8:30 e as 8:45, mas nós precisávamos de alguns deles. Eu liguei para</p>	<p>- Assume que é essencialmente através da disponibilidade dos professores que consegue mediar o grau de motivação dos mesmos.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>Barcelona e para Madrid e disse “Está a acontecer isto, e eu preciso de cada um dos sítios 2 professores; vejam lá o que conseguem fazer. Passado 2 minutos eu tinha 10 pessoas. E estas pessoas tinham estado 3 ou 4 dias em Barcelona, Madrid e não tinham dormido durante esses dias. E iam ter que estar cá entre as 8:30 e as 8:45 e estava a custar-me muito ter que lhes pedir isto, pronto, só precisava de 4, mas eu acho que se mede assim... eu não sei medir de outra forma. No dia em que eu precisar da minha equipa para algo mais difícil e que seja muito difícil encontrar alguém que esteja disponível, se calhar aí eu vou perceber que a motivação...</p>	
	<p>Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>	<p>Olha, eu não sou de todo um líder que imponha a minha vontade, não mesmo. Eu gosto de ouvir, perceber e, no fundo, mediar aquilo que são as</p>	<p>- Assume-se como uma liderança pouco diretiva, mas antes que gosta de ouvir e perceber os professores.</p>

		<p>perceções e, às vezes, as personalidades de cada uma das pessoas, porque a dificuldade está aí. A dificuldade muitas vezes está em que há pessoas muito impulsivas, há pessoas muito tímidas, há pessoas muito perfeccionistas, e numa equipa quase trinta, as personalidades são difíceis de conjugar. Eu acho que é mais de mediação, de tentar perceber onde é que cada um, onde é que está o valor de cada um e tentar posicioná-lo. Onde ele vai conseguir mostrar mais de si? Isso por um lado. Por outro lado, em grande grupo, às vezes é mediar apenas emoções, tensões, vontades, há sempre aqueles que falam muito, mas há aqueles que nunca falam, ... E é tentar equilibrar, é gerir e gerir e, sobretudo, gerir personalidades, mediar.</p>	<p>- Considera que o seu principal papel consiste na mediação e gestão de perceções. Emoções, tensões, vontades e personalidades de forma a perceber qual o valor de um professor e tentar posicioná-lo naquele que será o papel de seu melhor interesse, alinhado com os objetivos do Colégio.</p>
	<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>60, naturalmente motivados, que estão sempre prontos para tudo,</p>	<p>- Considera que na sua equipa tem uma proporção de 60/40 e</p>

	<p>e vão... Mas há uma outra percentagem de que também são assim mais... se puderem não fazer tanto. E por isso a importância da mediação, e da gestão e do equilíbrio. Eu sei que os naturalmente motivados vão ter que ajudar os outros a motivarem-se, a chegarem ao objetivo e por isso é que, lá está, o meu papel de mediadora e de tentar colocar cada pessoa no sítio que me parece que vai ser melhor para aquela pessoa e que vai ser melhor para a equipa e para a instituição, obviamente. É um bocado isso, é mediar e tentar perceber como cada um é. Eu acho que é mais isso que eu faço. Assim, quase passando despercebida, mas percebendo onde é que cada um estará no estará melhor. Nem sempre acerto, como é óbvio, são as minhas perceções, mas vou percebendo mais ou menos, até porque a</p>	<p>que os X terão, naturalmente, de ajudar os Y a motivarem-se, enquadrando o seu papel nesta mediação.</p> <p>- Considera que o facto de conhecer bem a equipa é uma mais-valia para o seu trabalho como coordenadora de departamento e mediadora.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>equipa, alguns deles, já estão aqui há muito tempo e eu já os conheço muito bem, muito bem. Estou cá há 19 anos e já os conheço bem. Acho que é uma mais-valia.</p>	
<p>Uma vez que assumiu, no início do ano letivo, um cargo de adjunta de direção, tenta-se perceber da influência deste cargo na gestão da sua equipa.</p>	<p>Sente que, de alguma forma, o teu papel agora de direção veio beliscar o teu papel de coordenador? Achas que as pessoas sentem menos confiança ou sentem mais confiança? Achas que houve alguma alteração nesse sentido?</p>	<p>Houve, e esse é um grande desafio. E por isso é que eu, já há pouco disse, eu quero continuar a ter uma turma, pelo menos, sempre, porque no dia em que eu não tiver, e pode chegar esse dia, mas que eu não quero que chegue, porque eu vou deixar de estar próxima deles ou tão próxima deles. Vou deixar de sentir todos os dias como é que está a sala dos professores, vou deixar de os sentir tanto, de os perceber tanto e, portanto, vou ser pior profissional. Esse é o desafio. Claro que eu sinto muitas vezes, sentia duas coisas. Senti, de repente, que havia algumas pessoas que me estavam a tentar agradar demasiado e outras pessoas que estavam</p>	<p>- Sentiu diferença no trato, desde que assumiu o cargo na direção, mas vê-o como um desafio.</p> <p>- Assume que alguns elementos passaram a “tentar agradar-lhe demasiado” e outros “estavam com receio em conversar consigo”.</p> <p>- Volta a referir a importância de estar próxima da equipa, daí pretender manter a atividade docente a par da sua atividade de liderança de topo.</p>

	<p>com algum receio em conversar comigo. E o meu papel é desconstruir isso. Foi o meu papel ao longo deste tempo. Nem sempre é fácil, mas acho que às vezes eles agora já se esquecem novamente por eu estar muito presente, muito próxima, sim. No dia em que eu deixar de estar presente e não estiver a conversar com eles “olha, o aluno x, sabes o que é que me aconteceu?”, ou preparar aulas, porque também o faço com o meu grupo disciplinar, no dia em que isso deixar de acontecer, aí sim, eu acho que vou ter um problema. Eu já senti um bocadinho. Acho que fui desconstruindo e chego ao fim do ano a achar que, pronto, o Balanço é bastante positivo. Acho muito importante estar próximo daqui.</p>	<p>- Considera que, apesar de alguns constrangimentos, o balanço é positivo e que conseguiu voltar a ter uma relação próxima da anterior com o grupo.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 10 - ENTREVISTA À COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO 3

Categoria	Sub-categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Aferição do conhecimento dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes pela direção e lideranças intermédias	Conhecimento dos fatores de motivação e de desmotivação	Aí completamente sim, tenho.	- Diz ter conhecimento dos fatores de motivação da equipa.

	<p>Fatores de motivação/desmotivação</p>	<p>Os vencimentos? Neste momento eu tenho muitas pessoas, nos três grupos disciplinares que estão no departamento, que é físico-química, matemática e ciências, há muita gente que ocupa muito tempo a dar explicações e depois também ficam cansados por isso, não é? Também cansa, são horas perdidas. Porque querem ganhar mais dinheiro. Outra coisa que desmotiva bastante, que é uma coisa muito complicada de gerir, que é o facto de algumas pessoas não se sentirem valorizadas e que sentem que fazem o mesmo que outras, mas que o trabalho não é tão visível nem tão valorizado pela direção ou pelas lideranças intermédias. “Eu noto que aquele teve isto e eu que faço sempre o mesmo não tenho?”. Às vezes por comparação. E nem é por mal, a direção nem faz isso propositadamente, mas às vezes acaba por, imagina duas pessoas que estão no mesmo projeto e trabalharam igual só com uma, por acaso, teve mais visibilidade e acabou por ser mais elogiada e a outra não.</p>	<p>- Refere como fatores de desmotivação os vencimentos, a falta de reconhecimento e valorização pelo trabalho desenvolvido, a relação com alguns encarregados de educação e o pouco tempo disponível.</p> <p>- Refere o facto de, no seu departamento, as pessoas precisarem, para completar o ordenado, de dar muitas explicações, o que rouba tempo e consome energia.</p> <p>- Refere que, por vezes, não há equidade na forma como as pessoas são valorizadas e reconhecidas.</p>
--	------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Depois vem-se queixar a mim. E é muito difícil, entendes? Então é isso: é o salário, é falta de reconhecimento, encarregados de educação complicados, que levam a reuniões infundáveis e, portanto, as pessoas perdem o tempo para estar com a família. É basicamente isso. E acho que é muito transversal.

<p>De que forma a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa.</p>	<p>É assim, da minha parte eu tento sempre motivar a equipa para o sucesso, para que eles atinjam os melhores resultados. Ora, muitas vezes o que é que acontece? Muitas vezes, a falta de motivação de um ou outro elemento torna-se extremamente complicada mesmo para mim, não é? Porque há situações em que eu compreendo a desmotivação, em que eu também sinto parte dessa desmotivação, mas eu tenho que dar ali a volta e fazer com que eles vejam o lado positivo da coisa, quando eu própria não estou a ver. Portanto, é um bocadinho por aí. Às vezes torna-se difícil nesse aspeto.</p> <p>Às vezes é o inverso. Se tens uma equipa motivada também te leva para a frente, sobretudo em projetos comuns, sem dúvida alguma. Eu tento é que, quando a desmotivação é minha, não a mostrar. Pronto, mas às vezes acontece também porque a pessoa nem sempre está em alta e às vezes há certas coisas há</p>	<p>- Diz que a motivação dos professores e o conhecimento dos seus fatores influenciam a liderança e a gestão da equipa, até porque a sua equipa também a motiva.</p> <p>- Diz que, ela própria, nem sempre se sente motivada, mas tem, ainda assim, que motivar a equipa.</p> <p>- Assume ter um papel difícil.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>algumas coisas que nós temos que fazer em equipa que eu até nem acho que vá ter grande efeito, nem vai surtir grande efeito dos alunos, mas foi-nos pedido. Então eu tento mostrar às pessoas com quem trabalho que vai ser maravilhoso quando eu própria não estou a acreditar muito que o vá ser.</p>	
	<p>Como lida com as questões de desmotivação e insatisfação dos docentes para prevenir a sua propagação na equipa e o fenómeno de comportamentos de grupo.</p>	<p>Eu tento falar com as pessoas. Tento fazê-las ver as coisas de outra forma, porque na nossa profissão, isso nós facilmente descambarmos, não é? E há dias em que andamos aí felizes porque as coisas estão a correr bem, mas às vezes é um pormenor no dia que faz com que a pessoa se vá abaixo. Não é fácil. Não é fácil, porque facilmente as pessoas influenciam umas às outras, não é? O meu papel é muito difícil e nem sempre consigo levar o barco a bom porto.</p>	<p>- Diz que a melhor forma de lidar com as questões da desmotivação é através da comunicação, mas assume nem sempre ser bem-sucedida.</p>

Identificação dos fatores de desmotivação e de motivação dos docentes	Elencagem as necessidades dos professores.	As pessoas têm necessidade de tempo. Sinto, e há pouco tempo tive uma conversa com uma das pessoas do meu grupo disciplinar, eu sinto que às vezes as pessoas não têm tanto tempo porque tem necessidade de fazer trabalhos extra. E o facto de terem esse trabalho extra também tira tempo do dia, então a culpa não é propriamente do Colégio, não é? As pessoas querem ter mais algum dinheiro, porque a vida não está fácil. E, portanto, dar essas explicações porque são disciplinas fortes para exame e são muito procuradas todas as disciplinas do apartamento, e portanto, eu acho que as pessoas acabam por ter menos tempo para elas, porque trabalham extra Colégio, percebes?	- Elenca a necessidade de tempo e maior conforto financeiro.
	Medição e monitorização da motivação e do envolvimento dos professores da respetiva equipa.	Eu vejo por aquilo que as pessoas vão dizendo, por alguma tristeza que vejo em algumas pessoas, porque as pessoas acabam por desabafar muito comigo porque, apesar de ser	- Assume que é através da observação e, mais uma vez, da comunicação, que consegue medir e monitorizar a

		<p>coordenadora do departamento, eu sou professora também. E as pessoas não se sentem à vontade para desabafar com a direção, mas desabafam comigo. É por aí. Vejo pelas reações que vão tendo, por aquilo que me vão contando, que me vão dizendo.</p> <p>E a maneira como reagem quando há algo extra, por exemplo, quando há uma formação extra horária há pessoas que é “ vamos lá, vamos aprender” e a maioria dia “Oh, não, a sério que vamos ter isto ao final de uma semana de trabalho? Já estão tão desgastadas e é mais uma coisa.</p>	<p>motivação e o envolvimento dos professores da respetiva equipa.</p> <p>- Assume que os membros da sua equipa a procuram para conversar e “desabafar”.</p> <p>- Também percebe pela reação quando é pedido algo, um esforço extra.</p>
	<p>Papel da Coordenação na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.</p>	<p>Eu tento o mais possível, mas eu não consigo chegar exatamente onde quero, é impossível, até porque em algumas situações eu sinto o mesmo e não posso deixar transparecer. Há coisas que também não desmotivam a mim e eu tento sempre relativizar e há mesmo decisões que se</p>	<p>- Tenta criar um ambiente de trabalho positivo e motivador, mas assume ser difícil porque, por vezes, é difícil também para si estar motivada, principalmente quando não</p>

	<p>toma, imagina uma decisão do Conselho Pedagógico, foi decidido. Eu não posso chegar à beira dos meus colegas e dizer “Olha, eu não concordo nada com isto, mas temos que fazer”. Não consigo. E então eu tenho que estar ali a tentar dourar a pílula e não mostrar que eu própria também não estou confortável. Não é fácil para nós, professores, não é?</p>	<p>concorda com as decisões tomadas.</p>
<p>Teoria na qual (X ou Y) enquadra os docentes da respetiva equipa.</p>	<p>Tenho de tudo. Tenho de tudo, ela por ela.</p>	<p>- 50/50.</p>

ANEXO 11- GRÁFICOS DA ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

Gráfico 1 - Idade dos docentes

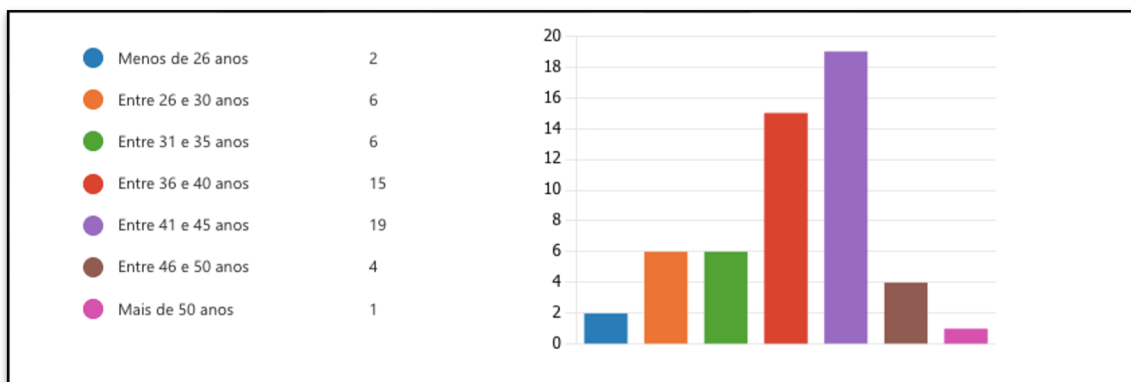


Gráfico 2 - Idade dos docentes por valência

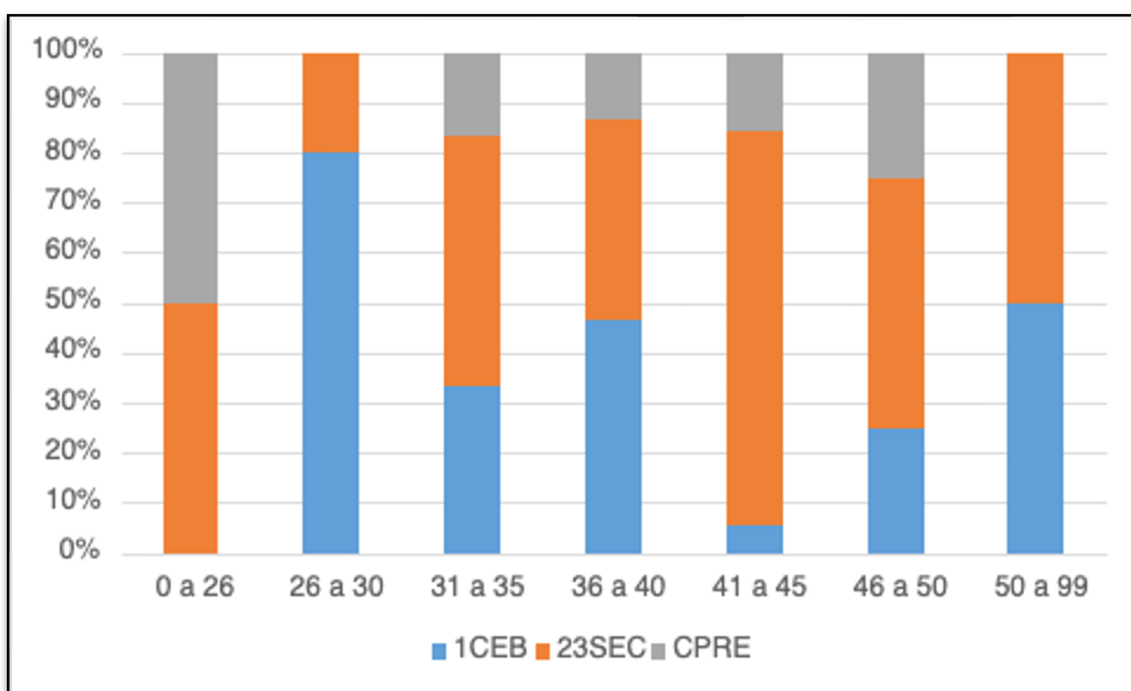


Gráfico 3 - [Tempo de serviço total](#)

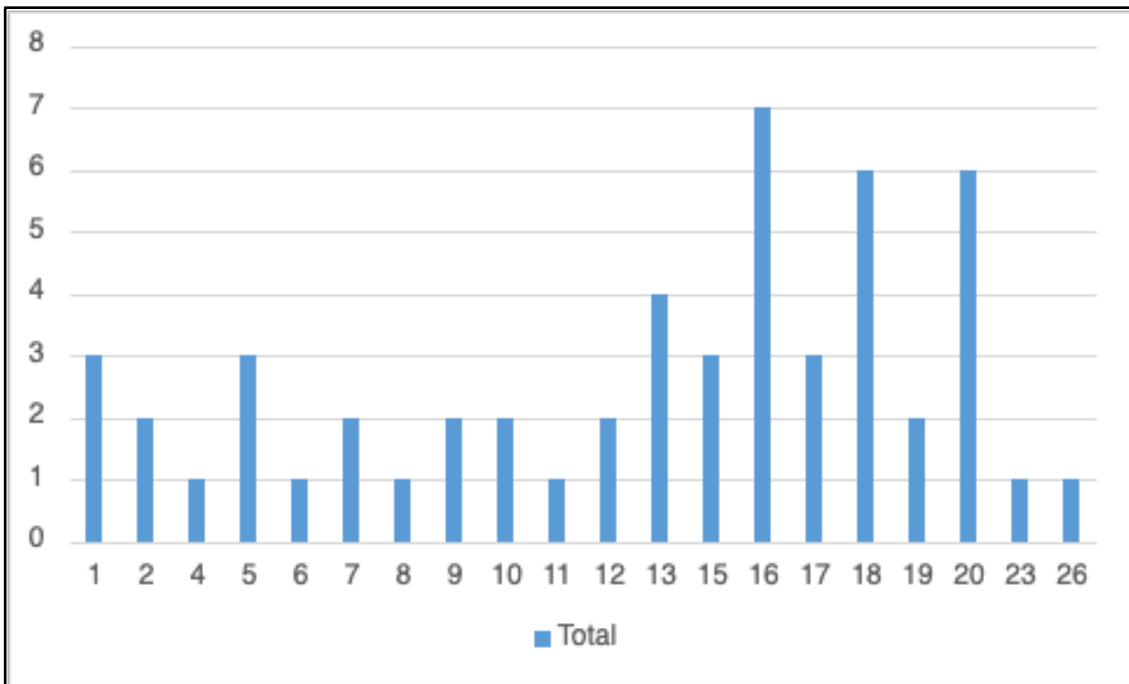


Gráfico 4 - [Tempo de serviço no Colégio](#)

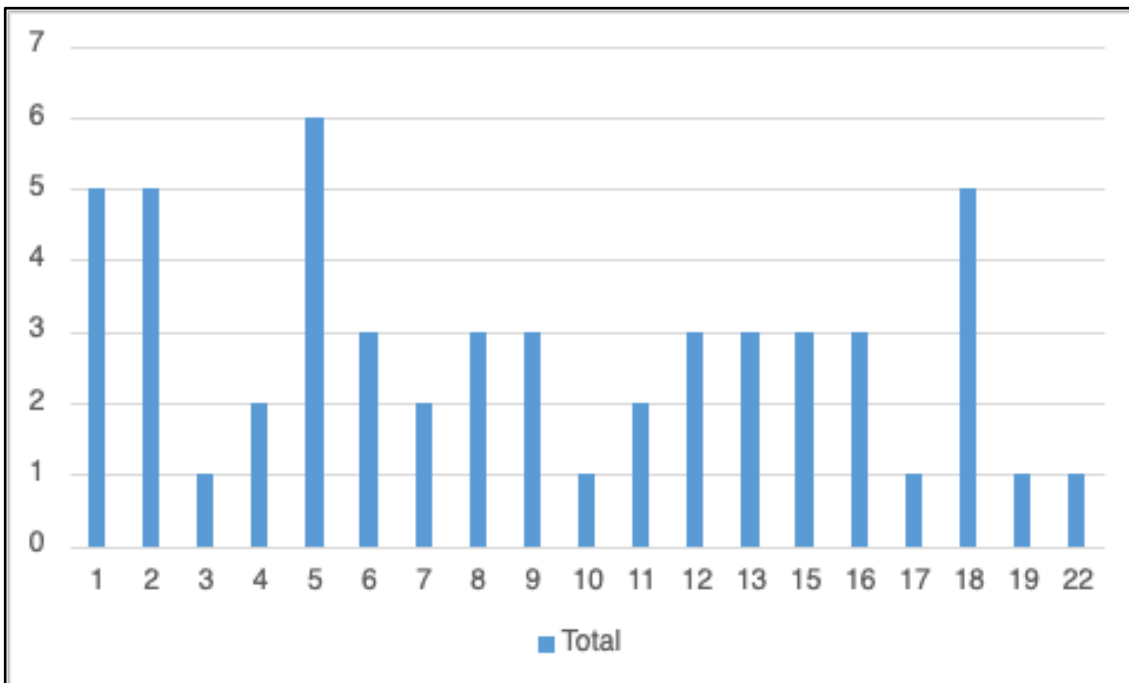


Gráfico 5 - Distribuição dos docentes por valência

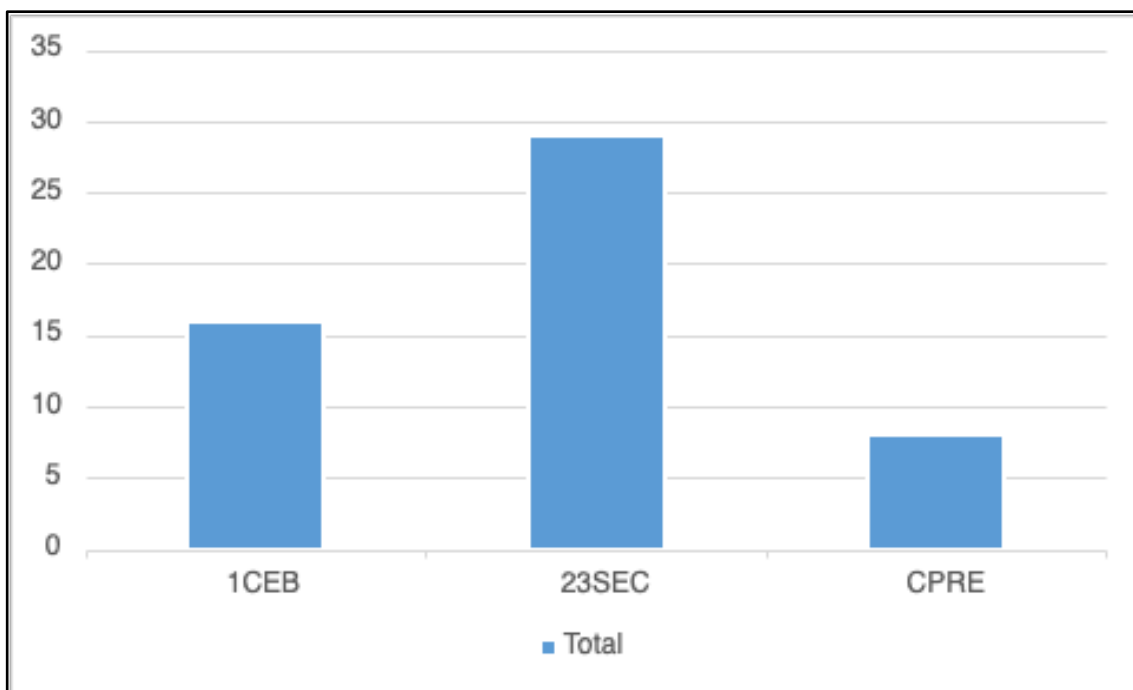


Gráfico 6 - Exercício de cargos de liderança



Gráfico 7 - Felicidade e bem-estar dos docentes

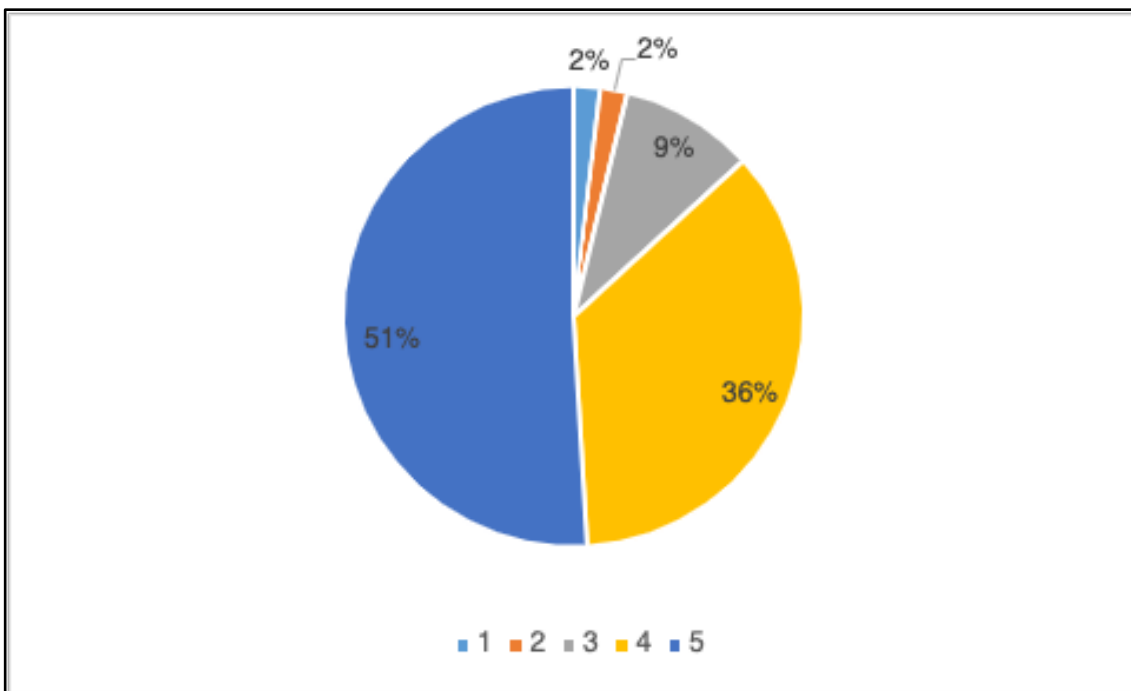


Gráfico 8 - Felicidade e bem-estar dos docentes por valência

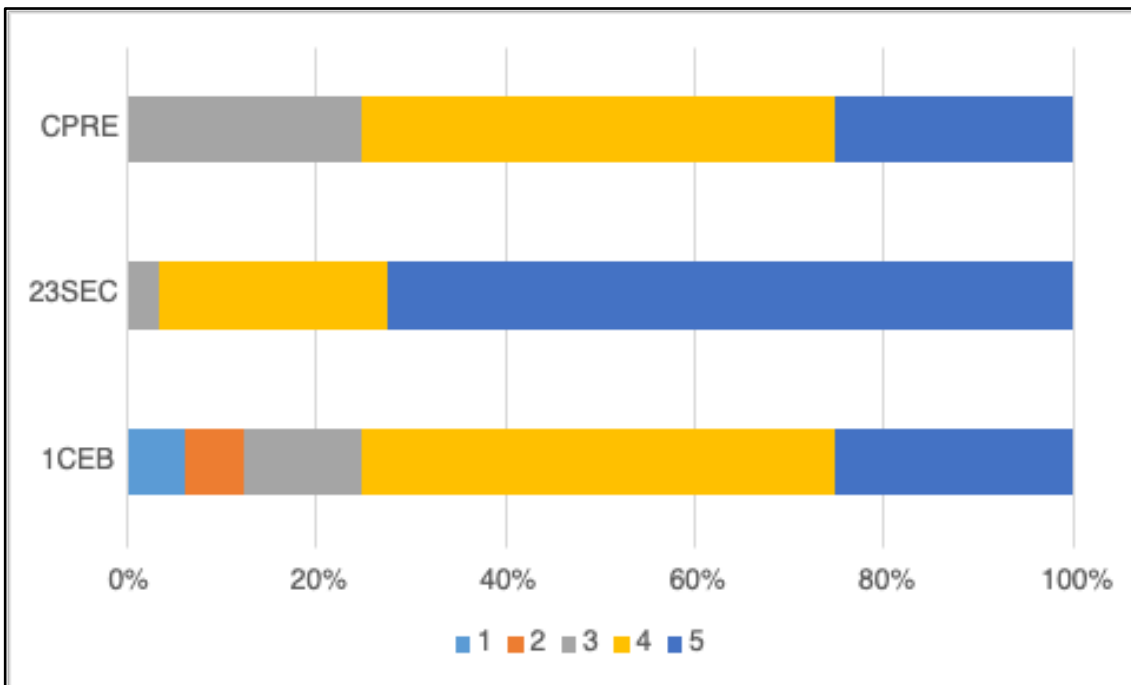


Gráfico 9 - Felicidade e bem-estar dos docentes por idade

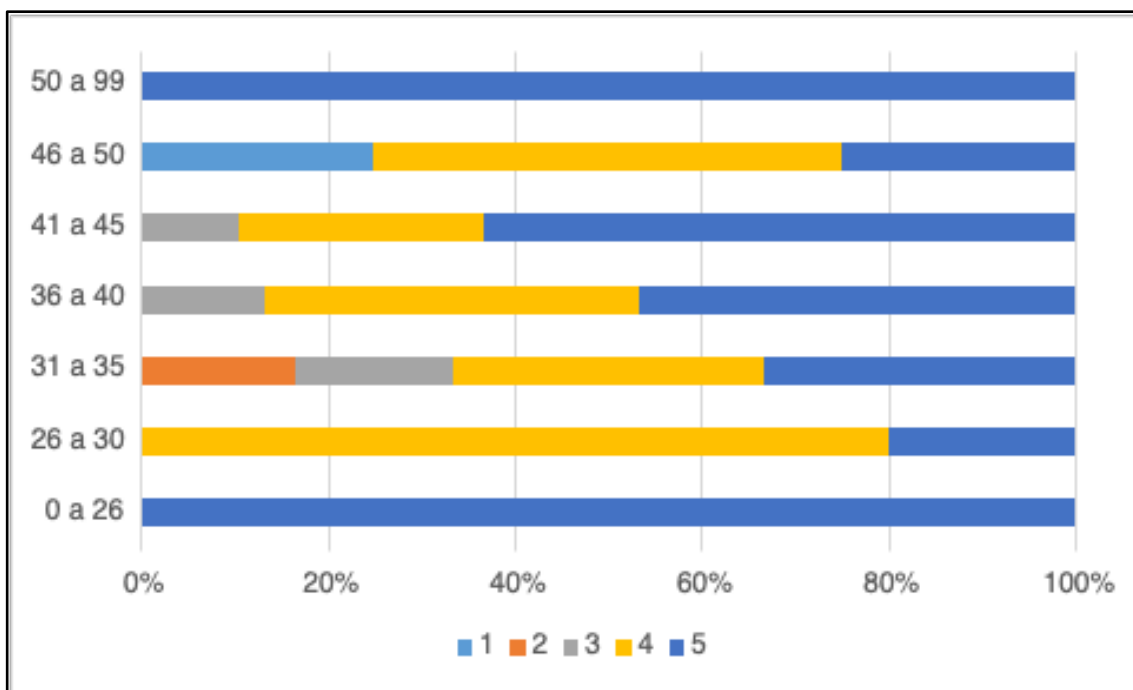


Gráfico 10 - [Motivação dos docentes](#)

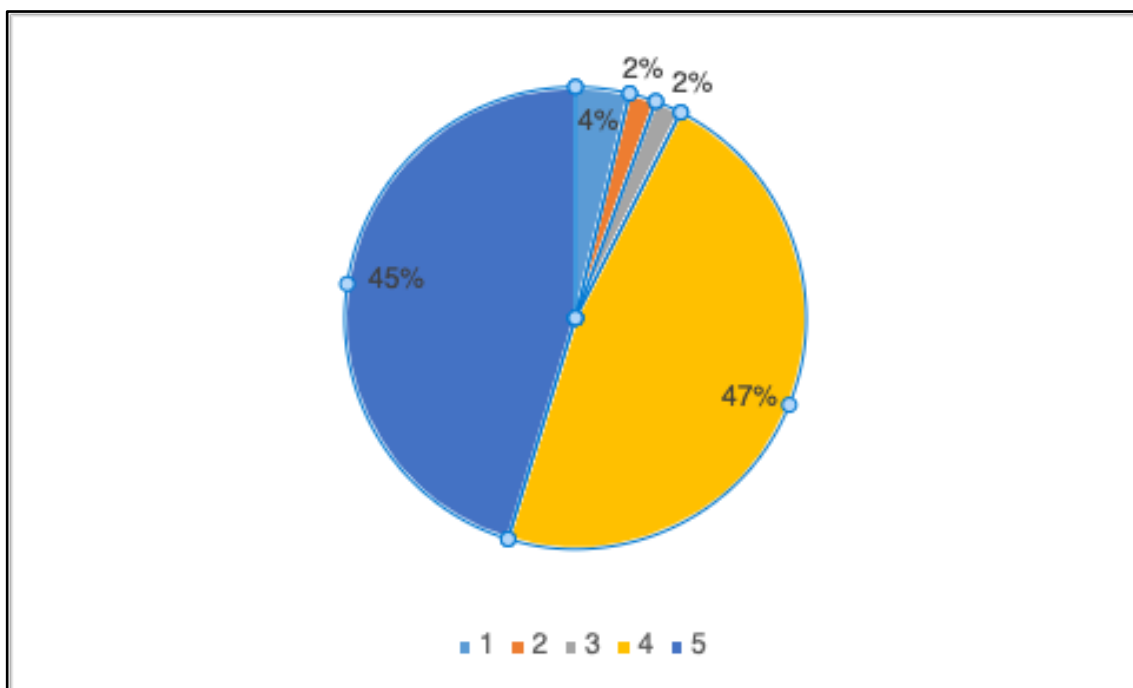


Gráfico 11 - Motivação dos docentes por valência

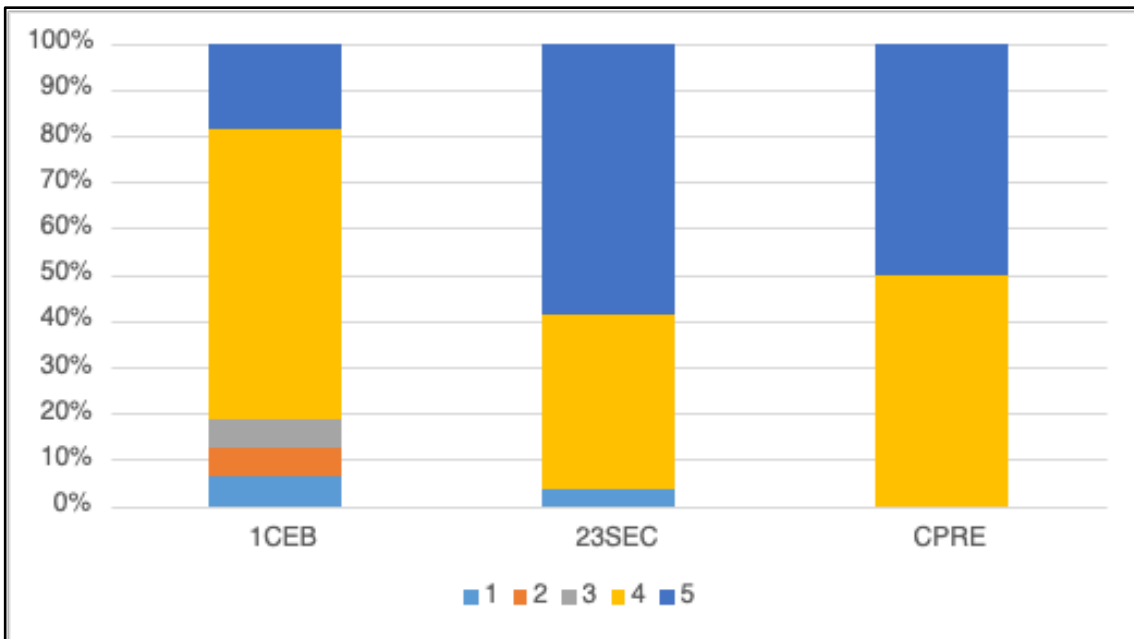


Gráfico 12 - [Estabelecimento de metas para a realização do trabalho](#)

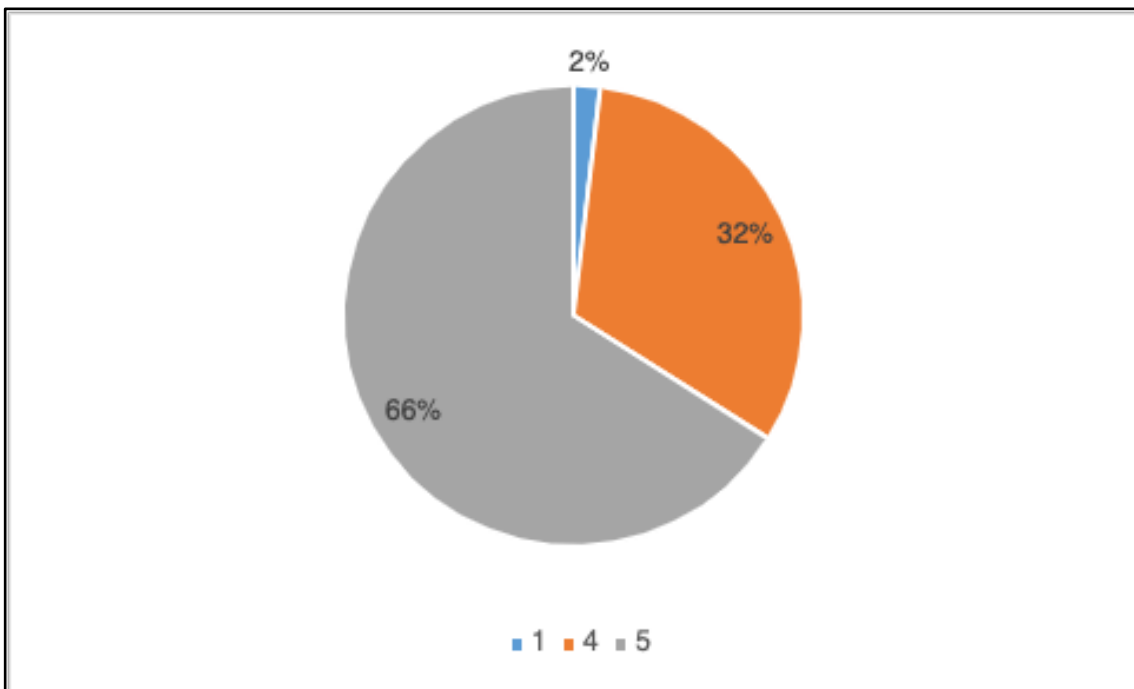


Gráfico 13 – Liberdade para tomar decisões

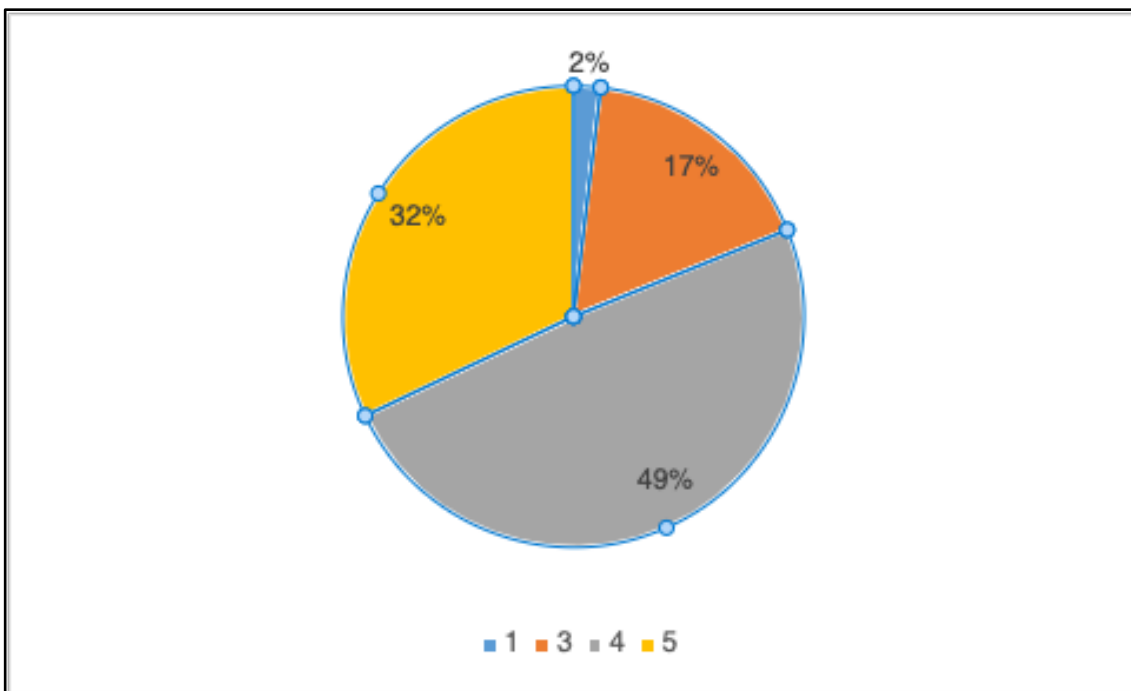


Gráfico 14 – Liberdade para tomar decisões por valência

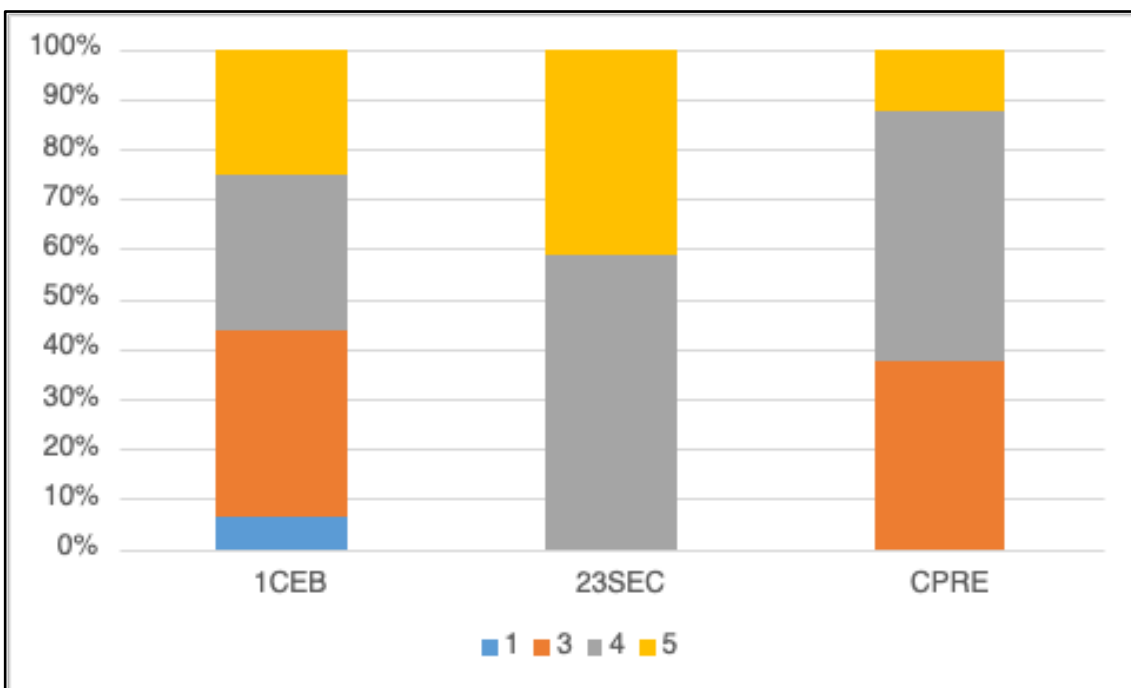


Gráfico 15 – Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências

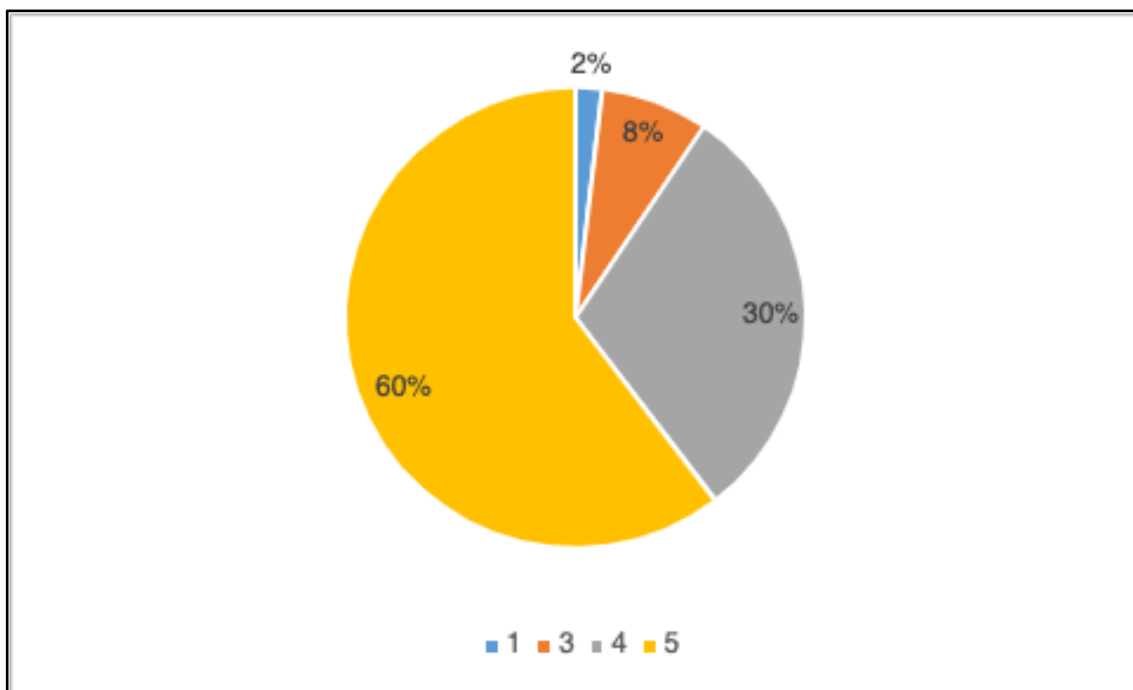


Gráfico 16 – Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências por valência

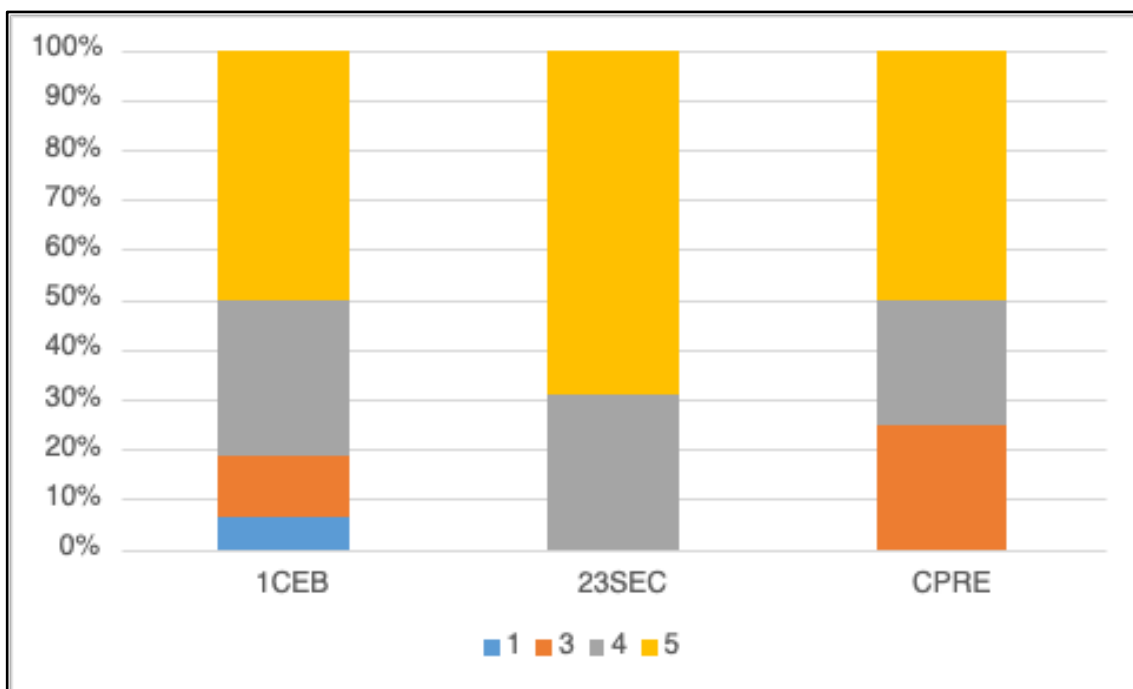


Gráfico 17 – [Oportunidades de promoção](#)

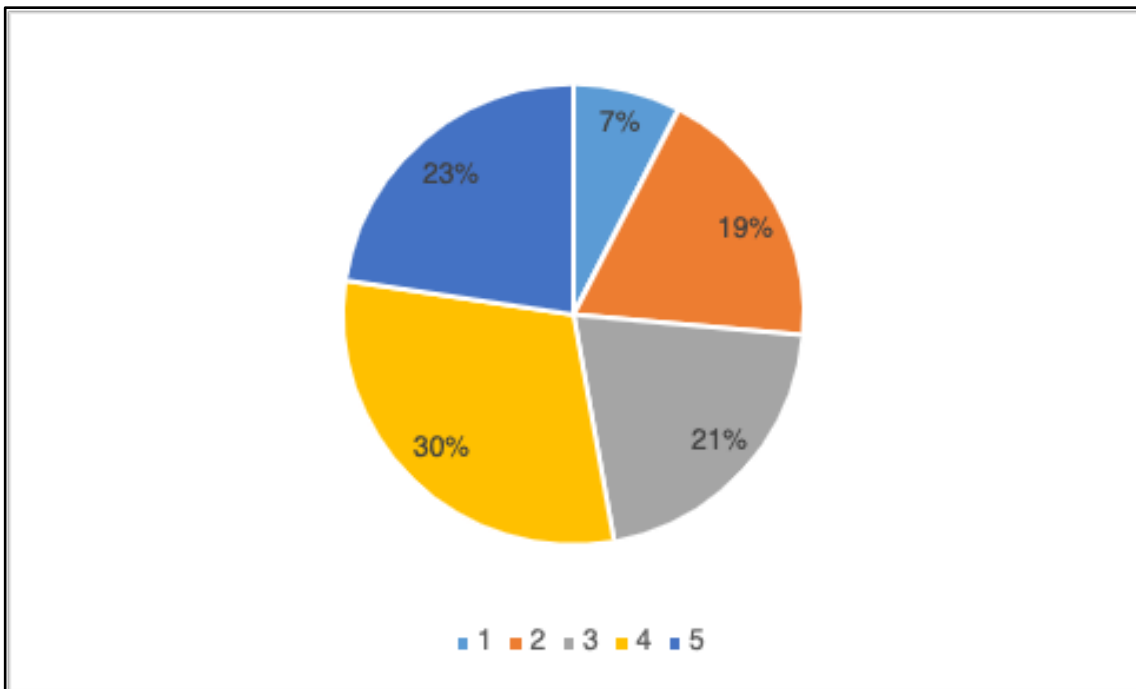


Gráfico 18 – Oportunidades de promoção por valência

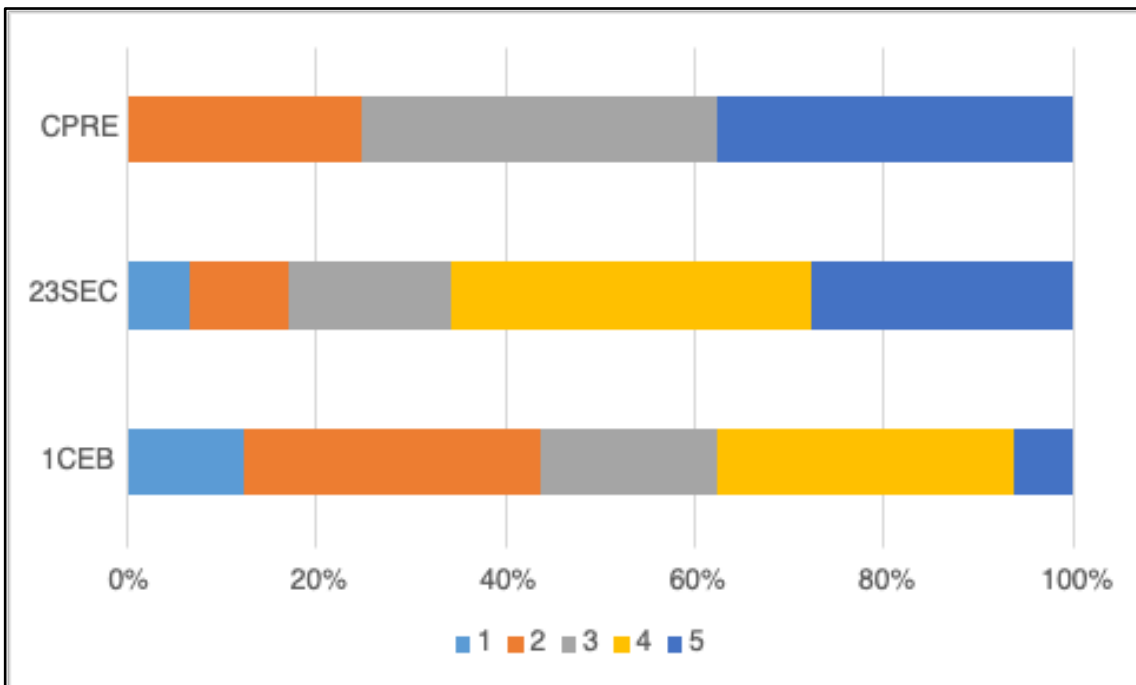


Gráfico 19 – Oportunidades de promoção relativamente ao tempo de serviço no Colégio

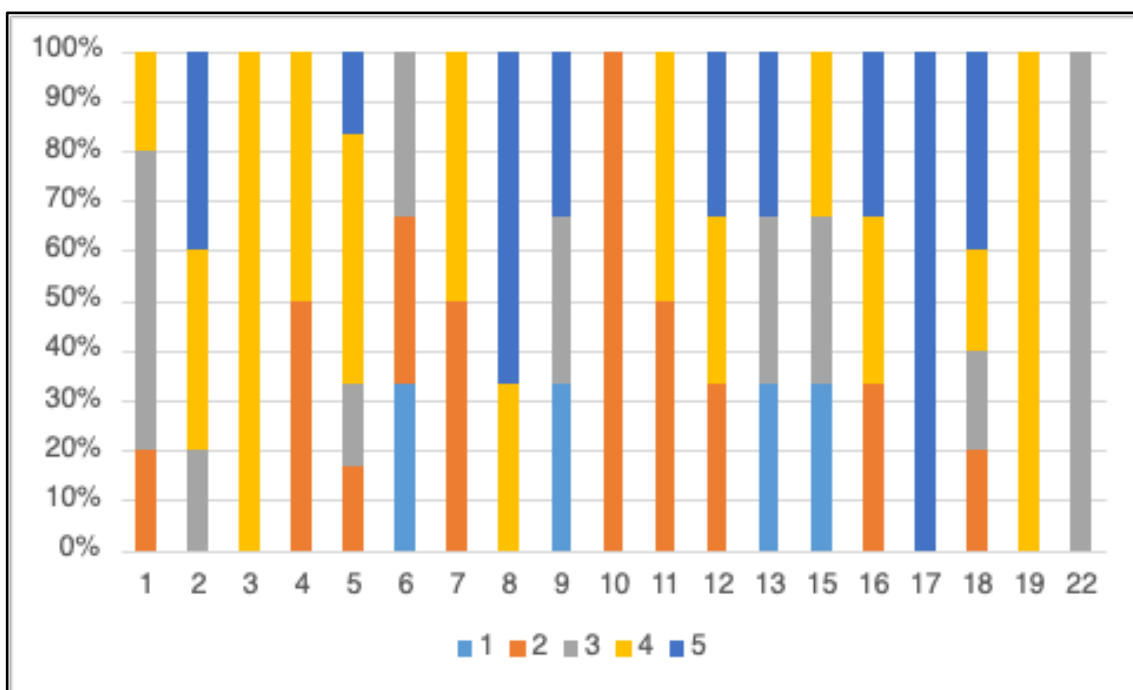


Gráfico 20 – Desafio no exercício das funções

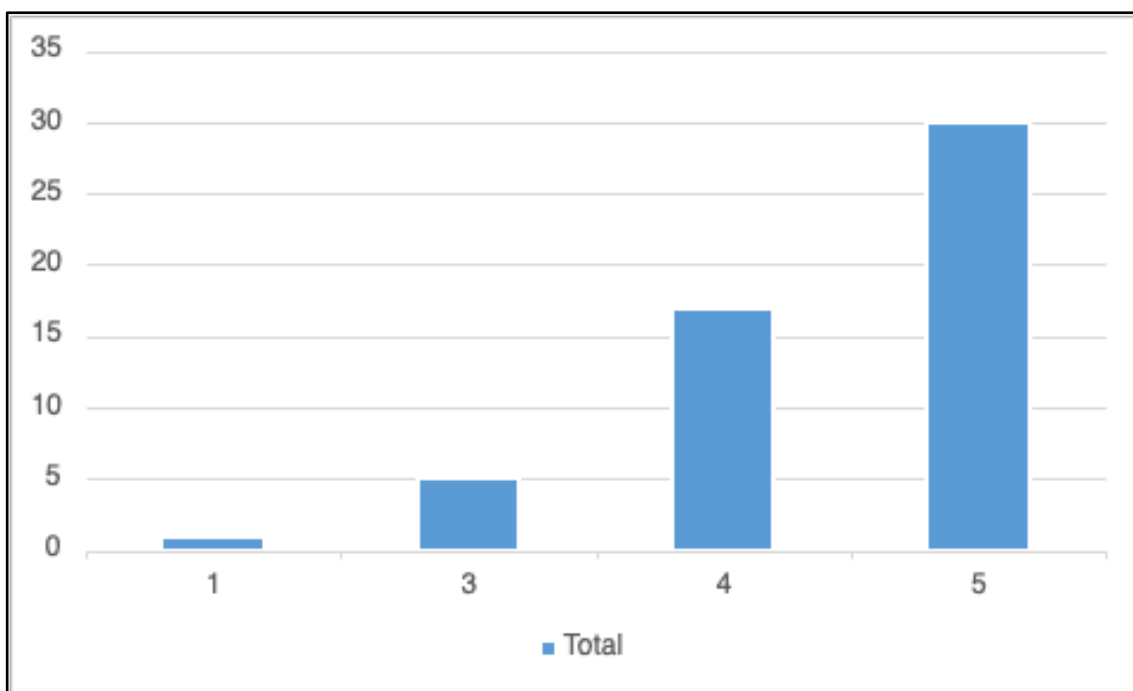


Gráfico 21 – Desafio no exercício das funções por valência

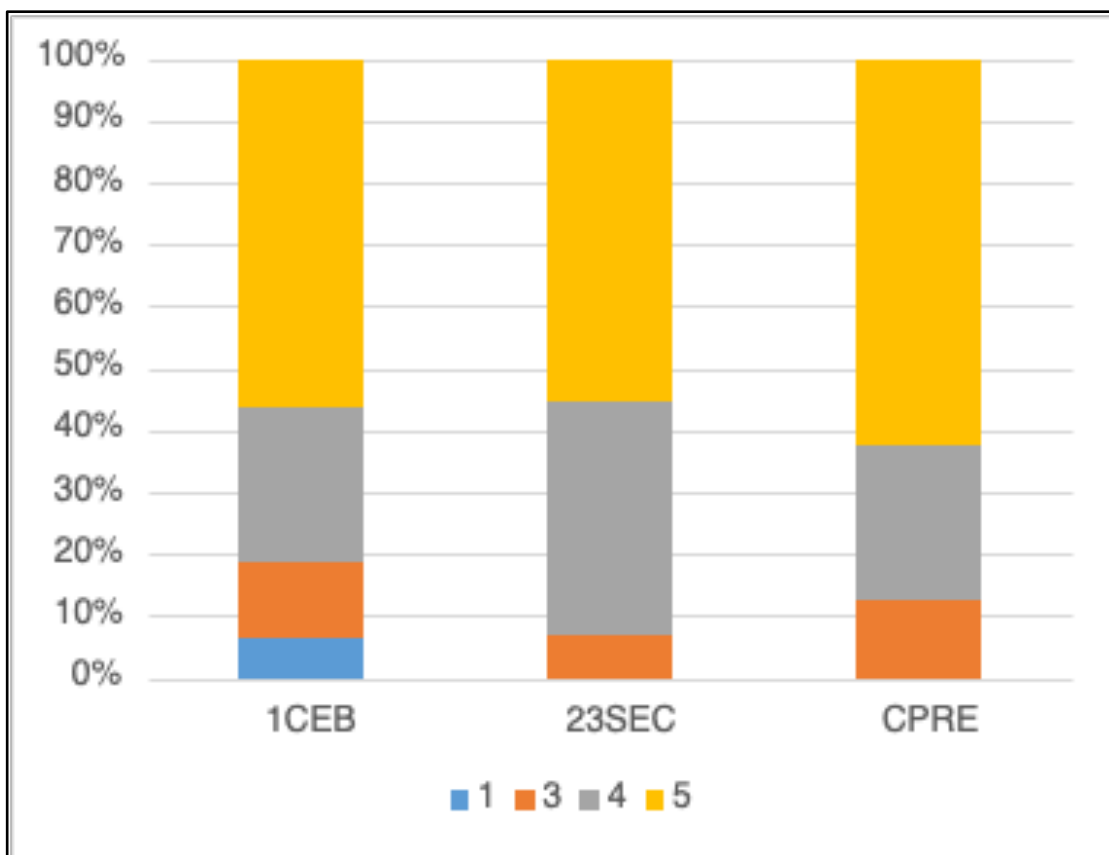


Gráfico 22 – Recursos para trabalhar

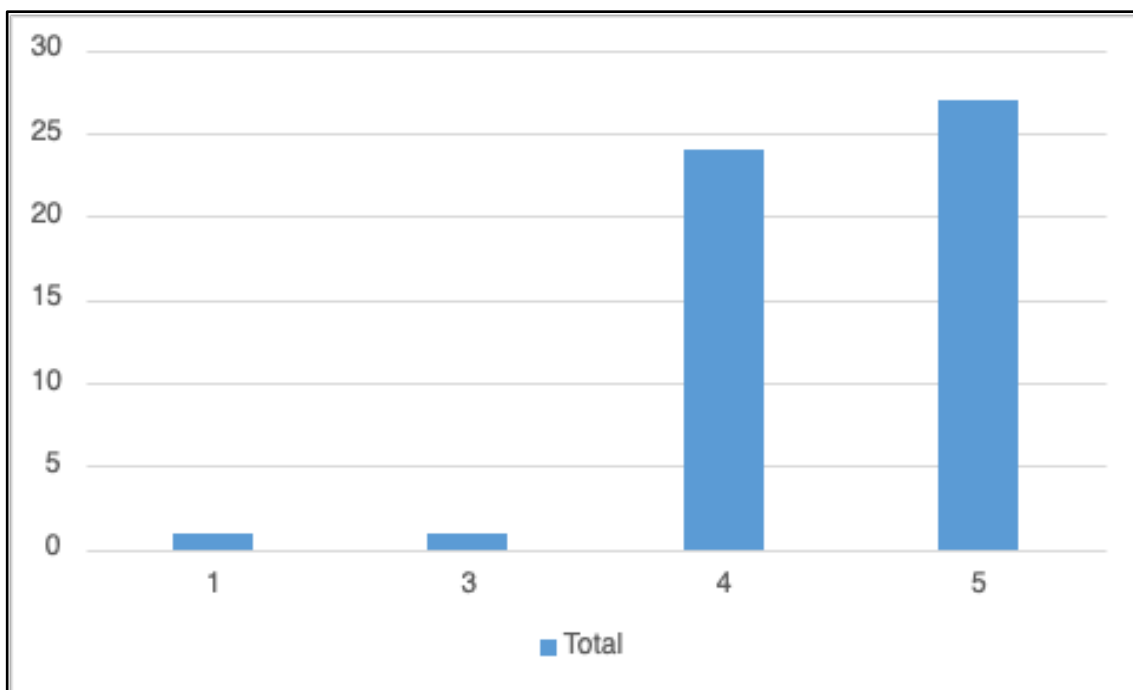


Gráfico 23 – Respeito enquanto pessoa

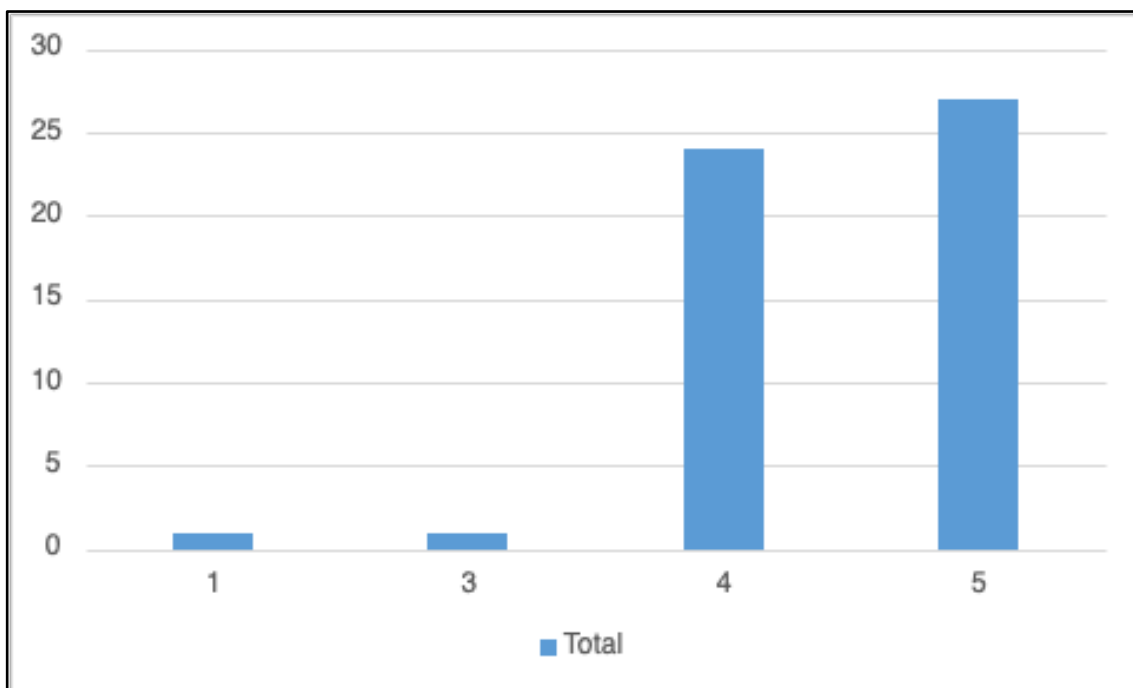


Gráfico 24 – Respeito enquanto pessoa por valência

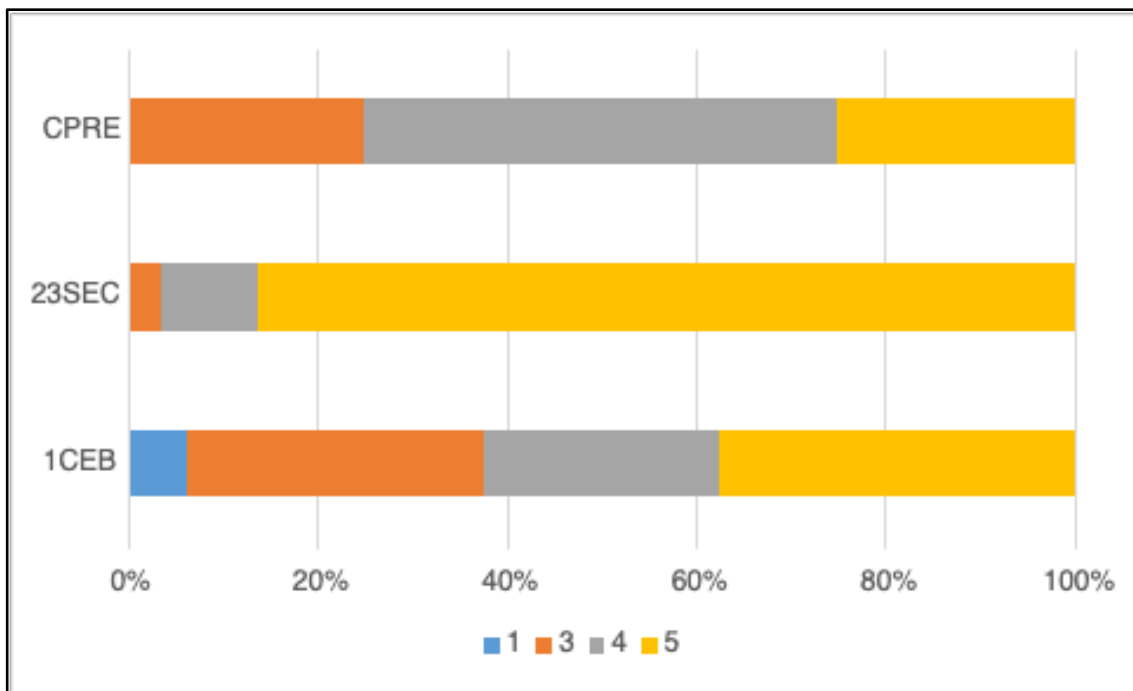


Gráfico 25 – Respeito enquanto profissional

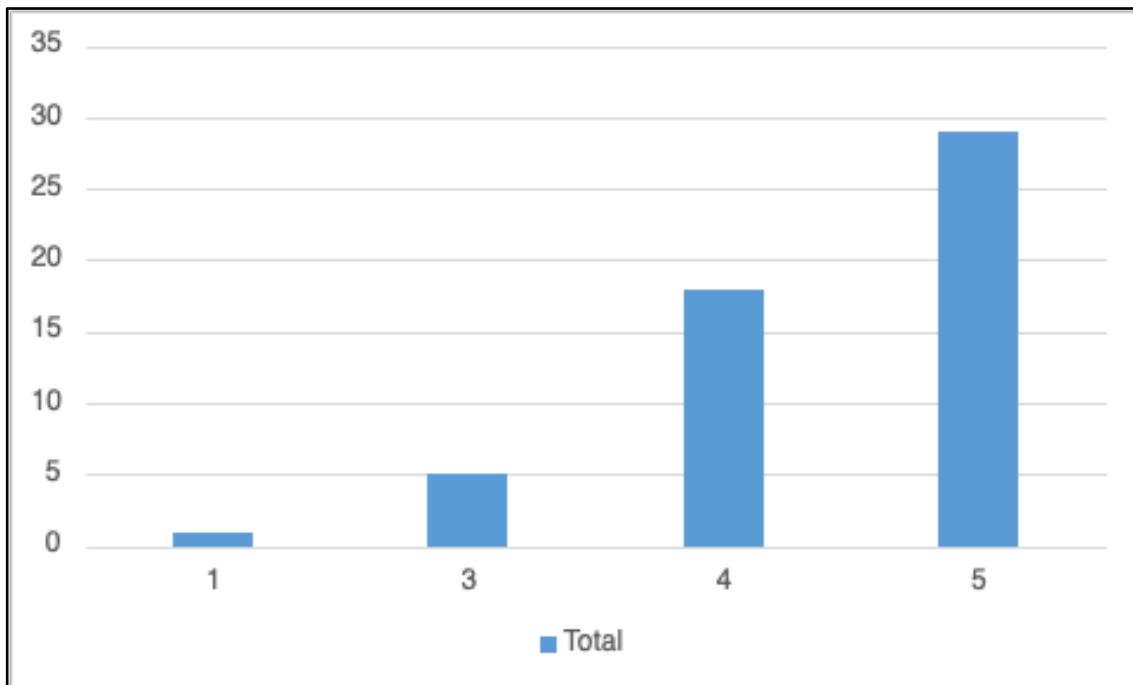


Gráfico 26 – Respeito enquanto profissional por valência

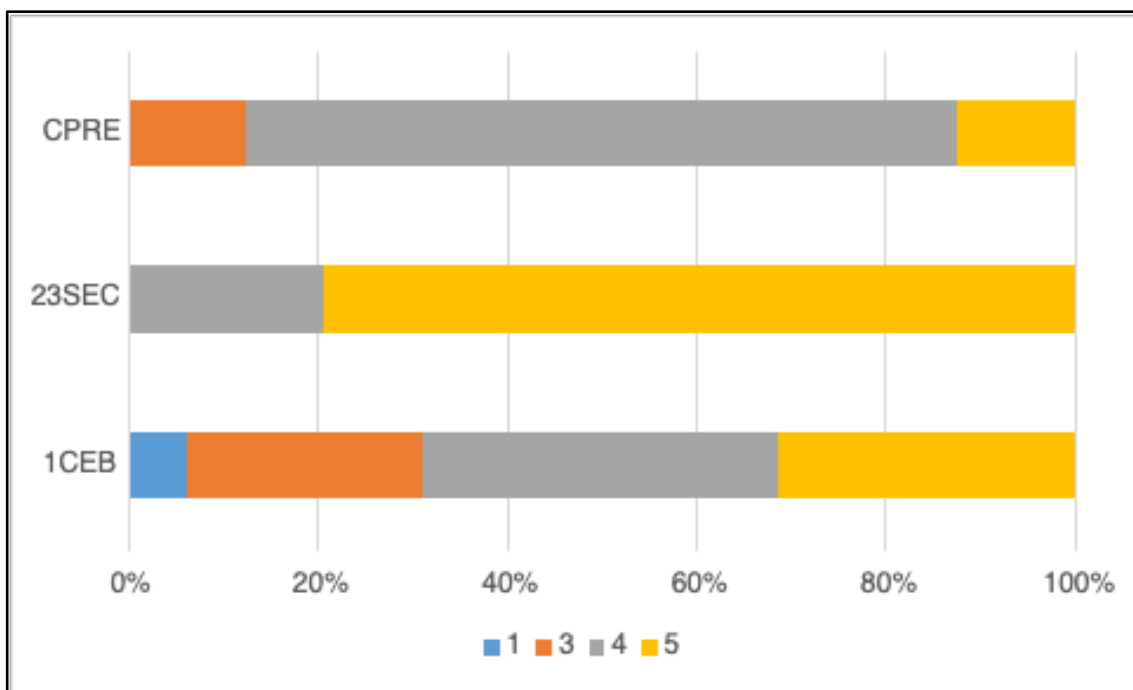


Gráfico 27 – Valorização das diferentes perspectivas

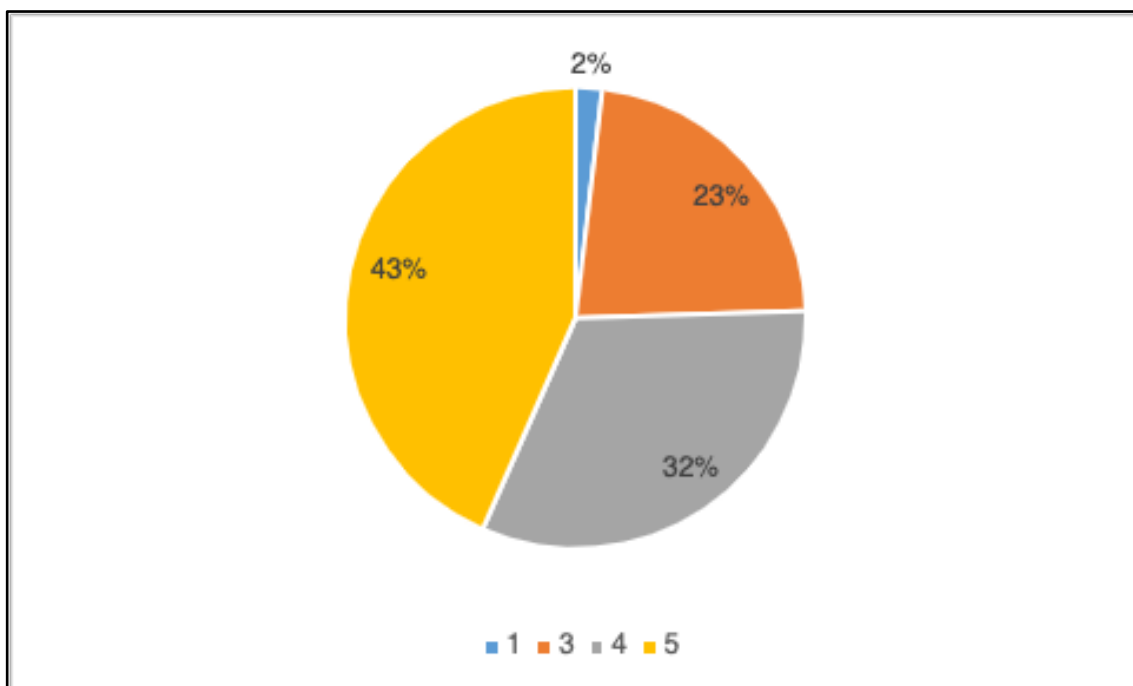


Gráfico 28 – Valorização das diferentes perspectivas por valência

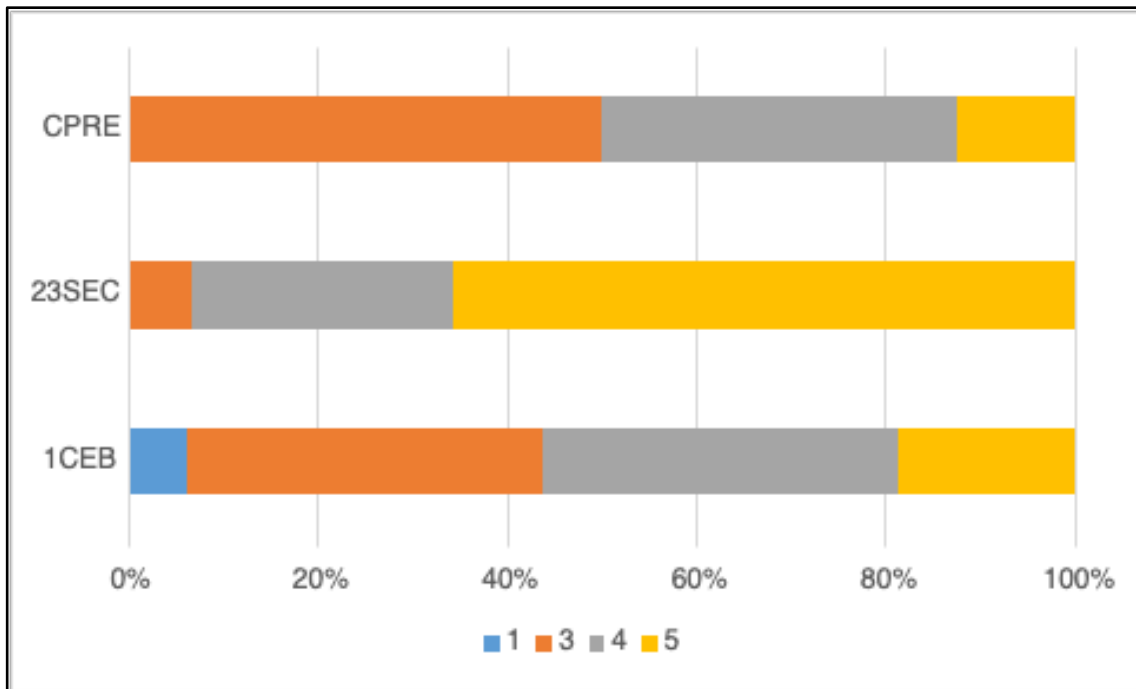


Gráfico 29 – Justiça do ordenado

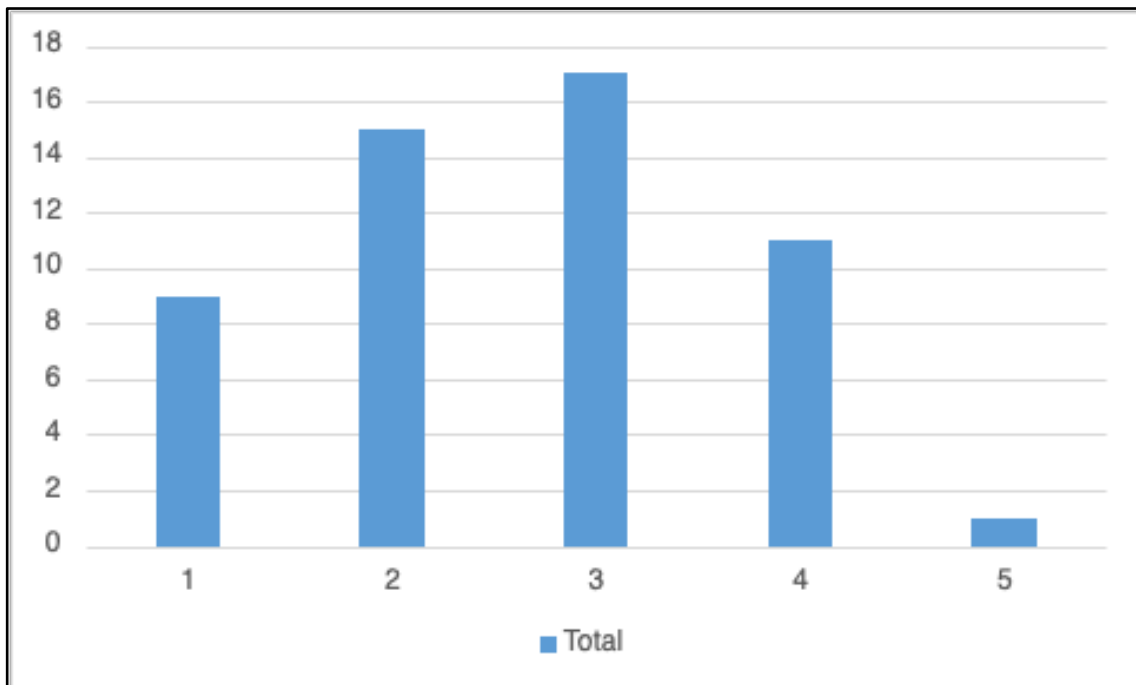


Gráfico 30 – Justiça do ordenado por faixa etária

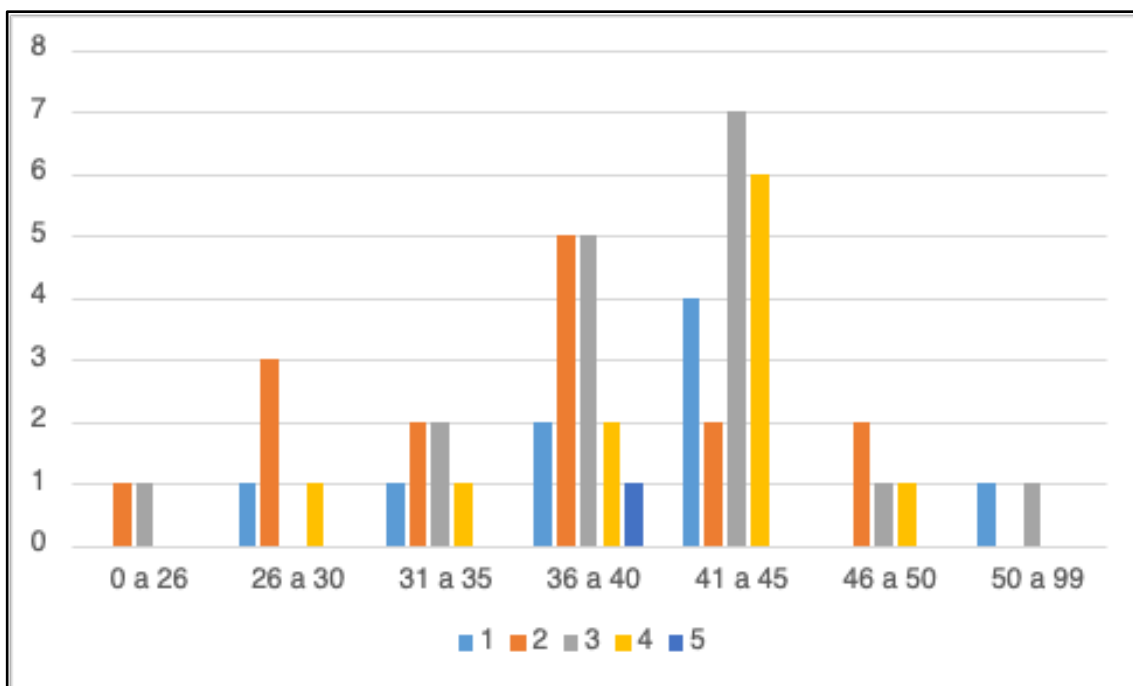


Gráfico 31 – [Eficácia da equipa de trabalho](#)

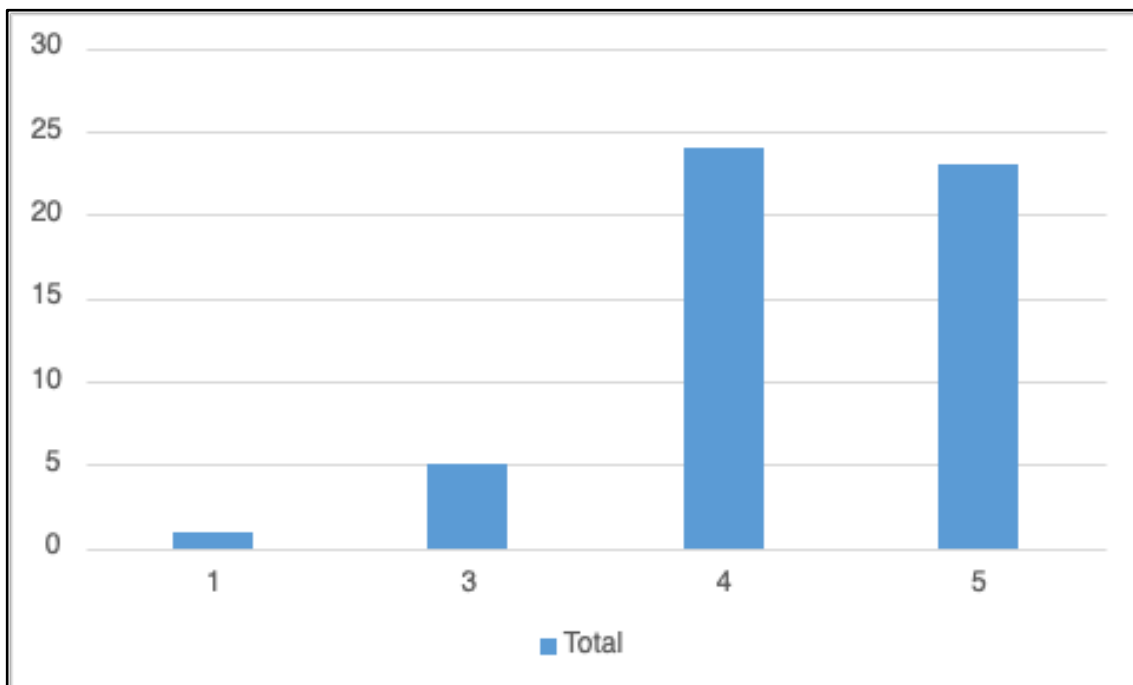


Gráfico 32 – Eficácia da equipa de trabalho por valência

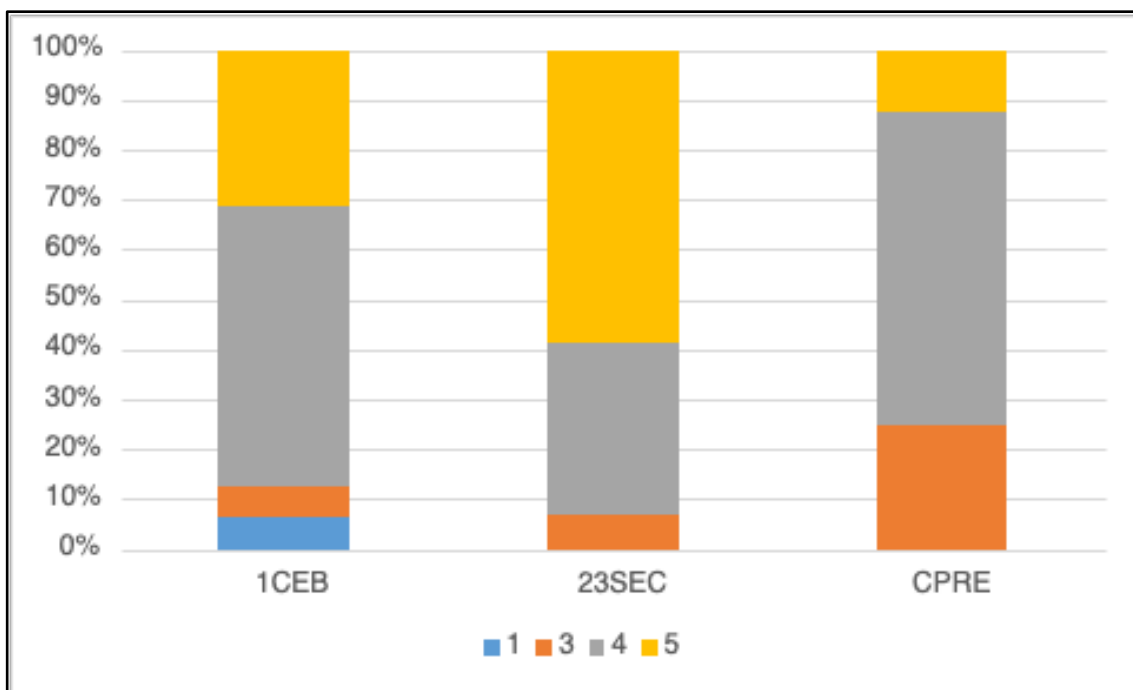


Gráfico 33 – Reconhecimento

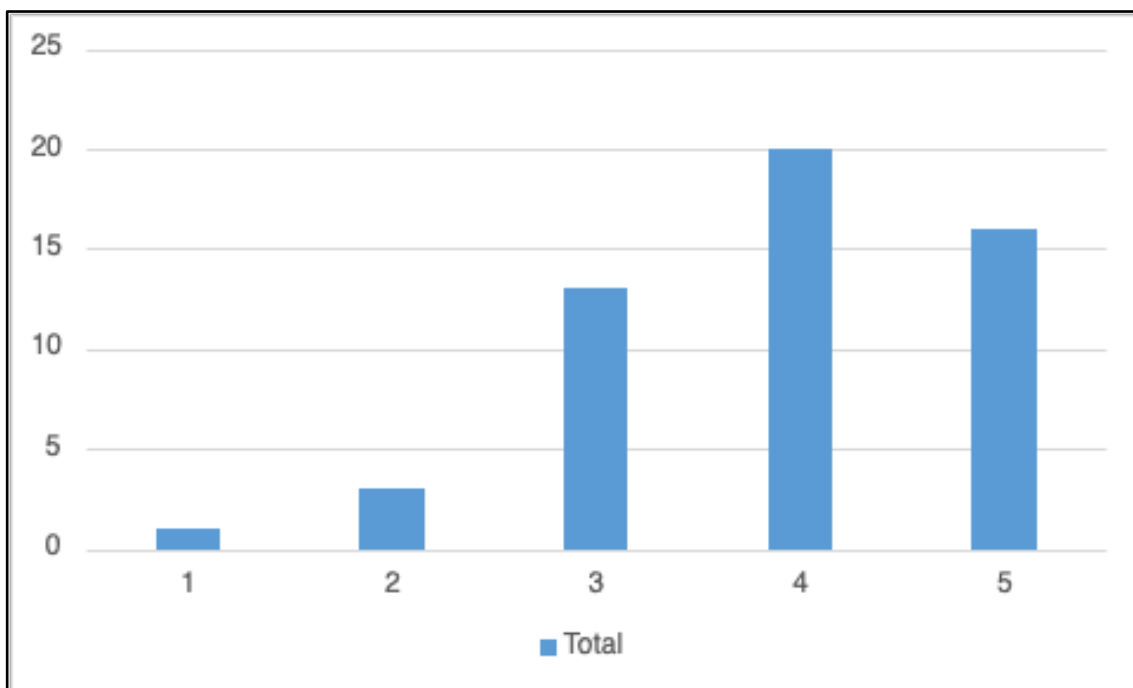


Gráfico 34 – Reconhecimento por valência

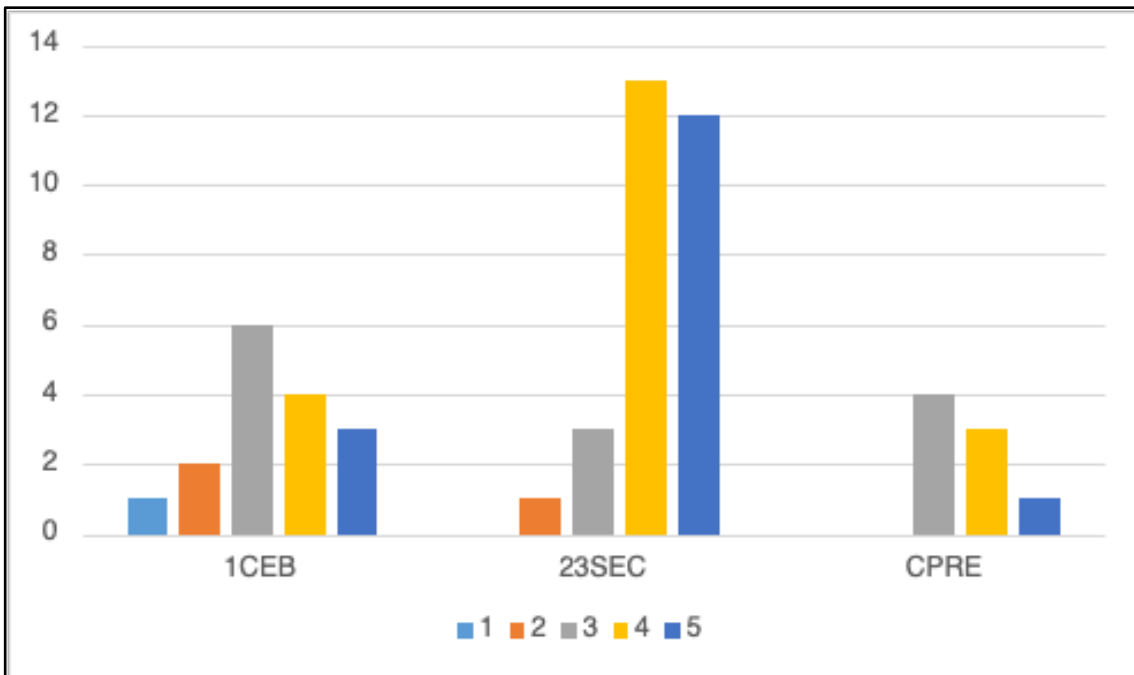


Gráfico 35 – [Qualidade das relações interpessoais horizontais](#)

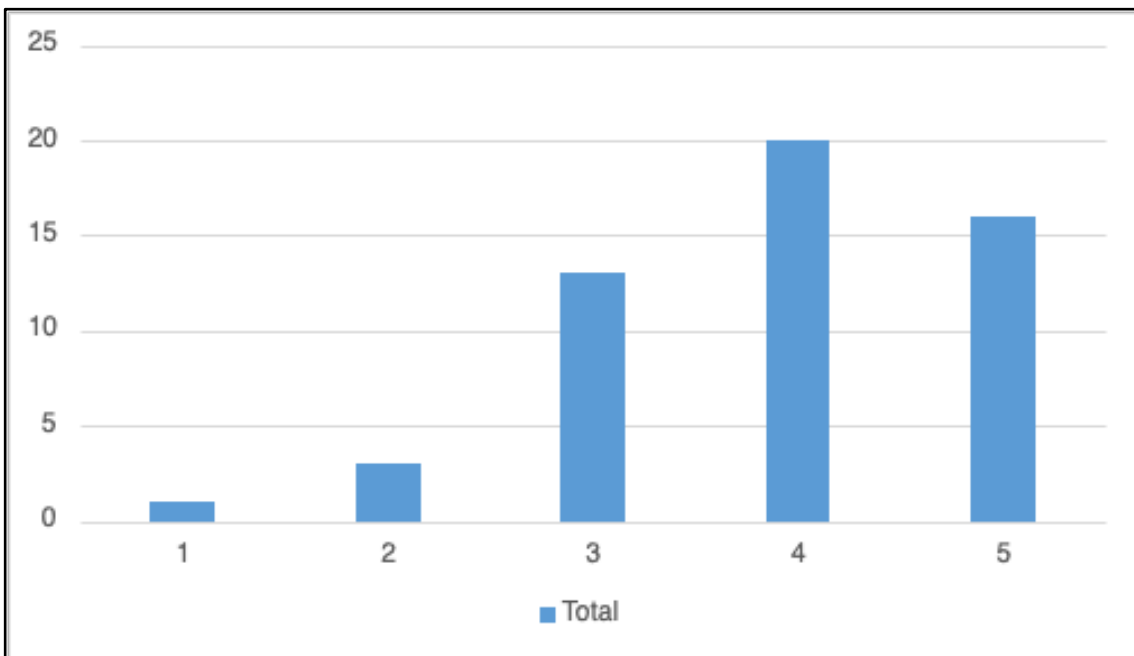


Gráfico 36 – Qualidade das relações interpessoais horizontais por valência

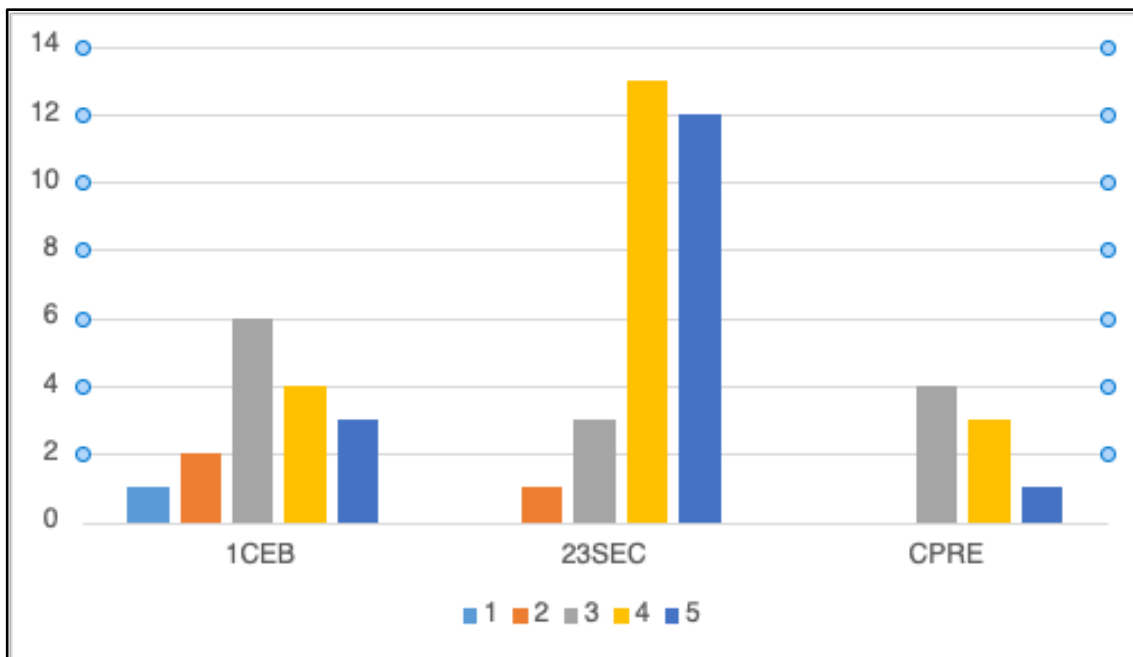


Gráfico 37 – Qualidade das relações interpessoais verticais

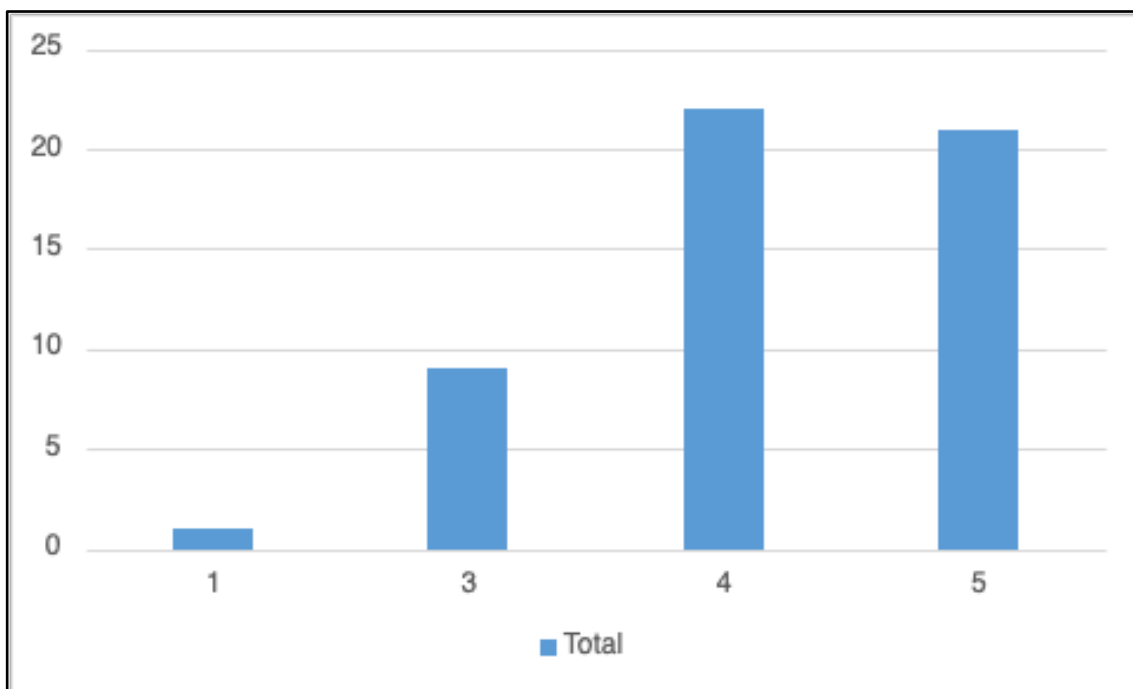


Gráfico 38 – Qualidade das relações interpessoais verticais por valência

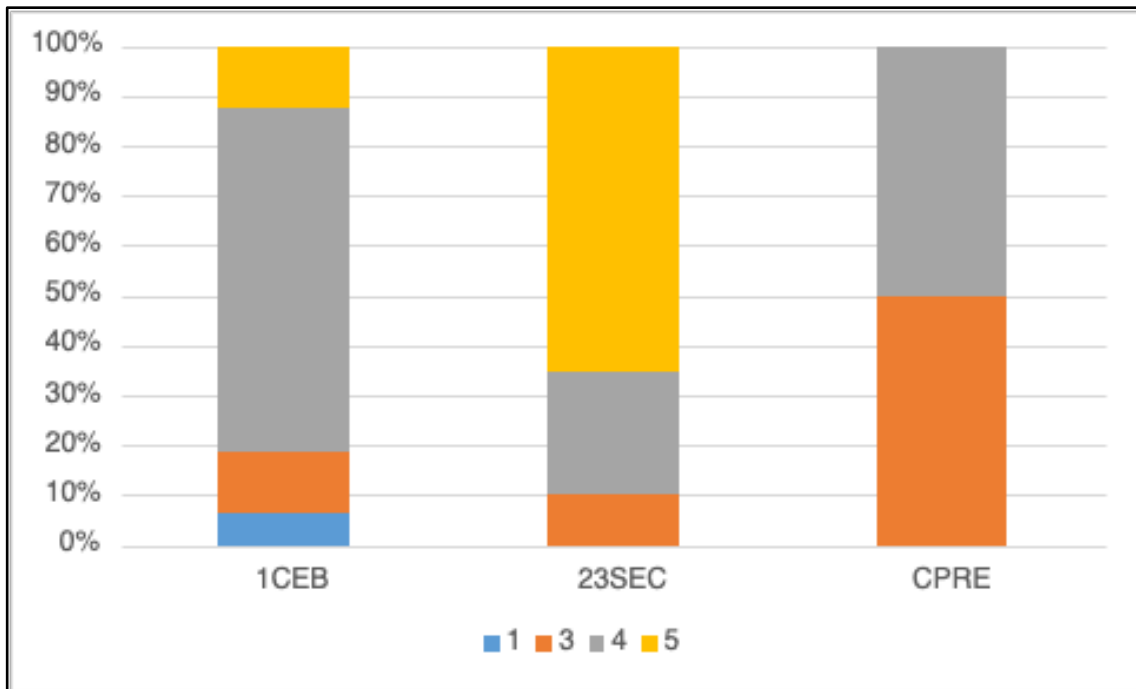


Gráfico 39 – Adequação do estilo de liderança por valência

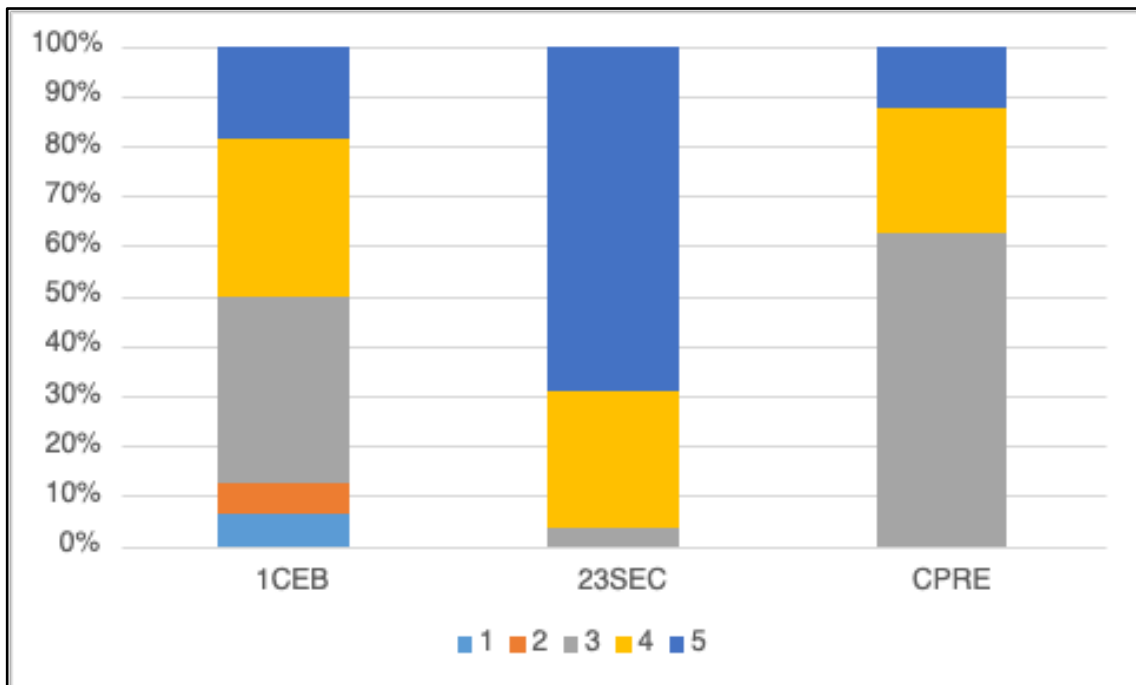


Gráfico 40 – Segurança relativamente ao seu lugar no Colégio

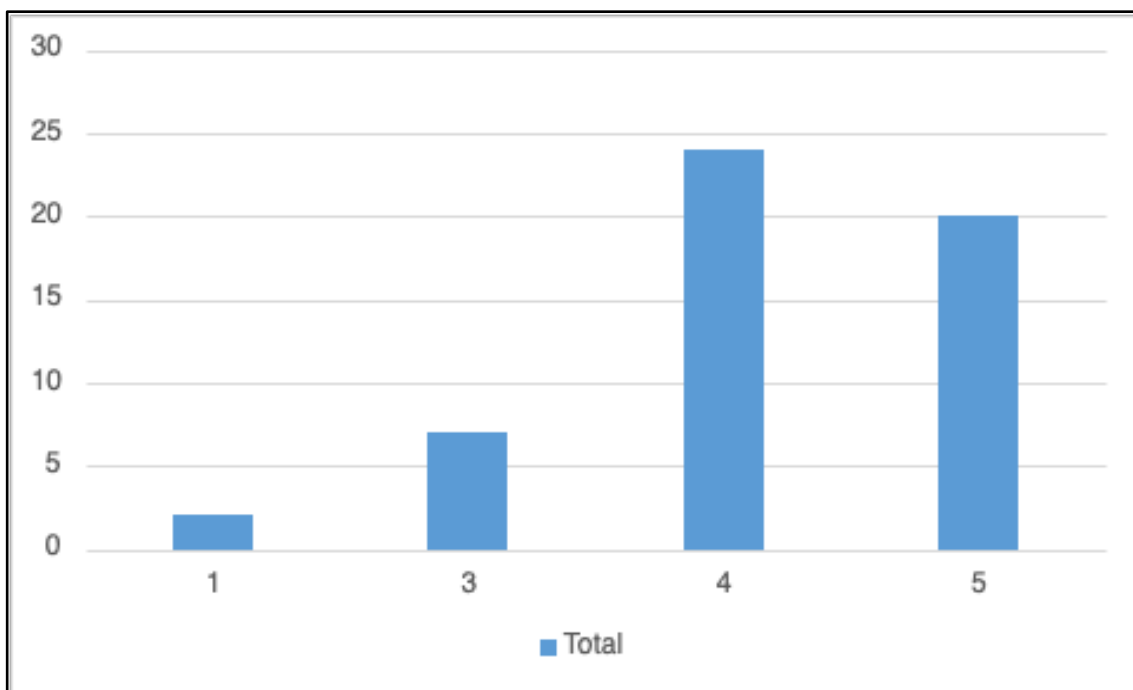


Gráfico 41 – Segurança relativamente ao seu lugar no Colégio por valência

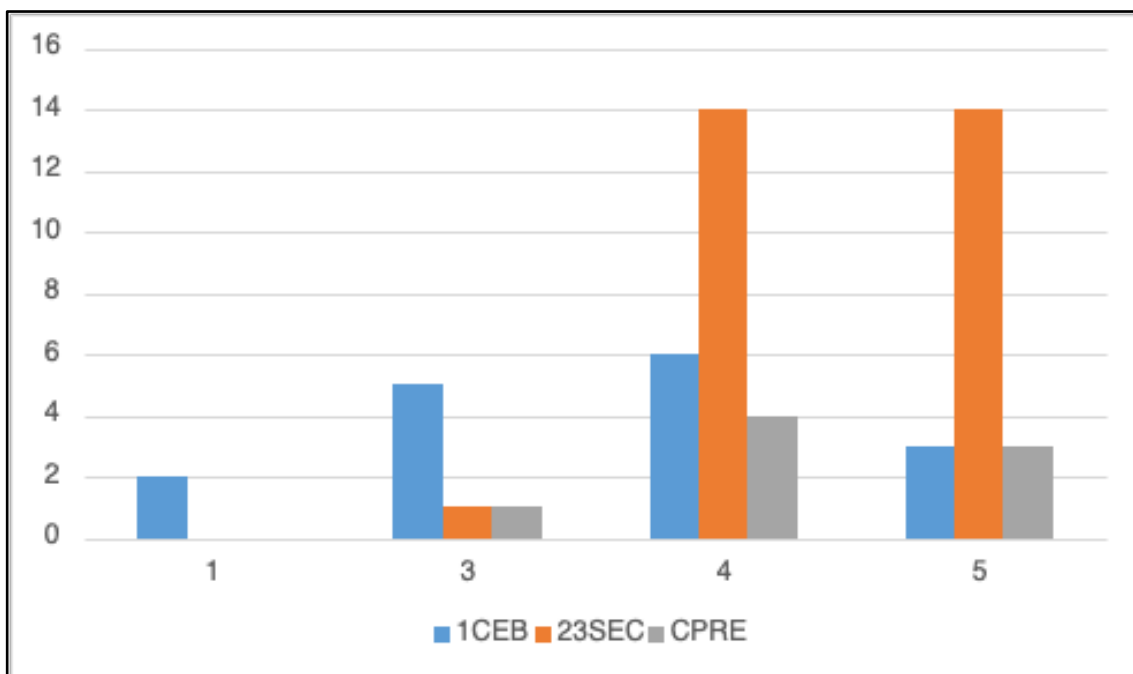


Gráfico 42 – Sensação de equidade por valência

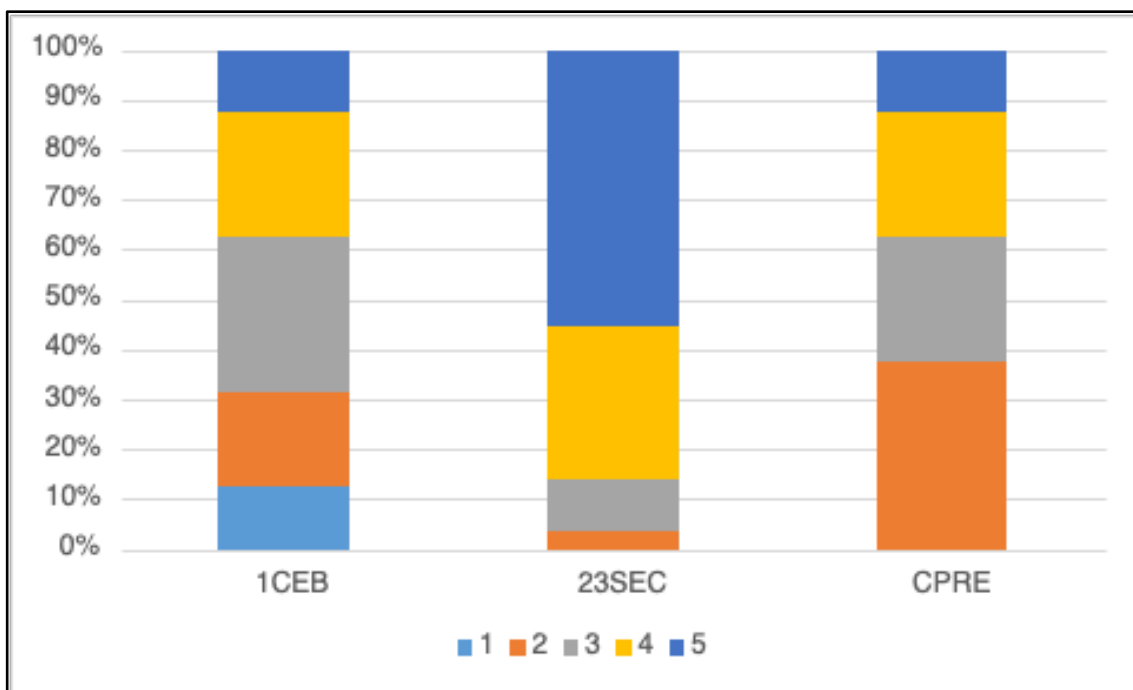


Gráfico 43 – Rentabilização das competências dos docentes

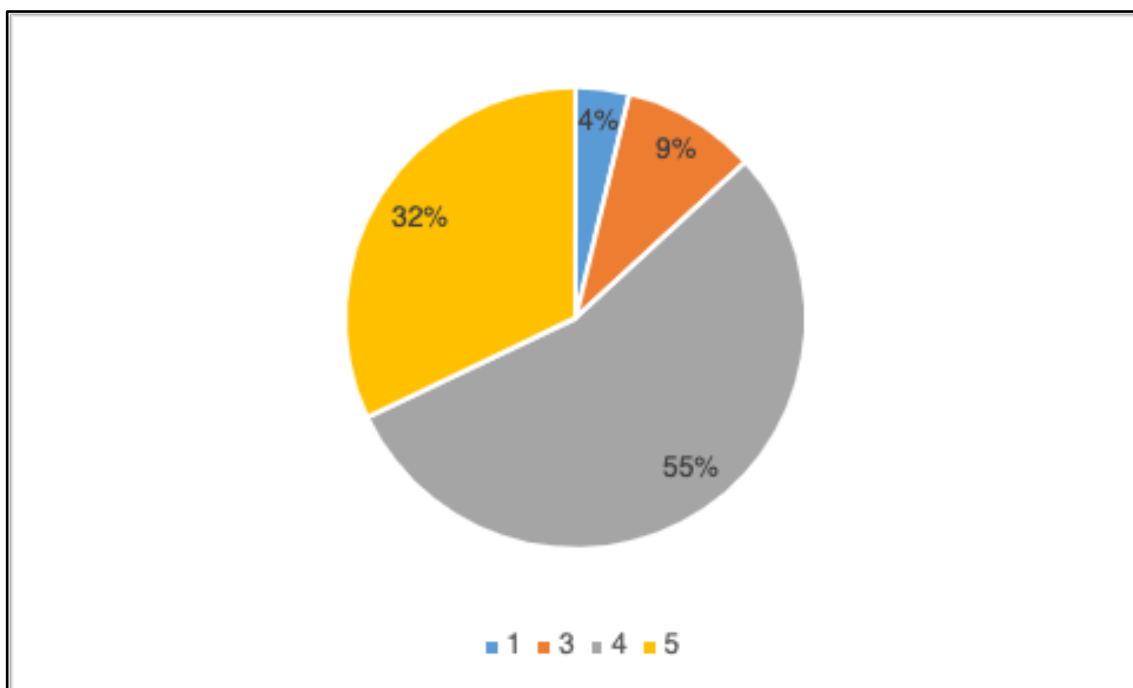


Gráfico 44 – Rentabilização das competências dos docentes por valência

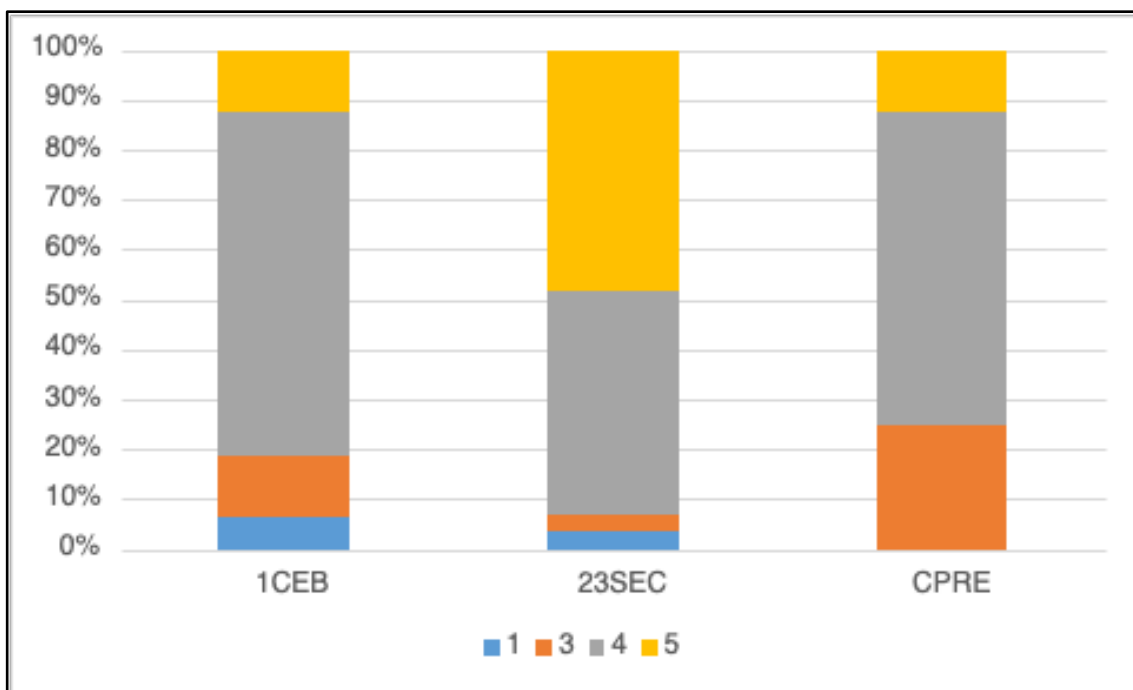


Gráfico 45 – Importância do salário e outras compensações financeiras

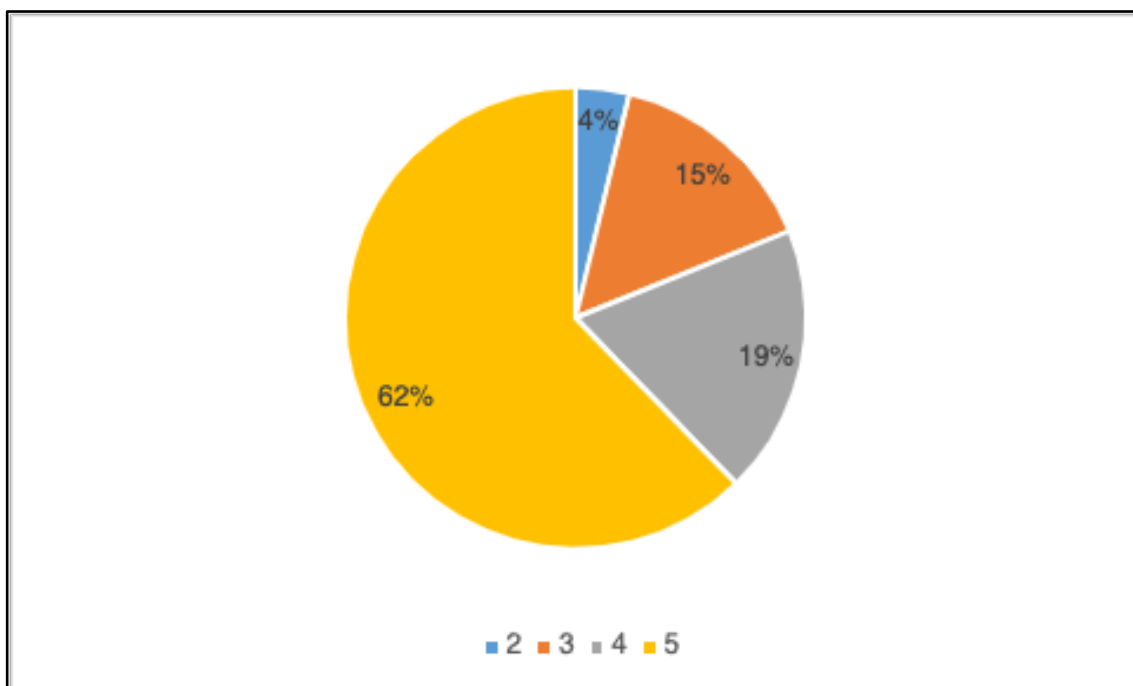


Gráfico 46 – Importância do salário e outras compensações financeiras por valência

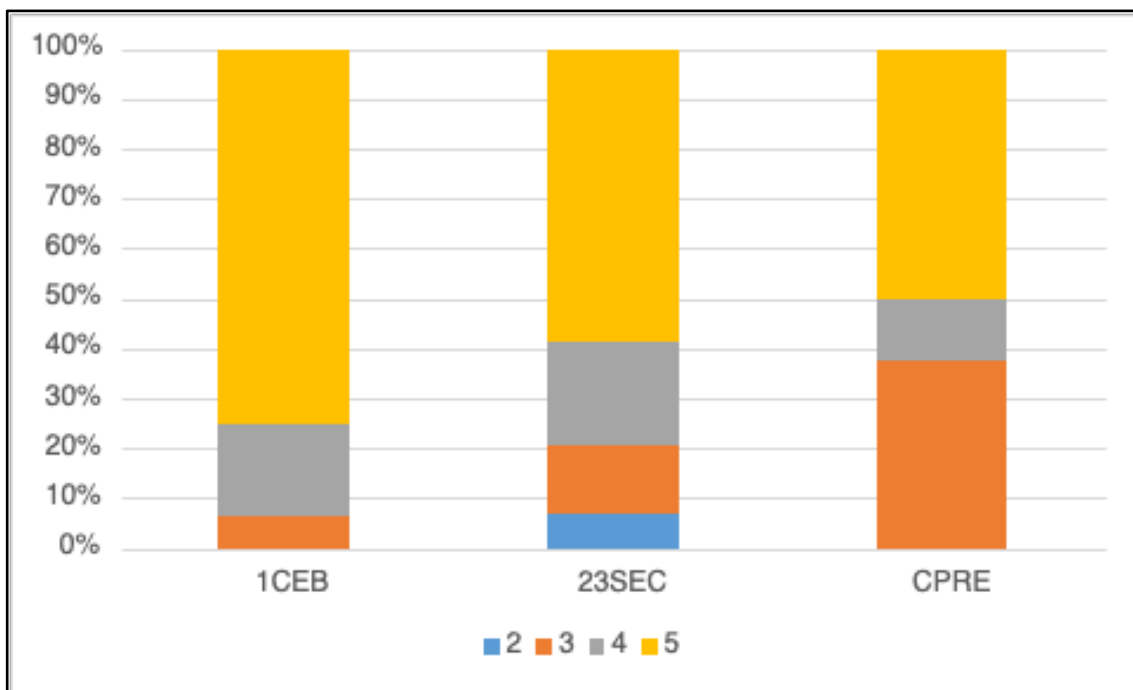


Gráfico 47 – [Importância da gestão flexível do horário não letivo](#)

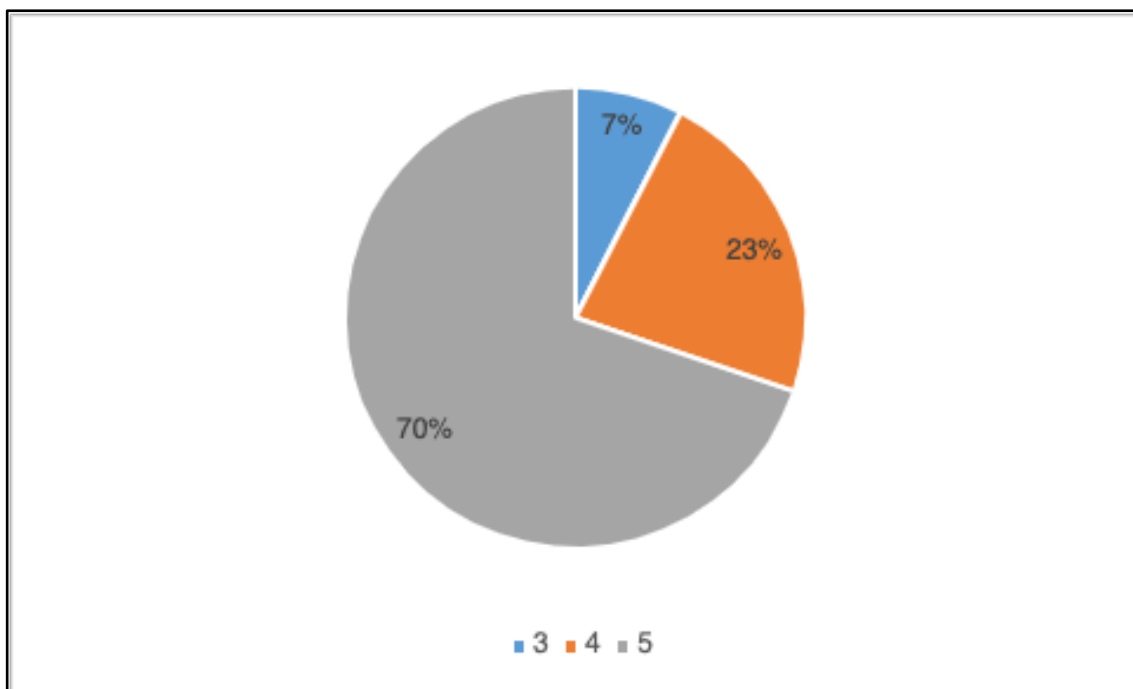


Gráfico 48 – Importância da gestão flexível do horário não letivo por valência

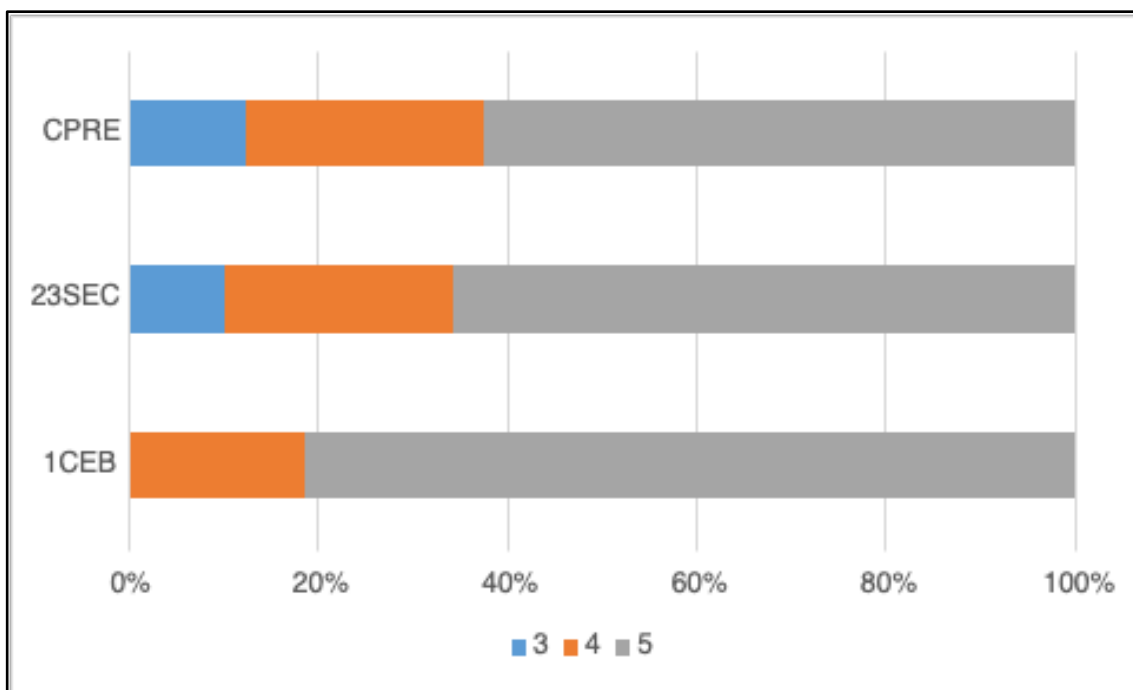


Gráfico 49 – [Importância da formação proporcionada e/ou patrocinada pelo Colégio](#)

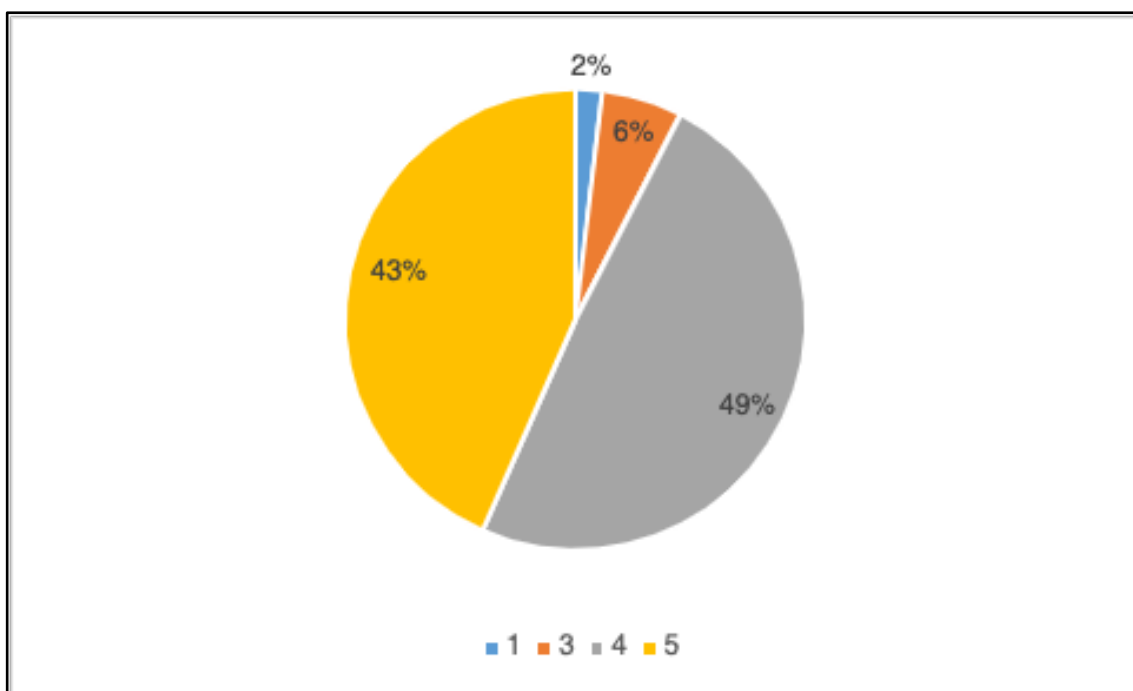


Gráfico 50 – Importância da formação proporcionada e/ou patrocinada pelo Colégio, por valência

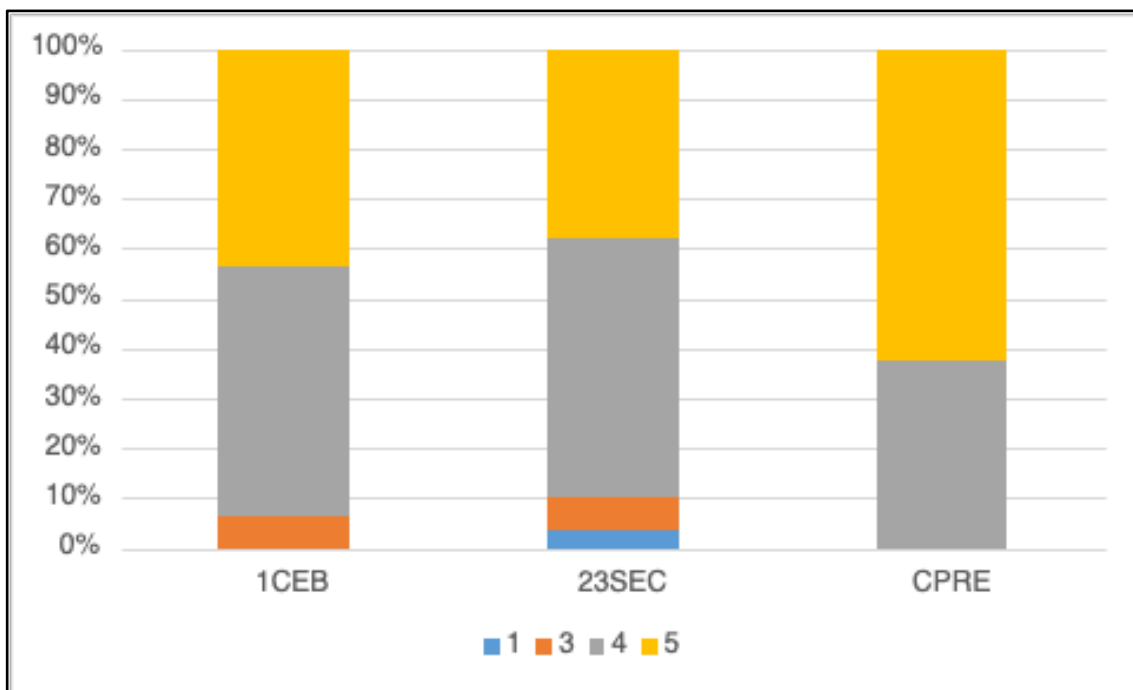


Gráfico 51 – [Importância das experiências formativas \(ERASMUS+\)](#)

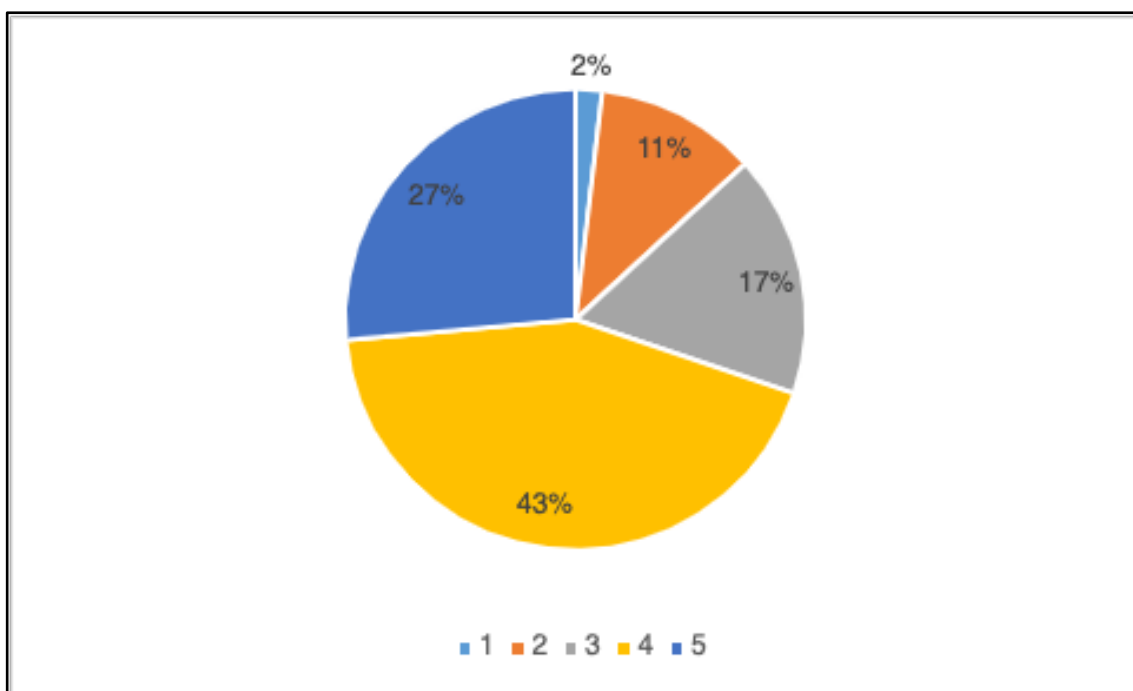


Gráfico 52 – Importância das experiências formativas (ERASMUS+), por valência

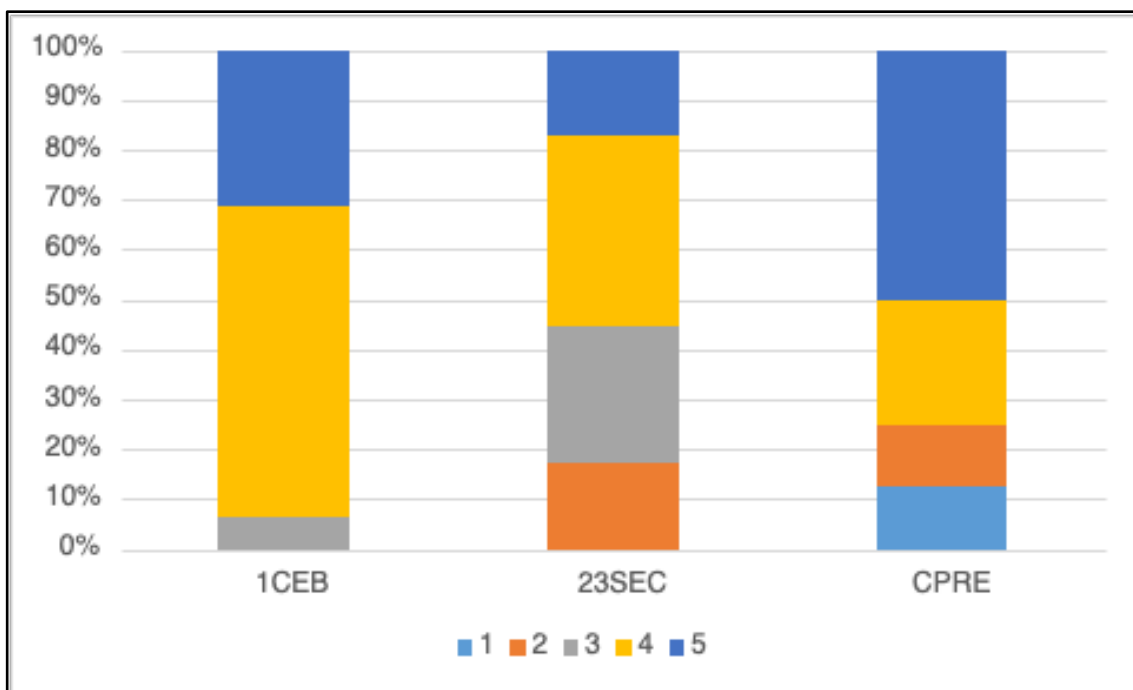


Gráfico 53 – [Importância do acompanhamento dos alunos em visitas de estudo e passeios](#)

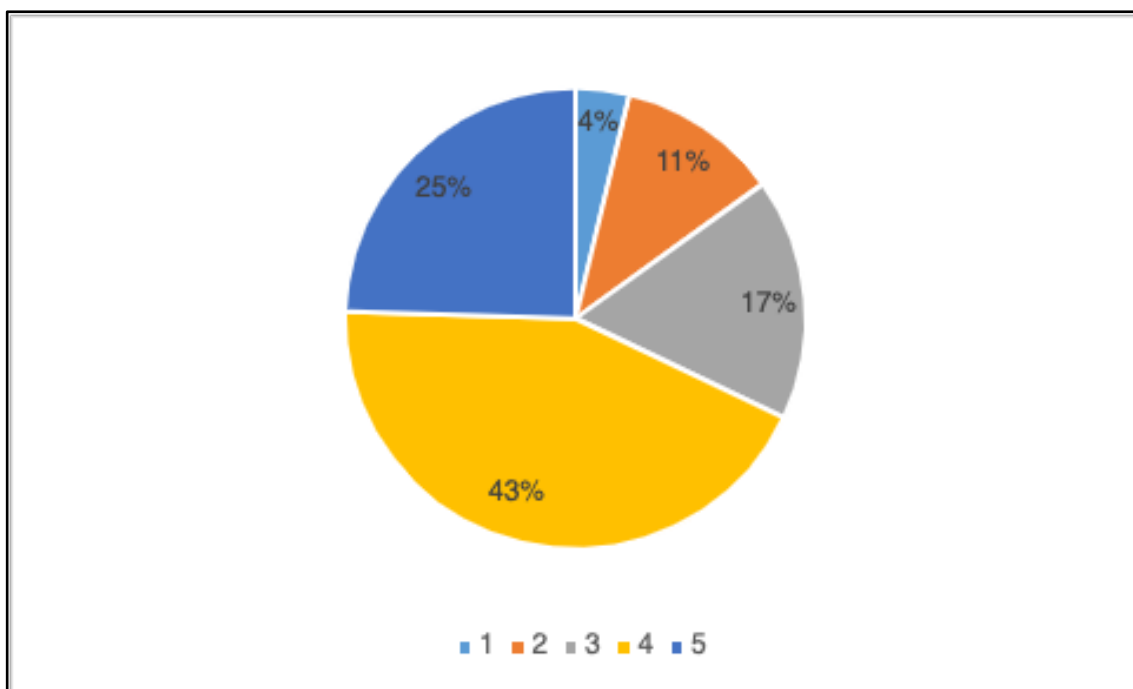


Gráfico 54 – Importância do acompanhamento dos alunos em visitas de estudo e passeios, por valência

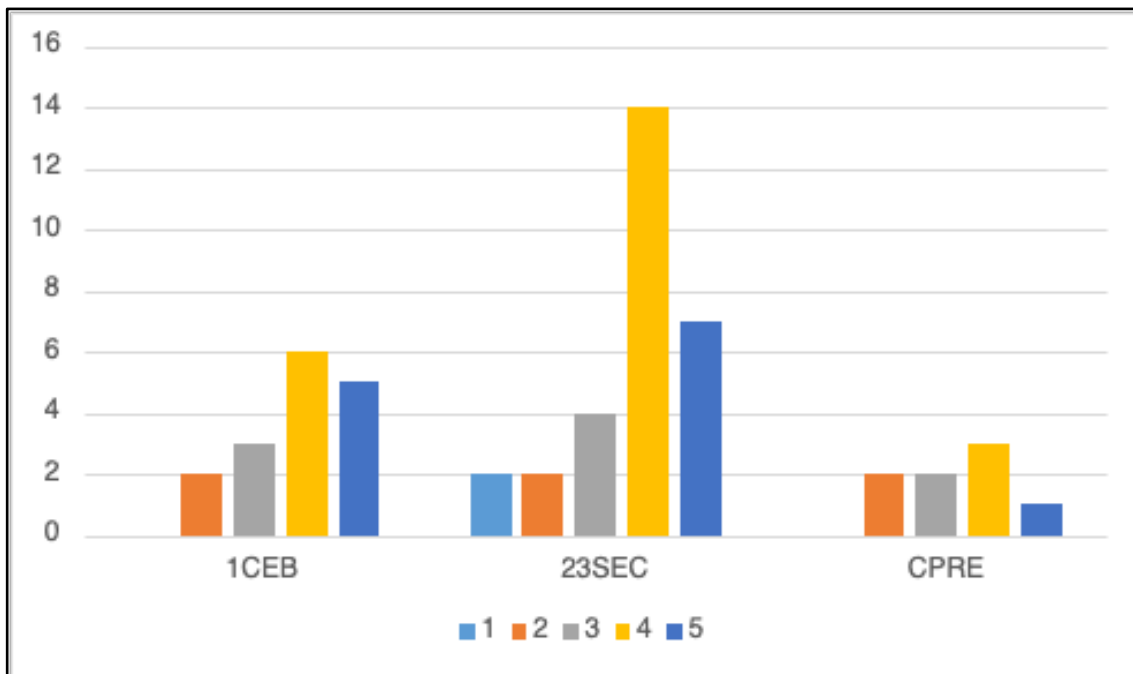


Gráfico 55 – [Importância da possibilidade de escolha de horários](#)

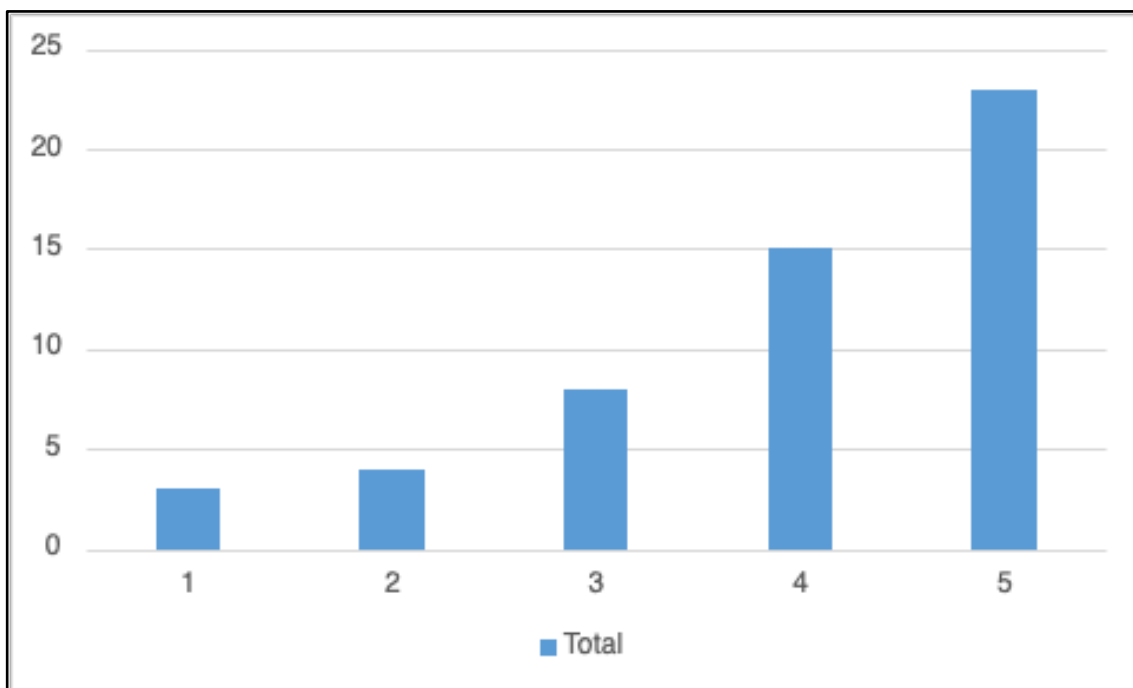


Gráfico 56 – Importância da possibilidade de escolha de horários, por valência

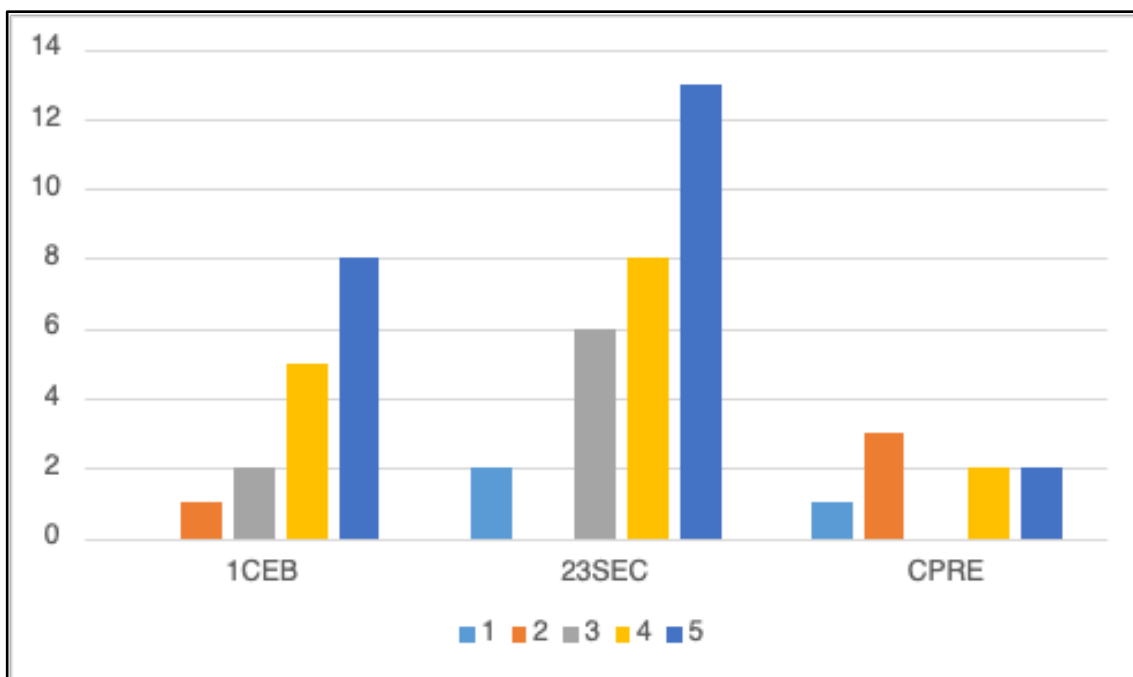


Gráfico 57 – [Importância da possibilidade de escolha das equipas de trabalho e/ou projetos](#)

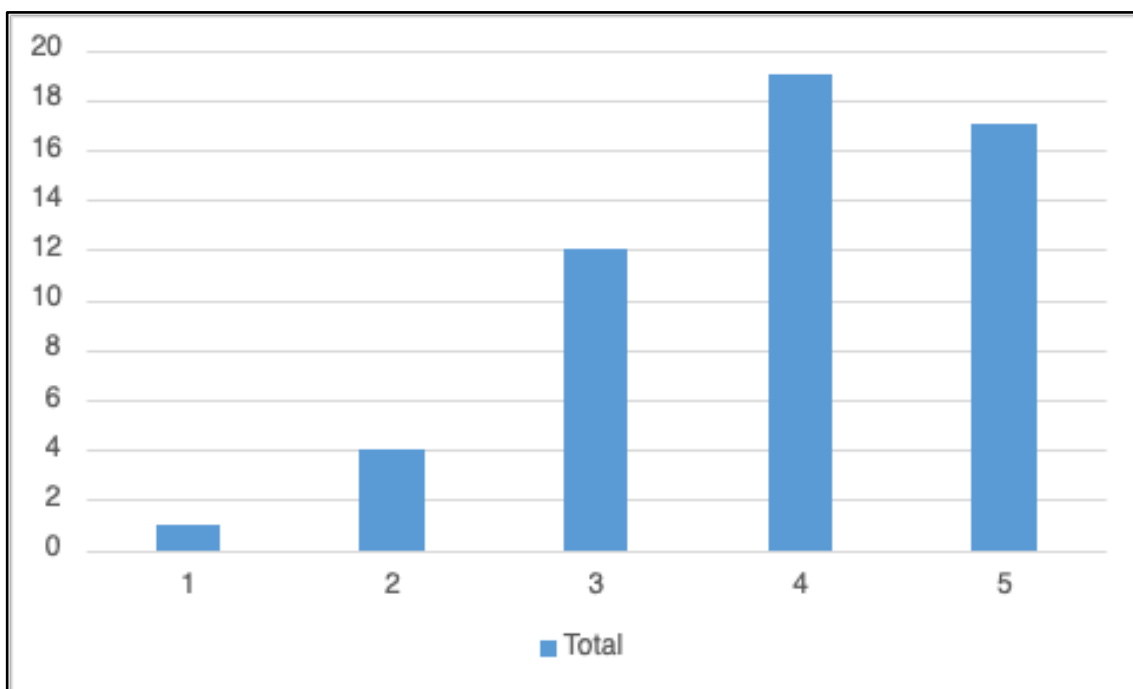


Gráfico 58 – Importância da possibilidade da escolha das equipas de trabalho e/ou projetos, por valência

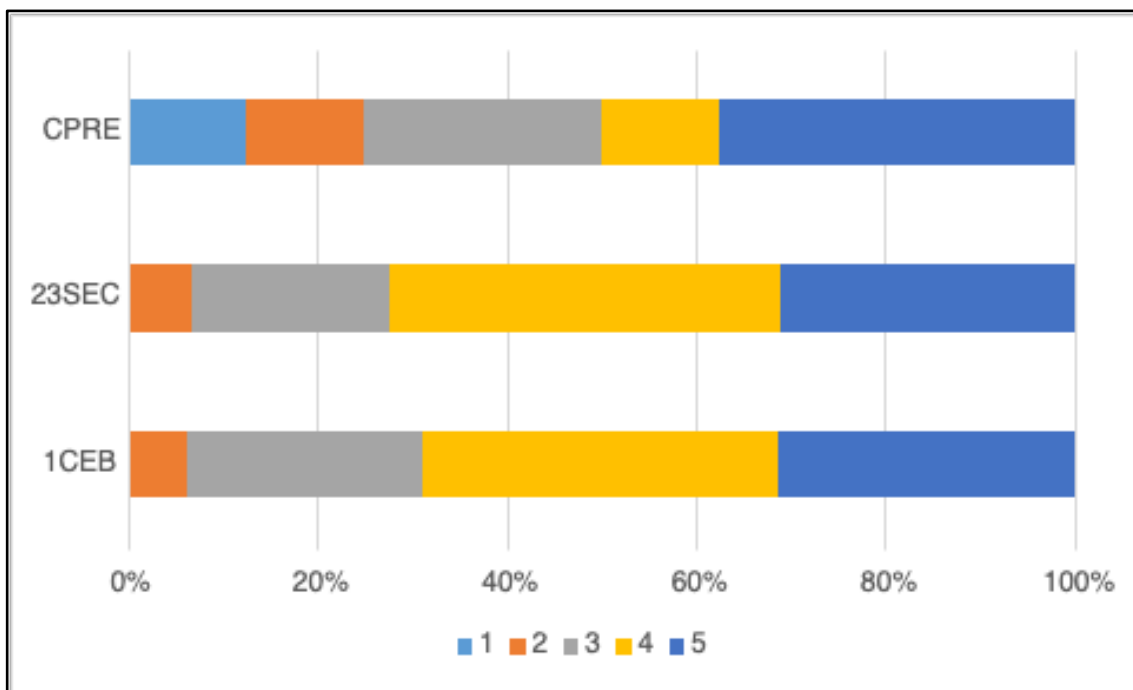


Gráfico 59 – [Importância das promoções e da alavancagem profissional](#)

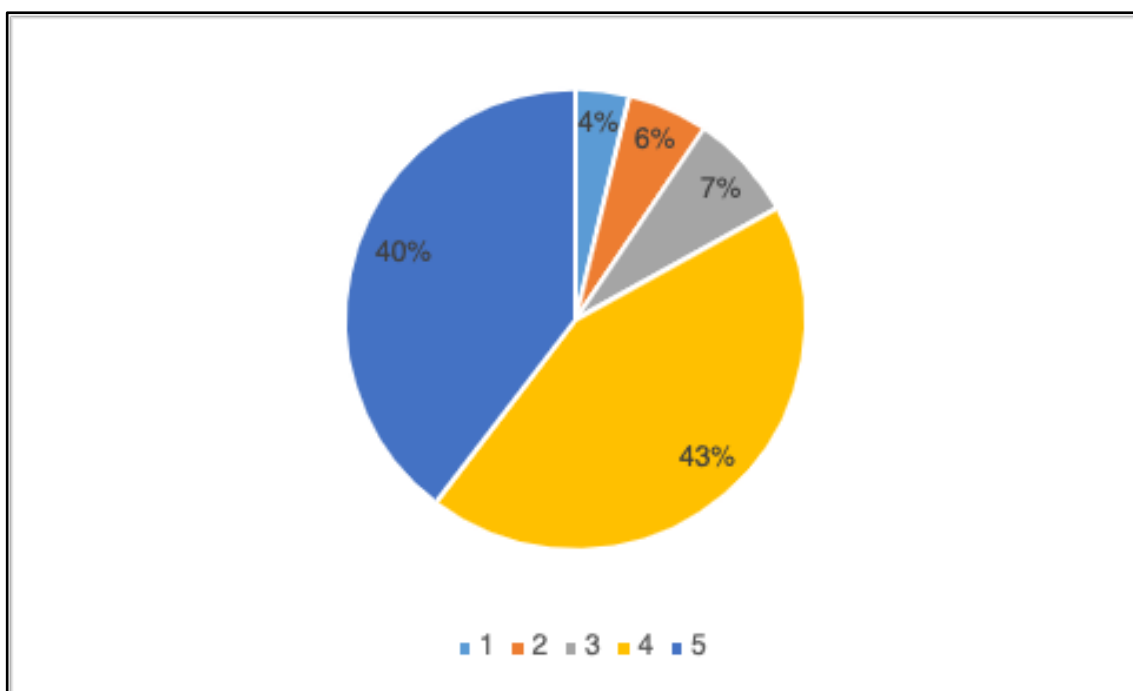


Gráfico 60 – Importância das promoções e da alavancagem profissional, por valência

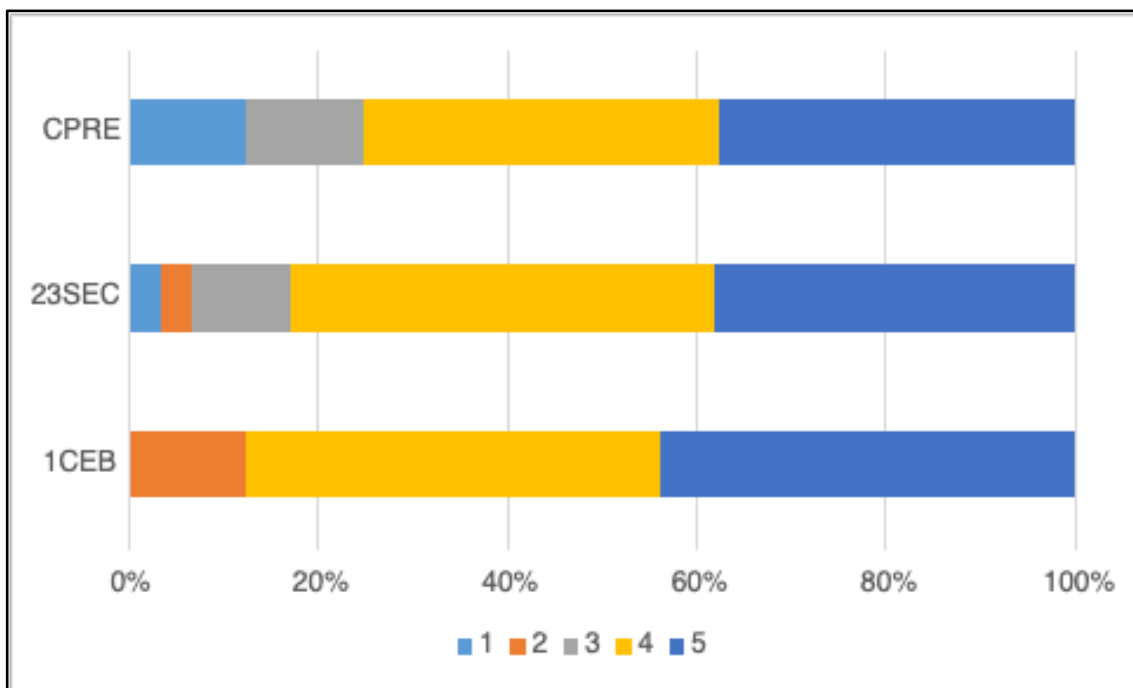


Gráfico 61 – [Importância do reconhecimento público](#)

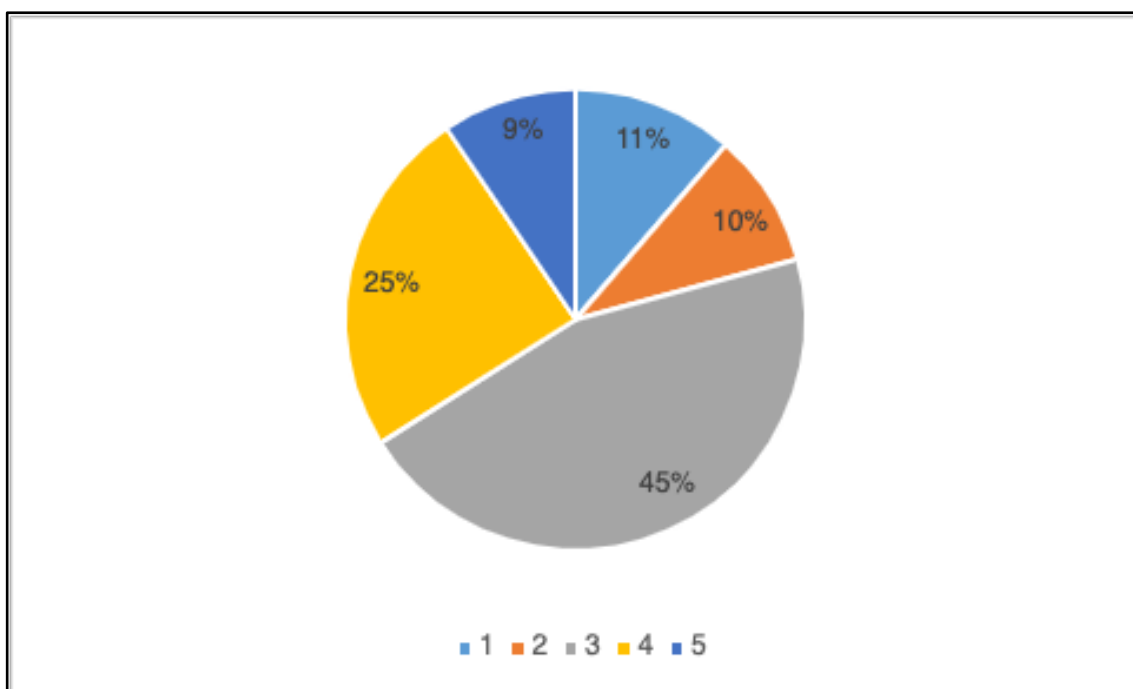


Gráfico 62 – Importância do reconhecimento público por valência

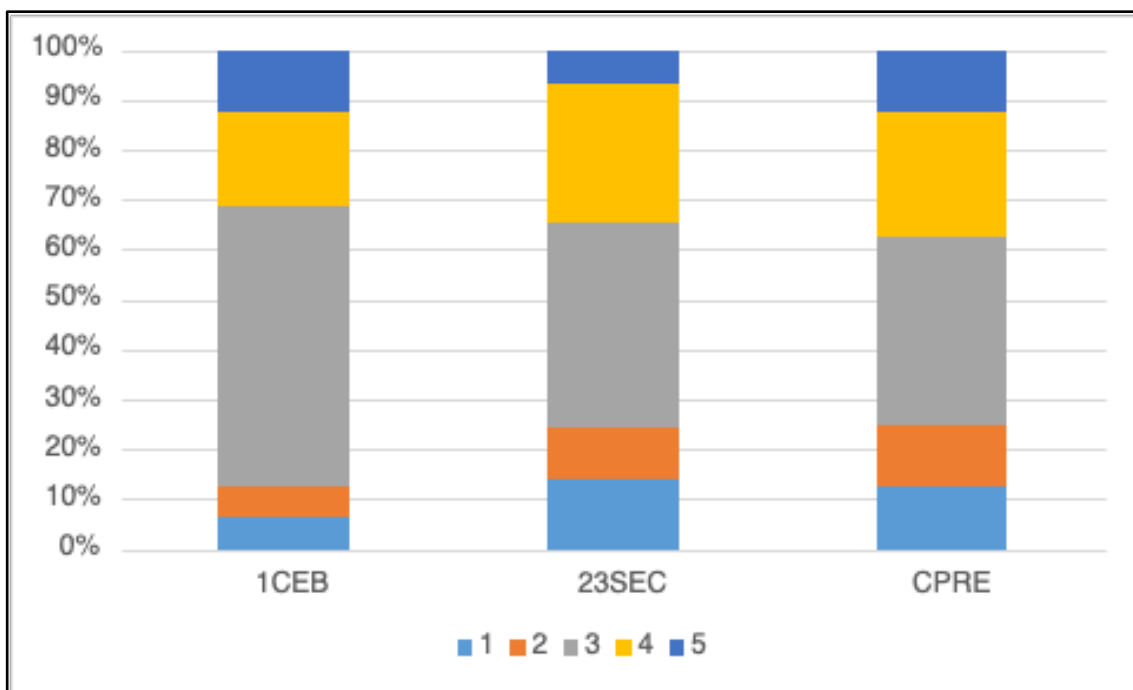


Gráfico 63 – [Importância da partilha do trabalho e das conquistas dos docentes](#)

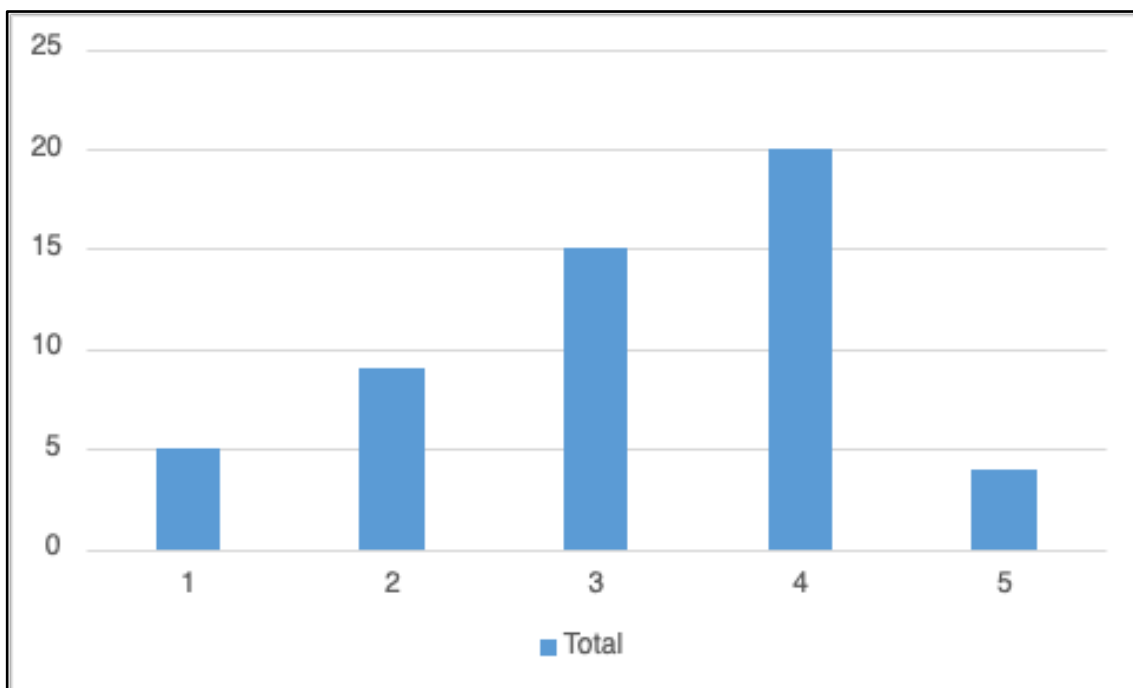


Gráfico 64 – Importância da partilha do trabalho e das conquistas dos docentes, por valência

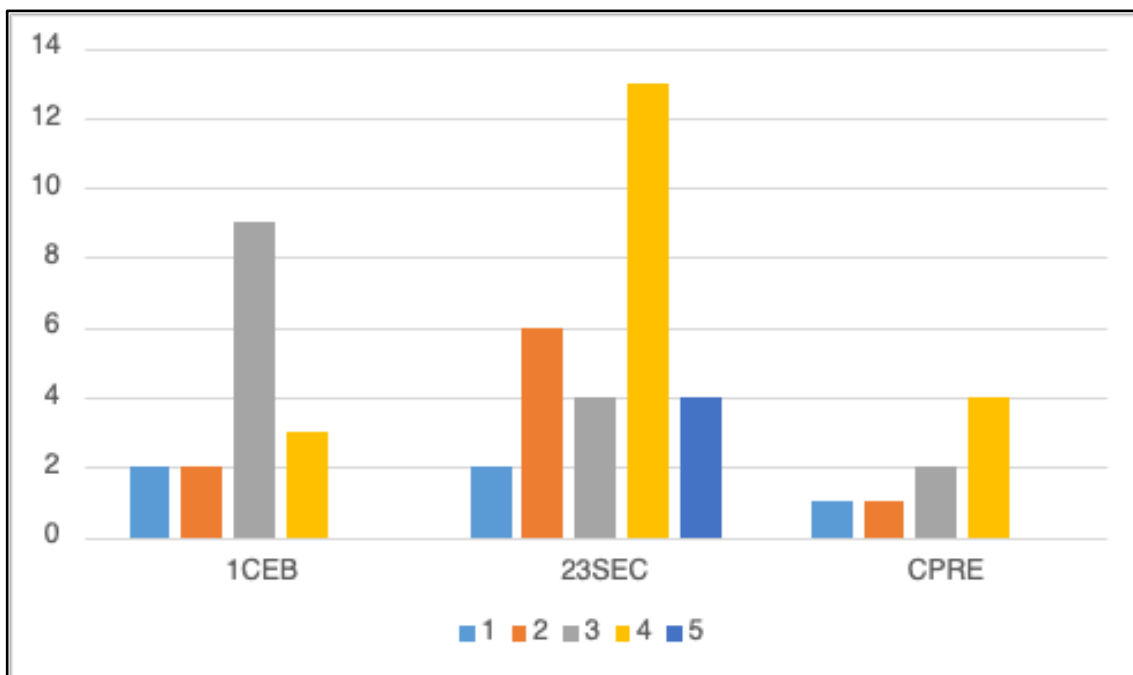


Gráfico 65 – [Importância da representação do Colégio em comunicações](#)

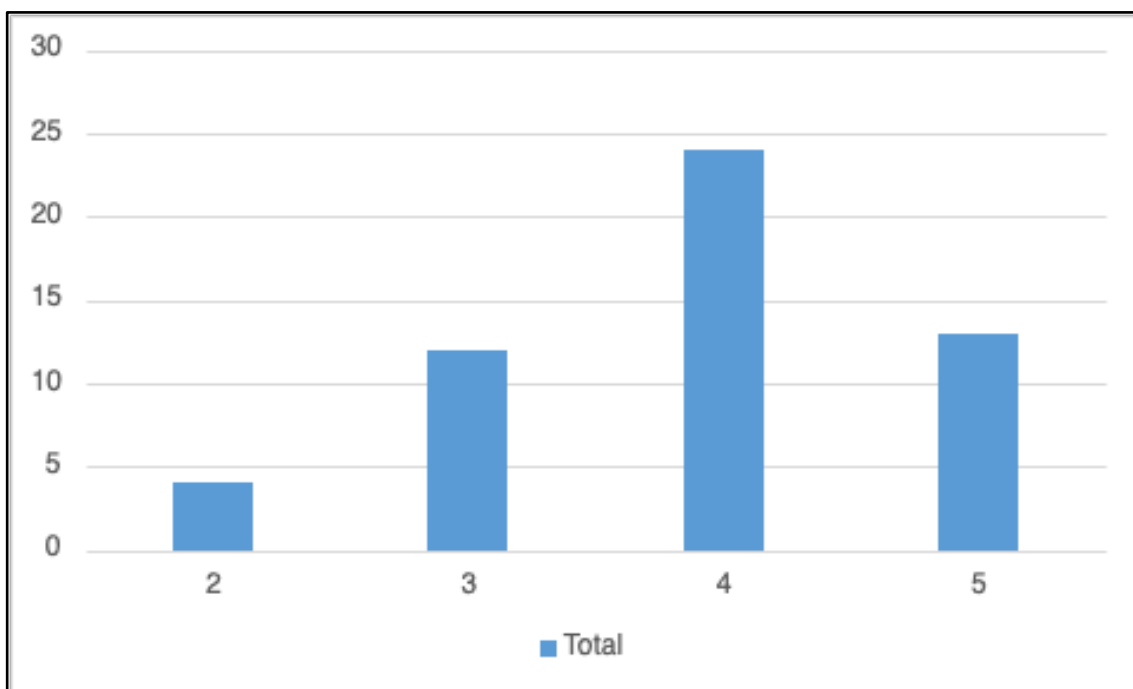


Gráfico 66 – Importância da representação do Colégio em comunicações, por valência

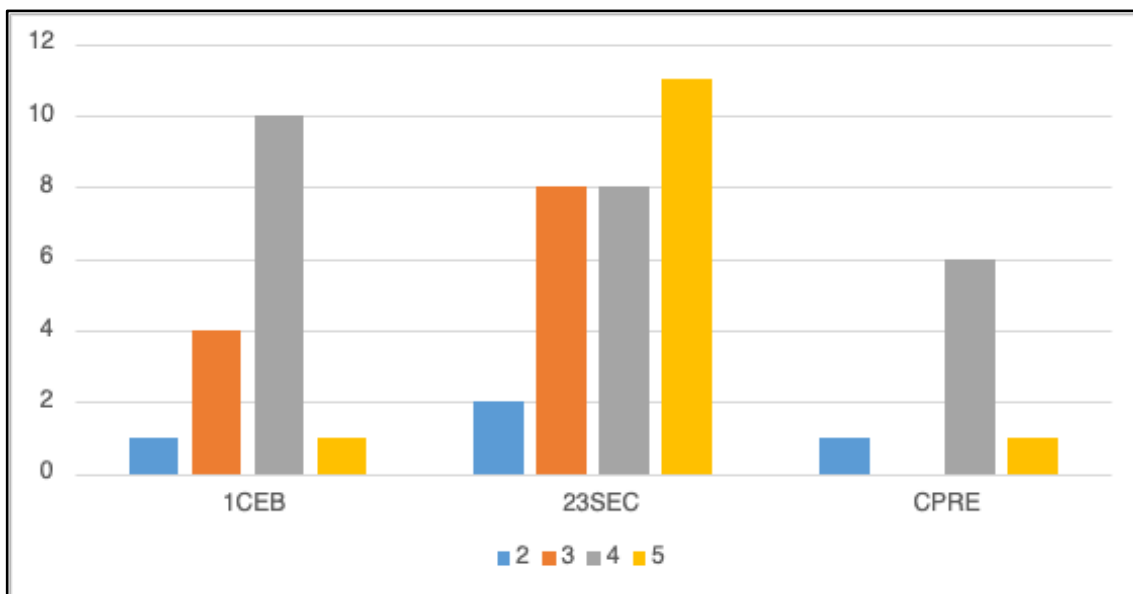


Gráfico 67 – [Importância da nota final da ADD](#)

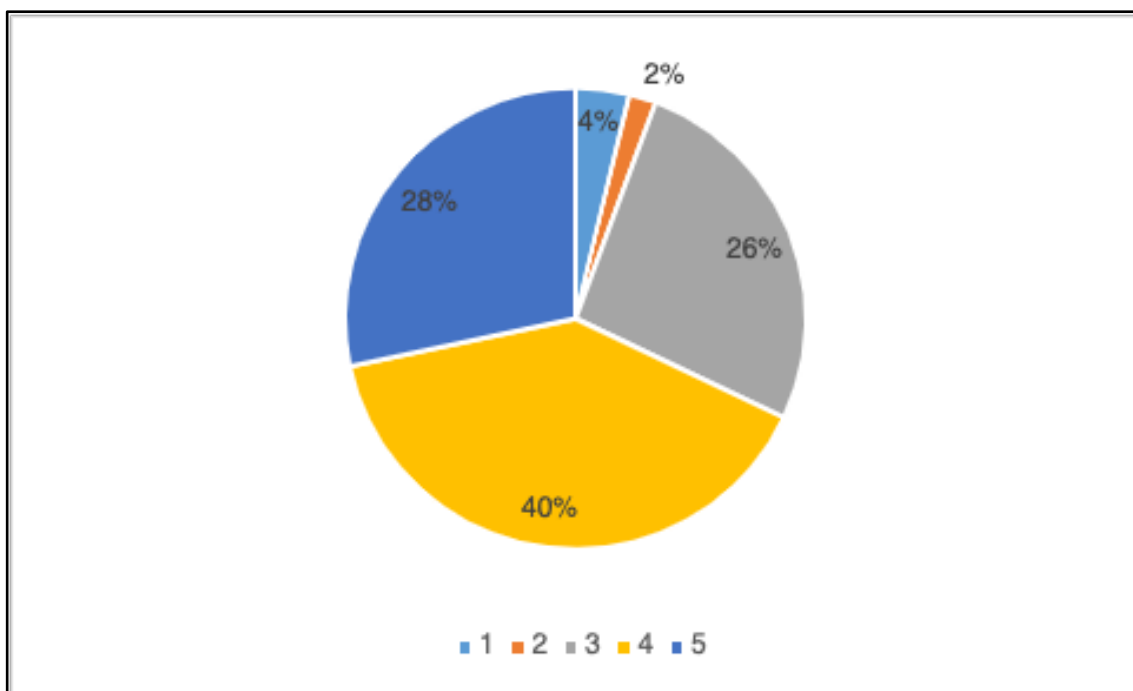


Gráfico 68 – Importância da nota final da ADD por valência

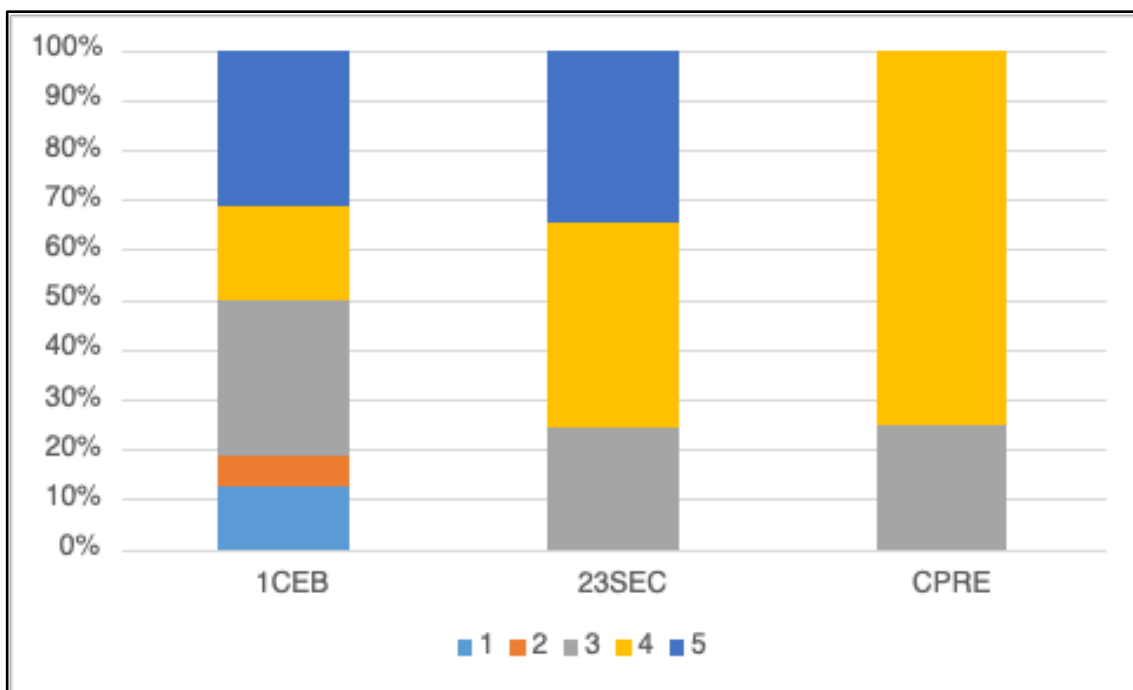


Gráfico 69 – [Importância da realização de momentos informais de convívio](#)

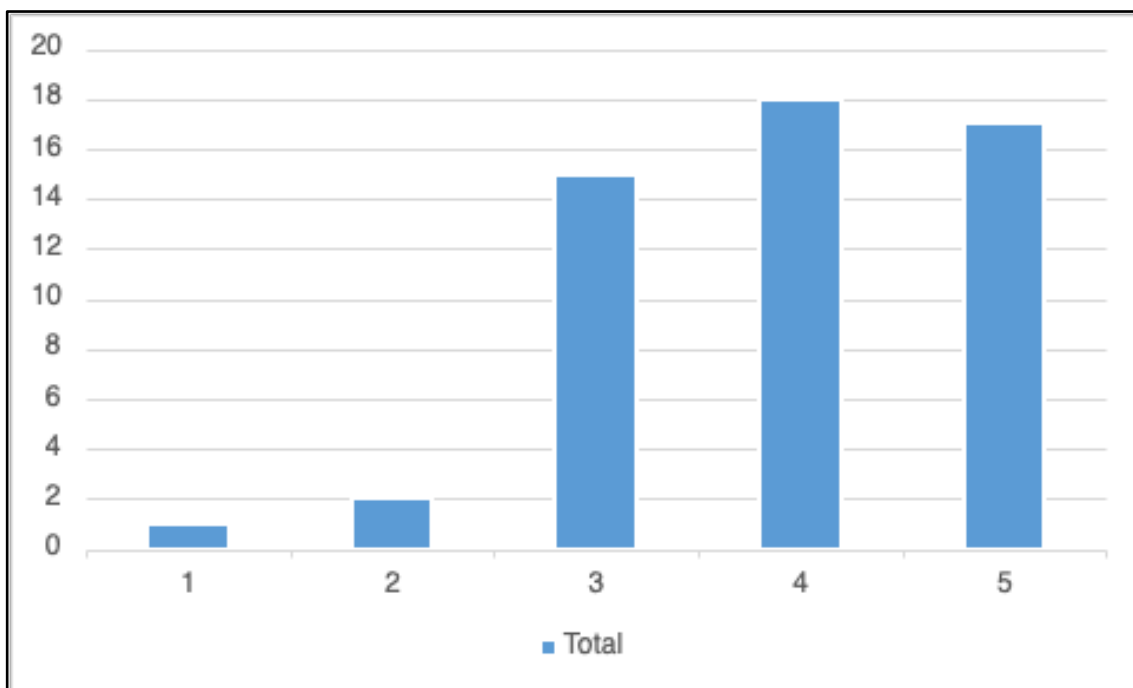


Gráfico 70 – Importância da realização de momentos informais de convívio, por valência

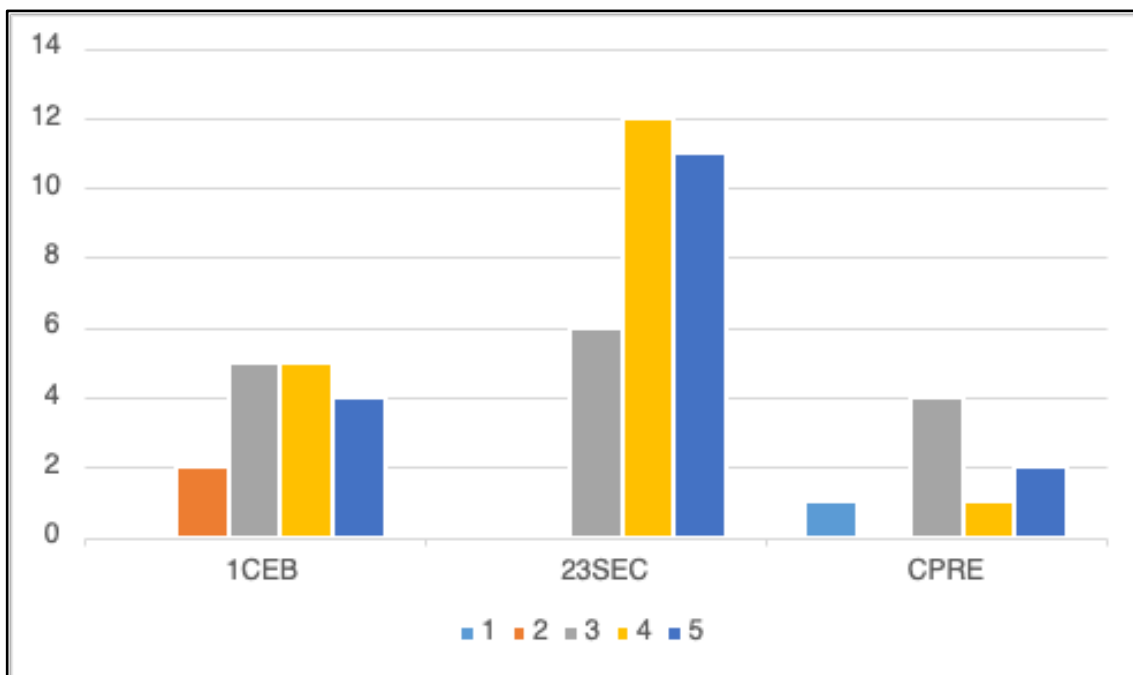


Gráfico 71 – [Importância do sucesso dos alunos](#)

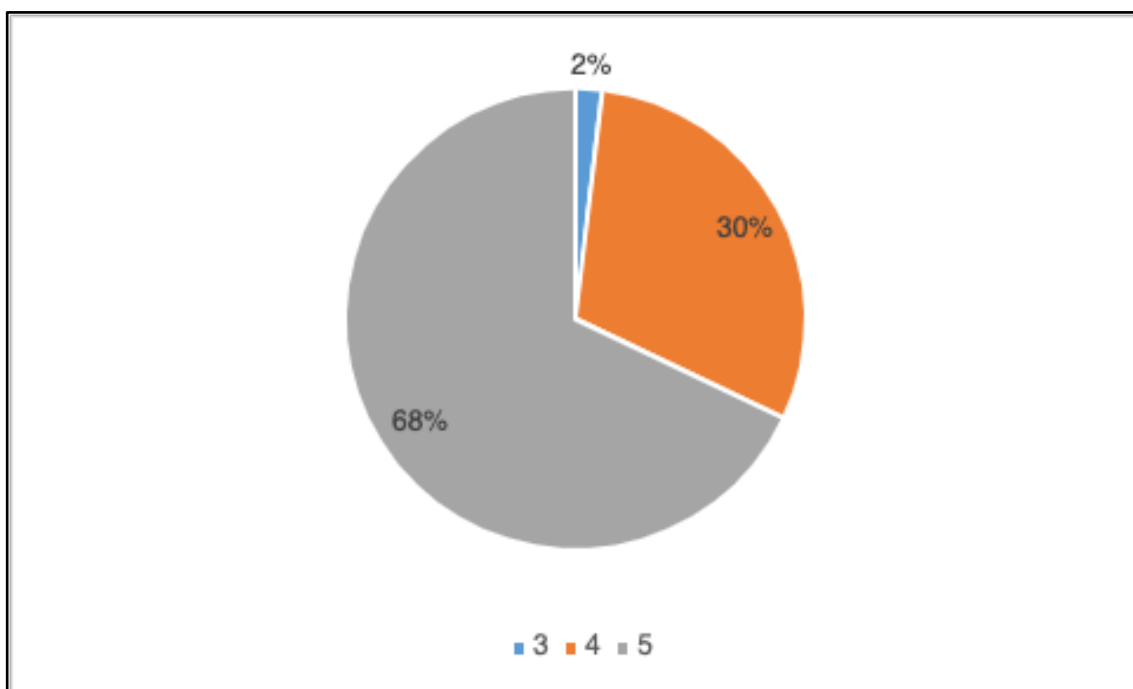
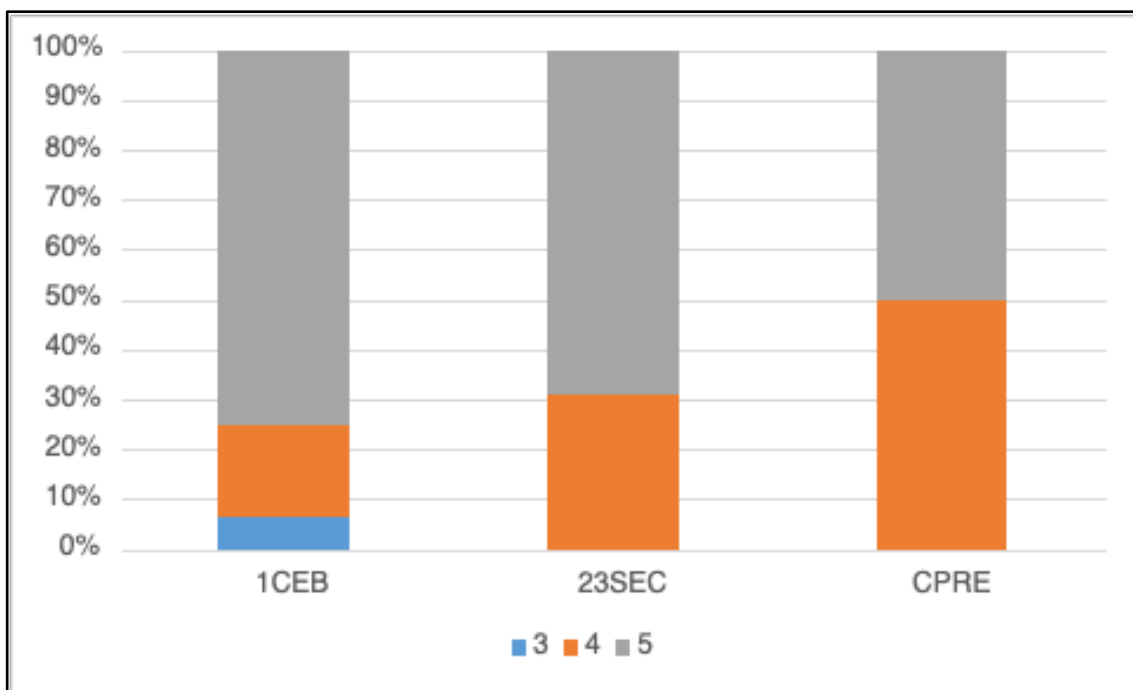


Gráfico 72 – Importância do sucesso dos alunos, por valência



ANEXO 12 – TABELA DE FREQUÊNCIA DA PERGUNTA ABERTA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

Sugestões	N.º de inquiridos que a referem
Prémios monetários	12
Prémios anuais consoante o desempenho	9
Aumento salarial e/ou prémios de incentivo	9
Dias de férias	8
Subsídio de alimentação/Cartão de alimentação	5
Seguro de saúde	4
Pagamento de horas extraordinárias	3
Vouchers	2
Cartão de combustível	2
Redução da componente de escola no horário não letivo	2
Folga no dia de aniversário	2
Formação paga	2
Licenças de software pedagógico	1

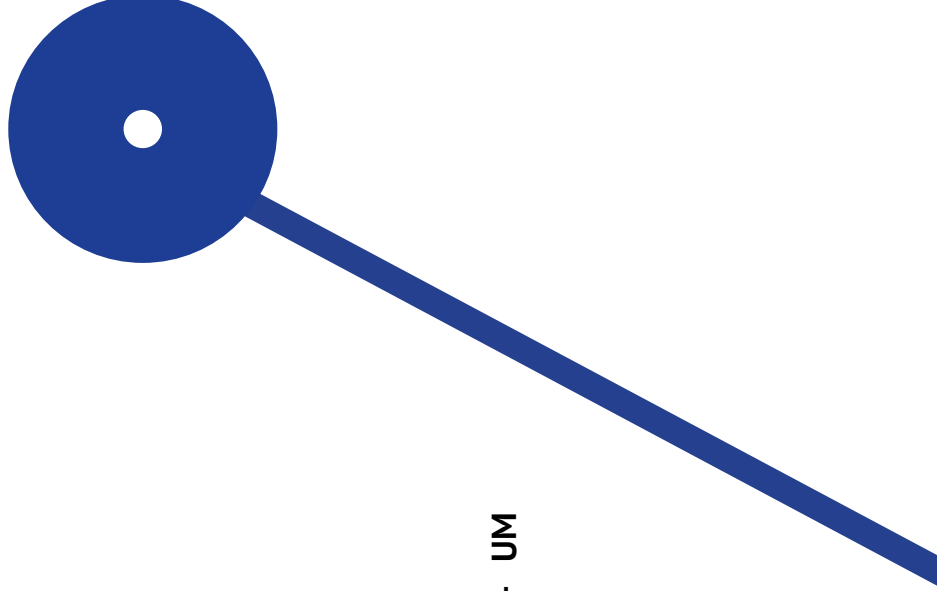
Subida de escalão extraordinária	1
Reduzir ou eliminar atividades ao fim-de-semana	1
Horários organizados de forma a evitar “furos”	1
Horários organizados de forma a permitir 1 dia sem componente letiva	1
Maior sensibilidade na organização dos horários	1
Manter as reuniões online	1
Mensalidade mais reduzida para quem tem filhos a frequentar o Colégio	1
Momentos de lazer/convívio	1
Não ter reuniões fora do período letivo	1
Possibilidade de fazer férias em julho	1
Parcerias com instituições que proporcionem descontos na vida pessoal	1
Viagens pagas	1
Elogios	1
Compreensão	1

ESCOLA
SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO



**Título A MOTIVAÇÃO DOCENTE – UM
ESTUDO DE CASO**

Nome Cátia Diana Dias de Sousa