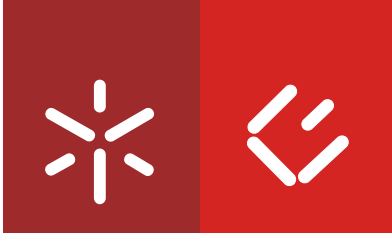


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Tomás Manuel Correia

**A Motivação dos Docentes do Ensino Básico  
de Timor-Leste: Um Estudo Exploratório**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Tomás Manuel Correia

## **A Motivação dos Docentes do Ensino Básico de Timor-Leste: Um Estudo Exploratório**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da  
**Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes**

## DECLARAÇÃO

Nome: Tomás Manuel Correia

Endereço electrónico: [aquino.correia99@gmail.com](mailto:aquino.correia99@gmail.com)

[tm\\_aquino@yahoo.com](mailto:tm_aquino@yahoo.com)

Título da Dissertação: A motivação dos Docentes do Ensino Básico de Timor-Leste: Um Estudo Exploratório

Orientadora: Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

Ano de conclusão: 2014

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

PARA OS DEVIDOS EFEITOS, DECLARO QUE, É AUTORIZADO A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO(A), QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ...../...../ 2014

Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro de tudo queria agradecer a Deus todo-poderoso pela graça, proteção, saúde e força que me deu durante este meu percurso como estudante na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Em segundo lugar, gostaria de expressar a minha profunda gratidão para com a minha Orientadora, Professora Doutora Maria Emília Fernandes pela grandeza dedicação e paciência com que me orientou e acompanhou ao longo deste processo.

Gostaria também de agradecer aos Formadores do curso de Gestão de Recursos Humanos pelo apoio e partilha de saberes e conhecimentos na sala de aula e por meio de atividades de competências transversais.

Agradeço ao Governo Timorense, através do Ministério da Educação de Timor-Leste pelo financiamento que me concebeu e pela disponibilidade de conceder autorização na realização de pesquisa aos docentes do quadro permanente e contratado público, nas escolas públicas e privadas de Timor-Leste.

Aos meus colegas Zélia da Costa, Teresa Coelho, Ana Madamma Rodrigues e Marta Meyreles, pela amizade e disponibilidade de me atender logo na primeira ocasião, o meu especial obrigado.

À minha parceira na vida familiar, Etelvina Amaral Soares, pela paciência e disponibilidade de ficar com os nossos filhos, pelo carinho, amor e incentivo que me deu no primeiro dia da minha partida e em todos os momentos da minha ausência. Aos meus filhos, Sheyla, Joel, Feby, Lery, Quela, Tety, Zhy, Nica, pelo amor, carinho e paciência, embora nalguns momentos tenham ficado aborrecidos com a minha ausência prolongada.

A todos os meus familiares, irmãos, cunhados(as), sobrinhos, sogros que me apoiaram moral e espiritualmente e que deram apoio à minha esposa e filhos durante a minha ausência, a minha profunda gratidão.

Não tenho nada para oferecer como símbolo do meu agradecimento, só apenas uma palavra simples **“MUITO OBRIGADO”**. Que Deus conceda graça e saúde a todos os meus intervenientes.

# **“A motivação dos docentes do ensino básico de Timor-Leste: Um estudo exploratório”**

## **RESUMO**

O mundo que hoje conhecemos transforma-se a uma velocidade incomparável. Num piscar de olhos adquire novos matizes, que nos desafiam e aos quais não podemos deixar de responder. As atuais alterações no mundo inevitavelmente as organizações. A constatação desta realidade fez com que as organizações se esforçassem para reagir a estes ambientes instáveis, que impõe um contínuo esforço de ajustamento e obrigam a capacidades novas de antecipar as mudanças. A sobrevivência ou o sucesso das organizações impõe que estas e os seus funcionários se transformem. Por outro lado, a qualidade e bem-estar dos funcionários passaram a constar da estratégia de sucesso das organizações. Assim, considerando que os colaboradores são um recurso valioso e estratégico é facilmente explicável a relevância da motivação para as organizações. Neste contexto, a (re)formulação e a (re)modernização da gestão de recursos humanos é imprescindível no sentido de garantir boas práticas que consigam manter o bem-estar dos colaboradores enquanto seres humanos e trabalhadores. O presente estudo pretende identificar quais as percepções dos docentes do Ensino Básico sobre várias dimensões da função e do contexto de trabalho e como estas afetam a sua motivação. A amostra do estudo é constituída por 381 docentes do ensino básico. A investigação é predominantemente de carácter quantitativo, tendo-se desenvolvido uma análise descritiva das respostas dos docentes. Para enriquecimento do estudo, foi ainda desenvolvida uma análise qualitativa das sugestões apresentadas pelos respondentes no final do questionário para a melhoria das suas funções, permitindo explorar as opiniões dos docentes-inquiridos. O resultado da análise indica que as políticas e práticas do Ministério da Educação parecem não estar a atender a todas as dimensões da função e do contexto do trabalho dos docentes o que implica a baixa motivação dos mesmos na realização da sua tarefa do dia-a-dia.

**Palavras-chave:** motivação, docentes do ensino básico, análise quantitativa, Timor-Leste

# "The motivation of the East Timorese primary school teachers: An Exploratory Study"

## ABSTRACT

The world we know today becomes the unmatched speed. In a flash acquires new shades, which challenge us and which we cannot hang. The changes in the world that currently follows inevitably affect organizations. The realization of this reality has made organizations to make efforts to respond to these unstable environments, which requires an effort of continuous adjustment and force the new capacity to anticipate changes.

These changes require organizations to transform as well as their employees. In this competitive context, the importance of the human being in organizations is reinforced. So, considering that employees are a valuable and strategic resource in the organization and with this perspective, the motivation of employees should be well managed. In this context, the (re) design and (re) modernization of human resource management is essential for good management practices support to maintain the well-being of employees as human beings and workers.

The aim of this study is to study the aspects that stimulate and affect the motivation of primary school teachers. The field study focuses on the motivation of teachers of basic education in East Timor. The study sample consists of 381 teachers of basic education. The research is of quantitative and descriptive nature, reinforcing with a qualitative analysis of the suggestions made by individuals to improve their functions, allowing explore the views of respondents teachers. The analysis indicates that the policies and practices of the Ministry of Education is not yet meet the needs of teachers in what concerns salary and work conditions. Contributions to HRM practice and knowledge are considered.

Keywords: motivation, basic education teachers, quantitative study, Timor East

## ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1. Conceitos da motivação .....	3
2.2. Tipos da motivação .....	5
2.2.1. Motivação intrínseca .....	5
2.2.2. Motivação extrínseca .....	6
2.3. Perspetivas teóricas da motivação .....	6
2.3.1. A teoria da hierarquia das necessidades - Maslow .....	7
2.3.2. A teoria de ERG. - Alderfer .....	9
2.3.3. A teoria dos motivos - McClelland .....	10
2.3.4. A teoria das expectativas - Vroom .....	11
3. METODOLOGIA .....	13
3.1. Métodos de investigação e amostragem .....	15
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DOS RESULTADOS .....	19
4.1. Amostra .....	19
4.1.1. Dados pessoais .....	19
4.1.2. Situação laboral .....	21
4.1.3. Síntese da descrição da amostra .....	23
4.2. Análise descritiva dos dados .....	24
4.2.1. Formação .....	24
4.2.2. Desenvolvimento de carreira .....	30
4.2.3. Realização da tarefa .....	36
4.2.4. Satisfação com remuneração .....	42
4.2.5. Comunicação e relações interpessoal e organizacional .....	46
4.2.6. Avaliação de desempenho .....	56
4.2.7. Políticas do Ministério da Educação (ME) .....	60
4.2.8. Condições físicas de trabalho .....	64
4.3. Análise qualitativa das sugestões para a melhoria da função de docente .....	68
4.4. Discussão dos resultados .....	72
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
BIBLIOGRAFIA .....	79

ANEXOS .....	83
Anexo 1: Declaração da Diretora do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.....	83
Anexo 2: Carta de autorização do Ministério da Educação.....	84
APÊNDICES .....	85
Apêndice 1: Carta de solicitação de autorização do mestrando .....	85
Apêndice 2: Carta de solicitação aos inquiridos .....	86
Apêndice 3: Questionário .....	87
Apêndice 4: Gráficos .....	92
4.1. Formação.....	92
4.1.1: Ao iniciar a as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa. ....	92
4.1.2: Participou em formações para o seu desenvolvimento profissional.....	92
4.1.3: As ações de formação que frequenta são ajustadas aos interesses profissionais nomeadamente ao nível de exercício da atual função.....	92
4.1.4: A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho.....	93
4.1.5: Depois de receber a formação o seu desempenho profissional melhorou.....	93
4.2. Desenvolvimento de carreira.....	93
4.2.1: Acredita na oportunidade de crescimento na carreira .....	93
4.2.2: Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades. ....	94
4.2.3: A sua função oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. ....	94
4.2.4: Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área. ....	94
4.2.5: Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido   adequadamente aproveitado. ....	95
4.3. Realização de tarefas.....	95
4.3.1: Tem certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal.....	95
4.3.2: Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior.95	95
4.3.3: Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função. ....	96
4.3.4: Teve conhecimento do seu superior quando realiza um bom trabalho.....	96
4.4. Satisfação com a remuneração.....	96
4.4.1: Está satisfeito com o salário atual. ....	96
4.4.2: Considera a sua remuneração justa em relação com a sua função. ....	97



4.4.3: Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada. ....	97
4.5. Comunicação e relações interpessoal e organizacional .....	97
4.5.1: Considera bom o relacionamento entre os docentes e superior ou diretor. ....	97
4.5.2: O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função. ....	98
4.5.3: Sente-se respeitado pelo seu chefe ou diretor. ....	98
4.5.4: A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes.....	98
4.5.6: O seu serviço estimula o trabalho em equipa.....	99
4.5.7: As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho. ....	99
4.5.8: O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções.....	100
4.5.9: O ME reconhece os bons docentes.....	100
4.6. Avaliação de desempenho .....	100
4.6.1: O diretor comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho. ...	100
4.6.2: A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos de ensino e aprendizagem. ....	101
4.7. Políticas do Ministério da Educação .....	101
4.7.1: O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes. ....	101
4.7.2: O ME investe em formação e desenvolvimento para que os docentes tenham uma aprendizagem contínua. ....	101
4.7.3: Os regimentos internos do ME - normas disciplinares, sistemas de supervisão e monitorização - contribuem para a melhoria do seu desempenho. ....	102
4.8. Condições físicas de trabalho.....	102
4.8.1: As suas condições de trabalho são satisfatórias.....	102
4.8.2: As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem. ....	102
4.8.3: As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação.....	103
4.8.4: A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades. ....	103
Apêndice 5: Grelha de sugestões.....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico da motivação .....	4
Figura 2: Ciclo motivacional .....	4
Figura 3: Cadeia de necessidades .....	4
Figura 4: Pirâmide das necessidades .....	7

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Contraste entre as teorias de Maslow e Alderfer .....	9
Tabela 2: Quadro resumo dos três conceitos de Vroom .....	12
Tabelas da análise descritiva:	
Tabela 3: Formação – Médias gerais .....	26
Tabela 4: Formação – Sexo .....	26
Tabela 5: Formação – Idade .....	27
Tabela 6: Formação - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	28
Tabela 7: Formação – Vínculo de trabalho .....	29
Tabela 8: Formação - Posição estrutural .....	29
Tabela 9: Formação - Anos de serviço na função atual .....	30
Tabela 10: Desenvolvimento de carreira – Médias gerais .....	32
Tabela 11: Desenvolvimento de carreira – Sexo .....	32
Tabela 12: Desenvolvimento de carreira – Grupo etário .....	33
Tabela 13: Desenvolvimento de carreira - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	33
Tabela 14: Desenvolvimento de carreira - Vínculo de trabalho .....	34
Tabela 15: Desenvolvimento de carreira - Posição estrutural .....	35
Tabela 16: Desenvolvimento de carreira - Anos de serviço na função atual .....	36
Tabela 17: Realização de tarefas – Médias gerais .....	37
Tabela 18: Realização de tarefas – Sexo .....	38
Tabela 19: Realização de tarefas - Grupo etário .....	38
Tabela 20: Realização de tarefas - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	39
Tabela 21: Realização de tarefas - Vínculo de trabalho .....	40
Tabela 22: Realização de tarefas - Posição estrutural .....	40
Tabela 23: Realização de tarefas - Anos de serviço na função atual .....	41
Tabela 24: Satisfação com salário – Médias gerais .....	42
Tabela 25: Satisfação com salário – Sexo .....	43
Tabela 26: Satisfação com salário - Grupo etário .....	43
Tabela 27: Satisfação com salário - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	44
Tabela 28: Satisfação com salário - Vínculo de trabalho .....	44

Tabela 29: Satisfação com salário - Posição estrutural .....	45
Tabela 30: Satisfação com salário - Anos de serviço na função atual .....	45
Tabela 31: Comunicação e relações interpessoais – Médias gerais .....	47
Tabela 32: Comunicação e relações interpessoais – Sexo .....	47
Tabela 33: Comunicação e relações interpessoais - Grupo etária .....	48
Tabela 34: Comunicação e relações interpessoais - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	48
Tabela 35: Comunicação e relações interpessoais - Vínculo de trabalho .....	49
Tabela 36: Comunicação e relações interpessoais - Posição estrutural .....	49
Tabela 37: Comunicação e relações interpessoais - Anos de serviço na função atual .....	50
Tabela 38: Políticas e práticas da organização – Médias gerais .....	52
Tabela 39: Políticas e práticas da organização - Sexo .....	52
Tabela 40: Políticas e práticas da organização - Grupo etário .....	53
Tabela 41: Políticas e práticas da organização - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	53
Tabela 42: Políticas e práticas da organização - Vínculo de trabalho .....	54
Tabela 43: Políticas e práticas da organização - Posição estrutural .....	54
Tabela 44: Políticas e práticas da organização - Anos de serviço na função atual .....	55
Tabela 45: Avaliação de desempenho – Médias gerais .....	56
Tabela 46: Avaliação de desempenho – Sexo .....	56
Tabela 47: Avaliação de desempenho - Grupo etária .....	57
Tabela 48: Avaliação de desempenho - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	57
Tabela 49: Avaliação de desempenho - Vínculo de trabalho .....	58
Tabela 50: Avaliação de desempenho - Posição estrutural .....	58
Tabela 51: Avaliação de desempenho - Anos de serviço na função atual .....	59
Tabela 52: Políticas do Ministério da Educação – Médias gerais .....	60
Tabela 53: Políticas do Ministério da Educação – Sexo .....	61
Tabela 54: Políticas do Ministério da Educação - Grupo etário .....	61
Tabela 55: Políticas do Ministério da Educação - Nível de ensino que frequenta/frequentou .....	62
Tabela 56: Políticas do Ministério da Educação - Vínculo de trabalho .....	62
Tabela 57: Políticas do Ministério da Educação - Posição estrutural .....	63
Tabela 58: Políticas do Ministério da Educação - Anos de serviço na função atual .....	63
Tabela 59: Condições físicas de trabalho – Médias gerais .....	65
Tabela 60: Condições físicas de trabalho – Sexo .....	65

Tabela 61: Condições físicas de trabalho - Grupo etário .....	66
Tabela 62: Condições físicas de trabalho - Nível de ensino que frequenta/Frequentou .....	66
Tabela 63: Condições físicas de trabalho - Vínculo de trabalho .....	67
Tabela 64: Condições físicas de trabalho - Posição estrutural .....	67
Tabela 65: Condições físicas de trabalho - Anos de serviço na função atual .....	68
Tabela 66: Estimativa das necessidades de infraestruturas escolares .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Dados pessoais:

a. Distribuição por sexo .....	19
b. Distribuição por grupo etário .....	20
c. Estado civil .....	20
d. Nível de ensino .....	21

### Situação laboral:

a. Vínculo de trabalho .....	21
b. Posição estrutural .....	22
c. Anos de serviço na função atual.....	23

## LISTA DE SIGLAS

PEDN	-	Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional
ME	-	Ministério da Educação
ERG	-	Existence, Relatedness, Growth
TAT	-	Thematic, Apperception, Test
DNSC	-	Direção Nacional de Serviços Corporativos
EB	-	Ensino Básico
EBC	-	Ensino Básico Central
EBF	-	Ensino Básico Filial
SPSS	-	Statistical Package for Social Science
SPG	-	Sekolah Pendidikan Guru
KPG	-	Kursus Pendidikan Guru
PGA	-	Pendidikan Guru Agama Katolik
PGAK	-	Pendidikan Guru Agama
SGO	-	Sekolah Guru Olah Raga
SMA	-	Sekolah Menengah Atas
SMEA	-	Sekolah Menengah Ekonomi Atas
STM	-	Sekolah Teknik Menengah
SMIK	-	Sekolah Menengah Industri Kejuruan
SPP	-	Sekolah Pendidikan Pertanian
IT	-	Informasi Teknologi
INFORDEPE	-	Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais da Educação
D	-	Diretor
DA	-	Diretor Adjunto
CGAT	-	Chefe Gabinete Apoio Técnico
RGTP	-	Responsável do Grupo de Trabalho de Professores
CF	-	Coordenador Filial
RC	-	Responsável do Ciclo
RT	-	Responsável da Turma
RD	-	Responsável da Disciplina
PME	-	Plano do Ministério da Educação
PNE	-	Plano Nacional da Educação

## 1. INTRODUÇÃO

Timor-Leste, um país pequeno situado no oceano pacífico, entre a Austrália e a Indonésia, é a mais nova nação do século XXI, com uma população residente de 1 066 409 habitantes, (Censo Uma Kain 2010), sendo que mais de dez mil timorenses emigraram à procura de uma vida melhor.

Com dez anos de independência, Timor-Leste está, ainda, como é natural, em fase de construção em todas as áreas, com o objetivo de criar uma Nação forte, desenvolvida, onde todos os timorenses vivam com dignidade; uma Nação que ofereça bem-estar ao seu povo, no presente, e às futuras gerações. Uma das questões que mais preocupa o Estado timorense é a formação dos seus recursos humanos, em todas as áreas, para que, no futuro, possam garantir a continuidade do desenvolvimento do país. A qualificação dos recursos humanos, como o provam os modelos de desenvolvimento seguidos por alguns países do sudeste asiático, é essencial para o futuro de um país que se pretende desenvolvido e com qualidade de vida.

É de referir que a motivação dos colaboradores é um fator importante para o sucesso ou insucesso de uma organização. No contexto de trabalho, nos dias de hoje, não é fácil definir o conceito de motivação, pois “trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordable segundo uma multiplicidade de perspectivas” (Pina e Cunha et al, 2007:154). Todavia, segundo os mesmos autores, a motivação é um fenómeno complexo e constitui um elemento essencial à própria razão de ser do sucesso profissional e organizacional. Isto, porque a motivação pode ser definida como uma força psicológica e comportamental que afeta o modo como trabalhamos e que se relaciona com vários fatores (Pina e Cunha et al, 2007). A motivação é importante para a gestão porque lhe permite compreender melhor os colaboradores, e, neste sentido, promover a sua produtividade, desempenho e bem estar psicológico e social. Assim sendo, uma organização pode prosperar e ser capaz de atingir os seus objetivos se investir na motivação dos colaboradores (Pina e Cunha et al, 2007).

Em Timor-Leste o Ministério da Educação, como organismo responsável máximo na área, desempenha um papel muito importante na qualificação dos profissionais da educação e na garantia da qualidade do ensino em todo o território. Estes são, aliás, objetivos claramente identificados em todos os documentos estratégicos, técnicos e políticos, aprovados nos últimos anos pelo IV Governo Constitucional Timorense (Timor-Leste, PEDN, 2011).



Segundo estes documentos do governo Timorense, este cenário tem levado o Ministério da Educação a reformular as suas estratégias e a procurar melhorar o ensino, promovendo melhores condições nas escolas e capacitando os profissionais de educação, de forma a garantir aos alunos um ensino de qualidade.

Assim sendo, nas escolas, os docentes são elementos que influenciam a realização dos objetivos educacionais, com reflexos positivos na aprendizagem dos estudantes. Neste sentido, dir-se-ia que o sucesso da educação pode ser determinado pela motivação dos docentes para exercer as funções. Com base no referido anteriormente pode inclusive dizer-se que a posição estratégica dos professores para melhorar a qualidade da educação é fortemente influenciada pela sua motivação, afetando a seu desempenho, qualidade técnica e pedagógica, e uma atitude positiva em relação a seu trabalho.

Assim sendo, considerando que o bom desempenho dos professores é um aspeto crucial para qualquer sistema de ensino, e do qual depende a qualidade da educação e aprendizagem dos alunos, é da maior relevância identificar e estudar a motivação destes.

Com base na descrição acima, gostaria então de estudar a motivação no contexto da educação, mais especificamente, pretendo estudar a motivação dos docentes do ensino básico Timorense, com vista a contribuir para a melhoria das condições de trabalho dos docentes e do ensino neste contexto geográfico.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma. Na primeira parte, apresentamos uma breve introdução sobre a situação real que o país enfrenta na área de educação. Na segunda parte, foi necessário fazer uma revisão da literatura acerca do conceito de motivação para poder compreender melhor o tema em estudo. Na terceira parte, falaremos sobre a metodologia utilizada na recolha de dados e os procedimentos dos resultados. A quarta parte diz respeito à apresentação dos resultados do estudo empírico e à discussão dos resultados. Por fim, apresentamos as principais conclusões, recomendações, limitações do estudo e sugestões para futuros estudos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceitos da motivação

A palavra motivação deriva do latim “*movere*”, que significa deslocar-se, mover-se, (Machado & Portugal, 2014:94). Motivação é a força, o impulso que nos move e direciona o comportamento humano em busca da satisfação de uma determinada necessidade (Lopes, 1980). A motivação identifica-se como:

“um conjunto de fatores (internos e externos) que provoca, canaliza e sustenta o comportamento de um ser humano. Este conjunto de fatores define-se como uma força energética que tem origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dá origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração,” (Pina e Cunha et al. 2007:155).

Sims, Finerman e Gabriel (citados por Pina e Cunha et al, 2007:155), definiram a motivação como “forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”. M. D. Vernon (1973:11) também define a motivação “como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes”.

Por outro lado, Junior e Oliveira (2009, citado por Galhanas, Carla R. G., 2009:4) defendem que a motivação “representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si, determinando a conduta de um indivíduo”. Os autores propõem que este é um processo interior do ser humano. Para a Madelene Hunter a motivação é vista “como um estado de necessidade ou desejo que leva a pessoa a fazer algo que satisfaça esse desejo ou necessidade” (1982:10). Ou seja, as pessoas querem trabalhar porque esse desejo é conduzido por certas necessidades, tais como: a) “o desejo de viver” - o indivíduo trabalha para a sua sobrevivência; b) “o desejo de ter uma posição laboral/social” - o indivíduo trabalha para obter um posto de trabalho; c) “o desejo de poder” - o indivíduo tem por objetivo obter uma posição de poder no emprego; d) e “o desejo de reconhecimento” - cada indivíduo tem o desejo de ser reconhecido pelo seu superior dentro da organização (H. Malayu S. P. Hasibuan, 2003:143).

Por outro lado, como processo cognitivo, a motivação é definida por Henry Simamora (2004:510) como “uma função da expectativa do indivíduo de que um esforço irá produzir ou resultar num desempenho que, por sua vez, levará a uma recompensa do esforço”. Para Chiavenato, a motivação “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma [...] que dá origem a uma propensão

a um comportamento específico, [...], está relacionado com os sistema de cognição da pessoa,” (Chiavenato, 2009:50-51). Este processo cognitivo é ilustrado na figura abaixo:

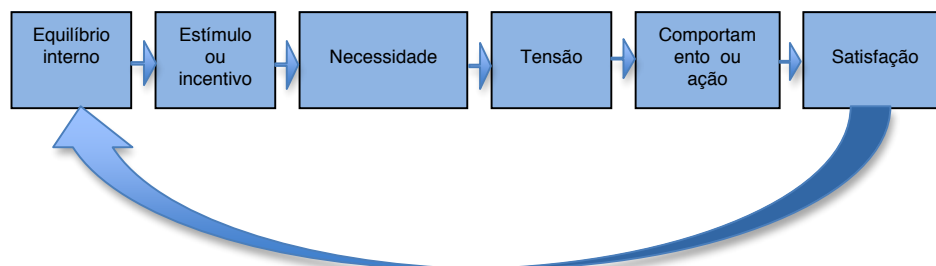
Figura 1: Modelo básico de motivação



Fonte: Chiavenato, 2009:51

Conciliando a definição da motivação como processo cognitivo e as causas suscitadoras da motivação, Chiavenato identifica um ciclo motivacional. Este ciclo motivacional ilustra-se na figura abaixo:

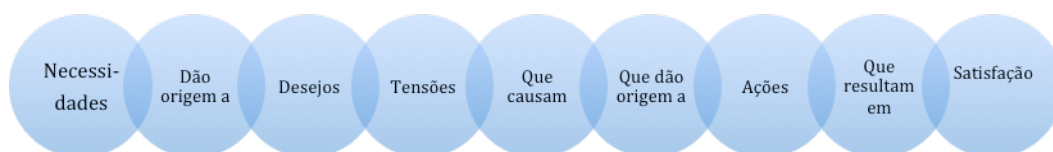
Figura 2: Ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato, 2009:52

Para Berelson e Steiner (1964, citados por Koontz et al, 1987:136), a motivação é uma “reação em cadeia de necessidades, desejos e satisfações,” como podemos ver na figura abaixo:

Figura 3: Cadeia de necessidades



Fonte: Koontz et al, 1987:137

A motivação é um conjunto de fenômenos que não é meramente individual, mas é um resultado

da interação entre pessoas em diferentes situações (Rocha, 2007). Assim, o ambiente exerce influência sobre as nossas percepções condicionando as nossas necessidades. Por exemplo, o sucesso de um colega de escola pode estimular o nosso desejo de ser igual ou de ter um *estatuto* mais elevado. Assim, o sucesso de outro pode ser algo desafiador, e que pode aumentar o nosso desejo de realizar algo.

Quanto à cadeia de necessidades-desejo-satisfação, ela nem sempre opera de forma tão simples. As necessidades realmente causam comportamentos, mas também podem resultar de comportamentos. A satisfação de uma necessidade pode levar a um desejo de satisfazer mais necessidades. Por exemplo, uma pessoa pode criar novas necessidades com a satisfação obtida de um objetivo desejado, ou pode ser desanimada por causa de um insucesso. Podemos referir que o comportamento é frequentemente *o que fazemos* e não *por que o fazemos* (Koontz et al, 1987).

## 2.2. Tipos da motivação

Em geral a motivação é dividida em dois tipos, intrínseca e extrínseca, (Pina e Cunha et al, 2007).

### 2.2.1. Motivação intrínseca

A motivação intrínseca é uma força energética que ocorre dentro de um indivíduo e resulta da sua própria vontade para realizar uma atividade, sem que haja qualquer coerção ou estímulo proveniente do exterior (Pina e Cunha, et al, 2007).

Existem dois tipos de motivação intrínseca: autodeterminação e escolha pessoal. Quando os trabalhadores acreditam que fazem uma atividade por vontade própria, e não por causa da procura de sucesso ou de recompensas externas, estamos perante uma situação de autodeterminação. A motivação interna e o interesse intrínseco na realização dos trabalhos são elevados se os trabalhadores tiverem a oportunidade de tomar pessoalmente decisões sobre a sua aprendizagem (Pina e Cunha et al, 2007).

Quanto à escolha pessoal, experiências positivas trazem uma sensação de grande prazer. A experiência ótima ocorre quando os indivíduos se sentem capazes de dominar e se concentrarem totalmente na realização de uma atividade. Essa ótima experiência ocorre quando os indivíduos se envolvem nos desafios que consideram que não são muito difíceis mas também não são muito fáceis (Pina e Cunha et al, 2007).

Podemos concluir que a motivação intrínseca é um ato causado por fatores internos do indivíduo e não necessita de quaisquer estímulos externos.

### **2.2.2. Motivação extrínseca**

A motivação extrínseca é frequentemente influenciada por incentivos externos, como a procura de recompensas materiais e sociais ou para evitar alguma forma de punição (Pina e Cunha et al, 2007). Consequentemente, a motivação extrínseca é controlada por circunstâncias do meio ambiente e muda de situação para situação. O indivíduo é influenciado pelo meio ambiente e as suas mudanças, sendo este que determina o seu comportamento motivacional ou seja a força necessária de que o indivíduo faz uso para alcançar os seus propósitos (Hunter, 1982).

### **2.3. Perspetivas teóricas da motivação.**

Diferentes autores apresentam diferentes perspetivas sobre a motivação ao longo dos anos, sendo que o corpo teórico se tem continuado a construir e a aprofundar. Sinteticamente, apresenta-se uma breve descrição de cada perspetiva.

O Behaviorismo enfatiza as recompensas externas e as punições como fatores-chave para determinar a motivação de um indivíduo. Um incentivo é um estímulo positivo que pode motivar o comportamento do indivíduo. Os defensores do uso de incentivos enfatizam que estes podem causar o interesse ou prazer de realizar uma atividade, canalizam os comportamentos adequados e mantêm o indivíduo longe de um comportamento inadequado. Bergamini (1990:26) defendeu que:

“a motivação passa a ser compreendida como uma esquema de ligação, estímulo-resposta [...] e o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior”.

A perspetiva do humanismo, por sua vez, enfatiza a capacidade do indivíduo para desenvolver a sua personalidade, a liberdade de escolher o seu destino, mas também é sensível a outros fatores. Esta perspetiva está intimamente relacionada com a visão de Abraham Maslow onde certas necessidades básicas devem ser satisfeitas antes de se satisfazer as necessidades mais elevadas (Pina e Cunha et al, 2007).

De acordo com a perspetiva cognitiva, os pensamentos do indivíduo guiam a sua motivação,

destacando-se também a importância de se estabelecerem as metas, o planejamento e a monitorização do progresso da atividade em direção à meta (Schunk & Zimmerman, 1994).

Segundo esta teoria as pessoas são motivadas a enfrentar o seu ambiente de forma eficaz, para dominar o seu mundo e processar informações de forma eficiente. Por exemplo, os estudantes querem passar mais tempo com colegas e amigos próximos, o seu apego aos pais e o desejo de estabelecer uma relação positiva com o professor. Alunos que têm uma relação muito desportista com os colegas geralmente têm resultados académicos positivos e têm muito interesse em ir à escola (Stipek, 2002).

Dentro de cada uma destas diferentes tendências teóricas podemos identificar diferentes teorias sobre a motivação. Nesta revisão de literatura pretende-se apenas explorar algumas destas teorias, mais especificamente a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow; a teoria de ERG (Existence, Relatedness, Growth), de Alderfer; a teoria dos motivos, de McClelland; e a teoria da expectativa, de Vroom.

### 2.3.1. A teoria da hierarquia das necessidades - Maslow

Abraham H. Maslow, desenvolveu a teoria da motivação humana numa hierarquia de necessidades, que integra desde as necessidades fisiológicas até às necessidades mais elevadas de autorrealização. Na sua obra, Maslow discute aquilo que designa por “bom ser humano. O ser plenamente humano é aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização,” (Pina e Cunha et al, 2007:156).

Maslow classifica as necessidades humanas numa hierarquia de cinco grupos, como podemos ver na figura abaixo, (Pina Cunha et al, 2007).



Fonte: Pinto et al. (2010:139)

As necessidades fisiológicas ou de sobrevivência, são as mais básicas, as que levam um indivíduo a agir para assegurar a sua vida, tais como a alimentação, sexo, sede e o repouso, (Pina e Cunha et al, 2007).

As necessidades de segurança abrangem a proteção física de todos os riscos que ameaçam a existência humana e a saúde. As pessoas necessitam de paz e segurança na sua vida quotidiana. O temor, ansiedade, frustração, desequilíbrio mental e choques emocionais podem interferir no trabalho do indivíduo. Para trabalhar de modo mais eficaz, o indivíduo deve manter o equilíbrio emocional e estar seguro para se poder concentrar no trabalho, (Pina e Cunha et al, 2007).

As necessidades sociais estão ligadas à necessidade de relacionamento com outros seres humanos ou com o ambiente onde eles habitam. O desejo de manter relações afetuosas e amistosas com outras pessoas são uma destas necessidades sociais. Segundo Muray (1986:159), a necessidade de relacionamento caracteriza-se pela “preocupação [...] de estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras pessoas”. A aceitação de um indivíduo dentro de um grupo é muito valiosa, relacionada com o ato de “dar e receber amor”, e mais tarde Maslow integrou-a dentro da categoria “necessidades sociais,” (Pina e Cunha et al, 2007:165). A aceitação de outros ajuda o indivíduo a realizar atividades em conjunto (coletivas) e, por meio destas, a melhorar o conhecimento, a concepção e a perspicácia.

As necessidades de estima estão associadas à necessidade dos indivíduos se sentirem úteis, e que os outros o reconheçam. Segundo Pina e Cunha et al (2007:156), “as pessoas com um emprego estável, razoavelmente remuneradas e com um relacionamento social satisfatório podem mesmo assim sentir-se frustradas”. Isto acontece se não são aceites e reconhecidas pelo ambiente em que se inserem, (Pina e Cunha et al, 2007).

Por último, as necessidades de autorrealização relacionam-se com a oportunidade de desenvolver o potencial que existe no próprio indivíduo e que se transforma em capacidades reais - e esta seria a mais nobre das necessidades, como disse o autor, “*what a man can be, he must be*” (Pina e Cunha et al, 2007:156).

As necessidades fisiológicas e de segurança são classificadas como necessidades primárias ou básicas, enquanto as restantes se classificam como necessidades secundárias. Independentemente do modo como se classificam as necessidades humanas, o que é certo é que a natureza, o tipo e a intensidade das necessidades humanas diferem de pessoa para pessoa, porque os seres humanos são

indivíduos únicos. É evidente que as necessidades humanas não são só materiais mas também psicológicas, mentais, intelectuais e até espirituais (Pina e Cunha et al, 2007).

Aplica-se também uma ordem hierárquica à pirâmide da satisfação das necessidades humanas, o que significa que alguém não vai tentar satisfazer as necessidades dos níveis superiores antes de ver satisfeitas as necessidades dos níveis inferiores. Por exemplo, o indivíduo não procurará satisfazer as suas necessidades de segurança (segundo nível), sem que tenha, antes, satisfeito as necessidades fisiológicas (primeiro nível), e assim sucessivamente até alcançar o nível mais elevado, ou seja, até realizar as necessidades de autorrealização, (Pina e Cunha et al, 2007).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow permite-nos relacionar as “necessidades individuais com a motivação; caracterizar diferentes tipos de necessidades; constatar que a satisfação de uma necessidade já satisfeita não motiva o indivíduo; e compreender que em cada indivíduo existe alguma hierarquização de necessidades” (Pinto et al, 2010:140).

### 2.3.2. A teoria de ERG. - Alderfer

A teoria desenvolvida por Alderfer é conhecida pela sigla ERG, onde: E = *Existence*, ou a necessidade de existência; R = *Relatedness*, ou necessidade de relacionamento com os outros; e G = *Growth*, ou necessidade de crescimento.

Desta sigla ERG, podemos aferir dois significados importantes. Primeiro, há semelhanças conceptuais entre a teoria de Alderfer e o modelo desenvolvido por Maslow. O conceito de “existência” pode identificar-se com o primeiro e segundo níveis da hierarquia das necessidades de Maslow; o “relacionamento” com o terceiro e quarto níveis; e o “crescimento” com o quinto nível daquela hierarquia de necessidades (autorrealização), como podemos ver na tabela abaixo:

Tabela 1: Contraste entre as teorias de Maslow e Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento

Fonte: Cunha e Pinha et al, 2007:158



Contrariamente à teoria de Maslow, a teoria de Alderfer enfatiza que diferentes tipos de satisfação das necessidades humanas são cultivadas simultaneamente. Todavia, o forte desejo de satisfazer as necessidades mais elevadas é sinal de que as necessidades básicas foram já satisfeitas, (Pina e Cunha et al, 2007).

Por outro lado, a dificuldade de satisfazer as necessidades mais elevadas, traz um maior desejo de satisfazer as necessidades mais básicas. Este ponto de vista baseia-se no pragmatismo da natureza humana, i.e., o homem apercebe-se das suas limitações e ajusta-se às próprias condições e concentra-se nas coisas que podem ser mais facilmente alcançáveis, (Pina e Cunha et al, 2007).

Em suma, “o entendimento da relação entre as várias necessidades é mais flexível e menos orientado para um objetivo final: a autorrealização,” (Pina e Cunha et al, (2007:158).

### **2.3.3. A teoria dos motivos - McClelland**

Esta teoria centra-se em três tipos de necessidades ou motivos: sucesso, afiliação e poder (Pina e Cunha, 2007). A necessidade de sucesso/realização orienta um indivíduo para a excelência, sempre tentando melhorar o desempenho. Os indivíduos com traços de orientação elevado para o sucesso estão dispostos a enfrentar riscos elevados e a assumir a elevada responsabilidade pelos problemas encontrados, porque têm um maior desejo de obter *feedback* sobre o seu trabalho.

A necessidade de sucesso aparece associada à vontade de os indivíduos se destacarem no alcance dos seus objetivos. Por outro lado, os indivíduos necessitam de obter *feedback* do ambiente onde trabalham de forma a receberem o reconhecimento devido dos seus feitos (Murray, 1986; Pina e Cunha et al, 2007).

A necessidade de afiliação refere-se a um “desejo de estar em relações afetuosas e amistosas com as pessoas”, Murray (1986:159). Os indivíduos refletem os seus desejos de ter um relacionamento próximo, cooperativo e cheio de amizade com os outros. Aqueles que têm uma elevada necessidade de afiliação são geralmente bem sucedidos em trabalhos que exigem alta interação social.

McClelland (referido por Pina e Cunha, 2007) sublinhou que a maioria das pessoas apresenta uma combinação de características que influencia o seu comportamento no contexto de trabalho ou na gestão de uma organização. São essas características: a) a procura de relações interpessoais fortes; b) a conquista de amizades e restauração de relações; c) o dar mais importância às pessoas do que às tarefas; d) e o reconhecimento do ambiente com as suas atividades e opiniões.

A necessidade de poder é a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma determinada maneira, ou a capacidade de um indivíduo para controlar e influenciar outras pessoas. É o desejo de ter influência sobre outras pessoas.

Na teoria de necessidades de Maslow (cit. por Pina e Cunha et al, 2007), esta necessidade situa-se entre a necessidade de reconhecimento e autorrealização. Para McClelland (cit. por Pina e Cunha, 2007), a necessidade de poder está relacionada com a necessidade de atingir uma posição de liderança e a eficácia da liderança tende a estar ligada com uma forte orientação para o poder.

#### **2.3.4. A teoria das expectativas - Vroom**

A teoria das expectativas, desenvolvida por Victor Vroom (cit. por Pina e Cunha et al, 2007), é uma abordagem de base cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma consciência. Ou seja, se alguém realmente quer alguma coisa e se há caminho para a obter, esse indivíduo vai tentar obtê-la porque está motivado para isso. Por outro lado, se a expectativa de obter algo que ele deseja é impossível, a motivação para a sua obtenção é baixa (Pina e Cunha et al, 2007).

Esta teoria dá ênfase à prática dos gestores e à necessidade de determinar as metas de forma a gerir as necessidades e interesses das equipas.

A teoria está estruturada fundamentalmente em torno de três conceitos (Pina e Cunha et al, 2007:171): a) a expectativa que é a probabilidade subjetiva de que se um determinado esforço for exercido o resultado será um desempenho bem sucedido; b) a valência que é a força relativa do desejo da pessoa. Ou seja, para que a pessoa se esforce é necessário que a recompensa seja percebida como valiosa ou que tenha uma valência positiva; c) e a instrumentalidade que se relaciona com a relação de um dado resultado com outros resultados possíveis. Por exemplo, uma pessoa que tem uma boa remuneração pode ter acesso a um estilo de vida consoante um dado estatuto social. Neste sentido, a recompensa monetária revela-se como um instrumento para alcance de um resultado de segunda ordem. Num outro exemplo, podemos dizer que uma boa nota de curso pode ser importante para a obtenção de um emprego (Pina e Cunha et al, 2007).

Em suma, o nível de motivação de uma pessoa é dependente da satisfação das seguintes condições: “uma valência elevada, uma elevada expectativa e uma instrumentalidade elevada. Se o valor de um destes componentes for zero, a motivação será nula,” (Pina e Cunha et al, 2007:171), como podemos ver na tabela 2 página seguinte:

Tabela 2: Quadro resumo dos três conceitos de Vroom

<b>Expectativa</b>	<b>Valência</b>	<b>Instrumentalidade</b>
Um determinado esforço bem exercido resulta num desempenho bem sucedido (esforço – desempenho)	Um desempenho bem sucedido é validado com uma recompensa valiosa (que tem valência)	A boa recompensa monetária facilita o acesso a um outro resultado

*Fonte: Pinha e Cunha, 2007:171*

Nas próximas páginas iremos abordar o estudo empírico que teve como objetivo identificar as percepções dos docentes sobre as condições do seu trabalho e refletir em que medida estas podem afetar a sua motivação.

### 3. METODOLOGIA

O intuito deste estudo foi o de explorar as motivações dos docentes de Timor-Leste, procurando, com isso, contribuir para melhorar o sistema de ensino timorense.

Um profissional do ensino deve possuir uma série de qualidades ou capacidades que lhe permitam desempenhar cabalmente a sua profissão, entre os quais: “saber ouvir, oferecer disponibilidade, saber fazer o seu trabalho e ser competente, ter motivação, possuir uma atitude mental positiva, e, sobretudo, adotar uma metodologia precisa”, (Juan F.B. Pérez, 2009:23). O`Connor e Lajes (2005, citado por Juan Fernando Bou Pérez, 2009) afirmam que, “quem é professor é também líder, e um líder tem três atributos principais: capacidade, conhecimento e ser um exemplo a seguir,” (Pérez, 2009:23-24). Com o termo capacidade, enquanto dimensão que lhe permite “saber fazer”, quer-se dizer ser capaz de atuar, de mudar as coisas; um professor deve ter a capacidade de desenvolver o seu plano de ensino e criar iniciativas ou atividades criativas na sala de aula ou no ar livre. Segundo O`Connor e Lajes (2005, citado por Juan Fernando Bou Pérez, 2009), um professor deve assim ser um modelo para os seus alunos e procurar transferir-lhes o entusiasmo e a vontade pela aprendizagem, levando os melhores alunos a participar no processo de ensino-aprendizagem dos colegas que têm mais dificuldades na aprendizagem (Juan F. Bou Pérez). Os autores resumem que o bom docente; “(1) conhece-se a si próprio; (2) não tem somente presente os objetivos, mas também os valores e as crenças que o motivam; (3) define um plano de ação na aula e, sempre que pode, é coerente; (4) vive de acordo com os seus valores e é consistente e (5) age e pensa da mesma forma,” (Juan Fernando Bou Pérez, 2009:24). Para, Rico (1999, citado por Mesquita, 2011:23), o professor é:

“alguém com vocação profissional, que responde a um modelo de militância quase religiosa, que com o seu trabalho, desenvolvido com sentido de austeridade, responde a uma ética do compromisso e entende o ensino como um serviço às comunidades, e por outro, o professor é um ser intelectual, com formação científica e pedagógica, consciente do seu papel na sociedade.”

É de salientar que o militantismo da profissão docente encontra-se em declínio significativo nos dias de hoje e que tal parece acontecer devido a profundas alterações nos valores sociais que a globalização traz à atualidade. Antigamente, os docentes eram mais respeitados no seio da comunidade local porque eram considerados como agentes culturais o que não acontece na situação

atual, como refere Jesus (1996). O autor considera que “há uma perda de prestígio que está ligada à alteração do papel tradicional dos professores no meio local”, (Jesus, 1996:22).

Neste sentido, nota-se uma deslocação para uma cultura mais individualista e economicista por oposição aos valores intelectuais e humanistas. Esteves citado por Jesus (1996) frisou que nos dias de hoje “o estatuto social é estabelecido sobretudo com base em critérios económicos, estando a desvalorização social associada à desvalorização salarial” (Jesus, 1996:25). Segundo este autor a desvalorização salarial dos docentes faz com que estes docentes exerçam em simultâneo outras atividades remuneradas, diminuindo a sua dedicação à tarefa de docente.

Neste sentido, torna-se importante explorar em que medida as condições de trabalho dos docentes podem constituir-se como fatores de satisfação das suas necessidades de modo a motivá-los para as suas tarefas de ensino. A motivação dos professores pode ser definida como “envolvimento, desenvolvimento, satisfação, sucesso e realização profissional,” (Jesus, 1996:35). Com base nesta afirmação, podemos concluir que a motivação dos professores é central para a atividade da docência - a qualidade do ensino, o investimento na formação profissional e para a realização profissional dos docentes, (Jesus, 1996).

Em Timor-Leste, a educação e a vida dos docentes ainda é pautada por muitas insuficiências, nomeadamente no acesso à formação. Aliás, a insuficiência nas qualificações dos docentes é uma preocupação constante do Ministério da Educação de Timor-Leste:

“a qualidade global do ensino em Timor-Leste continua a ser reduzida, com consequências inevitáveis na aprendizagem dos alunos. Mais de 75% dos professores não estão qualificados de acordo com os níveis exigidos por lei, [...]” (Timor-Leste, PEDN, 2011:23).

É de salientar que as profundas alterações na sociedade timorense, com um forte investimento na educação, e a falta de emprego noutras áreas profissionais e de trabalho, levaram as pessoas a procurar na docência uma alternativa ao desemprego, ainda que esta saída profissional não fosse a sua primeira escolha. Por outro lado, a escassez de recursos humanos qualificados no sector levou à contratação de docentes com qualificações insuficientes. Neste sentido muitos ingressaram nesta profissão não como uma vocação mas como uma alternativa ao desemprego e para valorizarem o seu estatuto social na sociedade timorense. Assim, “a profissão docente tornou-se pouca seletiva, levando a que muitos a exerçam sem habilitações específicas para o ensino, equivalendo a uma menor qualificação e preparação profissional dos professores” (Jesus, 1996:24).

Seguidamente, serão apresentados os métodos de investigação e o tipo de amostra que participou do estudo.

### **3.1. Métodos de investigação e amostragem**

O presente estudo utiliza um método de investigação específico como meio de recolha de dados: o questionário. O questionário é um “instrumento de recolha de dados que contém todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses” (Quivy, 1992:183). Por outro lado, o questionário pode ser definido como um “instrumento para a recolha de informação e de colheita de dados, sendo constituído por um conjunto de enunciados que permitem avaliar as atitudes e opiniões dos inquiridos,” (Freixo, 2011:197).

Este tipo de método de recolha de dados insere-se numa metodologia quantitativa. Para Freixo (2011), a metodologia quantitativa “constitui assim um processo sistemático de colheitas de dados observáveis e quantificáveis, [...] baseado na observação de fatos objetivos, acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador” (Freixo, 2011:144). Fernandez refere que a:

investigação quantitativa caracteriza-se pela atuação nos níveis de realidade e apresenta como objetivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população,” (Fernandez, P.S. & Diaz, P.S., 2002:76).

Segundo Emzir (2009), as abordagens quantitativas são:

“abordagens de pesquisa que utilizam principalmente o paradigma pós-positivista no desenvolvimento da ciência [...] usando estratégias de pesquisa, como experimentação e pesquisas que necessitam de estatísticas. Assim, em estudos quantitativos, como o nome sugere, é exigida a utilização de dados quantitativos ou números e técnicas que vão desde a recolha de dados, à sua interpretação, bem como a obtenção e análise dos resultados,” (Emzir, 2009:28).

Um dos motivos para se usar o questionário como instrumento de recolha de dados tem a ver com o fato de se pretender abranger um maior número de indivíduos. O conteúdo do questionário

foi baseado nas necessidades que afetam a motivação dos profissionais de ensino e nas expectativas destes profissionais sobre o seu contexto de trabalho.

Este questionário foi retirado do estudo da motivação dos funcionários do Ministério da Educação (ME) de Timor-Leste (Correia, 2011) e do estudo sobre a motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana (Tavares, 2010). Posteriormente, procedeu-se à sua adaptação através de um pré-teste que se realizou com docentes timorenses.

De acordo com o referido, explica-se seguidamente os passos tomados para levar a cabo esta tarefa. Inicialmente, enviamos um requerimento ao Ministério da Educação (ME) através da Direção Nacional dos Serviços Corporativos (DNSC), a solicitar autorização para a recolha de dados no Ensino Básico (EB) no território nacional. Depois de o pedido ter sido autorizado, foi realizando, então, um pré-teste para garantir a qualidade e a acessibilidade das perguntas. Neste sentido, envolveu-se 7 professores do Ensino Básico Central (EBC) de Soba com o objetivo de permitir a (re)formulação do questionário com mais clareza e objetividade.

Após a reformulação do questionário (apêndice 3) , este ficou constituído por 43 questões. Estas questões pretenderam obter informações em relação à/ao:

1. Perfil dos participantes em estudo: sexo, idade, estado civil, nível de ensino, área de especialização (5 questões)
2. Situação laboral (3 questões)
3. Formação (5 questões)
4. Desenvolvimento de carreira (5 questões)
5. Realização de tarefas (4 questões)
6. Satisfação com salário (3 questões)
7. Comunicação e relações interpessoal e organizacional (9 questões)
8. Avaliação de desempenho (2 questões)
9. Políticas do Ministério da Educação (3 questões)
10. Condições físicas de trabalho (4 questões)
11. Sugestões para a melhoria da motivação docentes. Nesta última, deixamos um espaço livre para sugestões que os docentes entenderam referir como aspetos importantes para serem considerados pelo ME.

O corpo do questionário foi acompanhado por uma carta de solicitação do mestrando contendo o tema e objetivos da pesquisa, havendo também explicações de como responder ao questionário (ver apêndice 2).

A população ou universo deste estudo foram os docentes do Ensino Básico (EB) nas escolas públicas e privadas nos distritos de Baucau, Dili, Lautém, Manatuto, e Same.

Para podermos conseguir a amostra do universo de docentes, optamos pela técnica de área estratificada e tiragem à sorte (Pardal & Correia, 1995; Barañano, 2004). Com base no referido, definimos aleatoriamente 6 escolas por cada distrito, 3 escolas nas zonas rurais e 3 escolas nas zonas urbanas. Devido às limitações de tempo e à dificuldade de acesso a outras localidades, devido ao mau estado das vias de comunicação, não foi possível distribuir os questionários nos distritos de Bobonaro e Viqueque. Nos outros 5 distritos acima referidos também não foi possível inquirir todos os docentes do EB. No momento da aplicação do questionário, foram distribuídos 667 questionários no EBC e Ensino Básico Filial (EBF) do Distrito de Baucau, Dili, Lautém, Manatuto e Same. Os questionários foram distribuídos pelo investigador entre janeiro e março de 2014. Para a aplicação dos questionários, o investigador dirigiu-se pessoalmente a cada uma das escolas e solicitou aos Diretores de Escola a sua distribuição pelo corpo de docentes. Os questionários foram distribuídos dentro de uma envelope que deveriam ser fechado após o seu preenchimento, por cada um dos docentes. Após o preenchimento dos questionários, estes foram entregues aos Diretores da Escola que, por sua vez, os entregaram em mãos ao investigador.

Dos questionários distribuídos, foram recolhidos 393 questionários, sendo 13 considerados inválidos porque apresentavam respostas incompletas.

Face ao exposto, foram submetidas à análise 381 questionários. Por fim, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados com recurso ao programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 21. O tratamento estatístico consistiu sobretudo numa análise descritiva de percentagens e médias. As médias foram também calculadas em função das variáveis demográficas sexo e idade. Estas foram ainda calculadas em função do nível do ensino dos inquiridos. As médias foram também analisadas tendo em conta a situação laboral dos docentes inquiridos, ou seja, tendo em conta o vínculo de trabalho, a posição estrutural e os anos de serviço na função atual dos sujeitos inquiridos. Uma vez que se excluiu os “*missing values*” das análises, as amostras parciais acabam por ser diferentes em função das variáveis independentes consideradas. Tal acabou por ser um impedimento ao cálculo das médias globais em função das variáveis independentes. Todavia,



considerou-se que excluir da amostra os questionários incompletos, pressupunha excluir um número considerável de questionários. Por isso, optou-se por incluí-los na base de dados

As dimensões para a análise descritiva consideradas e que se convencionou como estando associadas as expectativas dos inquiridos foram a formação, desenvolvimento de carreira, realização de tarefas, satisfação com o salário, comunicação e relações interpessoal e organizacional, avaliação de desempenho, condições físicas de trabalho e políticas do Ministério da Educação.

Seguidamente procedemos à apresentação da amostra e à análise descritiva das várias dimensões consideradas no questionário.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

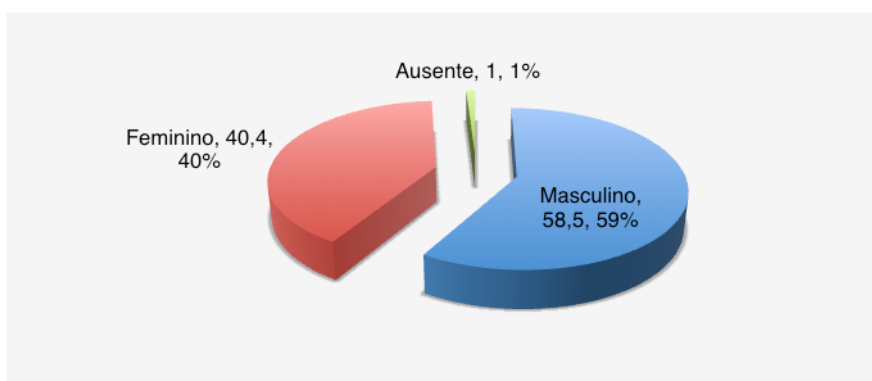
### 4.1. Amostra

#### 4.1.1. Dados pessoais

##### a. Sexo

Dos docentes que identificaram o seu sexo, a maioria dos respondentes ao questionário são do sexo masculino como é possível visualizar no gráfico seguinte. Quanto ao sexo feminino, apenas 40,4% responderam ao questionário.

*Gráfico 1: Distribuição por sexo*

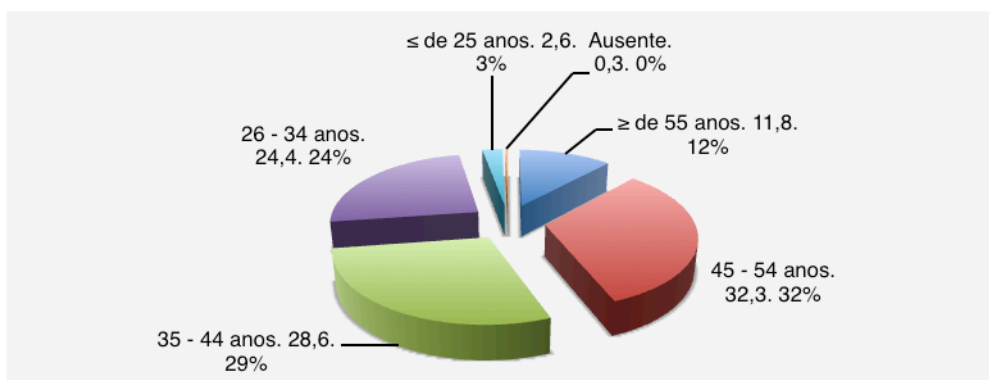


##### b. Idade

Em relação à idade dos docentes que participaram no estudo, a maioria situa-se na faixa etária dos 45 a 54 anos, representando 32,3%, seguindo-se o grupo entre os 35 a 44 anos que representam 28,6%. Por último, a faixa etária dos 26 a 34 anos apresenta uma percentagem de 24,4%.

Os grupos com menor participação são os docentes da faixa etária entre 55 anos ou mais e os docentes com idade inferior ou igual a 25 anos. Assim a amostra é maioritariamente representada por docentes com idade entre 35 a 54 anos como podemos ver na página seguinte.

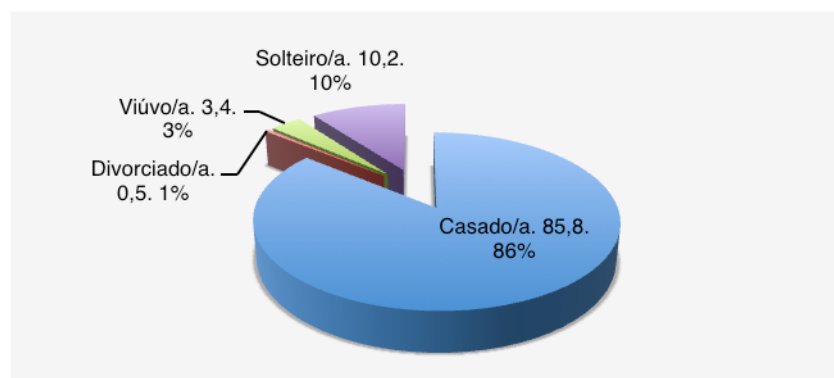
*Gráfico 2: Distribuição por grupo etária*



### c. Estado civil

Do total dos respondentes, 85,8% são casados e 10,2% são solteiros. Os dois grupos com menor representação são os docentes com estado civil *viúvo*, com uma percentagem de 10,2%, e o estado *divorciado* com apenas 0,5%.

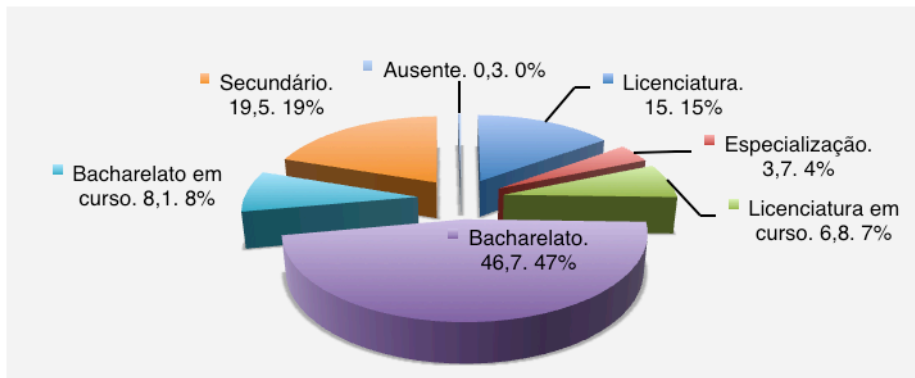
Gráfico 3: Estado civil



### c. Nível de ensino

Segundo os dados obtidos, percebe-se que os docentes com nível de ensino Bacharelato ocupam 46,8%, seguindo-se os docentes só com o Secundário (SPG, KPG, PGAK, PGA, SGO, SMA, SMEA, STM, SMIK, SPP) que apresentam a percentagem de 19,5%. O nível de Licenciatura obteve uma percentagem de 15,0%. Os três grupos com menor representação são os docentes que estão a frequentar o curso de Bacharelato (8,2%) e a frequentar a Licenciatura (6,8%) ou que detêm apenas uma Especialização (3,7%). Assim sendo, a amostra é maioritariamente representada por docentes que possuem o Bacharelato e o Secundário como podemos verificar no gráfico 4 página seguinte.

Gráfico 4: Nível de ensino

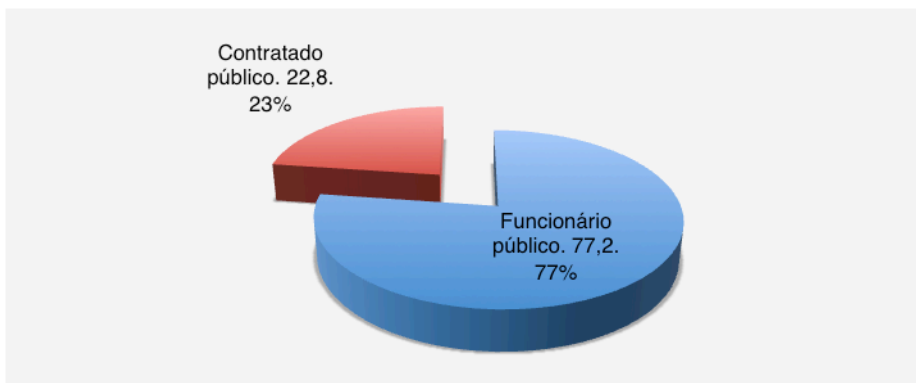


#### 4.1.2. Situação laboral

##### a. Vínculo de trabalho

Ao nível de vínculo de trabalho os funcionários públicos constituem a maioria dos respondentes com uma percentagem de 77,2%, seguidos pelos contratados públicos, com uma percentagem situada nos 22,8%. Assim sendo, a amostra em estudo é representada na maioria por docentes permanentes.

Gráfico 6: Distribuição segundo vínculo de trabalho



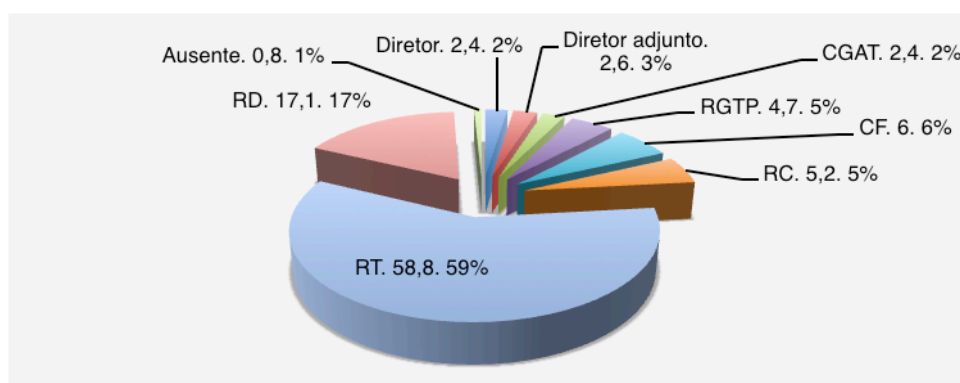
##### b. Posição estrutural

Dos resultados obtidos e no que concerne à descrição da amostra, observa-se que 59,3% dos docentes ocupam as funções de Responsável da(s) Turma(s) (RT) e 17,2% a de Responsável da(s) Disciplina(s) (RD). Os dados revelam ainda que 6,1% dos docentes que ocupam a função de Coordenador(a) das Escolas Filiais (CF) e 5,3% a de Responsável do(s) Ciclo(s) (RC). A função de

Responsável Grupo de Trabalho de Professores (RGTP) é ocupada por 4,8% dos docentes, seguindo-se os docentes que ocupam a função de Diretor Adjunto (DA) com 2,6%. Por último, o grupo com menor representação é aquele que ocupa as funções de Diretor (D) e Chefe Gabinete Apoio Técnico (CGAT), com 2,4%.

Assim sendo, os dois grupos mais representativos são os docentes com função de Responsável da(s) Turma(s) e Responsável da(s) Disciplina(s). Muitos dos docentes têm uma dupla função como Responsável da(s) Turma(s) e Responsável da(s) Disciplina(s). Tal situação relaciona-se com a escassez dos docentes. Muitas escolas têm um número de alunos elevado em comparação com o número de docentes ou seja cerca de 40 a 60 alunos por docente.

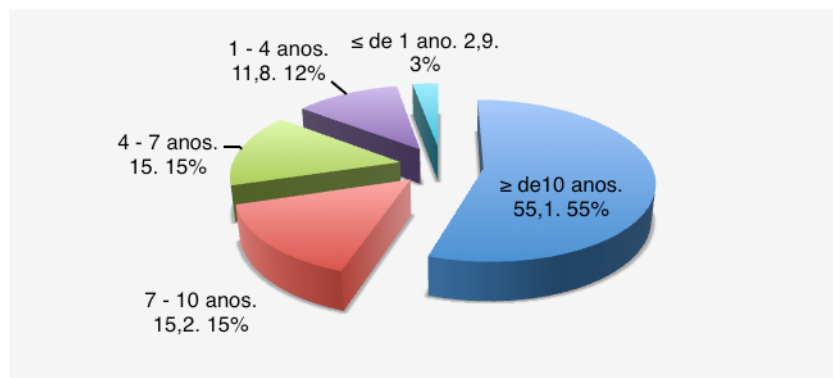
*Gráfico 7: Posição estrutural*



### **c. Anos de serviço na função atual**

Dos dados obtidos, 55,1% dos docentes apresenta 10 anos ou mais de anos serviço, seguindo-se 15,2% com anos de serviço entre 7 a 10 anos. Os docentes com 4 a 7 anos de serviço representam 15,0%. Os grupos com menor representação de anos de serviço são os docentes com anos serviço entre 1 a 4 anos (11,8%) e com 1 ou inferior de 1 ano de serviço (2,9%). Assim sendo, a amostra é maioritariamente representada por docentes com 10 anos ou mais de anos serviço. Estes docentes são oriundos do período antes da restauração da Independência de Timor-Leste em 2002 e são formados no período da ocupação Indonésia com uma formação equivalente ao secundário como podemos ver no gráfico 7 página seguinte.

*Gráfico 7: Anos de serviço na função atual*



#### 4.1.3. Síntese da descrição da amostra

Com base no referido anteriormente, pode fazer-se o seguinte perfil da amostra em estudo. A maioria dos respondentes é do sexo masculino com uma percentagem de 58,5%. A maioria dos respondentes apresenta uma idade superior a 40 anos, sendo o grupo etário entre os 45 e os 50 anos a apresentar a percentagem mais elevada (32,3%). Quanto ao estado civil a maioria dos respondentes é casada (85,8%).

Relativamente ao nível de ensino ou a formação académica dos respondentes, 46,7% têm um curso de Bacharelato, seguindo-se 19,4% com o nível Secundário. Este segundo grupo foi recrutado pelo Ministério da Educação devido à escassez de docentes qualificados para preencher as vagas (PEDN 2011).

É de salientar que a maioria dos docentes foram formados na era da ocupação Indonésia. Naquela altura, recrutavam muitos jovens para prosseguir um curso de três anos e que se denominava como “Sekolah Pendidikan Guru” ou seja *Formação de Professores*. Este curso tinha como fim formar professores para o ensino básico, do 1º ao 6º ano de escolaridade. Como as alternativas de emprego escasseavam e porque era fácil arranjar emprego no ensino público, muitos jovens ingressaram nesta profissão, até por sugestão dos seus pares que os aconselharam a inscreverem-se neste curso. Assim as opções de carreira destes jovens não surgem por vocação ou porque existe um projeto definido anteriormente. Este facto leva a que alguns docentes exerçam as funções sem habilitações específicas para o ensino, devido à menor preparação e qualificação destes agentes do Ensino Básico (Jesus, 1996).

Esta é uma realidade crítica que o governo Timorense especificamente o Ministério da Educação (ME) está a enfrentar. E para ultrapassar esta situação o ME apostou na formação e capacitação dos

agentes na educação, tanto dentro como fora do País como ver pela seguinte citação:

“(1) formação de professores de EB nas línguas de instrução e sensibilização à utilização das línguas maternas; (2) Formação contínua de professores no desenvolvimento dos conteúdos curriculares do EB; (3) desenvolvimento de um curso de nível de bacharelato direcionado para docentes do EB; (4) [...]; (5) desenvolvimento de um curso de mestrado em formação de formadores com o propósito de formar formadores qualificados que possam integrar o corpo docente de INFORDEPE e ministrar formação inicial e contínua aos docentes dos diversos níveis de ensino e (6) introdução de novo paradigma na formação de docentes com a inclusão de um mínimo de professores internacionais qualificados por área científica em cada agrupamento escolar,” (PME, 2013 – 2017:13).

A formação e capacitação é imprescindível, pois o professor assume uma responsabilidade fundamental para garantir um ensino de qualidade. Patrício (1989), citado por Jesus (1996), considerou “a aposta na educação não pode deixar de ser a aposta no professor como o principal instrumento de realização da educação escolar, pois ele é um elemento-chave no funcionamento da escola e no êxito ou inêxito de todas as políticas educativas,” (Jesus, 1996:24).

Quanto à área de especialização, os grupos das ciências exatas e das ciências sociais ocupam uma percentagem de 60%, do total dos docentes-inquiridos.

No que concerne à situação laboral dos respondentes, verifica-se que a maior parte (77,2%) são quadros permanentes. Relativamente as funções desempenhadas no seu dia-a-dia, os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos respondentes (58,8%) desempenha a função de Responsável da(s) Turma(s).

O presente estudo focaliza-se na motivação dos docentes permanentes e contratado público, já que estes têm uma responsabilidade acrescida para elevar a qualidade de ensino em Timor Leste.

## **4.2. Análise descritiva dos dados**

### **4.2.1. Formação**

As percepções dos docentes sobre a formação foram avaliadas tendo em conta as seguintes afirmações: 1. “Ao iniciar as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa”; 2. “Participou em formações para o seu desenvolvimento profissional”; 3. “As ações de formação que

frequenta são ajustadas aos seus interesses profissionais, nomeadamente ao nível do exercício da atual função”; 4. “A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho”; e 5. “Depois de receber a formação, o seu desempenho profissional melhorou”.

Relativamente as percentagens obtidas para cada uma destas afirmações, refira-se que primeira afirmação obteve uma percentagem de 57,7% para o grau de concordância “concordo totalmente”. Acrescente-se que 14,7% dos docentes inquiridos “concorda bastante” com afirmação e 21,8% apenas “concorda” com esta. A discordância com afirmação foi manifestada por 4,6% dos inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.1.1).

Para a segunda afirmação verifica-se uma percentagem de 39,9% para o nível de concordância “concorda totalmente”. Verifica-se ainda que uma percentagem de 17,1% dos docentes inquiridos “concorda bastante” e que 21,5% “concorda” com a afirmação. Acrescente-se que a discordância (“discorda”, “discorda totalmente” e “discorda bastante”) com a afirmação obteve apenas 17,6% dos docentes das respostas dos inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.1.2).

Quanto à afirmação “As ações de formação que frequenta são ajustadas aos seus interesses profissionais, nomeadamente ao nível do exercício da atual função” o resultado do estudo demonstra que para o grau de concordância (“concorda totalmente”, “concorda” e “concorda bastante”) obteve-se uma percentagem total de 87,3%. Ao nível da discordância (“discorda” e “discorda bastante”) obteve-se apenas 11,1% das respostas (ver apêndice 4 gráfico 4.1.3).

Para afirmação “A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho”, verifica-se que 44,1% dos inquiridos “concorda totalmente” com esta afirmação. Acrescente-se que 24,7% dos respondentes “concorda” com a afirmação e 16,0% “concorda bastante” com a afirmação. Quanto ao nível da discordância (“discorda”, “discorda bastante” e “discorda totalmente”), esta obteve uma percentagem de 10,8% (ver apêndice 4 gráfico 4.1.4).

Relativamente às percentagens obtidas para afirmação “Depois de receber a formação o seu desempenho profissional melhorou”, observa-se que 37,5% dos inquiridos “concorda totalmente”. Acrescente-se que 32,0% dos docentes inquiridos “concorda” e 16,8% “concorda bastante”. A discordância (“discorda”, “discorda bastante” e “discorda totalmente”) com esta afirmação obteve um total de 11,6% das respostas dos docentes inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.1.5).

Relativamente as médias obtidas para este grupo de afirmações que se convencionou relacionar com as expectativas sobre a formação dos inquiridos, verifica-se que a média mais elevada é obtida pela afirmação “Ao iniciar as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa” (5,23



valores). A afirmação “depois de receber a formação, o meu desempenho melhorou” recebe a média mais baixa (4,75 valores) para este grupo de afirmações.

Tabela 3: Formação – Médias Gerais

	N	Média	Desvio Padrão
Ao iniciar as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa	378	5,23	1,060
Participou em formações para o seu desenvolvimento profissional	366	5,18	1,128
As ações de formação que frequenta são ajustadas aos seus interesses profissionais nomeadamente ao nível do exercício da atual função	378	5,04	1,188
A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho	368	4,89	1,278
Depois de receber a formação o seu desempenho profissional melhorou	375	4,75	1,221

As médias foram também calculadas em função do sexo, idade, nível do ensino, do vínculo de trabalho, a posição estrutural e os anos de serviço na função atual dos sujeitos inquiridos. As diferenças ligeiras de médias que se vão encontrar ao longo das várias tabelas no que respeita à dimensão da formação (o mesmo se verificando para as restantes dimensões) tem ver com o facto de se ter considerado os “missing values” para a base de dados que foi construída. Todavia, quando as médias foram calculadas, excluíram-se do calculo as respostas em branco. Tal afeta, como já tinha dito anteriormente, o tamanho das amostras parciais e totais para cada afirmação.

Tabela 4: Formação - Sexo

Sexo		1. Ao iniciar (...) da sua tarefa	2. Participou em (...) profissional	3. As ações de (...) da atual função	4. A formação que (...) trabalho	5. Depois (...) melhorou
Masculino	Média	5,17	5,21	4,97	4,84	4,83
	N	220	220	220	220	2
	Desvio Padrão	1,084	1,124	1,234	1,290	1,152
Feminino	Média	5,32	5,16	5,16	4,95	4,64
	N	154	148	151	152	153
	Desvio Padrão	1,027	1,143	1,108	1,268	1,316
Total	Média	5,23	5,19	5,05	4,89	4,75
	N	374	362	374	365	371
	Desvio Padrão	1,062	1,130	1,187	1,280	1,224

Para análise das médias obtidas para cada questão atendendo ao sexo, observe-se a tabela 4 anterior. Analisando estes dados descritivos verifica-se que ambos os sexos apresentam médias parciais iguais e superiores a 4,5 valores para as várias afirmações da dimensão da formação, o que

corresponde na escala usada a “concordo bastante”. A afirmação que reúne globalmente uma média mais elevada, apresenta em ambos os sexos médias superiores a 5 valores. Na afirmação que recebe uma média mais baixa, verifica-se que as mulheres são aquelas que apresentam uma média mais baixa (4,64). De qualquer forma, em ambos os sexos pode colocar-se a hipótese de haver uma correspondência entre as suas expectativas de formação para a execução da sua tarefa, desenvolvimento pessoal e interesses profissionais e a formação que recebem. No entanto, também se poderá colocar a hipótese de esta correspondência ser mais baixa quando se considera a relação entre a formação e a melhoria do desempenho.

Considerando a idade dos inquiridos, as médias mais elevadas parciais para as afirmações que compõem a dimensão da formação são obtidas para os grupos mais velhos (igual ou mais do que 55 anos; 45 a 54 anos). O grupo com idades iguais ou inferiores a 25 anos apresenta as médias mais baixas, à exceção da afirmação “Ao iniciar as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa” onde este grupo de inquiridos obteve uma das médias mais elevadas (5,50) da tabela 5, média que só é ultrapassada pelo grupo mais velho (5,51) e para a mesma afirmação. A média parcelar mais baixa considerando as 5 afirmações e todos os grupos é também contributo do grupo mais novo (4,33) e surge associada à afirmação “Participou em formações para o seu desenvolvimento profissional”. Pode colocar-se então a hipótese que haverá uma maior correspondência entre as expectativas dos docentes mais velhos e a formação comparativamente ao grupo de docentes mais jovem.

Tabela 5: Formação - Idade

Idade		1. Ao iniciar (...) da sua tarefa	2. Participou (...) profissional	3. As ações (...) da atual função	4. A formação (...) trabalho	5. Depois (...) melhorou
Igual ou mais de 55 anos	Média	5,51	5,33	5,05	4,93	4,64
	N	45	43	44	44	45
	Desvio Padrão	,757	,919	1,033	,998	1,111
45 a 54 anos	Média	5,34	5,26	5,12	4,98	4,73
	N	122	115	123	116	123
	Desvio Padrão	,959	1,044	1,106	1,230	1,188
35 a 44 anos	Média	5,03	5,21	5,02	4,74	4,87
	N	108	107	108	107	104
	Desvio Padrão	1,195	1,122	1,230	1,390	1,107
26 a 34 anos	Média	5,17	5,08	4,99	4,93	4,72
	N	92	91	92	92	92
	Desvio Padrão	1,135	1,284	1,322	1,333	1,455
Igual ou menos de 25 anos	Média	5,50	4,33	4,60	4,50	4,50
	N	10	9	10	8	10
	Desvio Padrão	,850	1,323	1,174	1,195	,972
Total	Média	5,23	5,18	5,04	4,88	4,75
	N	377	365	377	367	374
	Desvio Padrão	1,061	1,130	1,189	1,278	1,221

Em geral as médias obtidas para todos os grupos e considerando as afirmações que compõem a formação são sempre superiores a 4,5. Quanto ao nível de ensino, os inquiridos com nível de ensino “Especialização” obtiveram uma média superior a 5 valores para todas as afirmações neste grupo. É também este grupo que em geral as médias mais elevadas para todas as afirmações que compõem a dimensão formação. O grupo com a média global mais baixa são os professores apenas com o “Secundário”. A Hipótese a colocar é que os indivíduos do secundário parecem encontrar uma menor correspondência entre as suas expectativas de formação e a formação que recebem.

Tabela 6: Formação - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. Ao iniciar (...) sua tarefa	2. Participou (...) profissional	3. As ações (...) atual função	4. A (...) bem o seu trabalho	5. Depois de (...) melhorou
Licenciatura	Média	5,07	5,00	4,95	4,84	4,86
	N	55	54	56	56	56
	Desvio Padrão	1,136	1,360	1,367	1,290	1,285
Especialização	Média	5,36	5,36	5,36	5,00	5,21
	N	14	14	14	14	14
	Desvio Padrão	,842	,929	,842	1,664	1,188
Licenciatura em curso	Média	5,31	5,27	5,00	4,96	5,04
	N	26	26	25	24	25
	Desvio Padrão	,884	1,282	1,190	1,160	1,241
Bacharelato	Média	5,41	5,30	5,09	5,00	4,69
	N	177	171	177	169	176
	Desvio Padrão	,907	,988	1,067	1,175	1,100
Bacharelato em curso	Média	5,29	5,33	5,19	4,77	4,67
	N	31	30	31	31	30
	Desvio Padrão	1,131	,922	1,014	1,309	1,241
Secundário	Média	4,88	4,93	4,89	4,67	4,68
	N	74	70	74	73	73
	Desvio Padrão	1,303	1,278	1,429	1,444	1,433
Total	Média	5,24	5,19	5,04	4,89	4,75
	N	377	365	377	367	374
	Desvio Padrão	1,059	1,128	1,189	1,279	1,222

Em geral ambos os grupos, “Funcionário Público” e “Contratado Público” obtiveram medias superiores a 4,5 em todas as afirmações que compõem a formação. Os docentes com vínculo “Contratado público” obtiveram uma média de 5,05 valores para afirmação “Ao iniciar as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa”, sendo que as restantes afirmações obtiveram todavia uma média inferior 5 valores e superior de 4,5 valores. O grupo dos Funcionários públicos obteve apenas uma média inferior a 5 valores para a quarta afirmação. Poder-se-á colocar a hipótese que ambos os grupos parecem apresentar uma correspondência entre as suas expectativas e a formação obtida como podemos ver na tabela 7 página seguinte.

Tabela 7: Formação - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. Ao iniciar (...) da sua tarefa	2. Participou (...) profissional	3. As ações (...) atual função	4. A (...) bem o seu trabalho	5. Depois de (...) melhorou
Funcionário público	Média	5,29	5,31	5,12	4,94	4,80
	N	291	281	291	283	289
	Desvio Padrão	1,047	1,028	1,134	1,234	1,182
Contratado público	Média	5,05	4,78	4,77	4,69	4,59
	N	87	85	87	85	86
	Desvio Padrão	1,088	1,340	1,327	1,406	1,341
Total	Média	5,23	5,18	5,04	4,89	4,75
	N	378	366	378	368	375
	Desvio Padrão	1,060	1,128	1,188	1,278	1,221

Em relação a posição estrutural, verifica-se que quando se considera as medias parciais obtidas por todas as posições e em relação às 5 afirmações que compõem a formação, estas variam entre 4,11 valores (“As ações de formação que frequenta são ajustadas aos interesses profissionais nomeadamente ao nível de exercício da atual função” para a posição de CGAT) e 5,38 valores (“Participou em formações para o seu desenvolvimento pessoal” para a posição de Diretor). As posições CF, RT e RD apresentam médias superiores a 5 valores nas três primeiras afirmações.

Tabela 8: Formação - Posição estrutural

Posição estrutural		1. Ao iniciar (...) da sua tarefa	2. Participou (...) profissional	3. As ações (...) da atual função	4. A (...) bem o seu trabalho	5. Depois de (...) melhorou
Diretor	Média	4,89	5,38	4,89	4,78	4,44
	N	9	8	9	9	9
	Desvio Padrão	1,054	,744	1,167	1,093	1,333
Diretor adjunto	Média	4,60	5,33	4,70	5,00	4,70
	N	10	9	10	9	10
	Desvio Padrão	1,265	,866	1,059	,866	,949
CGAT	Média	4,89	4,33	4,11	4,56	4,56
	N	9	9	9	9	9
	Desvio Padrão	1,167	1,000	1,453	1,333	1,333
RGTP	Média	5,17	5,00	4,83	4,71	4,44
	N	18	17	18	17	18
	Desvio Padrão	,985	1,275	1,295	1,160	1,338
CF	Média	5,23	5,30	5,26	4,90	4,65
	N	22	23	23	21	23
	Desvio Padrão	1,020	1,020	,964	1,513	1,613
RC	Média	4,70	5,00	4,75	4,58	4,35
	N	20	20	20	19	20
	Desvio Padrão	1,129	1,124	1,164	1,017	1,599
RT	Média	5,38	5,24	5,13	4,95	4,79
	N	223	214	221	220	220
	Desvio Padrão	,969	1,059	1,125	1,292	1,163
RD	Média	5,11	5,16	5,00	4,77	4,92
	N	64	63	65	61	63
	Desvio Padrão	1,249	1,417	1,392	1,347	1,112
Total	Média	5,23	5,19	5,04	4,88	4,75
	N	375	363	375	365	372
	Desvio Padrão	1,061	1,131	1,190	1,279	1,222

Por último, e em relação aos anos de experiência, verifica-se que quando se considera as médias parciais obtidas por todas as posições e em relação às 5 afirmações que compõem a formação, que estas foram em geral superiores a 4,5 valores, à exceção da quarta e quinta afirmações para os docentes entre 1 e 4 anos de experiência. Os docentes que têm mais anos de experiência tendem a apresentar médias parciais superiores a 5 valores em todas as afirmações (7-10 anos) ou em 5 das 5 afirmações (igual ou mais do que 10 anos). Assim, coloca-se a hipótese de a correspondência entre as expectativas de formação e a formação recebida tender a ser maior à medida que os anos de serviço aumentam.

*Tabela 9: Formação - Anos de serviço na função atual*

Anos de serviço na função atual		1. Ao iniciar (...) da sua tarefa	2. Participou (...) profissional	3. As ações (...) função	4. A (...) o seu trabalho	5. Depois de (...) melhorou estas
Igual ou mais de 10 anos	Média	5,26	5,37	5,20	5,01	4,75
	N	209	200	209	200	205
	Desvio Padrão	1,115	,931	1,027	1,205	1,139
7 - 10 anos	Média	5,26	5,20	5,09	5,05	5,03
	N	58	55	57	58	58
	Desvio Padrão	,965	1,238	1,272	1,033	1,311
4 - 7 anos	Média	5,11	4,98	4,86	4,79	4,74
	N	55	57	56	56	57
	Desvio Padrão	,975	1,343	1,299	1,246	1,289
1 - 4 anos	Média	5,22	4,65	4,56	4,30	4,41
	N	45	43	45	43	44
	Desvio Padrão	1,064	1,307	1,486	1,597	1,386
Igual ou menos de 1 ano	Média	5,18	4,82	4,64	4,45	4,82
	N	11	11	11	11	11
	Desvio Padrão	,982	1,168	1,120	1,864	,982
Total	Média	5,23	5,18	5,04	4,89	4,75
	N	378	366	378	368	375
	Desvio Padrão	1,060	1,128	1,188	1,278	1,221

De uma forma geral, as percentagens e médias apontam no sentido de que os professores do ensino básico inquiridos consideram as suas necessidades de aprendizagem/formação satisfeitas, pois em todos os itens e para todas as variáveis independentes sociodemográficas as percentagens de concordância são sempre muito superiores aquelas relativas à discordância e as médias obtidas são em geral superiores a 4, 5.

#### 4.2.2. Desenvolvimento de carreira

As percepções dos docentes inquiridos neste estudo face ao desenvolvimento de carreira foi avaliada através das seguintes afirmações: 1. “Acredita na oportunidade de crescimento na carreira”; 2. “Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades”; 3. “A sua função oferece

oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional”; 4. “Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área” e 5. “Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado”.

Relativamente às percentagens obtidas para cada uma das afirmações referida, refira-se que a primeira afirmação obteve uma percentagem de 39,9% para “concorda totalmente”. Acrescente-se que 21,5% dos docentes inquiridos “concorda” e 17,1% “concorda bastante” com a afirmação referida. Ao nível da discordância (“discorda”, discorda totalmente” e “discorda bastante”), esta representa 17,6% das respostas dos docentes inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.2.1).

Quanto à segunda afirmação, verifica-se uma percentagem de 26,8% para “concorda” e 22,6% para “concorda bastante”. Acrescente-se que para o grau de concordância “concorda totalmente” obteve-se uma percentagem de 21,8% dos docentes inquiridos. A discordância (“discorda”, “discorda totalmente” e “discorda bastante”), apenas representa 21,5% das respostas dos docentes inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.2.2).

Para afirmação “A sua função oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional”, o resultado do estudo revela que 45,9% “concorda totalmente” e 26,0% “concorda” com a afirmação. Acrescente-se que o grau “concorda bastante” obteve ainda uma percentagem de 17,6%. O nível de discordância (“discorda”, discorda bastante” e “discorda totalmente”) totaliza mais uma vez uma percentagem reduzida: 9,4% (ver apêndice 4 gráfico 4.2.3).

Relativamente às percentagens obtidas para afirmação “Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área de trabalho”, 38,1% “concorda totalmente” e 28,6% “concorda” com a afirmação. O nível de concordância “concorda bastante” obteve uma percentagem de 18,4% das respostas dos docentes inquiridos. O nível da discordância obteve 9,7% de respostas para o grau “discorda”, 2,9% para “discorda bastante” e 0,5% para “discorda totalmente” (ver apêndice 4 gráfico 4.2.4).

Para afirmação “Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado”, o resultado do estudo revela que 37,5% dos docentes “concorda totalmente”, 26,5% “concorda” e 22,3% “concorda bastante”. O nível de discordância obteve na sua totalidade uma percentagem de 11,2% (ver apêndice 4 gráfico 4.2.5).

Relativamente as médias obtidas para este grupo de afirmações que se convencionou relacionar com as expectativas sobre o desenvolvimento de carreira dos inquiridos, verifica-se que a média mais elevada é obtida pela afirmação “A sua função oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e

crescimento profissional” (4,96 valores). A afirmação “Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades” recebe a média mais baixa (4,10 valores) para este grupo de afirmações.

Tabela 10: Desenvolvimento de carreira – médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
A sua função oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional	378	4,96	1,183
Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área	375	4,78	1,201
Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado	377	4,76	1,294
Acredita na oportunidade de crescimento na carreira	366	4,54	1,686
Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades	371	4,10	1,662

Atendendo ao sexo dos sujeitos o estudo revela que as médias para este conjunto de afirmações parece variar entre 5,01 valores (“Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado”) e os 3,76 valores (Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área). Ambas as médias resultam do contributo do sexo feminino. Todavia, e atendendo às médias em geral, sugere-se a hipótese de que não haverá diferenças significativas entre sexos no que concerne às expectativas de desenvolvimento de carreira.

Tabela 11: Desenvolvimento de carreira – Sexo

Sexo		1. Acredita na (...) na carreira	2. Sente-se (...) responsabilidade	3. A sua função (...) profissional	4. Sente-se (...) com a sua área	5. Considera (...) aproveitado
Masculino	Média	4,47	4,34	4,92	4,74	4,65
	N	214	216	222	219	219
	Desvio Padrão	1,730	1,541	1,204	1,248	1,368
Feminino	Média	4,64	3,76	5,01	4,86	4,95
	N	149	151	152	152	154
	Desvio Padrão	1,624	1,754	1,157	1,118	1,170
Total	Média	4,54	4,10	4,96	4,79	4,77
	N	363	367	374	371	373
	Desvio Padrão	1,687	1,654	1,184	1,196	1,297

Considerando todos os grupos etário dos sujeitos em estudo e as 5 afirmações que se convencionou relacionar-se com o desenvolvimento de carreira, as médias parciais parecem variar entre 5 valores e 3,30 valores. Foi para a afirmação “Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades” que o grupo mais jovem (Iguar ou inferior a 25 anos) obteve a média mais baixa: 3,30 valores. Também é neste grupo mais jovem que a afirmação “A sua função oferece oportunidade

para o seu desenvolvimento e crescimento profissional” obteve uma média de 5 valores. Também o grupo etário entre os 35 e os 45 anos obteve a mesma média para a referida afirmação. Os jovens docentes parecem assim ter expectativas positivas sobre a sua carreira mas simultaneamente sentem que ainda não estão preparados para assumir responsabilidades.

Tabela 12: Desenvolvimento de carreira - Grupo etário

Grupo etária		1. Acredita na (...) na carreira	2. Sente-se (...) responsabilidades	3. A sua função (...) profissional	4. Sente-se (...) a sua área	5. Considera (...) aproveitado
Igual ou mais de 55 anos	Média	4,27	4,32	4,98	4,47	4,98
	N	44	44	44	45	44
	Desvio Padrão	1,531	1,394	,902	1,272	,876
45 - 54 anos	Média	4,25	3,93	4,95	4,80	4,84
	N	118	122	123	121	121
	Desvio Padrão	2,008	1,801	1,227	1,188	1,396
35 - 44 anos	Média	4,73	4,34	5,00	4,84	4,79
	N	103	103	107	106	108
	Desvio Padrão	1,463	1,265	1,064	1,196	1,176
26 - 34 anos	Média	4,83	4,03	4,89	4,85	4,56
	N	90	91	93	93	93
	Desvio Padrão	1,508	1,941	1,379	1,170	1,387
Igual ou menos de 25 anos	Média	4,40	3,30	5,00	4,50	4,50
	N	10	10	10	10	10
	Desvio Padrão	1,430	1,703	1,155	1,354	1,841
Total	Média	4,53	4,10	4,95	4,78	4,76
	N	365	370	377	375	376
	Desvio Padrão	1,688	1,665	1,183	1,201	1,296

Considerando todos os níveis de ensino dos docentes e as 5 afirmações que compõem a dimensão desenvolvimento de carreira, verifica-se que as médias variam entre 5,29 valores (A sua função oferece oportunidades para o desenvolvimento de carreira” para o nível de Especialização) e 3,92 valores (Sente-se apto para assumir maiores e mais responsabilidades” para o nível Licenciatura em curso). Em geral é também o nível Especialização que parece reunir médias mais elevadas. Assim, uma hipótese a considerar é de que este nível de escolaridade possa encontrar uma maior correspondência entre as suas expectativas e as oportunidades de carreira.

Tabela 13: Desenvolvimento de carreira - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. Acredita na (...) carreira	2. Sente-se (...) responsabilidades	3. A sua função (...) profissional	4. Sente-se (...) com a sua área	5. Considera (...) aproveitado
Licenciatura	Média	4,49	4,46	5,11	4,93	4,46
	N	53	56	57	57	56
	Desvio Padrão	2,035	1,427	,994	1,266	1,788
Especialização	Média	4,71	4,93	5,29	5,07	5,21
	N	14	14	14	14	14
	Desvio Padrão	1,816	1,328	1,069	,917	1,051



Tabela: continuação da página anterior

Licenciatura em curso	Média	4,60	3,92	5,12	4,50	4,31
	N	25	24	25	24	26
	Desvio Padrão	1,979	1,863	1,201	1,668	1,463
Bacharelato	Média	4,27	3,99	4,99	4,82	4,82
	N	173	172	176	174	176
	Desvio Padrão	1,711	1,732	1,095	1,085	1,155
Bacharelato em curso	Média	4,93	4,10	4,87	4,74	4,84
	N	30	31	31	31	31
	Desvio Padrão	1,081	1,469	1,284	1,154	1,157
Secundário	Média	5,01	3,99	4,70	4,61	4,90
	N	70	73	74	74	73
	Desvio Padrão	1,280	1,687	1,450	1,301	1,157
Total	Média	4,54	4,10	4,96	4,78	4,77
	N	365	370	377	374	376
	Desvio Padrão	1,688	1,661	1,183	1,202	1,296

Quanto à situação laboral, e considerando ambos os grupos de funcionários e as 5 afirmações que compõem o desenvolvimento de carreira, as médias parciais acabam por variar entre 5,01 valores e 3,83 valores. Verifica-se que é a afirmação “Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades” que obtém a media mais baixa para o grupo de docentes na categoria de “contratado público”. A média mais elevada é obtida pelos funcionários públicos para a afirmação “A sua função oferece oportunidades para o desenvolvimento pessoal”. Neste sentido, embora as médias sejam muito próximas, pode colocar-se a hipótese de as expectativas em termos de desenvolvimento de carreira serem mais correspondidas no caso dos funcionários públicos.

Tabela 14: Desenvolvimento de carreira - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. Acredita na (...) na carreira	2. Sente-se (...) responsabilidades	3. A sua função (...) profissional	4. Sente-se (...) com a sua área	5. Considera (...) aproveitado
Funcionário público	Média	4,51	4,18	5,01	4,82	4,79
	N	281	285	291	289	290
	Desvio Padrão	1,728	1,603	1,163	1,191	1,286
Contratado público	Média	4,62	3,83	4,79	4,63	4,67
	N	85	86	87	86	87
	Desvio Padrão	1,543	1,829	1,240	1,228	1,327
Total	Média	4,54	4,10	4,96	4,78	4,76
	N	366	371	378	375	377
	Desvio Padrão	1,686	1,662	1,183	1,201	1,294

Atendendo à posição estrutural, e considerando todas as posições e afirmações, as médias variam entre 5,22 valores (“A sua função oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento pessoal” para a posição de RGTP) e 3,25 valores (“Acredita na oportunidade de crescimento na carreira para a posição de Diretor). A posição de CGAT destaca-se com duas médias inferiores a 4

valores para a afirmação 2 e a afirmação 4. Num sentido contrário, a posição RGTP destaca-se com duas médias superiores a 5 valores para as afirmações 1 e 3. Assim, pode colocar-se a hipótese de os primeiros se sentirem menos aptos a assumirem mais e maiores responsabilidades e não considerarem que o seu potencial profissional tem sido aproveitado. Já os segundos parecem acreditar nas oportunidades de crescimento e que a função de docente lhes fornece a oportunidade de desenvolvimento pessoal.

Tabela 15: Desenvolvimento de carreira - Posição estrutural

Posição estrutural		1. Acredita na (...) na carreira	2. Sente-se (...) responsabilidades	3. A sua função (...) profissional	4. Sente-se (...) com a sua área	5. Considera (...) aproveitado
Diretor	Média	3,25	4,22	4,78	4,67	4,33
	N	8	9	9	9	9
	Desvio Padrão	2,188	,972	1,202	1,225	,866
Diretor adjunto	Média	4,00	4,70	4,50	4,50	4,20
	N	10	10	10	10	10
	Desvio Padrão	1,333	1,059	1,080	,707	1,317
CGAT	Média	4,33	3,89	4,56	4,33	3,78
	N	9	9	9	9	9
	Desvio Padrão	,866	,782	1,130	1,118	1,481
RGTP	Média	5,06	4,22	5,22	4,61	4,47
	N	17	18	18	18	17
	Desvio Padrão	,827	1,517	,943	1,335	1,375
CF	Média	4,33	4,32	4,78	4,57	4,57
	N	21	22	23	23	23
	Desvio Padrão	2,129	1,756	1,536	1,308	1,376
RC	Média	5,16	4,42	4,75	4,70	4,95
	N	19	19	20	20	20
	Desvio Padrão	1,015	1,465	1,410	,979	1,504
RT	Média	4,65	4,01	5,01	4,87	4,96
	N	217	218	223	220	222
	Desvio Padrão	1,665	1,787	1,143	1,148	1,129
RD	Média	4,27	4,11	5,02	4,79	4,53
	N	62	63	63	63	64
	Desvio Padrão	1,738	1,577	1,211	1,322	1,543
Total	Média	4,56	4,10	4,96	4,79	4,78
	N	363	368	375	372	374
	Desvio Padrão	1,658	1,668	1,185	1,179	1,284

Por último em relação aos anos de serviço dos docentes inquiridos, verificou-se que as médias parciais variaram entre 5,64 valores (“A sua função oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento pessoal” para o grupo com um ano ou menos nas funções de docente) e 3,89 valores (Sente-se apto para assumir maiores e mais responsabilidades” para os docentes que têm entre 4 a 7 anos de serviço). São também aqueles com menos tempo na função que parecem sentir que as suas expectativas são mais correspondidas apresentando médias superiores a 5 valores para as 3 das 5 afirmações que compõem a dimensão de desenvolvimento pessoal como podemos ver na tabela 16 página seguinte.

Tabela 16: Desenvolvimento de carreira - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. Acredita na (...) na carreira	2. Sente-se (...) responsabilidades	3. A sua função (...) profissional	4. Sente-se (...) com a sua área	5. Considera (...) aproveitado
Igual ou mais de 10 anos	Média	4,29	4,08	4,98	4,76	4,76
	N	198	204	208	205	207
	Desvio Padrão	1,817	1,697	1,129	1,224	1,311
7 - 10 anos	Média	5,16	4,53	5,09	4,90	4,88
	N	56	57	58	58	58
	Desvio Padrão	1,276	1,489	1,302	1,224	1,229
4 - 7 anos	Média	4,55	3,89	4,79	4,89	4,73
	N	56	54	56	57	56
	Desvio Padrão	1,726	1,723	1,345	1,175	1,421
1 - 4 anos	Média	4,82	3,67	4,73	4,41	4,56
	N	45	45	45	44	45
	Desvio Padrão	1,193	1,624	1,095	1,127	1,216
Igual ou menos de 1 ano	Média	4,55	5,00	5,64	5,36	5,27
	N	11	11	11	11	11
	Desvio Padrão	1,809	1,000	,674	,674	,905
Total	Média	4,54	4,10	4,96	4,78	4,76
	N	366	371	378	375	377
	Desvio Padrão	1,686	1,662	1,183	1,201	1,294

#### 4.2.3. Realização da tarefa

As percepções dos docentes do Ensino Básico (EB) em estudo sobre a realização de tarefas no seu dia-a-dia foi avaliada tendo em conta as seguintes afirmações: 1. “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal”; 2. “Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior”; 3. “Tem autonomia/poder de decidir nas questões relacionadas com a sua função”; e 4. “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho”.

Em relação as percentagens obtidas para cada uma das afirmações colocadas, verifica-se que a afirmação “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal”, obteve uma percentagem no total de 87,1% para o grau de concordância, enquanto o grau de discordância foi manifestada por apenas 12,4% (ver apêndice 4 gráfico 4.3.1).

Relativamente a afirmação “Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior”, verifica-se uma percentagem de 26,8% para o grau de concordância “Concorda totalmente” e 24,4% para o grau “Concorda”. Acrescente-se que o grau de concordância “Concorda bastante” também obteve uma percentagem de 22,3% dos docentes inquiridos. Ao nível da discordância, 17,1% “Discorda” e 3,1% “Discorda bastante”. Verifica-se, ainda, uma percentagem de 2,6% para grau de discordância “Discorda totalmente” (ver apêndice 4 gráfico 4.3.2).

Para afirmação “Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função”, verifica-se uma percentagem de 30,4% para o grau de concordância “Concorda”. Verifica-se também uma percentagem de 28,9% para “Concorda totalmente” e 23,1% para “Concorda bastante”. Para o grau de discordância, obteve-se apenas 16,2% para os três níveis de discordância (“Discorda” ; “Discorda bastante” e “Discorda totalmente”) (ver apêndice 4 gráfico 4.3.3).

Por último, 28,6% dos docentes “Concorda” e 26,5% “Concorda totalmente” com afirmação “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho. Acrescente-se que 20,7% dos docentes também “Concorda bastante” com a afirmação. Verifica-se, ainda, uma percentagem de 20,4% para todos os três níveis de discordância (“Discorda” ; “Discorda bastante” e “Discorda totalmente”) (ver apêndice 4 gráfico 4.3.4).

Quanto às média obtidas para este grupo de afirmações que se convencionou relacionar com a dimensão “realização da tarefa”, verifica-se que a média mais elevada foi obtida para a afirmação “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal” com 4,82 valores. A média mais baixa (4,34 valores) aconteceu para duas afirmações em simultâneo: “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho”; e “Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior”.

Tabela 17: Realização da tarefa – médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal	380	4,82	1,167
Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função	378	4,53	1,305
Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior	377	4,34	1,469
Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho	376	4,34	1,459

Atendendo ao sexo, e considerando as médias parciais obtidas para cada afirmação, verifica-se que os docentes do sexo “feminino” obtiveram uma média igual ou superior a 4,50 valores para todas as afirmações. Os docentes do sexo “masculino” obtiveram uma média igual ou superior a 4,50 valores para a afirmação 1. “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal”. Obtiveram, ainda, médias inferiores 4,50 valores para as afirmações 2. “Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior”; 3. “Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função” e 5. “Teve

conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho”. Pode, então, colocar-se a hipótese de que os docentes poderão encontrar-se mais preenchidas em termos das suas expectativas no que concerne à dimensão “realização da tarefa”.

Tabela 18: Realização da tarefa – Sexo

Sexo		1. Tem a (...) desenvolvimento pessoal	2. Considera que (...) pelo seu superior	3. Tem (...) com a sua função	4. Tem (...) um bom trabalho
Masculino	Média	4,85	4,22	4,42	4,22
	N	223	220	223	220
	Desvio Padrão	1,156	1,507	1,291	1,490
Feminino	Média	4,80	4,57	4,72	4,50
	N	153	153	151	152
	Desvio Padrão	1,194	1,361	1,324	1,410
Total	Média	4,83	4,36	4,54	4,34
	N	376	373	374	372
	Desvio Padrão	1,170	1,457	1,311	1,462

Relativamente a idade dos sujeitos, e considerando todos os grupos etários e as 5 afirmações, verifica-se que a média mais elevada foi obtida pelo grupo entre os 35 e 44 anos para a afirmação “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal” com 4,94 valores. O grupo entre os 26 - 34 anos obteve a média mais baixa para a afirmação “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho” com 4,23 valores. A hipótese a colocar é que a idade parece não afetar as expectativas relativas à “dimensão realização da tarefa”, uma vez que em todos os grupos as médias são sempre superiores a 4 valores mas inferiores a 5 valores.

Tabela 19: Realização da tarefa - Grupo etário

Grupo etária		1. Tem a certeza (...) pessoal	2. Considera que (...) seu superior	3. Tem (...) com a sua função	4. Tem (...) um bom trabalho
Igual ou mais de 55 anos	Média	4,56	4,34	4,62	4,45
	N	45	44	45	44
	Desvio Padrão	1,271	1,346	1,353	1,284
45 - 54 anos	Média	4,89	4,16	4,54	4,25
	N	123	122	121	122
	Desvio Padrão	1,216	1,722	1,259	1,597
35 - 44 anos	Média	4,94	4,47	4,61	4,48
	N	108	107	109	107
	Desvio Padrão	1,053	1,298	1,201	1,306
26 - 34 anos	Média	4,76	4,39	4,39	4,23
	N	93	93	92	92
	Desvio Padrão	1,201	1,399	1,497	1,563
Igual ou menos de 25 anos	Média	4,50	4,80	4,50	4,60
	N	10	10	10	10
	Desvio Padrão	,850	,919	,972	1,075
Total	Média	4,82	4,34	4,53	4,34
	N	379	376	377	375
	Desvio Padrão	1,168	1,470	1,307	1,461

No que diz respeito ao nível de ensino, verifica-se que a média parcial mais elevada foi obtida pelo grupo de Especialização para a afirmação “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal” com 5,5 valores. A média mais baixa foi obtida pelo grupo com Licenciatura em curso com uma media de 3,85 valores para a afirmação “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho”. Mais uma vez, e como já ocorrido para a dimensão da formação, são os docentes com Especialização a destacarem-se com 3 afirmações a obterem médias superiores a 5 valores. Coloca-se então a hipótese de estes docentes encontrarem uma maior correspondência de expectativas no que concerne à dimensão “realização da tarefa”.

Tabela 20: Realização da tarefa - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. Tem a (...) pessoal	2. Considera que (...) seu superior	3. Tem (...) com a sua função	4. Tem (...) um bom trabalho
Licenciatura	Média	4,80	4,29	4,44	4,31
	N	56	56	57	54
	Desvio Padrão	1,299	1,637	1,488	1,703
Especialização	Média	5,50	4,79	4,93	5,00
	N	14	14	14	14
	Desvio Padrão	,941	1,251	,917	1,240
Licenciatura em curso	Média	4,46	4,12	4,54	3,85
	N	26	26	26	26
	Desvio Padrão	1,503	1,451	1,392	1,782
Bacharelato	Média	4,86	4,35	4,69	4,35
	N	178	176	175	177
	Desvio Padrão	1,103	1,489	1,138	1,427
Bacharelato em curso	Média	4,90	4,42	4,65	4,45
	N	31	31	31	31
	Desvio Padrão	,978	1,385	1,253	1,362
Secundário	Média	4,72	4,34	4,16	4,36
	N	74	73	74	73
	Desvio Padrão	1,165	1,397	1,462	1,284
Total	Média	4,82	4,35	4,54	4,34
	N	379	376	377	375
	Desvio Padrão	1,167	1,471	1,294	1,461

No que diz respeito as condições de trabalho dos sujeitos em estudo verifica-se que os docentes com vínculo “Funcionário permanente” obtiveram médias superiores a 4,50 valores para afirmações “Tem certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal”; e “Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função”. A média mais baixa para este grupo de docentes é obtida para a afirmação “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho” com 4,33 valores, sendo também a media mais baixa obtida considerando os dois grupos e as afirmações segundo e quarto. Quanto aos docentes com vínculo “Contratado público” também obtiveram médias superiores de 4,50 valores para as afirmações “Tem certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento

pessoal” e “Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior”. A média mais baixa deste grupo foi também obtida para a afirmação “Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho” com 4,33 valores e “Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior” com 4,30 valores. Ambos os grupos apresentam todavia médias próximas em cada uma das afirmações consideradas, o que leva a que se coloque a hipótese de o vínculo laboral não interferir com as expectativas relativamente à dimensão “realização da tarefa”.

Tabela 21: Realização da tarefa - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. Tem a (...) pessoal	2. Considera que (...) seu superior	3. Tem (...) com a sua função	4. Teve (...) um bom trabalho
Funcionário público	Média	4,83	4,30	4,58	4,33
	N	293	291	292	289
	Desvio Padrão	1,196	1,559	1,264	1,495
Contratado público	Média	4,79	4,51	4,37	4,38
	N	87	86	86	87
	Desvio Padrão	1,069	1,103	1,431	1,340
Total	Média	4,82	4,34	4,53	4,34
	N	380	377	378	376
	Desvio Padrão	1,167	1,469	1,305	1,459

Relativamente a posição dos docentes inquiridos, verifica-se que a média parcial mais elevada foi obtida para a afirmação “Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal” para a categoria “Responsável de Turma”, com 4,99 valores. Esta é também a categoria que obteve médias superiores a 4,5 valores para 4 das 5 afirmações. No sentido contrário, a categoria CGAT obteve médias inferiores a 4 valores para 3 das 5 afirmações. Assim pode colocar-se a hipótese de este dois grupos serem dos mais contrastantes no que concerne à dimensão “realização da tarefa”.

Tabela 22: Realização da tarefa - Posição estrutural

Posição estrutural		1. Tem a (...) pessoal	2. Considera que (...) seu superior	3. Tem (...) com a sua função	4. Tem (...) um bom trabalho
Diretor	Média	4,44	4,00	4,44	4,33
	N	9	9	9	9
	Desvio Padrão	1,590	1,118	1,130	,866
Diretor adjunto	Média	4,50	4,11	4,20	4,00
	N	10	9	10	10
	Desvio Padrão	1,434	1,764	1,033	1,633
CGAT	Média	4,44	3,89	3,67	4,00
	N	9	9	9	9
	Desvio Padrão	1,014	1,691	1,323	1,118
RGTP	Média	4,50	3,89	3,89	4,35
	N	18	18	18	17
	Desvio Padrão	1,383	1,132	1,641	1,057

Tabela: Continuação da página anterior

CF	Média	4,65	4,26	4,61	4,17
	N	23	23	23	23
	Desvio Padrão	1,229	1,544	1,500	1,154
RC	Média	4,60	4,40	4,45	4,50
	N	20	20	20	20
	Desvio Padrão	1,429	1,698	1,146	1,670
RT	Média	4,99	4,53	4,69	4,47
	N	223	222	223	221
	Desvio Padrão	1,022	1,368	1,182	1,429
RD	Média	4,69	4,09	4,48	4,17
	N	65	64	63	64
	Desvio Padrão	1,211	1,650	1,490	1,638
Total	Média	4,84	4,36	4,55	4,37
	N	377	374	375	373
	Desvio Padrão	1,144	1,456	1,290	1,436

Por último, e em relação aos anos de serviço dos docentes inquiridos, verifica-se que os docentes com anos de experiência “igual ou inferior a 1 ano” obtiveram médias iguais ou superiores a 5,00 valores para todas as afirmações, seguindo-se os docentes com anos de serviço “igual ou superior a 10 anos” que obtiveram médias superiores 4,50 valores para afirmações “Tem certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal” e “Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função”. Assim, coloca-se a hipótese de serem os grupos mais jovem e mais velho a terem uma maior correspondência de expectativas relativamente á dimensão “realização da tarefa”.

Tabela 23: Realização da tarefa - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. Tem a (...) pessoal	2. Considera que (...) seu superior	3. Tem (...) com a sua função	4. Tem (...) um bom trabalho
Igual ou mais de 10 anos	Média	4,82	4,29	4,60	4,34
	N	209	209	208	206
	Desvio Padrão	1,203	1,558	1,281	1,543
7 - 10 anos	Média	4,97	4,34	4,48	4,38
	N	58	58	58	58
	Desvio Padrão	1,199	1,470	1,354	1,412
4 - 7 anos	Média	4,74	4,29	4,42	4,30
	N	57	55	57	56
	Desvio Padrão	1,188	1,410	1,475	1,413
1 - 4 anos	Média	4,60	4,50	4,27	4,20
	N	45	44	44	45
	Desvio Padrão	,915	1,229	1,169	1,325
Igual ou menos de 1 ano	Média	5,45	5,00	5,18	5,00
	N	11	11	11	11
	Desvio Padrão	,934	,632	,874	,632
Total	Média	4,82	4,34	4,53	4,34
	N	380	377	378	376
	Desvio Padrão	1,167	1,469	1,305	1,459



#### 4.2.4. Satisfação com remuneração

As percepções dos sujeitos face a satisfação com remuneração foi analisada tendo em conta as afirmações: 1. “Está satisfeito com o seu salário atual”; 2. “Considera a sua remuneração justa em relação á sua função” e 2. “Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada”.

Quanto às percentagens obtidas em relação a cada uma das afirmações referidas, verifica-se que a afirmação “Está satisfeito com o seu salário atual”, obteve uma percentagem de 35,4% para o grau de discordância “Discorda” e 23,6% para o grau “Discorda totalmente”. Acrescente-se que 13,6% concordaram e 8,7% concordaram bastante com a afirmação. Verifica-se ainda uma percentagem de 6,0% para “Discorda bastante” (ver apêndice 4 gráfico 4.4.1).

Quanto à afirmação “Considera a sua remuneração justa em relação à sua função”, 38,9% dos docentes “Discorda” e 24,4% “Discorda totalmente” da afirmação. Acrescente-se que o nível de discordância “Discorda bastante” também obteve uma percentagem de 9,7% dos docentes inquiridos. A concordância (“Concorda”; “Concorda bastante” e “Concorda totalmente”) com a afirmação foi manifestada apenas por 20,9% dos docentes inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.4.2).

Para afirmação “Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada”, verifica-se que 24,1% “Discorda” e 18,4% “Discorda totalmente”. Verifica-se também que uma percentagem de 12,9% “Concorda totalmente” e 11,3% “Concorda”. Os docentes que manifestavam que discordavam bastante da afirmação obtiveram uma percentagem de 11,0%, enquanto os docentes que concordavam bastante com a afirmação obtiveram uma percentagem de 7,1 (ver apêndice 4 gráfico 4.4.3).

Tabela 24: Satisfação com salário – médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada	374	2,76	1,903
Está satisfeito com o salário atual	360	2,74	1,479
Considera a sua remuneração justa em relação à sua função	370	2,63	1,382

Relativamente as médias globais para este grupo de afirmações, verifica-se que em todas as afirmações as medias são baixas, inferiores a 3 valores, o que corresponderá ao grau de “discordo”. Ao contrário das outras dimensões, estas médias indiciam que não existe uma correspondência entre

as expectativas e as condições salariais dos docentes. Todavia, também é verdade que apesar desta falta de correspondência, os docentes preferem manter-se no ensino público como podemos ver na tabela 24 página anterior.

A confirmar o referido anteriormente e considerando agora em particular o sexo, os dados descritivos mostram que ambos os sexos obtiveram uma média igual ou inferior a 3,00 valores para todas as afirmações.

Tabela 25: Satisfação com salário – Sexo

Sexo		1. Está satisfeito com o salário atual	2. Considera a sua (...) à sua função	3. Por um salário (...) numa empresa privada
Masculino	Média	2,81	2,67	2,58
	N	206	214	216
	Desvio Padrão	1,521	1,409	1,922
Feminino	Média	2,63	2,57	3,00
	N	151	152	154
	Desvio Padrão	1,426	1,350	1,861
Total	Média	2,73	2,63	2,76
	N	357	366	370
	Desvio Padrão	1,482	1,384	1,906

No que diz respeito à idade dos sujeitos, verifica-se que todos os grupos obtiveram médias iguais ou inferiores a 3 valores, à exceção do grupo mais velho que obteve uma média de 3,05 para a afirmação 3.

Tabela 26: Satisfação com salário - Grupo etária

Grupo etária		1. Está satisfeito com o salário atual	2. Considera a sua (...) à sua função	3. Por um (...) numa empresa privada
Igual ou mais de 55 anos	Média	2,63	2,41	3,05
	N	41	44	44
	Desvio Padrão	1,462	1,352	1,855
45 - 54 anos	Média	2,44	2,39	2,75
	N	115	122	122
	Desvio Padrão	1,415	1,382	1,930
35 - 44 anos	Média	2,98	2,82	2,74
	N	102	103	107
	Desvio Padrão	1,421	1,363	1,824
26 - 34 anos	Média	2,87	2,84	2,62
	N	92	91	91
	Desvio Padrão	1,563	1,393	2,010
Igual ou menos de 25 anos	Média	2,67	2,44	2,78
	N	9	9	9
	Desvio Padrão	1,658	1,014	1,787
Total	Média	2,73	2,62	2,75
	N	359	369	373
	Desvio Padrão	1,476	1,378	1,902

Quanto ao nível de ensino dos sujeitos se verifica que quase todas as afirmações obtiveram

médias inferiores a 3,00 valores, exceto os docentes com nível de ensino “Especialização” que obtiveram uma média de 3,29 valores para afirmação “Está satisfeito com o seu salário atual”. Acrescente-se que o grupo dos docentes com nível de ensino “Bacharelato em curso” obteve a média mais baixa, 2,35 valores, para a afirmação “ Considera a sua remuneração justa em relação à sua função”.

Tabela 27: Satisfação com salário - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. Está satisfeito com o salário atual	2. Considera a sua (...) a sua função	3. Por um (...) numa empresa privada
Licenciatura	Média	2,81	2,69	2,55
	N	52	54	55
	Desvio Padrão	1,826	1,714	2,053
Especialização	Média	3,29	2,85	2,36
	N	14	13	14
	Desvio Padrão	1,541	1,819	2,134
Licenciatura em curso	Média	2,54	2,62	2,96
	N	26	26	26
	Desvio Padrão	1,421	1,267	1,886
Bacharelato	Média	2,67	2,67	2,97
	N	169	174	175
	Desvio Padrão	1,463	1,304	1,860
Bacharelato em curso	Média	2,60	2,35	2,52
	N	30	31	31
	Desvio Padrão	1,163	1,050	1,913
Secundário	Média	2,91	2,59	2,56
	N	68	71	72
	Desvio Padrão	1,358	1,390	1,830
Total	Média	2,74	2,63	2,76
	N	359	369	373
	Desvio Padrão	1,478	1,381	1,900

Quanto as condições de trabalho, ambos os vínculos “Funcionário permanente” e “Contratado público” obtiveram médias inferiores a 3,00 valores para todas as afirmações. Acrescente-se que os docentes com vínculo “Contratado público” obtiveram a média mais baixa para as afirmações “Considera a sua remuneração justa em relação à sua função” e “Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada”.

Tabela 28: Satisfação com salário - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. Está satisfeito com o salário atual	2. Considera a sua (...) com a sua função	3. Por um (...) numa empresa privada
Funcionário público	Média	2,74	2,65	2,82
	N	274	284	288
	Desvio Padrão	1,491	1,384	1,882
Contratado público	Média	2,73	2,55	2,55
	N	86	86	86
	Desvio Padrão	1,451	1,378	1,968
Total	Média	2,74	2,63	2,76
	N	360	370	374
	Desvio Padrão	1,479	1,382	1,903

Em relação ao posição estrutural dos docentes inquiridos verifica-se que todas as médias parciais foram inferiores a 3,50 valores.

Tabela 29: Satisfação com salário - Posição estrutural

Posição estrutural		1. Está satisfeito com o salário atual	2. Considera a sua (...) com a sua função	3. Por um salário (...) numa empresa privada
Diretor	Média	2,89	3,00	2,50
	N	9	9	8
	Desvio Padrão	1,691	1,871	1,690
Diretor adjunto	Média	3,11	2,33	2,50
	N	9	9	10
	Desvio Padrão	1,691	1,500	1,716
CGAT	Média	3,44	3,33	2,11
	N	9	9	9
	Desvio Padrão	1,509	,866	1,537
RGTP	Média	3,00	2,94	2,47
	N	16	17	17
	Desvio Padrão	1,461	1,345	1,700
CF	Média	2,78	2,48	3,04
	N	23	23	23
	Desvio Padrão	1,413	,994	2,345
RC	Média	3,00	2,75	2,45
	N	20	20	20
	Desvio Padrão	1,556	1,446	1,638
RT	Média	2,70	2,55	2,86
	N	210	218	221
	Desvio Padrão	1,445	1,368	1,923
RD	Média	2,59	2,76	2,68
	N	61	62	63
	Desvio Padrão	1,564	1,501	1,941
Total	Média	2,75	2,63	2,76
	N	357	367	371
	Desvio Padrão	1,480	1,380	1,905

Por último, em relação aos anos de experiência dos sujeitos na função atual o resultado revela que todas as afirmações deste grupo obtiveram médias inferiores 4,00 valores. Acrescente-se que entre os grupos, os docentes com anos de experiência igual ou menos de 1 ano obtiveram a média mais alta 3,73 valores, para a afirmação “Está satisfeito com o seu salário atual”, e a mais baixa, 2,09 valores para afirmação (3) “Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada”.

Tabela 30: Satisfação com salário - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. Está satisfeito com o salário atual	2. Considera a sua (...) com a sua função	3. Por um (...) numa empresa privada
Igual ou mais de 10 anos	Média	2,55	2,41	2,84
	N	195	204	207
	Desvio Padrão	1,447	1,367	1,948
7 - 10 anos	Média	2,82	2,83	2,98
	N	55	58	57
	Desvio Padrão	1,588	1,378	2,066

Tabela: Continuação da página anterior

4 - 7 anos	Média	2,80	2,94	2,55
	N	55	54	55
	Desvio Padrão	1,458	1,379	1,884
1 - 4 anos	Média	3,16	2,98	2,50
	N	44	43	44
	Desvio Padrão	1,380	1,205	1,607
Igual ou menos de 1 ano	Média	3,73	2,82	2,09
	N	11	11	11
	Desvio Padrão	1,421	1,779	1,136
Total	Média	2,74	2,63	2,76
	N	360	370	374
	Desvio Padrão	1,479	1,382	1,903

De uma forma geral, parece que o sistema de remuneração dos docentes não corresponde às suas expectativas salariais. Todavia, e apesar desta falta de correspondência, estes parecem não considerar abandonar o ensino público.

#### 4.2.5. Comunicação e relações interpessoal e organizacional

##### a) Comunicação e relação interpessoal

As percepções dos docentes inquiridos sobre a comunicação e relação interpessoal foi avaliada tendo em conta as seguintes afirmações: 1. “Considera bom o relacionamento entre os docentes e o superior ou diretor”; 2. “O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função”; e 3. “Sente-se respeitado pelo seu chefe ou diretor”.

Relativamente as percentagens obtidas para cada uma destas afirmações, refira-se que a afirmação 1. “Considera bom o relacionamento entre os docentes e o superior ou diretor”, obteve uma percentagem de 59,1% para “concorda totalmente”. Verifica-se ainda uma percentagem de 18,4% para “Concorda” e 15,5% para “Concorda bastante” com a afirmação. A discordância com afirmação foi manifestada por apenas 6,1% dos inquiridos (ver apêndice 4 gráfico 4.5.1).

Para afirmação 2. “O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função”, 45,7% dos docentes concordam totalmente e 23,9% concordam com a afirmação. O grau de concordância “Concorda bastante” foi manifestada por 19,2% dos docentes inquiridos. Os docentes inquiridos que manifestaram a sua discordância com afirmação foi representada por apenas 9,4%, (ver apêndice 4 gráfico 4.5.2).

Quanto à afirmação 3. “Sente-se respeitado pelo seu chefe ou diretor”, esta obteve uma percentagem no total de 90,5% para o grau de concordância. Apenas 7,1% dos docentes inquiridos que manifestaram a sua discordância com afirmação (ver apêndice 4 gráfico 4.5.3).

Para a análise das médias globais obtidas para a dimensão “comunicação e relação interpessoal”, verifica-se que duas das afirmações convencionadas como fazendo parte desta dimensão obtiveram médias superiores a 5 valores. Tais valores parecem apontar para a hipótese de uma correspondência de expectativas ao nível da comunicação e relações interpessoais dos docentes com as suas chefias.

Tabela 31: Comunicação e relações interpessoais – médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
Considera bom o relacionamento entre os docentes e diretor	378	5,23	1,145
Sente-se respeitado pelo seu diretor	374	5,01	1,138
O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função	377	4,93	1,265

Atendendo ao sexo, verifica-se que ambos os sexos apresentaram médias superiores a 4,50 valores para todas as afirmações. Tais resultados parecem igualmente apontar para uma correspondência das expectativas ao nível da comunicação e das relações interpessoais entre docentes e chefias para ambos os sexos.

Tabela 32: Comunicação e relações interpessoais – Sexo

Sexo		1. Considera bom (...) entre os docentes e diretor	2. O meu diretor (...) da minha função	3. Sente-se (...) pelo seu diretor
Masculino	Média	5,22	4,95	5,00
	N	220	219	218
	Desvio Padrão	1,224	1,316	1,130
Feminino	Média	5,25	4,92	5,07
	N	154	154	152
	Desvio Padrão	1,031	1,202	1,149
Total	Média	5,23	4,94	5,02
	N	374	373	370
	Desvio Padrão	1,147	1,268	1,137

No que diz respeito à idade, também se verifica que todas as afirmações neste grupo de questões obtiveram médias superiores a 4,50 valores. Verifica-se, ainda, que os docentes com idade entre 26 a 34 anos obtiveram médias baixas para todas as afirmações em comparação com os outros grupos de idade da mesma categoria como podemos ver na tabela 33 página seguinte.

Tabela 33: Comunicação e relações interpessoais - Grupo etário

Grupo etária		1. Considera bom (...) e diretor	2. O meu diretor (...) da minha função	3. Sente-se (...) pelo seu diretor
Igual ou mais de 55 anos	Média	5,16	4,86	5,05
	N	44	44	44
	Desvio Padrão	1,077	1,047	1,160
45 - 54 anos	Média	5,46	5,11	5,21
	N	122	122	121
	Desvio Padrão	,901	1,151	,974
35 - 44 anos	Média	5,23	4,93	4,99
	N	108	108	107
	Desvio Padrão	1,099	1,236	,986
26 - 34 anos	Média	4,95	4,70	4,76
	N	93	92	91
	Desvio Padrão	1,462	1,510	1,432
Igual ou menos de 25 anos	Média	5,30	5,30	5,00
	N	10	10	10
	Desvio Padrão	,823	1,160	1,155
Total	Média	5,23	4,93	5,01
	N	377	376	373
	Desvio Padrão	1,147	1,266	1,138

Quanto ao nível de ensino dos sujeitos e considerando todas as categorias de escolaridade, verifica-se que todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,50 valores. A afirmação “Considera bom o relacionamento entre os docentes e o superior ou diretor” obteve a média mais alta ( 5,42 valores), quando se considera a categoria de Bacharelato em curso.

Tabela 34: Comunicação e relações interpessoais - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. Considera bom (...) e diretor	2. O meu diretor (...) da minha função	3. Sente-se (...) pelo seu diretor
Licenciatura	Média	5,09	4,88	4,95
	N	56	56	55
	Desvio Padrão	1,379	1,363	1,208
Especialização	Média	5,36	5,14	4,86
	N	14	14	14
	Desvio Padrão	,929	,864	1,027
Licenciatura em curso	Média	4,73	4,69	4,52
	N	26	26	25
	Desvio Padrão	1,430	1,289	1,358
Bacharelato	Média	5,28	4,98	5,13
	N	177	176	176
	Desvio Padrão	1,037	1,173	1,020
Bacharelato em curso	Média	5,42	4,90	5,06
	N	31	31	31
	Desvio Padrão	,886	1,375	1,031
Secundário	Média	5,30	4,93	4,97
	N	73	73	72
	Desvio Padrão	1,198	1,427	1,311
Total	Média	5,23	4,94	5,02
	N	377	376	373
	Desvio Padrão	1,145	1,265	1,138

Quanto ao vínculo de trabalho, verifica-se que ambos os vínculos obtiveram média superiores a 4,50 valores para todas as afirmações.

Tabela 35: Comunicação e relações interpessoais - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. Considera bom (...) e diretor	2. O meu diretor (...) da minha função	3. Sente-se respeitado pelo seu diretor
Funcionário público	Média	5,27	4,96	5,07
	N	291	290	290
	Desvio Padrão	1,085	1,246	1,091
Contratado público	Média	5,08	4,84	4,83
	N	87	87	84
	Desvio Padrão	1,323	1,328	1,278
Total	Média	5,23	4,93	5,01
	N	378	377	374
	Desvio Padrão	1,145	1,265	1,138

Relativamente a posição estrutural, verifica-se que quase todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,50 valores exceto as afirmações “Considera bom o relacionamento entre os docentes e superior ou diretor” e “O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função” que obtiveram médias de 4,22 valores para a categoria CGAT. Considerando ainda todas as posições e as 3 afirmações, acrescente-se que os docentes “CF” obtiveram a média mais elevada (5,52 valores) para a afirmação “Considera bom o relacionamento entre os docentes e superior ou diretor”.

Tabela 36: Comunicação e relações interpessoais - Posição estrutural

Posição estrutural		1. Considera bom (...) e diretor	2. O meu diretor (...) da minha função	3. Sente-se respeitado pelo seu diretor
Diretor	Média	5,00	4,44	4,78
	N	9	9	9
	Desvio Padrão	,866	1,014	1,093
Diretor adjunto	Média	5,10	5,20	5,10
	N	10	10	10
	Desvio Padrão	1,287	1,033	,876
CGAT	Média	4,22	4,22	4,67
	N	9	9	9
	Desvio Padrão	1,787	1,481	1,000
RGTP	Média	4,88	4,76	4,94
	N	17	17	17
	Desvio Padrão	1,219	1,147	1,029
CF	Média	5,52	4,96	5,04
	N	23	23	23
	Desvio Padrão	,730	1,397	1,397
RC	Média	5,45	4,85	5,25
	N	20	20	20
	Desvio Padrão	,826	1,461	,786
RT	Média	5,28	5,02	5,06
	N	223	223	219
	Desvio Padrão	1,072	1,234	1,101
RD	Média	5,12	4,86	4,89
	N	64	63	64
	Desvio Padrão	1,420	1,342	1,358
Total	Média	5,22	4,94	5,02
	N	375	374	371
	Desvio Padrão	1,148	1,268	1,140



Por ultimo, em relação aos anos de serviço dos sujeitos na função atual se verifica que todas as afirmações neste grupo obtiveram médias superiores a 4,50 valores. Verifica-se também as médias mais altas entre os grupos é de 5,55 valores para afirmação (1) “Considera bom o relacionamento entre os docentes e superior ou diretor” e (2) “O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função”, para o grupo dos sujeitos que tem anos de serviço igual ou inferior a 1 ano. Acrescente-se que a média mais baixa é de 4,67 valores para o grupo dos inquiridos que tem anos de experiência entre 1 a 4 anos. Independentemente das médias obtidas por cada grupo, refira-se que todas elas obtiveram media final superior a 4,50 valores. Os resultados na tabela 37 abaixo:

Tabela 37: Comunicação e relações interpessoais - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. Considera bom (...) e diretor	2. O meu diretor (...) da minha função	3. Sente-se respeitado pelo seu diretor
Igual ou mais de 10 anos	Média	5,28	4,96	5,14
	N	208	208	207
	Desvio Padrão	1,151	1,233	1,053
7 - 10 anos	Média	5,12	5,00	4,95
	N	58	58	58
	Desvio Padrão	1,141	1,155	1,115
4 - 7 anos	Média	5,18	4,87	4,80
	N	56	55	54
	Desvio Padrão	1,081	1,320	1,250
1 - 4 anos	Média	5,09	4,67	4,68
	N	45	45	44
	Desvio Padrão	1,294	1,523	1,394
Igual ou menos de 1 ano	Média	5,55	5,55	5,45
	N	11	11	11
	Desvio Padrão	,688	,820	,688
Total	Média	5,23	4,93	5,01
	N	378	377	374
	Desvio Padrão	1,145	1,265	1,138

## b). Políticas e práticas da organização

As percepções dos sujeitos sobre as políticas e práticas da organização em relação à comunicação e à relação entre a organização e os docentes foi analisada tendo em conta com as seguintes afirmações: 1. “A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes”; 2. “Os assuntos importantes da escola são debatidos em equipa”; 3. “O seu serviço estimula o trabalho em equipa”; 4. “As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho”; 5. “O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções”; e 6 “O Ministério da Educação reconhece os bons docentes”.

Relativamente às percentagens obtidas para cada uma destas afirmações, verifica-se que a afirmação 1. “A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes” obteve uma percentagem para a concordância de 86,6%. Verifica-se, ainda, que as percentagens para o grau de discordância foi apenas de 11% (ver apêndice 4 gráfico 4.5.4).

Quanto à afirmação 2. “Os assuntos importantes da escola são debatidos em equipa”, 39,6% dos docentes “Concorda totalmente” e 27% “Concorda” com a afirmação. Verifica-se ainda uma percentagem de 19,4% para o nível de concordância “Concorda bastante”. O nível de discordância apenas obteve uma percentagem de 11,% (ver apêndice 4 gráfico 4.5.5).

Para questão 3. “O seu serviço estimula o trabalho em equipa” 75,1% dos docentes manifestaram a sua concordância com a afirmação. Ao nível da discordância, o grau “Discorda” obteve uma percentagem de 11,3%. Verifica-se ainda que 7,1% dos docentes “Discorda totalmente” e 3,4% “Discorda bastante” com a afirmação (ver apêndice 4 gráfico 4.5.6).

Relativamente as percentagens obtidas para a questão 4. “As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho”, 33,1% dos docentes “Concorda” e 17,8% concorda bastante. O grau “Concorda totalmente” obteve uma percentagem de 17,3%. Verifica-se ainda uma percentagem 26% para os níveis de discordância (ver apêndice 4 gráfico 4.5.7).

Para afirmação 5. “O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções”, 82,7% dos docentes inquiridos manifestou a sua concordância enquanto 16,3% manifestaram a sua discordância (ver apêndice 4 gráfico 4.5.8).

Por último, a afirmação 6. “O Ministério da Educação reconhece os bons docentes”, obteve uma percentagem de 27,3% para o grau “Concorda” e 17,4% para o grau “Concorda totalmente”. Quanto ao grau “Concorda bastante”, este obteve uma percentagem de 15,0%. Verifica-se, ainda, que uma percentagem de 21,8% “Discorda” e 8,7% “Discorda totalmente” da afirmação. Acrescente-se que o grau “Discorda bastante” também obteve uma percentagem de 5,8% (ver apêndice 4 gráfico 4.5.9).

Relativamente as médias globais obtidas para este grupo de afirmações que se convencionou como relacionadas com a comunicação e as relações organizações, refira-se que a média mais elevada é obtida para a afirmação “A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes”. No entanto, surgem duas afirmações com médias inferiores a 4 valores: “As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho” e “O ME reconhece os bons docentes” como podemos ver na tabela 38 página seguinte.

Tabela 38: Políticas e práticas da organização - médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes	374	4,91	1,209
Os assuntos importantes da escola são debatidos em equipa	375	4,80	1,275
O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das suas funções	378	4,60	1,258
O seu serviço estimula o trabalho em equipa	376	4,26	1,556
As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho	375	3,93	1,569
O ME reconhece os bons docentes	377	3,78	1,618

Para a análise das médias obtidas para cada questão atendendo ao sexo, observe-se que ambos os sexos apresentam médias superiores a 4,00 valores para quase todas as afirmações, exceto para afirmação “As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho”, no caso do sexo masculino que obteve uma média de 3,88 valores; e o “O Ministério da Educação reconhece os bons docentes em que ambos os sexos obtiveram médias inferiores a 4,00 valores.

Tabela 39: Políticas e práticas da organização - Sexo

Sexo		1. A (...) estrutura e os docentes	2. Os (...) são debatidos em equipa	3. O seu (...) o trabalho em equipa	4. As (...) no trabalho	5. O (...) das suas funções	6. O ME reconhece os bons docentes
Masculino	Média	4,91	4,82	4,39	3,88	4,57	3,73
	N	218	220	218	217	220	219
	Desvio Padrão	1,194	1,300	1,517	1,569	1,296	1,701
Feminino	Média	4,91	4,76	4,08	4,05	4,65	3,87
	N	152	151	154	154	154	154
	Desvio Padrão	1,247	1,253	1,613	1,518	1,213	1,476
Total	Média	4,91	4,80	4,26	3,95	4,60	3,79
	N	370	371	372	371	374	373
	Desvio Padrão	1,214	1,280	1,562	1,548	1,262	1,612

No que diz respeito a idade, também se verifica que todos os grupos etários obtiveram médias superiores a 4,00 valores para quase todas as afirmações, exceto a afirmação “As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho”, obteve médias inferiores a 4,00 valores. Verifica-se ainda os docentes com idade entre 35 anos a 55 anos também obtiveram médias inferiores a 4,00 valores para os docentes com idades iguais ou superiores aos 26 anos. A afirmação “O ME reconhece os bons docentes” também obteve médias inferiores a 4 valores para os

docentes com idades iguais ou superiores a 35 anos. Os mais jovens apresentam uma media inferior a 4 valores para a afirmação “O seu serviço estimula o trabalho em equipa”.

Tabela 40: Políticas e práticas da organização - Grupo etário

Grupo etária		1. A (...) estrutura e os docentes	2. Os (...) em equipa	3. O seu (...) o trabalho em equipa	4. As (...) o desempenho no trabalho	5. O (...) das suas funções	6. O ME (...) os bons docentes
Iguar ou mais de 55 anos	Média	4,95	4,91	4,30	3,98	4,64	3,64
	N	42	43	44	43	44	44
	Desvio Padrão	1,125	,971	1,488	1,596	1,143	1,432
45 - 54 anos	Média	5,11	4,91	4,32	3,91	4,63	3,61
	N	122	122	122	122	122	122
	Desvio Padrão	1,051	1,361	1,602	1,611	1,325	1,775
35 - 44 anos	Média	4,93	4,93	4,39	3,88	4,65	3,77
	N	107	107	107	107	108	108
	Desvio Padrão	1,084	1,187	1,452	1,465	1,155	1,661
26 - 34 anos	Média	4,55	4,44	4,04	3,97	4,48	4,06
	N	92	93	92	92	93	93
	Desvio Padrão	1,515	1,363	1,610	1,640	1,356	1,405
Iguar ou menos de 25 anos	Média	5,30	5,00	3,80	4,10	4,40	4,00
	N	10	9	10	10	10	9
	Desvio Padrão	,949	1,000	1,932	1,663	1,265	1,732
Total	Média	4,91	4,80	4,26	3,93	4,59	3,78
	N	373	374	375	374	377	376
	Desvio Padrão	1,210	1,277	1,558	1,570	1,260	1,619

Relativamente ao nível de ensino, e considerando todas as categorias e as 6 afirmações, verifica-se que a afirmação “O Ministério da Educação reconhece os bons docentes”, obteve a média mais baixa, com o valor de 3,29 para a categoria de Licenciatura e de Bacharelato em curso.

Tabela 41: Políticas e práticas da organização - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. A (...) estrutura e os docentes	2. Os (...) em equipa	3. O seu (...) o trabalho em equipa	4. As (...) no trabalho	5. O (...) das suas funções	6. O ME (...) os bons docentes
Licenciatura	Média	4,89	4,82	4,46	4,05	4,16	3,29
	N	56	56	56	55	56	55
	Desvio Padrão	1,260	1,295	1,726	1,704	1,703	1,882
Especialização	Média	4,85	4,86	4,86	4,21	4,71	3,86
	N	13	14	14	14	14	14
	Desvio Padrão	,987	1,027	1,027	1,929	1,204	1,956
Licenciatura em curso	Média	4,50	4,36	3,96	3,58	4,50	4,15
	N	26	25	25	26	26	26
	Desvio Padrão	1,304	1,604	1,567	1,901	1,273	1,826
Bacharelato	Média	4,93	4,82	4,10	4,14	4,70	3,87
	N	174	175	177	176	177	177
	Desvio Padrão	1,151	1,249	1,587	1,409	1,166	1,545
Bacharelato em curso	Média	5,00	5,00	4,81	3,42	4,39	3,29
	N	31	31	31	31	31	31
	Desvio Padrão	1,095	1,317	1,014	1,478	1,230	1,442
Secundário	Média	5,00	4,79	4,25	3,65	4,78	4,00
	N	73	73	72	72	73	73
	Desvio Padrão	1,354	1,236	1,563	1,576	1,031	1,434
Total	Média	4,91	4,80	4,26	3,94	4,60	3,78
	N	373	374	375	374	377	376
	Desvio Padrão	1,209	1,276	1,558	1,563	1,260	1,620

Ao nível das condições de trabalho ambos os vínculos obtiveram médias parciais superiores a 4,00 valores para quase todas as afirmações. A exceção ocorreu para a afirmação 6 no caso dos funcionários públicos e para a afirmação 4 no caso dos contratados. Refira-se também que os docentes com vínculo “Funcionário público” obtiveram médias superiores para todas afirmações em comparação com os docentes com vínculo “Contratado público”, à exceção da afirmação “O ME reconhece os bons docentes”.

Tabela 42: Políticas e práticas da organização - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. A (...) estrutura e os docentes	2. Os (...) são debatidos em equipa	3. O seu (...) o trabalho em equipa	4. As (...) o desempenho no trabalho	5. O (...) das suas funções	6. O ME (...) os bons docentes
Funcionário público	Média	4,93	4,86	4,33	4,00	4,63	3,71
	N	287	290	290	289	291	291
	Desvio Padrão	1,167	1,251	1,554	1,551	1,256	1,612
Contratado público	Média	4,83	4,59	4,01	3,71	4,47	4,01
	N	87	85	86	86	87	86
	Desvio Padrão	1,340	1,339	1,545	1,615	1,265	1,627
Total	Média	4,91	4,80	4,26	3,93	4,60	3,78
	N	374	375	376	375	378	377
	Desvio Padrão	1,209	1,275	1,556	1,569	1,258	1,618

Em relação ao posição estrutural, verifica-se que a afirmação “O ME reconhece os bons docentes” parece obter uma média igual ou superior a 4 valores para as categorias de Diretor e CGAT. Por sua vez as categorias CGAT, Diretor adjunto e RD são aquelas que apresentam mais médias parciais superiores ou iguais a 4, considerando as 6 afirmações. Todavia é precisamente a categoria do “Responsável da(s) disciplina(s) (RD)” que obteve a média mais baixa parcial ( 3,29 valores) para a afirmação “O Ministério da Educação reconhece os bons docentes”.

Tabela 43: Políticas e práticas da organização - Posição estrutural

Posição estrutural		1. A (...) estrutura e os docentes	2. Os (...) são debatidos em equipa	3. O seu (...) o trabalho em equipa	4. As (...) o desempenho no trabalho	5. O (...) das suas funções	6. O ME (...) os bons docentes
Diretor	Média	4,75	4,78	3,33	3,75	3,89	4,11
	N	8	9	9	8	9	9
	Desvio Padrão	1,035	,833	1,500	1,753	1,537	1,167
Diretor adjunto	Média	4,90	5,10	4,50	4,20	4,70	3,40
	N	10	10	10	10	10	10
	Desvio Padrão	1,197	,876	1,354	1,135	1,252	1,506
CGAT	Média	4,11	4,56	3,89	4,00	4,11	4,00
	N	9	9	9	9	9	9
	Desvio Padrão	1,453	,882	1,364	1,225	1,167	1,658
RGTP	Média	4,59	4,53	4,71	3,88	5,00	3,59
	N	17	17	17	17	17	17
	Desvio Padrão	1,176	1,179	1,312	1,364	1,275	1,278

Tabela: Continuação da página anterior

CF	Média	4,96	5,04	4,70	3,65	4,65	3,43
	N	23	23	23	23	23	23
	Desvio Padrão	1,397	,976	1,579	1,824	1,191	1,308
RC	Média	4,95	4,84	4,45	3,75	4,85	3,75
	N	20	19	20	20	20	20
	Desvio Padrão	,945	1,068	1,468	1,333	,875	2,074
RT	Média	5,01	4,86	4,25	4,05	4,72	3,98
	N	221	221	222	222	223	223
	Desvio Padrão	1,134	1,259	1,603	1,588	1,183	1,580
RD	Média	4,75	4,59	4,13	3,76	4,09	3,29
	N	63	64	63	63	64	63
	Desvio Padrão	1,448	1,601	1,529	1,510	1,488	1,782
Total	Média	4,91	4,81	4,27	3,95	4,59	3,79
	N	371	372	373	372	375	374
	Desvio Padrão	1,213	1,272	1,560	1,548	1,263	1,621

Por último, e em relação aos anos de experiência dos sujeitos na função atual, verifica-se que são os mais jovens na função a obter em geral médias parciais iguais ou superiores a 4 valores para todas as afirmações, nomeadamente a média mais elevada de 5,55 valores para a afirmação “A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes”. A média parcial mais baixa (3,47 valores) foi obtida para os docentes com 7 a 10 anos de experiência e mais especificamente para a afirmação “As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho”.

Tabela 44: Políticas e práticas da organização - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. A (...) estrutura e os docentes	2. Os (...) são debatidos em equipa	3. O seu (...) o trabalho em equipa	4. Às (...) o desempenho no trabalho	5. O (...) das suas funções	6. O ME (...) os bons docentes
Igual ou mais de 10 anos	Média	4,96	4,90	4,23	4,05	4,62	3,69
	N	206	207	208	206	208	208
	Desvio Padrão	1,155	1,275	1,592	1,584	1,291	1,646
7 - 10 anos	Média	4,91	4,86	4,70	3,47	4,64	3,81
	N	57	58	57	58	58	58
	Desvio Padrão	1,123	1,263	1,322	1,769	1,238	1,752
4 - 7 anos	Média	4,75	4,43	3,98	3,70	4,48	3,77
	N	55	56	56	56	56	56
	Desvio Padrão	1,336	1,346	1,732	1,488	1,265	1,388
1 - 4 anos	Média	4,71	4,58	3,91	4,09	4,33	4,05
	N	45	43	44	44	45	44
	Desvio Padrão	1,440	1,180	1,361	1,273	1,128	1,509
Igual ou menos de 1 ano	Média	5,55	5,36	5,27	4,64	5,45	4,45
	N	11	11	11	11	11	11
	Desvio Padrão	,688	,924	,905	1,027	,934	1,864
Total	Média	4,91	4,80	4,26	3,93	4,60	3,78
	N	374	375	376	375	378	377
	Desvio Padrão	1,209	1,275	1,556	1,569	1,258	1,618

#### 4.2.6. Avaliação de desempenho

As percepções dos docentes inquiridos sobre a avaliação de desempenho foi analisada tendo em conta as seguintes afirmações: 1. “O diretor comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho”; e 2. “A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento dos objetivos de ensino e aprendizagem”.

Relativamente as percentagens obtidas para estas duas afirmações, refira-se que a afirmação “O diretor comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho”, obteve uma percentagem de 34,6% para “Concorda totalmente” e 25,5% para “Concorda”. Verifica-se, ainda, que 22,6% dos docentes “concorda bastante” com a afirmação. No sentido contrário, 15% dos docentes inquiridos manifestaram a sua discordância com a afirmação (ver apêndice 4 gráfico 4.6.1).

Para afirmação “A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento dos objetivos de ensino e aprendizagem 33,9% dos docentes “Concorda totalmente”, 30,3% “Concorda” e 20,2% “concorda Bastante” com a afirmação. Apenas 13,7% dos docentes inquiridos manifestaram discordância em relação à afirmação (ver apêndice 4 gráfico 4.6.2).

Em relação as médias obtidas para este grupo de afirmações, verificou-se que as médias foram em ambos os casos superiores a 4,5 valores.

Tabela 45: Avaliação de desempenho – médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
O diretor comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho	375	4,67	1,319
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos de ensino e aprendizagem	378	4,63	1,327

Para a análise das médias obtidas para cada questão atendendo ao sexo dos sujeitos, observa-se que ambos os sexos apresentam médias superiores a 4,50 valores para todas as afirmações apresentadas neste grupo.

Tabela 46: Avaliação de desempenho – Sexo

Sexo		1. O diretor (...) apreciação que faz sobre o seu trabalho	2. A avaliação do (...) de ensino e aprendizagem
Masculino	Média	4,66	4,63
	N	220	221
	Desvio Padrão	1,270	1,307
Feminino	Média	4,73	4,69
	N	151	153
	Desvio Padrão	1,351	1,305
Total	Média	4,69	4,65
	N	371	374
	Desvio Padrão	1,303	1,305

No que diz respeito a idade dos sujeitos também se verifica que todos os grupos etários obtiveram médias superiores a 4,50 valores para todas as afirmações, exceto os docentes com idade igual ou inferior a 25 anos que obtiveram médias inferiores a 4,50 valores para todas as afirmações. Portanto, pode colocar-se a hipótese de considerar que existe uma menor correspondência de expectativas no que concerne ao grupo mais jovem e à avaliação de desempenho.

Tabela 47: Avaliação de desempenho - Grupo etário

Grupo etária		1. O diretor (...) que faz sobre o seu trabalho	2. A avaliação do (...) de ensino e aprendizagem
Igual ou mais de 55 anos	Média	4,68	4,59
	N	44	44
	Desvio Padrão	1,325	1,168
45 - 54 anos	Média	4,63	4,60
	N	122	123
	Desvio Padrão	1,439	1,492
35 - 44 anos	Média	4,85	4,79
	N	107	108
	Desvio Padrão	1,114	1,120
26 - 34 anos	Média	4,56	4,54
	N	91	92
	Desvio Padrão	1,293	1,354
Igual ou menos de 25 anos	Média	4,30	4,30
	N	10	10
	Desvio Padrão	2,003	1,767
Total	Média	4,67	4,63
	N	374	377
	Desvio Padrão	1,320	1,329

Quanto ao nível de ensino dos docentes em estudo, verificou-se que todos os grupos obtiveram médias superiores a 4,50 valores para todas as afirmações, exceto os docentes com nível de ensino “Licenciatura” que obtiveram médias inferiores a 4,50 valores para duas afirmações. Tal como para os mais jovens, coloca-se a hipótese de que exista uma menor correspondência de expectativas no que concerne ao licenciados e à avaliação de desempenho.

Tabela 48: Avaliação de desempenho - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		28. O diretor (...) que faz sobre o seu trabalho	29. A avaliação do (...) ensino e aprendizagem
Licenciatura	Média	4,32	4,44
	N	57	57
	Desvio Padrão	1,660	1,547
Especialização	Média	4,86	4,79
	N	14	14
	Desvio Padrão	,949	,975
Licenciatura em curso	Média	4,35	4,46
	N	26	26
	Desvio Padrão	1,672	1,655



Tabela: Continuação da página anterior

Bacharelato	Média	4,75	4,69
	N	176	177
	Desvio Padrão	1,276	1,238
Bacharelato em curso	Média	4,90	4,48
	N	30	31
	Desvio Padrão	1,094	1,435
Secundário	Média	4,77	4,75
	N	71	72
	Desvio Padrão	1,072	1,253
Total	Média	4,68	4,63
	N	374	377
	Desvio Padrão	1,320	1,328

Relativamente ao vínculo de trabalho, o estudo revela que ambos os vínculos obtiveram médias superiores a 4,50 valores para a afirmação 1. Os docentes com o vínculo “Contratado público” contudo, obtiveram uma média 4,47 valores para afirmação “A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento dos objetivos de ensino e aprendizagem”.

Tabela 49: Avaliação de desempenho - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. O diretor (...) que faz sobre o seu trabalho	2. A avaliação do (...) de ensino e aprendizagem
Funcionário público	Média	4,71	4,68
	N	291	292
	Desvio Padrão	1,281	1,297
Contratado público	Média	4,55	4,47
	N	84	86
	Desvio Padrão	1,443	1,420
Total	Média	4,67	4,63
	N	375	378
	Desvio Padrão	1,319	1,327

No que diz respeito à posição estrutural, verifica-se que quase todos os grupos obtiveram médias iguais ou superiores a 4,50 valores, à exceção das seguintes situações: os docentes com posição “Diretor” obtiveram médias inferiores a 4,50 valores para ambas afirmações; os docentes com a posição “CGAT” obtiveram uma média de 4,22 valores para afirmação “A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos de ensino e aprendizagem”; e os docentes com posição “RD” também obtiveram uma média de 4,42 valores para a mesma afirmação.

Tabela 50: Avaliação de desempenho - Posição estrutural

Posição estrutural		1. O diretor (...) que faz sobre o seu trabalho	2. A avaliação do (...) de ensino e aprendizagem
Diretor	Média	4,44	4,22
	N	9	9
	Desvio Padrão	,882	,972

Tabela: Continuação da página anterior

Diretor adjunto	Média	4,60	4,80
	N	10	10
	Desvio Padrão	1,430	1,033
CGAT	Média	4,78	4,22
	N	9	9
	Desvio Padrão	,972	,972
RGTP	Média	4,53	4,71
	N	17	17
	Desvio Padrão	1,179	1,312
CF	Média	4,78	4,57
	N	23	23
	Desvio Padrão	1,347	1,237
RC	Média	4,90	4,70
	N	20	20
	Desvio Padrão	1,021	1,418
RT	Média	4,73	4,74
	N	222	223
	Desvio Padrão	1,321	1,318
RD	Média	4,50	4,42
	N	62	64
	Desvio Padrão	1,512	1,445
Total	Média	4,69	4,65
	N	372	375
	Desvio Padrão	1,318	1,318

Por último, em relação aos anos de serviço dos docentes na função atual, verifica-se os docentes com anos de experiência igual ou inferior a 1 ano obtiveram as médias mais altas para ambas as afirmações. Verifica-se ainda que os docentes com anos de serviço entre 1 a 4 anos obtiveram as médias mais baixas para as duas afirmações. Pode então colocar-se a hipótese de que os mais jovens parecem encontrar uma maior correspondência das suas expectativas no que concerne à avaliação de desempenho do que o grupo com 1 a 4 anos de experiência.

Tabela 51: Avaliação de desempenho - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. O diretor (...) que faz sobre o seu trabalho	2. A avaliação do (...) de ensino e aprendizagem
Iguar ou mais de 10 anos	Média	4,67	4,68
	N	206	208
	Desvio Padrão	1,335	1,335
7 - 10 anos	Média	4,84	4,66
	N	58	58
	Desvio Padrão	1,335	1,345
4 - 7 anos	Média	4,47	4,61
	N	57	57
	Desvio Padrão	1,269	1,192
1 - 4 anos	Média	4,49	4,20
	N	43	44
	Desvio Padrão	1,316	1,440
Iguar ou menos de 1 ano	Média	5,64	5,36
	N	11	11
	Desvio Padrão	,674	,924
Total	Média	4,67	4,63
	N	375	378
	Desvio Padrão	1,319	1,327

#### 4.2.7. Políticas do Ministério da Educação (ME).

As percepções dos docentes inquiridos face as políticas do Ministério da Educação foram analisadas tendo em conta as seguintes afirmações: 1. “O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes”; 2. “O ME investe em formação e desenvolvimento para que os docentes tenham uma aprendizagem contínua” e 3. “Os regimentos internos do ME - normas disciplinares, sistemas de supervisão e monitorização - contribuem para a melhoria do seu desempenho”.

Relativamente às percentagens obtidas para cada uma destas afirmações, verificamos que, a afirmação 1. “O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes”, obteve uma percentagem total de 78,5% para os graus de concordância. Para os graus de discordância obteve-se a percentagem de 17,6% (ver apêndice 4 gráfico 4.7.1).

Para afirmação 2. “O ME investe em formação e desenvolvimento para que os docentes tenham uma aprendizagem contínua”, 34,6% dos docentes “Concorda totalmente”, 27,6% “Concorda” e 17,3% “Concorda bastante” com a afirmação. Apenas 18,9% dos docentes inquiridos discorda da afirmação (ver apêndice 4 gráfico 4.7.2).

Quanto à afirmação “Os regimentos internos do ME - normas disciplinares, sistemas de supervisão e monitorização - contribuem para a melhoria do seu desempenho”, verifica-se que, no total, 79,8% dos sujeitos manifestaram a sua concordância e apenas 19,4% a sua discordância com a afirmação, (ver apêndice 4 gráfico 4.7.3).

Relativamente às médias globais obtidas para cada uma das afirmações, verifica-se que todas as afirmações obtiveram uma média superior a 4,5 valores.

Tabela 52: Políticas do Ministério da Educação – Médias Globais

	N	Média	Desvio Padrão
O ME investe em formação e desenvolvimento para que os docentes tenham uma aprendizagem contínua	377	4,58	1,351
O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes	375	4,58	1,595
Os regimentos internos do ME - normas disciplinares, sistemas de supervisão e monitorização - contribuem para a melhoria do seu desempenho	380	4,56	1,262

Para a análise das médias obtidas para cada afirmação atendendo ao sexo, verifica-se que ambos

os sexos obtiveram médias superiores a 4,00 valores para todas as afirmações.

Tabela 53: Políticas do Ministério da Educação – Sexo

Sexo		1. O ME investe (...) e pessoal dos docentes	2. O ME investe (...) uma aprendizagem contínua	3. Os (...) para a do seu desempenho
Masculino	Média	4,84	4,57	4,52
	N	218	222	222
	Desvio Padrão	1,403	1,389	1,331
Feminino	Média	4,20	4,60	4,62
	N	153	151	154
	Desvio Padrão	1,782	1,302	1,161
Total	Média	4,58	4,58	4,56
	N	371	373	376
	Desvio Padrão	1,599	1,353	1,264

No que diz respeito à idade dos sujeitos verifica-se que todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,00 valores.

Tabela 54: Políticas do Ministério da Educação - Grupo etário

Grupo etária		1. O ME investe (...) e pessoal dos docentes	2. O ME investe (...) aprendizagem contínua	3. Acha que os (...) do seu desempenho
Igual ou mais de 55 anos	Média	4,33	4,75	4,27
	N	45	44	45
	Desvio Padrão	1,567	1,102	1,214
45 - 54 anos	Média	4,62	4,55	4,57
	N	123	120	122
	Desvio Padrão	1,539	1,353	1,367
35 - 44 anos	Média	4,74	4,57	4,44
	N	107	109	109
	Desvio Padrão	1,449	1,279	1,142
26 - 34 anos	Média	4,45	4,53	4,83
	N	89	93	93
	Desvio Padrão	1,846	1,544	1,248
Igual ou menos de 25 anos	Média	4,60	4,80	4,50
	N	10	10	10
	Desvio Padrão	1,647	1,398	1,354
Total	Média	4,58	4,58	4,56
	N	374	376	379
	Desvio Padrão	1,597	1,352	1,264

Relativamente ao nível de ensino dos docentes inquiridos, verificamos que os docentes com “Licenciatura” obtiveram uma média parcial mais elevada, 5,15 valores, para afirmação “O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes”. Nas restantes afirmações e para todos os grupos, as médias obtidas foram sempre superiores a 4,00 valores como podemos ver na tabela 55, página seguinte.

Tabela 55: Políticas do Ministério da Educação - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. O ME investe (...) e pessoal dos docentes	2. O ME investe (...) continua	3. Os (...) para a do seu desempenho
Licenciatura	Média	5,15	4,44	4,60
	N	55	57	57
	Desvio Padrão	1,433	1,363	1,334
Especialização	Média	4,64	5,00	4,64
	N	14	14	14
	Desvio Padrão	1,823	1,109	1,550
Licenciatura em curso	Média	4,56	4,38	4,77
	N	25	26	26
	Desvio Padrão	1,557	1,472	1,107
Bacharelato	Média	4,51	4,79	4,49
	N	176	174	177
	Desvio Padrão	1,560	1,200	1,306
Bacharelato em curso	Média	4,45	4,03	4,42
	N	31	31	31
	Desvio Padrão	1,480	1,472	1,232
Secundário	Média	4,41	4,43	4,68
	N	73	74	74
	Desvio Padrão	1,690	1,545	1,124
Total	Média	4,59	4,58	4,56
	N	374	376	379
	Desvio Padrão	1,580	1,352	1,263

Considerando o vínculo de trabalho, verifica-se que ambos os vínculos obtiveram médias superiores a 4,00 valores para todas as afirmações.

Tabela 56: Políticas do Ministério da Educação - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. O ME investe (...) e pessoal dos docentes	2. O ME investe (...) uma aprendizagem continua	3. Os (...) para a melhoria do seu desempenho
Funcionário público	Média	4,72	4,63	4,51
	N	289	290	293
	Desvio Padrão	1,504	1,304	1,289
Contratado público	Média	4,08	4,41	4,71
	N	86	87	87
	Desvio Padrão	1,790	1,491	1,160
Total	Média	4,58	4,58	4,56
	N	375	377	380
	Desvio Padrão	1,595	1,351	1,262

Em relação à posição estrutural, verifica-se que quase todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,00 valores, exceto a afirmação “O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes” que obteve uma média de 3,95 valores para a posição CF, a média mais baixa se considerarmos todas as posições e afirmações. Verificamos também que os docentes com posição de “Diretor” obtiveram uma média de 5,11 valores para a

mesma afirmação.

Tabela 57: Políticas do Ministério da Educação - Posição estrutural

Posição estrutural		1. O ME investe (...) e pessoal dos docentes	2. O ME investe (...) aprendizagem contínua	3. Acha que os (...) do seu desempenho
Diretor	Média	5,11	4,33	4,56
	N	9	9	9
	Desvio Padrão	1,054	1,000	1,424
Diretor adjunto	Média	4,30	4,70	4,40
	N	10	10	10
	Desvio Padrão	1,418	,675	1,350
CGAT	Média	4,56	4,56	4,67
	N	9	9	9
	Desvio Padrão	1,509	1,014	1,000
RGTP	Média	4,17	4,56	4,00
	N	18	16	18
	Desvio Padrão	1,886	1,504	,970
CF	Média	3,95	4,48	4,65
	N	22	23	23
	Desvio Padrão	1,495	1,377	1,465
RC	Média	4,65	4,10	4,25
	N	20	20	20
	Desvio Padrão	1,268	1,410	1,020
RT	Média	4,57	4,65	4,69
	N	221	223	223
	Desvio Padrão	1,657	1,361	1,238
RD	Média	4,86	4,59	4,35
	N	63	64	65
	Desvio Padrão	1,501	1,444	1,397
Total	Média	4,58	4,59	4,56
	N	372	374	377
	Desvio Padrão	1,598	1,353	1,266

Por último em relação aos anos de serviço dos sujeitos na função atual, verifica-se que todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,00 valores, à exceção para afirmação “O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes” que obteve uma média de 3,64 valores para o grupo com menos experiência na função.

Tabela 58: Políticas do Ministério da Educação - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. O ME investe (...) e pessoal dos docentes	2. O ME investe (...) uma aprendizagem contínua	3. Os (...) para a melhoria do seu desempenho
Igual ou mais de 10 anos	Média	4,61	4,67	4,56
	N	208	206	210
	Desvio Padrão	1,535	1,365	1,249
7 - 10 anos	Média	4,76	4,69	4,67
	N	58	58	57
	Desvio Padrão	1,502	1,273	1,272
4 - 7 anos	Média	4,30	4,28	4,47
	N	53	57	57
	Desvio Padrão	1,694	1,264	1,377

Tabela: Continuação da página anterior

1 - 4 anos	Média	4,73	4,49	4,53
	N	45	45	45
	Desvio Padrão	1,601	1,342	1,100
Iguar ou menos de 1 ano	Média	3,64	4,36	4,55
	N	11	11	11
	Desvio Padrão	2,378	1,859	1,635
Total	Média	4,58	4,58	4,56
	N	375	377	380
	Desvio Padrão	1,595	1,351	1,262

#### 4.2.8. Condições físicas de trabalho

As percepções dos sujeitos em estudo sobre as condições físicas do seu local de trabalho foi avaliada tendo em conta as seguintes questões: 1. “As suas condições de trabalho são satisfatórias”; 2. “As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem”; 3. “As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação”; e 4. “A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades”.

Relativamente às percentagens obtidas para cada uma destas afirmações, refira-se que a afirmação “As suas condições de trabalho são satisfatórias”, obteve uma percentagem no total de 71,4% para o grau de concordância enquanto que o grau de discordância obteve uma percentagem no total de 25,6% (ver apêndice 4 gráfico 4.2.1).

Para afirmação 2. “As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem”, 43,6% dos docentes “Concorda totalmente” e 24,1% “Concorda” com a afirmação. Verifica-se também uma percentagem de 15,7% para “Concorda bastante”. O grau de discordância foi manifestada por apenas 15,3% dos sujeitos (ver apêndice 4 gráfico 4.2.2).

Quanto à afirmação 3. “As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação”, 82,4% dos docentes situaram num dos graus de concordância, enquanto 15,5% nos graus de discordância (ver apêndice 4 gráfico 4.2.3).

No que diz respeito à afirmação 4. “A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades”, 76,4% dos docentes situou-se num dos graus de concordância, enquanto 19,1% se situou nos graus de discordância (ver apêndice 4 gráfico 4.2.4).

Relativamente as médias globais obtidas para este grupo de afirmações, refira-se que apenas a afirmação “As suas condições físicas de trabalho são satisfatórias” obteve uma percentagem inferior a 4,5 valores.

Tabela 59: Condições físicas de trabalho – médias globais

	N	Média	Desvio Padrão
As Infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino aprendizagem	377	4,77	1,376
As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação	376	4,65	1,338
A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiro dificultam a realização de certas atividades	372	4,61	1,592
As suas condições físicas de trabalho são satisfatórias	376	4,30	1,501

Para este grupo de afirmações, verifica-se que ambos os sexos obtiveram médias superiores a 4,0 valores para todas as afirmações.

Tabela 60: Condições físicas de trabalho – Sexo

Sexo		1. As suas (...) são satisfatórias	2. As (...) de ensino aprendizagem	3. As condições (...) a sua motivação	4. A limitação (...) de certas atividades
Masculino	Média	4,08	4,70	4,73	4,59
	N	219	220	220	219
	Desvio Padrão	1,575	1,441	1,270	1,543
Feminino	Média	4,61	4,90	4,57	4,65
	N	153	153	152	150
	Desvio Padrão	1,343	1,283	1,393	1,659
Total	Média	4,30	4,78	4,67	4,62
	N	372	373	372	369
	Desvio Padrão	1,505	1,380	1,322	1,589

No que diz respeito a idade dos sujeitos, a média mais baixa resultou do contributo do grupo mais jovem e mais especificamente para a afirmação 4. De algum modo, são também os dois grupos mais jovens que apresentam um maior número de médias inferiores a 4,5. O que parece indicar que estes são menos afetados pelas condições físicas do seu local de trabalho como podemos ver na tabela 61 página seguinte.

Tabela 61: Condições Físicas de trabalho - Grupo etário

Grupo etária		1. As suas condições (...) são satisfatórias	2. As (...) de ensino aprendizagem	3. As condições (...) a sua motivação	4. A limitação (...) de certas atividades
Igual ou mais de 55 anos	Média	4,05	4,57	4,49	4,79
	N	44	44	43	43
	Desvio Padrão	1,293	1,437	1,242	1,440



Tabela: Continuação da página anterior

45 - 54 anos	Média	4,12	4,83	4,74	4,86
	N	121	121	123	121
	Desvio Padrão	1,656	1,340	1,279	1,507
35 - 44 anos	Média	4,50	4,90	4,82	4,58
	N	109	109	108	109
	Desvio Padrão	1,425	1,312	1,222	1,606
26 - 34 anos	Média	4,41	4,64	4,44	4,30
	N	91	92	91	88
	Desvio Padrão	1,422	1,479	1,522	1,683
Igual ou menos de 25 anos	Média	4,40	4,80	4,40	3,90
	N	10	10	10	10
	Desvio Padrão	1,776	1,398	1,776	1,912
Total	Média	4,30	4,77	4,65	4,61
	N	375	376	375	371
	Desvio Padrão	1,501	1,378	1,339	1,594

Em relação às habilitações literárias dos docentes inquiridos, verifica-se que todas as questões obtiveram médias superiores a 4,0 valores. Considerando as médias parciais das 4 afirmações e todas as categorias de escolaridade, os docentes com a área de “Especialização” obtiveram a média mais elevada (5,00 valores) para a afirmação “As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem. No sentido contrário, a qualificação de “Bacharelato em curso” obteve a média de 4,13 valores para afirmação “A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades”.

Tabela 62: Condições físicas de trabalho - Nível de ensino que frequenta/frequentou

Nível de ensino que frequenta/frequentou		1. As suas condições (...) são satisfatórias	2. As (...) ensino aprendizagem	3. As condições de (...) afetam a sua motivação	4. A limitação (...) de certas atividades
Licenciatura	Média	4,18	4,53	4,46	4,48
	N	57	57	57	56
	Desvio Padrão	1,853	1,594	1,626	1,868
Especialização	Média	4,21	5,00	4,86	4,69
	N	14	14	14	13
	Desvio Padrão	1,311	1,468	1,292	1,843
Licenciatura em curso	Média	4,31	4,62	4,38	4,27
	N	26	26	26	26
	Desvio Padrão	1,517	1,299	1,651	1,687
Bacharelato	Média	4,33	4,86	4,77	4,81
	N	175	176	177	176
	Desvio Padrão	1,495	1,351	1,222	1,460
Bacharelato em curso	Média	4,16	4,77	4,65	4,13
	N	31	31	31	31
	Desvio Padrão	1,463	1,564	1,305	1,875
Secundário	Média	4,42	4,78	4,59	4,54
	N	72	72	70	69
	Desvio Padrão	1,286	1,189	1,268	1,431
Total	Média	4,30	4,77	4,66	4,61
	N	375	376	375	371
	Desvio Padrão	1,503	1,378	1,339	1,594

Ao nível do vínculo de trabalho, ambos os vínculos obtiveram médias superiores a 4,00 valores para todas as afirmações.

Tabela 63: Condições físicas de trabalho - Vínculo de trabalho

Vínculo de trabalho		1. As suas condições (...) são satisfatórias	2. As (...) de ensino aprendizagem	3. As condições (...) afetam a sua motivação	4. A limitação (...) de certas atividades
Funcionário público	Média	4,26	4,79	4,72	4,68
	N	290	291	291	287
	Desvio Padrão	1,527	1,373	1,298	1,572
Contratado público	Média	4,44	4,72	4,42	4,38
	N	86	86	85	85
	Desvio Padrão	1,411	1,395	1,451	1,647
Total	Média	4,30	4,77	4,65	4,61
	N	376	377	376	372
	Desvio Padrão	1,501	1,376	1,338	1,592

Em relação ao posição estrutural dos docentes verifica-se que quase todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,00 valores, exceto a afirmação “As suas condições físicas de trabalho são satisfatórias que obteve médias inferiores a 4,00 valores para as categorias de Diretor adjunto, CF e RD.

Tabela 64: Condições físicas de trabalho- Posição estrutural

Posição estrutural		1. As suas condições (...) são satisfatórias	2. As (...) de ensino aprendizagem	3. As condições de (...) afetam a sua motivação	4. A limitação (...) de certas atividades
Diretor	Média	4,11	4,75	4,56	4,67
	N	9	8	9	9
	Desvio Padrão	1,167	1,035	1,014	1,000
Diretor adjunto	Média	3,90	4,40	4,60	4,60
	N	10	10	10	10
	Desvio Padrão	1,595	1,776	1,713	1,506
CGAT	Média	4,11	4,44	4,00	4,11
	N	9	9	9	9
	Desvio Padrão	1,269	,882	1,581	,928
RGTP	Média	4,06	4,65	4,53	4,75
	N	17	17	17	16
	Desvio Padrão	1,298	1,222	1,328	1,342
CF	Média	3,91	4,65	4,39	4,70
	N	22	23	23	23
	Desvio Padrão	1,411	1,402	1,588	1,869
RC	Média	4,25	4,50	4,58	4,95
	N	20	20	19	20
	Desvio Padrão	1,585	1,539	1,261	1,050
RT	Média	4,53	4,93	4,76	4,73
	N	223	222	221	218
	Desvio Padrão	1,407	1,253	1,265	1,553
RD	Média	3,92	4,55	4,62	4,15
	N	63	65	65	65
	Desvio Padrão	1,808	1,687	1,454	1,822
Total	Média	4,32	4,78	4,66	4,62
	N	373	374	373	370
	Desvio Padrão	1,496	1,366	1,335	1,577

Por último em relação aos anos de serviço na função atual, verifica-se que quase todas as afirmações obtiveram médias superiores a 4,00 valores. No entanto, os docentes com anos de serviço igual ou inferior a 1 ano obtiveram médias superiores a 5,00 valores para as afirmações: “As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem”; “As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação”; e 4. “A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades”.

Tabela 65: Condições infraestruturas - Anos de serviço na função atual

Anos de serviço na função atual		1. As suas condições (...) são satisfatórias	2. As (...) de ensino aprendizagem	3. As condições de (...) afetam a sua motivação	4. A limitação (...) de certas atividades
Igual ou mais de 10 anos	Média	4,24	4,82	4,75	4,71
	N	207	207	208	206
	Desvio Padrão	1,613	1,401	1,353	1,642
7 - 10 anos	Média	4,32	4,57	4,58	4,65
	N	57	58	57	57
	Desvio Padrão	1,514	1,452	1,349	1,458
4 - 7 anos	Média	4,39	4,70	4,51	4,49
	N	57	57	57	55
	Desvio Padrão	1,292	1,388	1,325	1,585
1 - 4 anos	Média	4,39	4,68	4,28	4,09
	N	44	44	43	43
	Desvio Padrão	1,262	1,216	1,278	1,394
Igual ou menos de 1 ano	Média	4,64	5,64	5,45	5,18
	N	11	11	11	11
	Desvio Padrão	1,286	,674	,820	1,834
Total	Média	4,30	4,77	4,65	4,61
	N	376	377	376	372
	Desvio Padrão	1,501	1,376	1,338	1,592

### 4.3. Análise qualitativa das sugestões para a melhoria da função de docente

Os docentes inquiridos tiveram oportunidade de apresentar as suas sugestões para a melhoria das suas funções no final do questionário.

Com base nas respostas obtidas nessa parte final do questionário, procede-se de seguida a análise qualitativa das contribuições dadas pelos docentes (ver também apêndice 5).

Assim sendo, e com base no conteúdo das respostas, pode dizer-se que os docentes tenderam a apresentar sobretudo sugestões relacionadas com: Salário, Formação, Infraestruturas e Equipamentos Didáticos.

No que diz respeito a remuneração, verifica-se que os docentes inquiridos, de uma forma em geral, não estão satisfeitos com a remuneração atual, atendendo à função desempenhada. Consideram que o salário atual não é suficiente para atender as necessidades básicas do dia-a-dia. Para isso, os docentes inquiridos sugeriram ao ME para avaliar as políticas salariais e outras regalias: “Pedimos ao ME para avaliar as políticas salariais dos docentes, porque o salário atual não é suficiente para atender às necessidades básicas da nossa família”.

Os dados quantitativos acabam também por corroborar a análise qualitativa das sugestões apresentadas pelos docentes. De acordo com Jesus (1996), os políticos devem definir o salário dos docentes com base nas exigências económicas do contexto. Os docentes inquiridos manifestaram a sua preocupação com a sua remuneração, pois as exigências económicas são elevados em comparação com o valor que recebem. Estas preocupações vão ao encontro da teoria de Johnson (1986) citado por Jesus (1996:48) de que o é “algo visível com implicações no tipo de vida que o sujeito pode realizar, o que é valorizado na atual sociedade de consumo, em que predominam os valores economistas” e, por isso, com efeitos na motivação. Esta é também uma das necessidades básicas apontadas pelas teorias de conteúdo como influenciado a motivação. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (ver revisão teórica) chega mesmo a dizer que se esta necessidade não for satisfeita não é possível o individuo apresente outras necessidades mais complexas (exemplo, necessidades de estima e realização).

Acrescente-se o facto de se os docentes considerarem que o salário não é suficiente para cobrir as despesas diárias da família implica que estes recorram a outras alternativas para poder sustentar a sua família. Tibi (1990) citado por Jesus (1996) argumenta “baixo salário pode levar a que alguns professores exercem, em simultânea, outras atividades remuneradas, diminuindo a sua dedicação às tarefas docentes” (1996:25), o que poderá ter implicações na sua motivação, pois segundo Vroom (ver revisão teórica) o esforço tende a diminuir quando a expectativa de valência face a um resultado é negativa. Vroom, referido por Pina e Cunha et al (2007), argumenta que a motivação é um processo que conduz a diferentes possibilidades de comportamento em função da avaliação que os indivíduos fazem das consequências de cada alternativa de ação. Esta avaliação é resultante da relação entre as expectativas que o individuo desenvolve e os resultados esperados.

Ao nível da formação, o resultado do estudo revela que uma maioria dos docentes inquiridos participaram nas formações de capacitação e pedagógica para melhorar e elevar o seu conhecimento académico e pedagógico, o parece ir de encontro aos dados quantitativos. Maslow na sua teoria da

hierarquia das necessidades argumentou a importância do ser humano ser “plenamente humano”. O que significa o ser humano que tem possibilidade de se aproximar da autorealização. A formação pode ser um meio de alcançar a autorrealização.

Todavia, os docentes manifestam as suas preocupações relativamente às formações decorridas. Os mesmos sugeriram ao ME para ministrar uma formação de qualidade e continua em todas as áreas para que os docentes tenham um conhecimento amplo e adequado:

“Sugerimos ao ME para ministrar uma formação continua e permanente aos docentes do EB em todas as áreas para capacitar os docentes especialmente em língua portuguesa, pedagogia e metodologia de ensino, porque muitos docentes ainda não compreendem as suas funções”.

Para isto:

“A formação e capacitação dos docentes devem ser realistas e com seriedade e responsabilidade. Devem recrutar docentes que tem perfil formador para integrar no corpo docente/formadores e devem incluir também formadores portugueses”.

Para assegurar uma formação de qualidade com formadores qualificados o ME definiu no seu Plano Estratégico Nacional de Educação (PENE) os objetivos específicos para o desenvolvimento de programas de formação de professores para o EB:

“[...], desenvolvimento de um curso de Mestrado em Formação de Formadores, com o propósito de formar [...] formadores qualificadas que possam integrar o corpo docente do Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais da Educação (INFORDEPE) e ministrar formação inicial e continua aos docentes dos diversos níveis de ensino e introdução de novo paradigma na formação de docentes com a inclusão de um mínimo de professores internacionais qualificados por área científica, em cada agrupamento escolar”, (PME, 2013 – 2017:13).

Após a restauração da sua Independência em 2002 até ao presente, o governo Timorense investiu fortemente na capacitação e qualificação dos seus recursos humanos. Sendo assim, torna-se preocupação do governo a formação e capacitação continua dos docentes de todos os níveis de ensino. Em documento oficial, o governo considerou que “é crucial aumentar substancialmente a qualidade de ensino, através da melhoria da formação de professores pelo INFORDEPE e da melhoria da gestão de recursos humanos”, (PEDN, 2011:19).

No que diz respeito às infraestruturas e materiais de apoio ao ensino e aprendizagem, os docentes inquiridos manifestaram a sua preocupação com o mau estado das infraestruturas, a falta de equipamentos de apoio ao ensino e aprendizagem; a falta de materiais didáticos no local de trabalho são fatores que afeta a sua motivação na execução da sua tarefa do dia a dia, porque consideram como fatores importantes no apoio a um ensino de qualidade. Tal avaliação também vai ao encontro das médias obtidas para a dimensão condições físicas de trabalho.

No seguimento do referido, os docentes inquiridos propõem ao ME para melhorar as infraestruturas e equipamentos de apoio ao ensino:

“Sugerimos ao ME para estabelecer condições dignas nas escolas e (re)construir salas de aula e salas de estar para os docentes, laboratório, biblioteca, incluindo mobiliários, balneário e alojamento para os docentes que vive distancia do seu local de trabalho”.

Salientando, “anualmente o número de estudantes aumentaram e menos de salas de aula, assim temos que dividir 45 a 55 alunos por turma”.

Os sujeitos lamentaram também a falta dos equipamentos e manuais escolares no seu local de trabalho, o que dificulta a realização de algumas atividades. Para isso, os sujeitos apresentam sugestões de melhoria, tais como: “Pedimos ao ME para estabelecer um currículo definitivo para a uniformidade de conteúdos para um ensino de qualidade”. Assim sendo, para facilitar o ensino por parte dos docentes, estes referem necessitar de manuais e outros materiais de apoio ao ensino.

“Pedimos ao ME para fornecer manuais de todas as disciplinas incluindo equipamentos didáticos, para todas as escolas no território, porque a falta destes dificultam os docentes na execução das atividades de ensino tanto na sala de aula como no laboratório ou práticas no ar livre”.

Em relação às preocupações dos docentes inquiridos, Wright (1984) e Fox (1986), citado por Jesus (1996), consideraram que os principais incentivos para a motivação docente não são apenas o salário mas também outros aspetos. Segundo Jesus, alguns desses aspetos são: “oportunidade para melhorar o currículo existente; [...]; fornecimento de materiais para serem usados na escola; [...]; (Jesus, 1996:47).

Em Timor Leste, as infraestruturas, os equipamentos de apoio ao ensino-aprendizagem e os manuais escolares constituem-se como problemas cruciais que o governo necessita de resolver e este é um desafio para o atual governo e também para os próximos governos.

É de salientar que a maior parte das infraestruturas educacionais em Timor-Leste foram destruídas após a consulta popular para a autodeterminação em 1999. Desde então, e a partir do ano de 2002, o primeiro governo constitucional até ao quinto governo, que é o atual, têm investido na (re)construção de escolas por todo o país, mas ainda há muita coisa para cumprir ou completar para que todas as escolas estejam equipadas com instalações modernas e adequadas para poder facilitar um ensino de qualidade.

Nesse sentido, o atual governo de Timor-Leste, especialmente o Ministério da Educação, definiu as suas estratégias e um plano de desenvolvimento de infraestruturas e fornecimento de equipamentos para todas as escolas no território. Este plano pode ser visto na tabela seguinte.

Tabela 66: Estimativa das necessidades de infraestruturas escolares

Valências	Instalações existentes*	Estimativa de instalações a (re)construir				
	2011		2015		2030	
	Escolas	Salas de aula	Escolas	Salas de aula	Escolas	Salas de aula
Pré-escolar	180	2.820	253	758	169	506
Ensino básico	1.309	13.553	502	3.012	335	2.008
Secundário	80	6.400	64	1.280	43	853
<b>Total</b>	<b>1.530</b>	<b>22.773</b>	<b>819</b>	<b>5.050</b>	<b>547</b>	<b>3.367</b>

\* 70% das instalações existentes encontram-se em condições precárias, pelo que é necessário a sua rápida reabilitação.

*Fonte: Ministério da educação*

As boas condições de trabalho, os equipamentos de apoio ao ensino aprendizagem, a redução do número de alunos por turma são aspetos importantes que podem gerar (des)motivação dos docentes, pois significam segundo a teoria das necessidades que as necessidades básicas não estão satisfeitas para que os docentes possam levar a cabo a sua função principal: ensinar.

#### 4.4. Discussão dos resultados

O presente trabalho dedicou-se a tentar desenvolver um estudo exploratório sobre a motivação dos docentes do EB de 5 Distritos de Timor-Leste. Para o efeito, foi aplicado um questionário a 381 sujeitos.

Para estudar a motivação dos docentes foram ainda consideradas 7 dimensões da função: Formação, Realização da tarefa, Satisfação com o salário, Comunicação e relações interpessoal e organizacional, Avaliação de desempenho, Políticas do Ministério da Educação e Condições físicas de trabalho.

Ao longo de cada dimensão foram consideradas várias possíveis hipóteses a ter em conta para futuras investigações uma vez que o presente estudo assumiu sobretudo um carácter exploratório, tendo sido realizado apenas uma análise descritiva dos dados (percentagens, médias globais e médias parciais atendendo a várias variáveis independentes: demográficas, escolares e profissionais).

De uma forma geral, ao nível da dimensão da formação a análise descritiva parece indiciar uma concordância geral de que os docentes recebem formação e de que esta formação é adequada com as exigências da sua função. Nesta dimensão, as médias obtidas para todas as variáveis são muita aproximadas se considerarmos as cinco afirmações que compõem a formação. Todas elas obtiveram médias superiores a 4 valores. No entanto, os docentes inquiridos apresentam preocupações em relação a formação, como podemos ver na grelha de sugestões.

Para a dimensão desenvolvimento de carreira, a análise descritiva evidencia uma aceitação global de que os sujeitos têm capacidades para desenvolver atividades complexas em relação com as suas funções. Os sujeitos salientam ainda que a função desempenhada oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Todavia, obtiveram-se médias mais baixas para algumas variáveis independentes quando se considera a percepção dos docentes sobre a sua capacidade para assumirem maiores ou mais responsabilidades. Todavia, é bom frisar que todas as variáveis independentes obtiveram médias muita aproximadas se observarmos as cinco afirmações que constituem o desenvolvimento de carreira.

Em geral os seres humanos tem uma tendência de atingir um nível de desenvolvimento ao longo da vida e essa percepção de desenvolvimento parece que sinónimo de desenvolvimento profissional. O conceito de carreira (Gomes et al, 2008) em relação à gestão de carreiras “deverá responder às necessidades de desenvolvimento individual, [...] e necessidades organizacionais” (2008:568). Os docentes inquiridos em geral manifestaram a sua concordância de que as funções desempenhadas oferecem oportunidades para o seu crescimento pessoal tanto como desenvolvimento de carreira. Estas dimensões também podem ser relacionadas com a dimensão de autorrealização ou com necessidades de crescimento (A teoria de Alderfer) ou necessidade de Sucesso (McClelland).



No que diz respeito à realização da tarefa, a análise descritiva parece indiciar uma concordância geral dos docentes inquiridos de que todas as tarefas realizadas em relação com a sua função são muito positivas. Acrescente-se que os docentes parecem ter o poder e autonomia de desenvolver a sua criatividade o que é muito importante para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos. Nesta dimensão as médias obtidas para cada variável independente são muito aproximadas se considerarmos as cinco afirmações que se convencionou como fazendo parte desta dimensão.

Ao nível da dimensão satisfação com a remuneração, a análise descritiva parece evidência que em geral os sujeitos neste estudo discordaram do valor salarial atribuído em relação à função desempenhada. Os docentes inquiridos apresentaram preocupações quanto ao valor recebido, pois os custos de vida de hoje são muito elevados. Ao definir-se um salário para os colaboradores deve considerar-se as exigências económicas do seu contexto porque de facto uma boa remuneração dá acesso a um estilo de vida consoante um dado estatuto social. Neste sentido, a recompensa monetária revela-se como um instrumento para alcance de um resultado de segunda ordem, (Pina e Cunha et al, 2007).

Nesta dimensão as médias obtidas para cada variável são muito aproximadas se observarmos as três afirmações que constituem a satisfação com a remuneração. Todas elas obtiveram médias inferiores a 3 valores. No entanto os docentes inquiridos manifestaram que não vão abandonar a sua profissão e pediram ao ME para (re)definir as suas políticas salariais e outras regalias para poderem atender às suas necessidades básicas.

Para a dimensão comunicação e relações interpessoais e organizacionais, a análise descritiva parece indiciar que os docentes inquiridos em geral manifestam a sua concordância com as relações interpessoais e organizacional. Entre os docentes e superiores há um bom relacionamento o que é importante para o bom funcionamento das atividades. Os estudos empíricos de vários autores sugerem que a eficácia da comunicação dentro de uma organização é fundamental para o sucesso da organização. Cabin (1999) citado por Pina e Cunha et al, (2007) considerou que “[...] a comunicação é frequentemente considerada causa de todos os males e o remédio susceptível de resolver todos os problemas”, (2007:434).

Nesta dimensão as médias obtidas são muito próximos se considerarmos os nove itens que constituem a comunicação e relações interpessoais e organizacionais. Quase todas as variáveis independentes consideradas (sexo, idade, nível de ensino, vínculo de trabalho, posição estrutural e anos de experiência na função atual) obtiveram médias superiores a 4 valores, à exceção das questões

relacionadas com o reconhecimento do ME dos bons docentes e do reconhecimento que as políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho em equipa. Nestes dois casos, médias globais foram inferiores a 4 valores.

Em geral as afirmações desta dimensão parecem relacionar-se com as necessidades de estima, de relacionamento e de afiliação segundo as teorias de conteúdo. No caso dos docentes do EB de Timor Leste, estas necessidades parecem encontrar-se parcialmente satisfeitas, o que são de extrema importância para promover a motivação.

Ao nível da dimensão avaliação de desempenho, a análise descritiva parece evidenciar uma concordância geral de que a avaliação de desempenho é feita em função do nível de cumprimento de objetivos pedagógicos. Nesta dimensão as médias obtidas em geral são muito próximas se considerarmos os dois itens que compõem a avaliação de desempenho. Todos as variáveis independentes obtiveram médias superiores a 4 valores. Esta dimensão parece relacionar-se com as necessidades de estima e autorrealização.

Ao nível da dimensão das políticas do ME Timorense, a análise descritiva parece indiciar uma concordância geral de que o governo investiu muito forte em formação para a capacitação dos docentes em particular os docentes do EB em todo o território. Acrescente-se que os sujeitos em geral manifestam a sua aceitação em relação aos regulamentos internos do ME. Nesta dimensão as médias obtidas para todas as variáveis são muita aproximadas se examinarmos os quatro itens que constituem as políticas do ME em relação com o investimento nas formações para o desenvolvimento profissional e pessoal dos sujeitos.

No que toca ao nível da dimensão condições físicas de trabalho dos docentes, a análise descritiva parece evidenciar uma aceitação geral de que as condições infraestruturas no seu local de trabalho afetam a motivação dos docentes inquiridos.

Nesta dimensão as médias obtidas para todas as variáveis são muita aproximadas se atentarmos os quatro itens que constituem as condições infraestruturas. Todas elas obtiveram médias superiores a 4 valores. Todavia, na análise qualitativa esta foi uma dimensão apontada que deveria ser melhorada e que faz parte das condições básicas e de segurança.

Realmente, em Timor-Leste, as condições infraestruturas são aspetos crucias a resolver e este parece ser um desafio para o atual governo e também para os próximos governos. As boas condições de trabalho, os equipamentos de apoio ao ensino e aprendizagem, a redução do número de alunos por turma são fatores importantes que podem originar a (des)motivação dos docentes e que os autores

Bartell (1988), Mills (1987) e Graham (1985) citado por Jesus (1996), designaram como incentivos extrínsecos.

Face aos resultados obtidos na análise descritiva, seria importante, num segundo momento, proceder a uma análise mais profunda dos dados e nesse sentido que se considerasse as varias hipótese feitas ao longo do trabalho e que nos permitisse testar o grau de proximidade ou distanciamento entre as médias encontradas para cada dimensão, atendendo às variáveis demográficas, sexo e idade, nível de ensino, vínculo de trabalho, posição estrutural e aos anos de serviço na função atual.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é uma força, um impulso interno que conduz o comportamento humano na busca da satisfação de uma determinada necessidade. Este comportamento humano hoje em dia é reconhecido pelas entidades das organizações públicas e privadas como fator determinante do (in)sucesso dos objetivos organizacionais.

Para alcançar os objetivos de ensino de um País como Timor Leste é importante que o Governo mantenha os seus docentes motivados. Neste sentido, o ME deve atender às necessidades e expectativas dos seus docentes. Motivar os colaboradores não é só elogiar e reconhecer mas também oferecer uma boas condições de vida tais como: um salário justo e infraestruturas habilitadas para a função de ensino. Por outro lado é importante continuar a garantir o exercício de um função enriquecedora e oportunidades de crescimento na carreira, uma avaliação de desempenho adequada e uma boa comunicação e relações interpessoais e organizacionais.

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi o de explorar a motivação dos docentes do EB no seu local de trabalho. Considerando dimensões como o salário, as condições físicas de trabalho, a formação; o desenvolvimento de carreira; a realização da tarefa; a comunicação e as relações interpessoais e organizacionais; a avaliação de desempenho e as políticas do ME. O facto das média obtidas para as dimensões remuneração e condições físicas de trabalho serem mais baixas do que para as restantes dimensões significa que é importante fazer uma aposta a curto prazo na melhoria destas dimensões, para garantir a motivação destes docentes na melhoria de qualidade do ensino em todo o território.

Outra conclusão que podemos retirar deste estudo refere-se à dimensão da formação. Conclui-se que os docentes em estudo concordam bastante com as formações de capacitação e que o ME deve manter as atividades de formação, apostando na sua qualidade e rigor, para elevar o conhecimento pedagógico e científico dos docentes do EB. Refira-se que também outras dimensões como o desenvolvimento de carreira; a realização da tarefa; a comunicação; a avaliação de desempenho e as políticas do ME obtiveram médias ligeiramente altas mas reserva-se ainda margem para que o ME possa apostar na melhoria das referidas dimensões.

O trabalho aqui apresentado poderá assim ser útil para o Ministério da Educação, no sentido de informar a construção de políticas públicas nesta área, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos docentes e a qualidade do ensino básico neste contexto geográfico.

Ao nível da prática organizacional e da gestão de recursos humanos especificamente da gestão dos docentes do EB, este trabalho vem chamar a atenção do ME para a necessidade de uma atenção especial para (re)definir o salário de base e outras regalias atendendo aos baixos níveis de discordância obtidos neste estudo. No que toca as condições físicas de trabalho, o estudo parece apontar para a necessidade de uma atenção urgente do ME para (re)estabelecer as suas políticas de (re)construção das infraestruturas e no fornecimento de equipamento escolar.

Em relação às limitações do estudo, refira-se que os dados foram apenas analisados descritivamente e por isso não permitem nenhuma conclusão definitiva sobre possíveis diferenças entre as várias dimensões consideradas: a formação; o desenvolvimento carreira; a realização de tarefas; o salário; a comunicação; a avaliação de desempenho; as condições infraestruturas e as políticas do ME. O mesmo acontece quando se considera cada uma destas dimensões e as variáveis independentes do estudo.

Outras limitações a considerar é o fato de se estudar uma temática num país recém nascido, onde a investigação esta ainda numa fase de arranque inicial. Tal leva a que fossem encontradas várias dificuldades na obtenção de dados estatísticos, para além da distância e condições de acesso aos locais rurais.

Contudo, sendo este o primeiro estudo realizado sobre a motivação dos docentes do EB de Timor-Leste seria importante investir numa futura investigação que permitisse averiguar de uma forma mais profunda os fatores responsáveis pela (des)motivação dos docentes do EB. Assim para futuras investigações seria importante ir mais longe na análise estatística.

## BIBLIOGRAFIA

- Abreu, M. Viegas, (2002). *Cinco ensaios sobre motivação*. 2ª Edição, Almedina – Coimbra.
- Baranãano, Ana Maria, (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. 1ª Edição – 2ª Impressão, Edições Sílabo – Lisboa.
- Bateman, Thomas, S. & Snell, Scott A., (2011). *M: Management*. 2nd Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York. Traduzido por: Allan Vidigal Hastings & Gilmar Masiero (2012). *Administração*, 2ª edição, AMGH Editora Ltda, São Paulo – Brasil.
- Bergamini, C. Whitaker, (1990). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. Livraria Pioneira Editora – São Paulo.
- Birch, David & Veroff, Joseph,(1966). *Motivation: A Study of Action*. Wadsworth Publishing Company, Inc., Brooks/Publishing Company, Belmont, California. Traduzida por: Olinda M. Malmegrin Rocha, (1970). *Motivação*, Editora Herder – São Paulo.
- Campenhoudt, R. Quivy, L. V., (1988). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*. Bordas, Paris. Traduzido por João Marques & Maria A. Mendes, (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva – Publicações, Lda - Lisboa.
- Cattel Raymond B., & Kline Paul, (1977). *The scientific analysis of personality and motivation*. Academic Press, Inc. Limited – Londres. Traduzido por: José Mª P. Zamora, (1982). *El análisis científico de la personalidad y la motivación*, Cap. 9, Ediciones Pirámide, S. A. – Madrid.
- Chiavenato, Idalberto, (2009). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações*. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro, Brasil.
- Correia, E. Diogo, (2011). *Um estudo sobre a motivação dos funcionários do Ministério da Educação de Timor-Leste e sua influência na produtividade do trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho - Braga.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. Plenum Press – New York.
- Evans, Phil, (1975). *Motivation*. Methuen & Co. Ltd. London. Traduzido por Álvaro Cabral, (1976). *Motivação: Curso básico de psicologia*. Zahar Editors, Rio de Janeiro.

- Freixo, Manuel, J. V., (2011). *Metodologia científica: Fundamentos métodos e técnicas*. 3ª Edição, Instituto Piaget – Lisboa.
- Fernandez, P. S. & Díaz, P. S., (2009:9, 76 – 78). *Investigación cuantitativa cualitativa*. A. Coruña (Espanha), Cad Ateu Primaria. Disponível do site: <http://www.fisterra.com>.
- Galhanas, C. R. Gouveira, (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Tese mestrado em ciências empresariais: Edição Madeira – Universidade Técnica de Lisboa.
- Gomes, Jorge J.; Pina e Cunha, Miguel; Rego, A.; Campos e Cunha, Rita; Cabral-Cardoso, C.; Marques, Carlos Alves, (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ª Edição, Lisboa – Edições Sílabo, Lda.
- Governo Timor-Leste, (2011). *Timor-Leste: Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030*. Disponível no site: <http://www.timor-leste.gov.tl>.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2003). *Organisasi dan motivasi: dasar peningkatan produktivitas*. Bumi Aksara – Jakarta.
- Ministério da Educação, (2013). *Plano do Ministério da Educação 2013 – 2017*. Disponível no site: <http://www.me.gov.tl>.
- Moreira, Herivelto, (2007). *A investigação da motivação do professor: A dimensão esquecida*. Revista Científica de Administração – ISSN:1676-6822, Ano VII – Número 13. Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça FAEG/FAEF e Editora FAEF. Retirada do site: [www.editorafaef.com.br](http://www.editorafaef.com.br) – [www.faeef.br](http://www.faeef.br).
- Hunter, Madeline, (1967). *Motivation*. TIP Publications, El Segundo, California. Traduzida por: Marília C. Ribeiro & Anna Lúcia de Q. Oliveira, (1982). *Teoria da motivação para professores: teoria em prática 3*. 5ª Edição, VOZES, Petrópolis, RJ – Brasil.
- Jesus, S. Neves de, (1996). *A motivação para a profissão docente. Contribuição para a clarificação de situações de mal-estar e para a fundamentação de estratégias de formação de professores*. Estante Editora – Aveiro.

- Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H. (1980, 1976). *Management*. McGraw-Hill, Inc. Traduzido por António Z. Sanvicente, (1987). *Administração. Recursos humanos: Desenvolvimento de administradores*, 3º Vol. Livraria Pioneira Editora – São Paulo.
- Lopes, T. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: FGV
- Machado, Artur, da Rocha & Portugal, Miguel, Nuno (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Clássica Editora, Lisboa.
- Murray, Edward, J., (1964). *Motivation and emotion*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, Nova Jersey, USA. Traduzido por Álvaro Cabral (1986). *Motivação e emoção*, 5ª Edição, Editora Guanabara S.A. – Rio de Janeiro.
- Pina e Cunha, Miguel; Rego, A.; Cunha e Campos, R.; Cabral-Cardoso, C. (2007:154-198). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, Lisboa – RH Editora.
- Pinto, C. A. Marques; Rodrigues, J. A. M. Salgado; Santos, A.; Melo, L. T.; Moreira, M. A. Dias; Rodrigues, Rolando, B. (2010: 138 – 144). *Fundamentos de gestão*. 3ª Edição, Editorial Presença – Lisboa.
- Rodrigues, Custódio. (1998). *Motivação: Manual de psicologia 2*. Contraponto edições – Porto.
- Rodrigues, C. & Pinha-Cabral, J. M., (1985). *Motivação. Conceito: Aspectos fundamentalmente inatos*. Contraponto edições – Porto.
- Sapina, C. S. Pereira (2008). *Contributos da formação contínua para a motivação docente*. Tese mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Schunk, Dale H., & Zimmerman, Barry J. (Ed), (1994). *Self-regulation of learning and performance: Issues and educational applications*, Lawren Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey – UK
- Soler, A. P. S. Chiodo, Paula, D. F., Campanelli, E. A., Bazon, F. V. M., Oliveira, J. C., Ferreira, M. C. A., (2004). *Motivação e humanização: fatores de relevância no tratamento terapêutico do profissional em reabilitação*, Cad. De Pós-Graduação em distúrbios do desenvolvimento, v.4 n.1 pp: 13-24, 2004 - São Paulo.



Stipek, Deborah, (2002). *Motivation to learn: Integrating theory and practice*, 4th ed., A Person Education Company, Boston – USA.

Tavares, Maria, R. Alves, ( 2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo-Verdiana atual*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Aberta – Lisboa.

Vernon, M. D., (1969). *Human Motivation*, Cambridge University Press. Traduzido por: Luis C.

Lucchetti, (1973). *Motivação humana*, Editora Vozes Ltda, Petrópolis, RJ – Brasil.

## ANEXOS

### Anexo 1: Declaração da Diretora do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos



Universidade do Minho  
Escola da Economia e Gestão

#### DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos se declara que **Tomás Aquino Correia**, se encontra a trabalhar na sua dissertação de mestrado, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Minho.

Mais se informa que o Tomás se encontra a desenvolver o seu trabalho de acordo com o plano previamente estabelecido, no âmbito do qual necessita deslocar-se a Timor Leste para recolha de informação, uma vez que a componente prática do trabalho incide sobre a realidade Timorense.

EEG, 5 de Novembro de 2013

A Diretora do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

  
  
Carolina Feliciano Machado  
Prof. Associada da EEG/UM

Anexo 2: Carta de autorização do Ministério da Educação



REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR LESTE  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Gabinete do Director Geral dos Serviços Corporativos  
Rua Vila Verde Dili Tel.3339661



**Exmo Senhor Tomás Manuel Correia**  
**Aluno da Universidade do Minho Braga Portugal**

**Número de Ref** : 002/RDTL/ME/DGSC/I/2014

**Assunto** : Pedido de autorização

**Classificação** : Importante

Em conformidade com a sua carta datada no dia 3 de Janeiro de 2014, sobre o pedido de autorização para fazer pesquisas nas Escolas Públicas do Ensino Básico, venho por este meio informar-lhe que o Ministério da Educação através da Direcção Geral dos Serviços Corporativos autoriza fazer pesquisas nas Escolas Públicas do Ensino Básico nos distritos..

Com os meus melhores cumprimentos.



Dili, 6 de Janeiro de 2014

**O Director Geral dos Serviços Corporativos**

**Antoninho Pires**

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Carta de solicitação de autorização do mestrando

Ex. mo Senhor **Dr. Antoninho Pires**  
Diretor Geral dos Serviços Corporativos  
do Ministério da Educação da RDTL  
Rua Vila Verde – Díli  
Timor Leste.

□□

**Assunto: Solicitação**

Excelência,

Eu, **Tomás Manuel Correia**, aluno do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho – Braga, Portugal, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência se digne autorizar para fazer pesquisa nas escolas públicas do Ensino Básico com objetivo obter informação sobre as necessidades, expectativas e fatores que influenciam a motivação e bom desempenho dos docentes do ensino básico para o trabalho da dissertação com tema “A motivação dos docentes do ensino básico de Timor Leste: Um estudo exploratório.”

Para o conhecimento da Vossa Excelência envia a declaração da Orientadora e da Diretora do curso em anexo.

Antecipadamente apresento os meus melhores cumprimentos e aguardo deferimento.

Díli, 3 de Janeiro de 2014.

O aluno



Tomás Manuel Correia  
Nº aluno: PG 23026

## Apêndice 2: Carta de solicitação aos inquiridos

Caro/a docentes

Este questionário insere-se um trabalho de investigação que guia à elaboração de uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho – Braga, Portugal, sob o tema *“A motivação dos docentes do ensino básico de Timor Leste: Um estudo exploratório.”*


O objetivo desta investigação visa identificar as necessidades, fatores que afetam e influenciam a motivação dos docentes no fim de analisar as expectativas dos mesmos para o melhoramento do desempenho e da qualidade de ensino.

As informações prestadas são muito importantes para um conhecimento amplo dessas questões pelo que, a rigidez, a objetividade e a clareza das respostas serão essencial para a obtenção dos objetivos e qualidade deste estudo. As respostas são anónimas e estão garantidos as condições de sigilo.

Para responder basta colocar um sinal X no quadrado para as questões do grupo I e II e um sinal X no círculo para as questões do grupo III – VI as respostas adequadas.

Antecipadamente agradeço a sua infatigável colaboração.

Díli, 16 de Janeiro de 2014



Tomás Manuel Correia

## Apêndice 3: Questionário

### I. DADOS PESSOAIS

1. Sexo:

Masculino .....  1                      Feminino .....  2

2. Idade:

Igual ou mais de 55 anos .....  1

45 – 54 anos .....  2

35 – 44 anos .....  3

25 – 35 anos .....  4

Igual ou menos de 25 anos .....  5

3. Estado civil:

Casado(a) .....  1

Divorciado(a) .....  2

Viúvo(a) .....  3

Solteiro(a) .....  4

4. Nível de ensino que frequenta/frequentou:

Licenciatura .....  1

Especialização .....  2

Licenciatura em curso .....  3

Bacharelato .....  4

Bacharelato em curso .....  5

Secundário (SPG, SGO, KPG, PGA, SMA, SMEA) .....  6

5. Área de especialização:

Ciências sociais .....  1

Ciências exatas .....  2

Belas artes e desporto .....  3

Outras .....  4

Qual? \_\_\_\_\_

## II. SITUAÇÃO LABORAL

### 1. Vínculo de trabalho:

Funcionário permanente .....  1

Contratado público .....  2

Contratado privado .....  3

### 2. Posição estrutural:

Diretor .....  1

Diretor Adjunto .....  2

Chefe gabinete apoio técnico (CGAT) .....  3

Responsável grupo de trabalho de professores (RGTP) .....  4

Coordenador dos filiais (CF) .....  5

Responsável do(s) ciclo(s) .....  6

Responsável da turma .....  7

Responsável da(s) disciplina(s) .....  8

### 3. Anos de serviço na função atual:

Igual ou mais de 10 anos.....  1

7 – 10 anos .....  2

4 – 7 anos .....  3

1 – 4 anos .....  4

Igual ou menos de 1 ano.....  5

Indique por favor o seu nível de concordância de acordo com a sua situação atual, para cada uma das seguintes afirmações. Coloque um sinal **X** no círculo a resposta adequada.

**6** = concorda totalmente    **5** = concorda bastante    **4** = concorda    **3** = discorda

**2** = discorda bastante    **1** = discorda totalmente    **0** = sem opinião

1. Ao iniciar as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
2. Participou em formações para o seu desenvolvimento profissional.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
3. As ações de formação que frequenta são ajustadas aos seus interesses profissionais nomeadamente ao nível do exercício da atual função.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
4. A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
5. Depois de receber a formação o seu desempenho profissional melhorou.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
6. Acredita na oportunidade de crescimento na carreira.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
7. Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
8. A sua função oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
9. Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
10. Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
11. Tem a certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
12. Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
13. Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
14. Teve conhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦



15. Está satisfeito com o seu salário atual.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
16. Considera a sua remuneração justa em relação com a sua função.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
17. Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
18. Considera bom o relacionamento entre os docentes e superior ou diretor.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
19. O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
20. A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
21. Sente-se respeitado pelo seu chefe/diretor.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
22. Os assuntos importantes da escola são debatidos em equipa.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
23. O seu serviço estimula o trabalho em equipa.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
24. Às políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
25. O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
26. O Ministério da Educação reconhece os bons docentes.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
27. O diretor comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
28. A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos de ensino e aprendizagem.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
29. O Ministério da Educação investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦
30. O Ministério da Educação investe em formação e desenvolvimento para que os docentes tenham uma aprendizagem contínua.	⑥	⑤	④	③	②	①	⑦

31. Os regimentos internos do Ministério da Educação - normas disciplinares, sistemas de supervisão e monitorização - contribuem para a melhoria do seu desempenho.	⑥ ⑤ ④ ③ ② ① ⑦
32. As suas condições de trabalho são satisfatórias.	⑥ ⑤ ④ ③ ② ① ⑦
33. As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem	⑥ ⑤ ④ ③ ② ① ⑦
34. As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação	⑥ ⑤ ④ ③ ② ① ⑦
35. A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades	⑥ ⑤ ④ ③ ② ① ⑦

## VI. SUGESTÕES

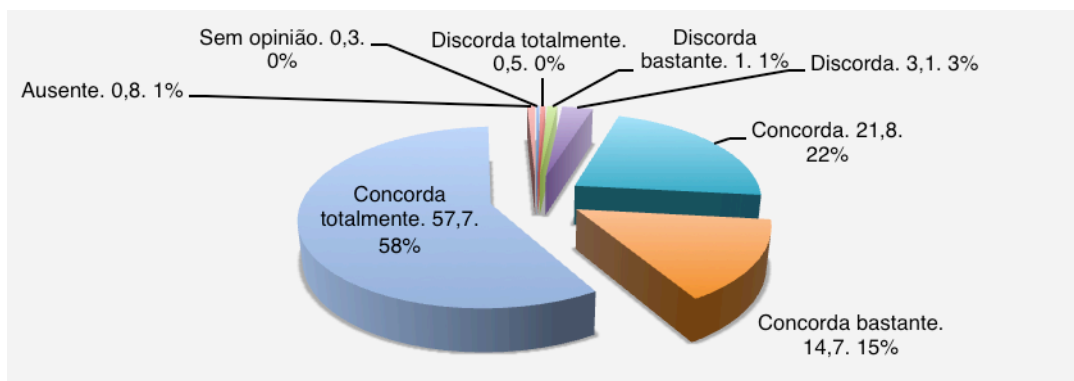
Dê três sugestões que em seu entender devem ser consideradas para melhorar a motivação dos docentes do ensino básico:

- a. ....  
.....  
.....  
.....
- b. ....  
.....  
.....  
.....
- c. ....  
.....  
.....  
.....

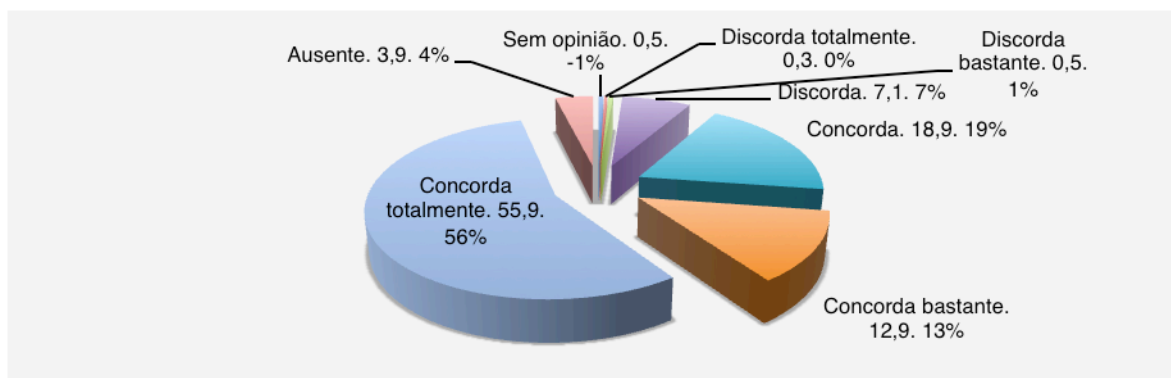
## Apêndice 4: Gráficos

### 4.1. Formação

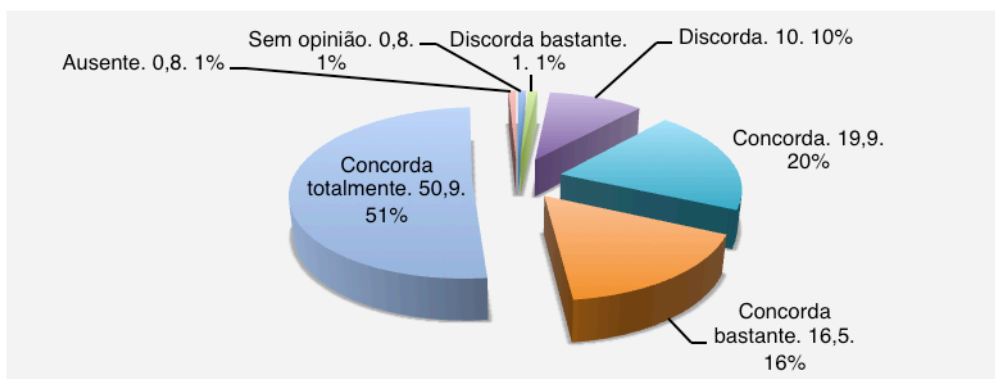
4.1.1: Ao iniciar a as funções recebeu a devida formação para a execução da sua tarefa.



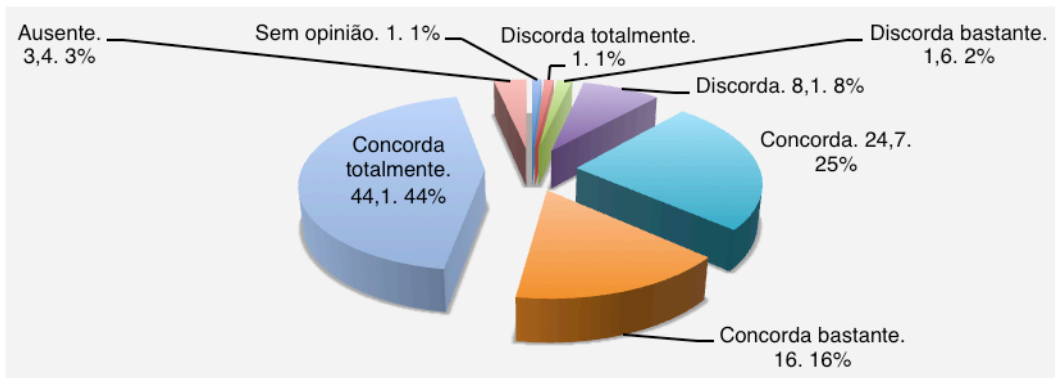
4.1.2: Participou em formações para o seu desenvolvimento profissional



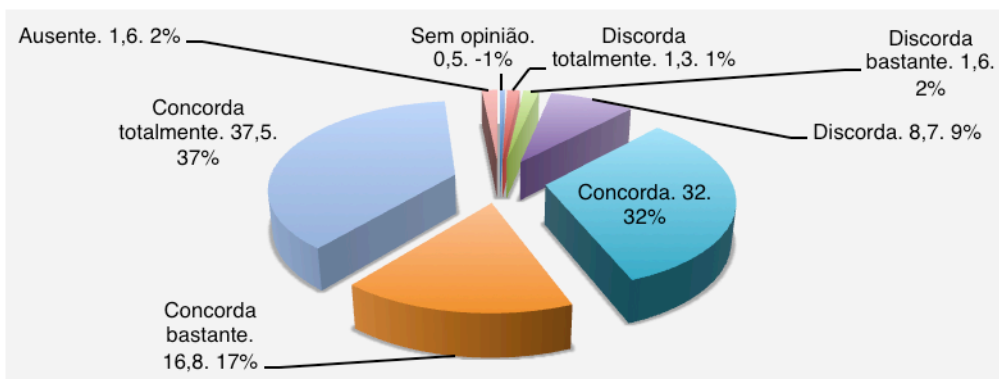
4.1.3: As ações de formação que frequenta são ajustadas aos interesses profissionais nomeadamente ao nível de exercício da atual função.



#### 4.1.4: A formação que recebe capacita-o a fazer bem o seu trabalho

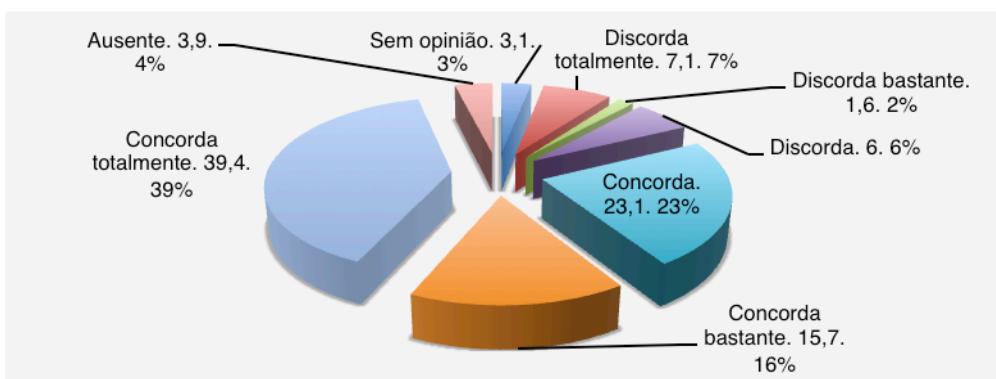


#### 4.1.5: Depois de receber a formação o seu desempenho profissional melhorou

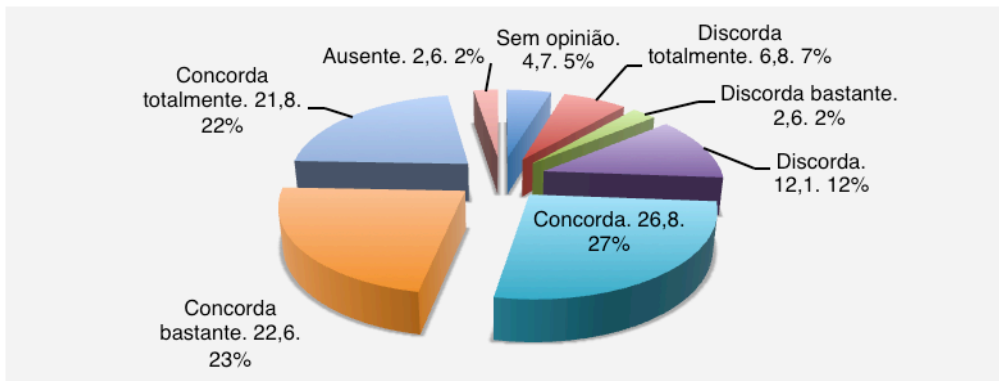


### 4.2. Desenvolvimento de carreira

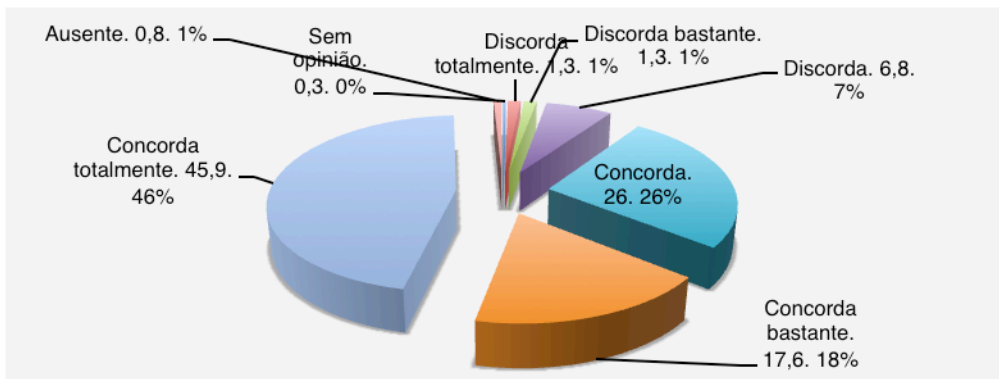
#### 4.2.1: Acredita na oportunidade de crescimento na carreira



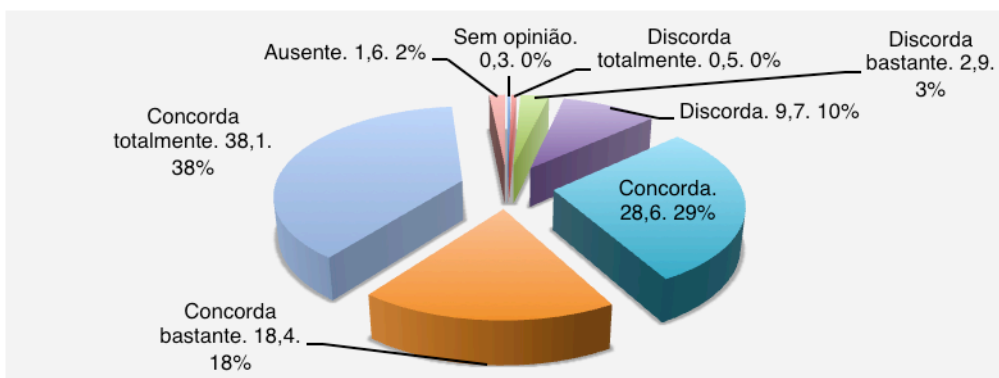
4.2.2: Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.



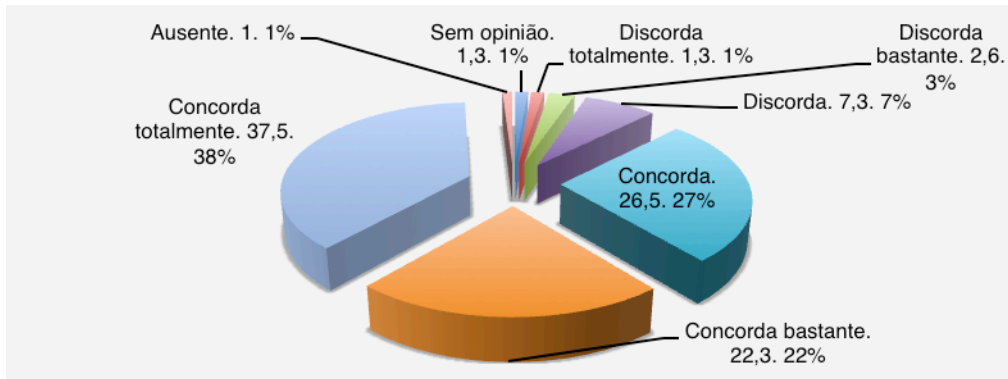
4.2.3: A sua função oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional.



4.2.4: Sente-se apto em desenvolver atividades complexas relacionadas com a sua área.

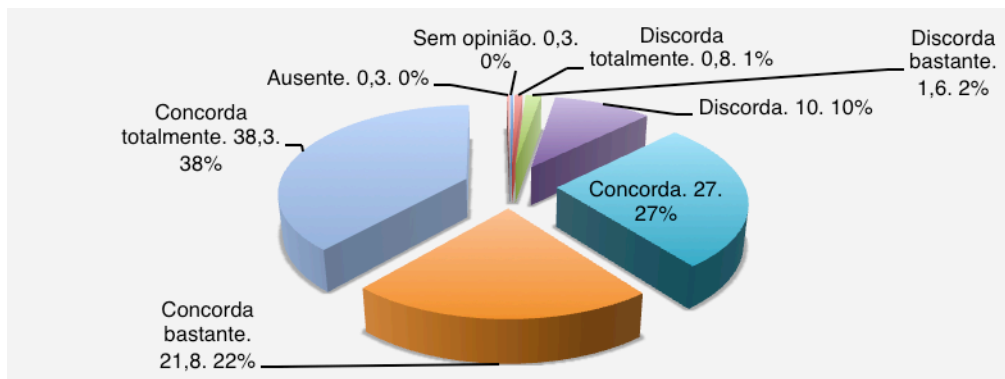


4.2.5: Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.

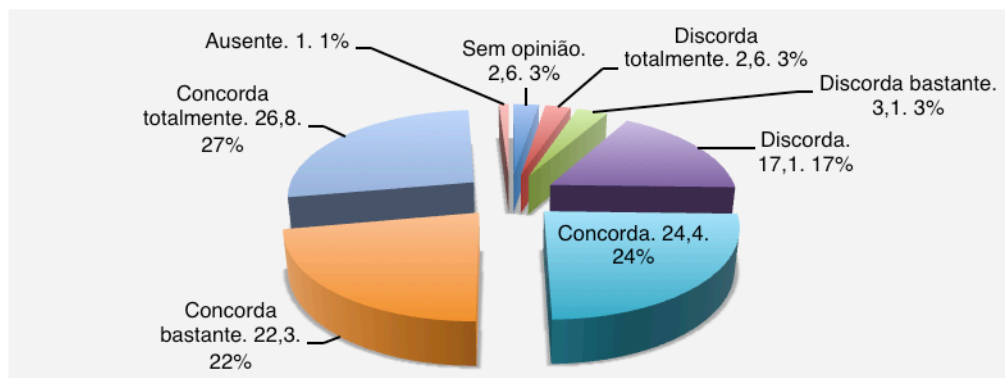


### 4.3. Realização de tarefas

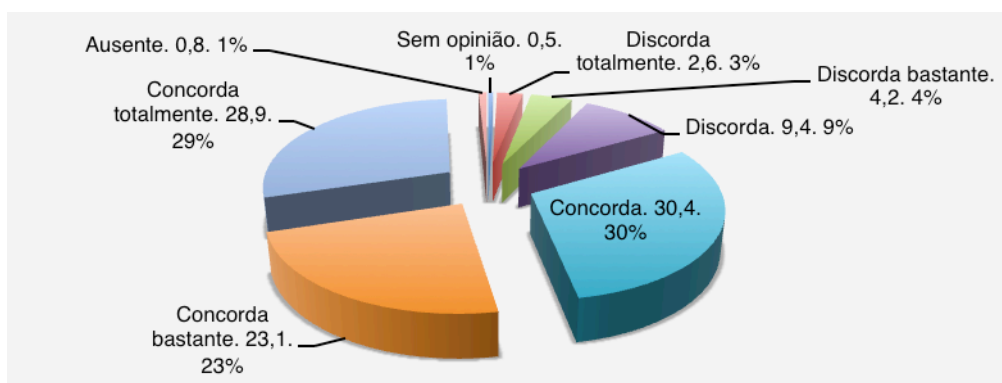
4.3.1: Tem certeza de que o esforço em realizar múltiplas tarefas contribui para o seu desenvolvimento pessoal.



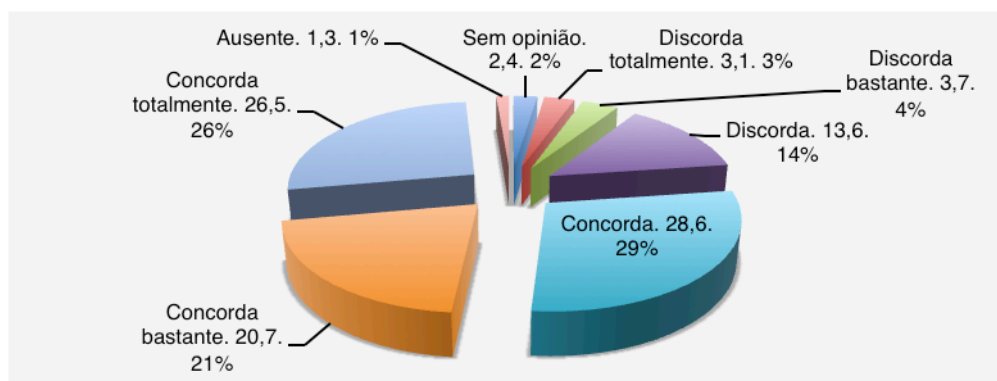
4.3.2: Considera que o seu esforço para realizar o seu trabalho é valorizado pelo seu superior.



#### 4.3.3: Tem autonomia/poder de decidir questões relacionadas com a sua função.

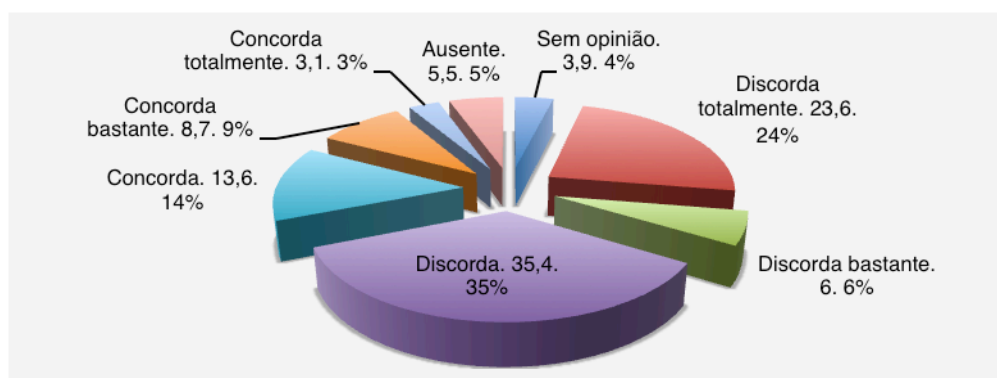


#### 4.3.4: Teve conhecimento do seu superior quando realiza um bom trabalho.

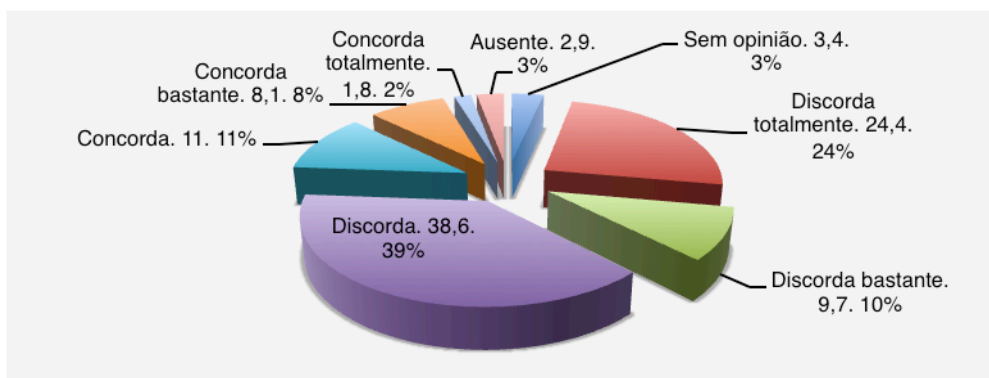


### 4.4. Satisfação com a remuneração

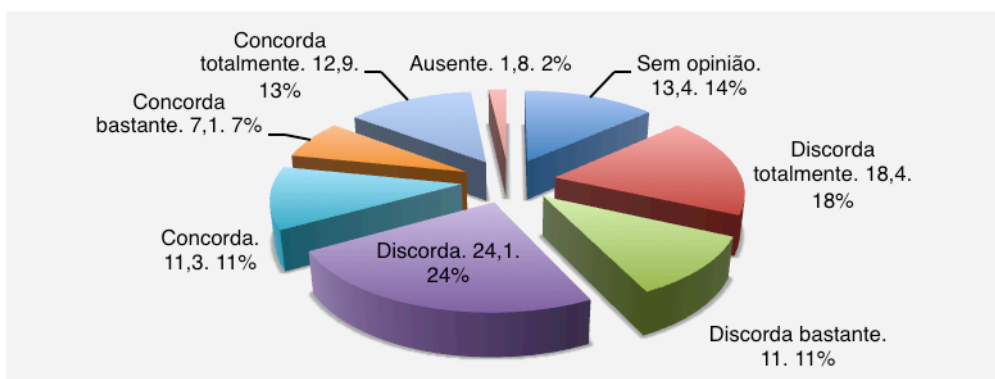
#### 4.4.1: Está satisfeito com o salário atual.



4.4.2: Considera a sua remuneração justa em relação com a sua função.

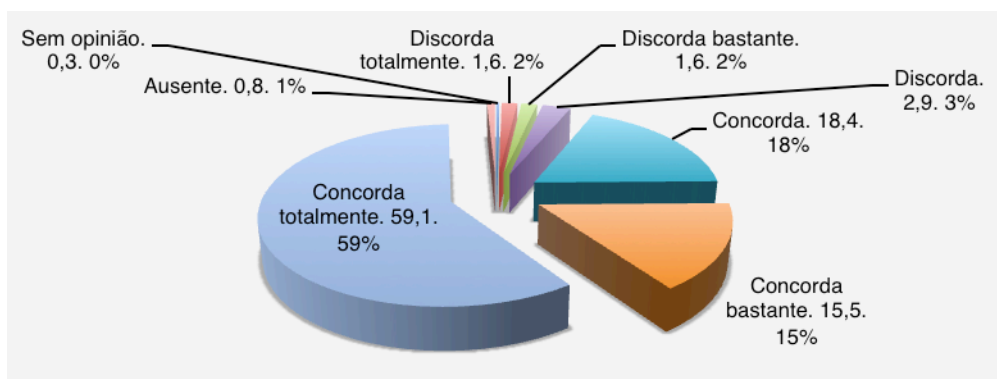


4.4.3: Por um salário igual ou superior ao que recebe, sairia do seu emprego para trabalhar numa empresa privada.



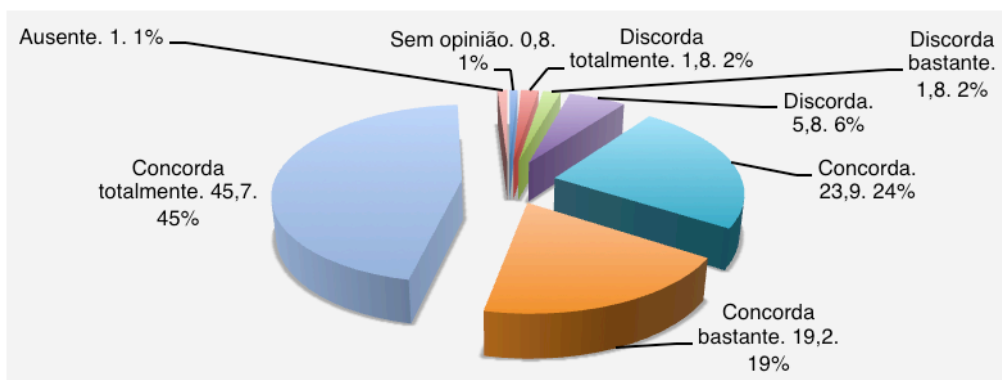
#### 4.5. Comunicação e relações interpessoal e organizacional

4.5.1: Considera bom o relacionamento entre os docentes e superior ou diretor.

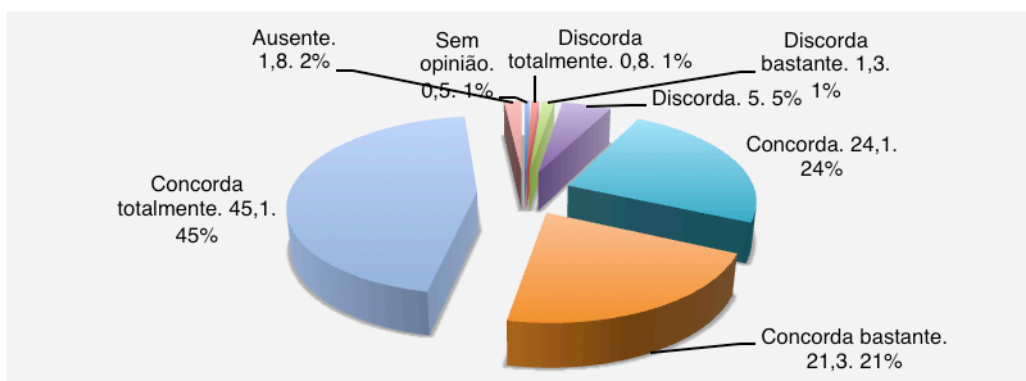




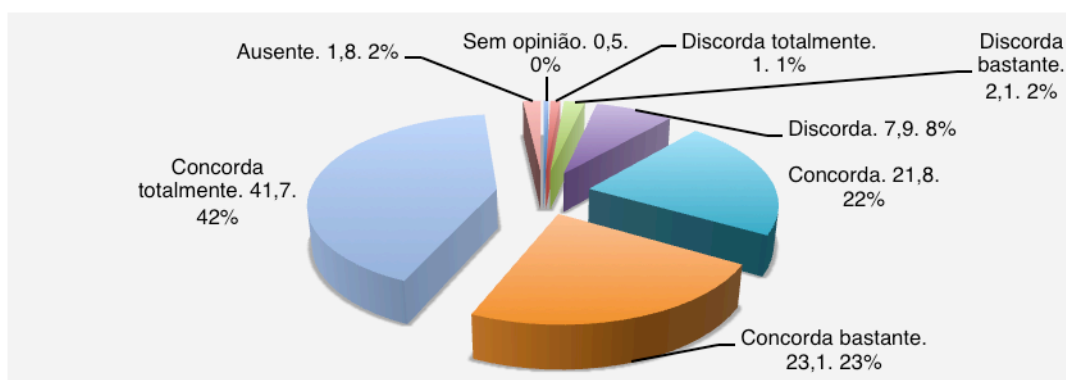
4.5.2: O meu diretor reconhece o meu esforço na realização da minha função.



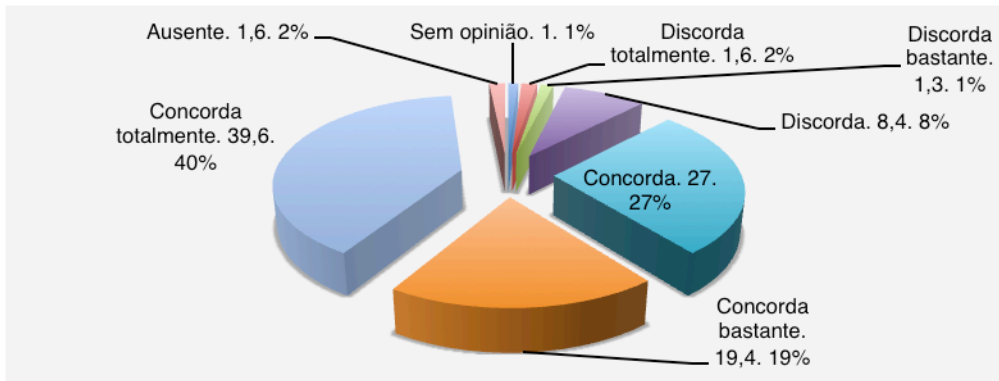
4.5.3: Sente-se respeitado pelo seu chefe ou diretor.



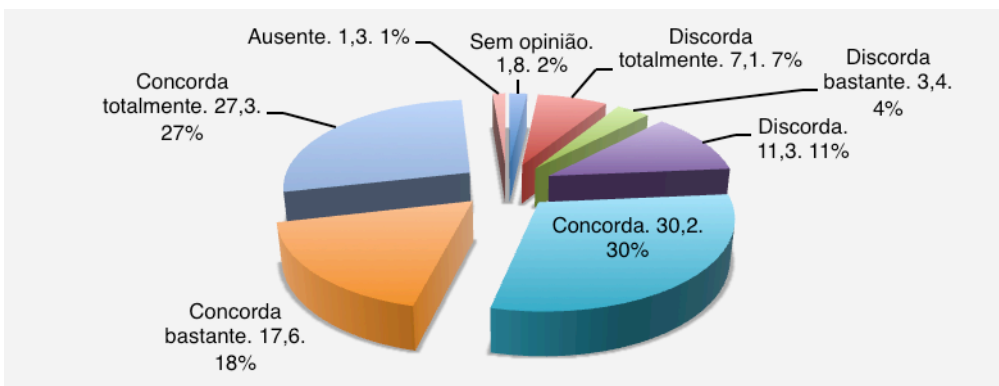
4.5.4: A organização promove boas relações entre a estrutura e os docentes.



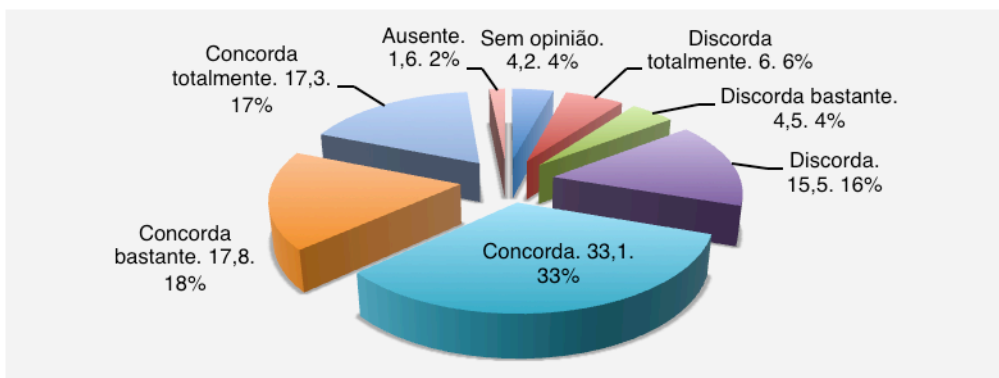
4.5.5: Os assuntos importantes da escola são debatidos em equipa.



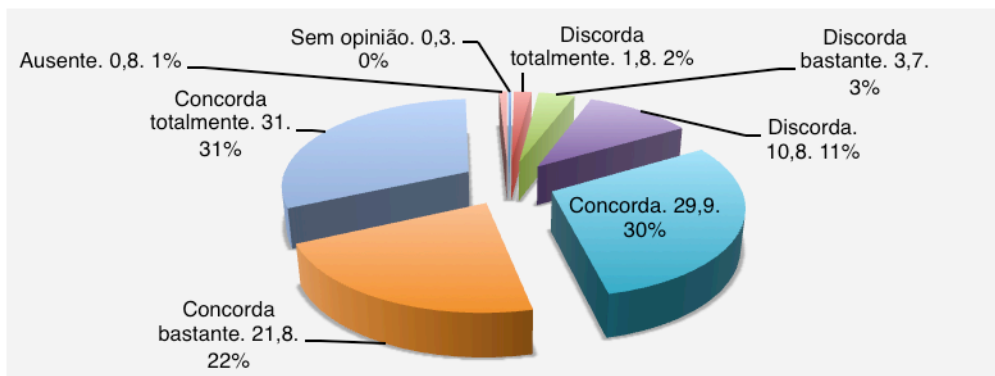
4.5.6: O seu serviço estimula o trabalho em equipa.



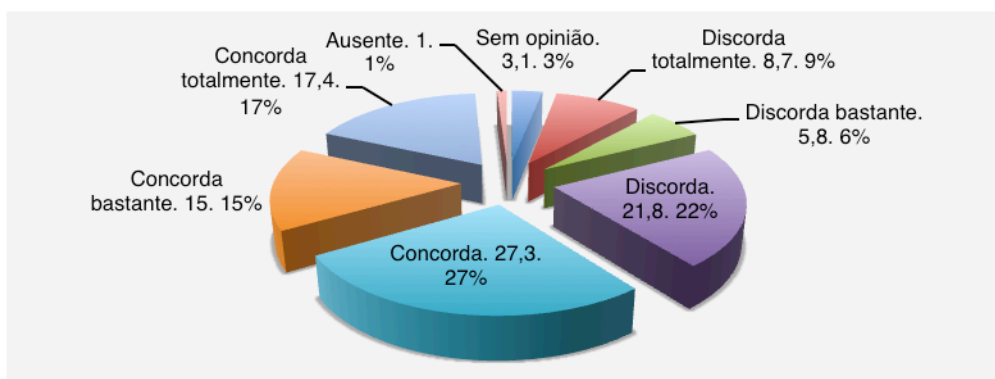
4.5.7: As políticas, práticas e sistema de gestão da organização influenciam o desempenho no trabalho.



4.5.8: O clima de trabalho favorece realmente o crescimento de comportamentos e atitudes construtivas no desempenho das funções.

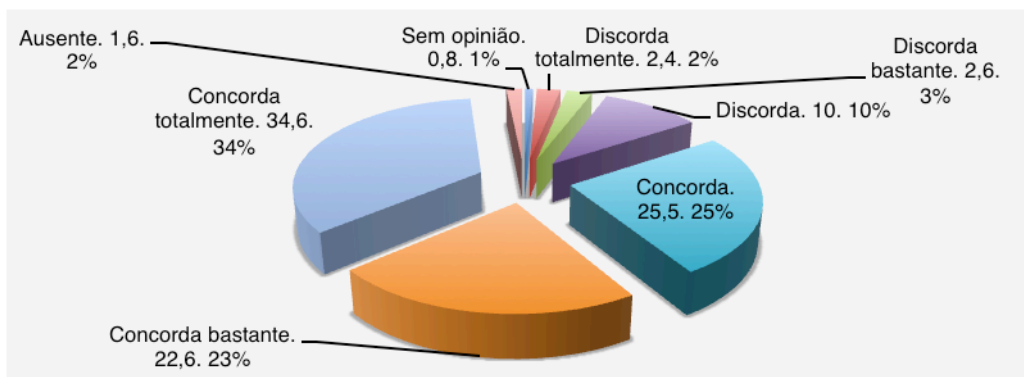


4.5.9: O ME reconhece os bons docentes.

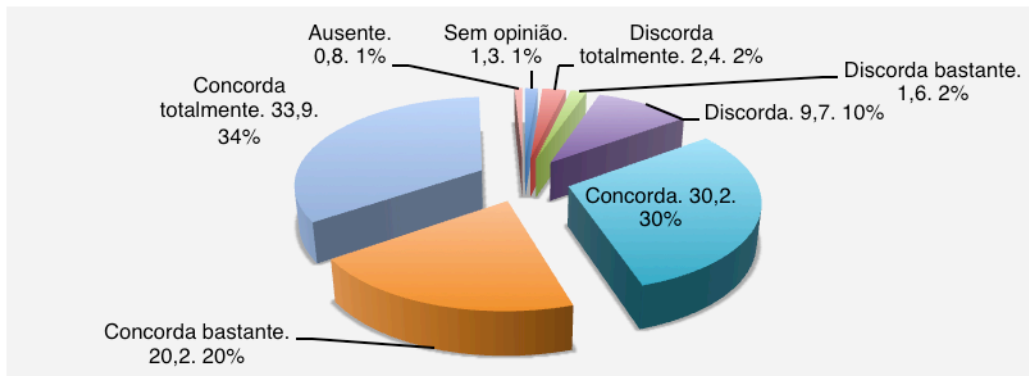


## 4.6. Avaliação de desempenho

4.6.1: O diretor comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho.

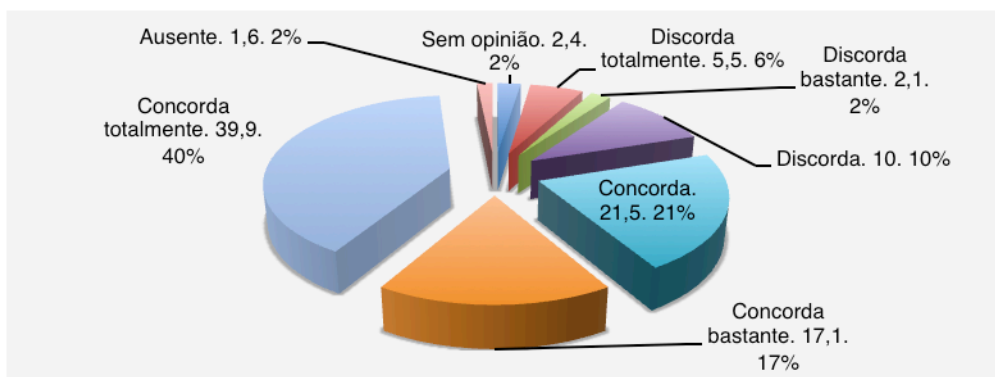


4.6.2: A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objetivos de ensino e aprendizagem.

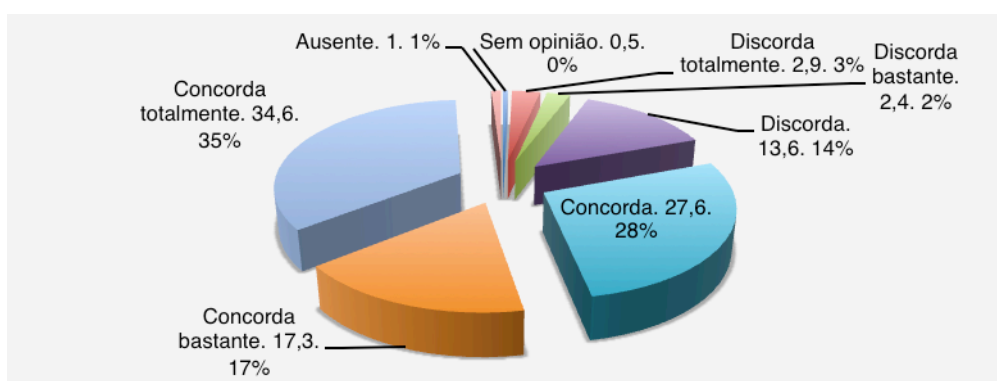


#### 4.7. Políticas do Ministério da Educação

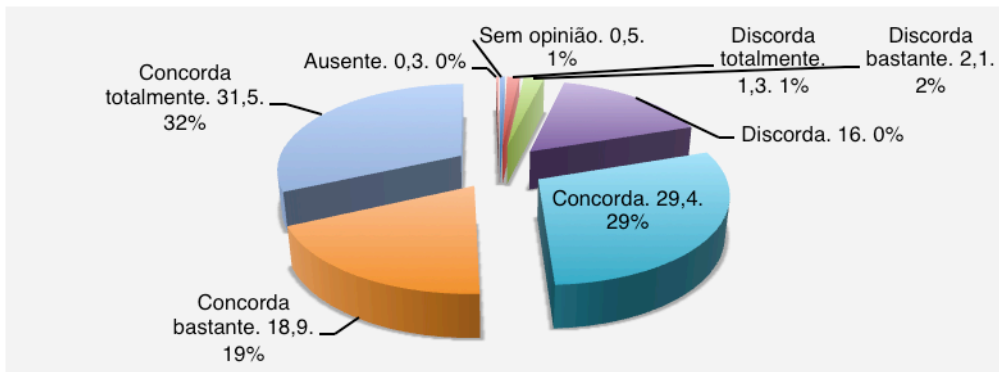
4.7.1: O ME investe em formações necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes.



4.7.2: O ME investe em formação e desenvolvimento para que os docentes tenham uma aprendizagem contínua.

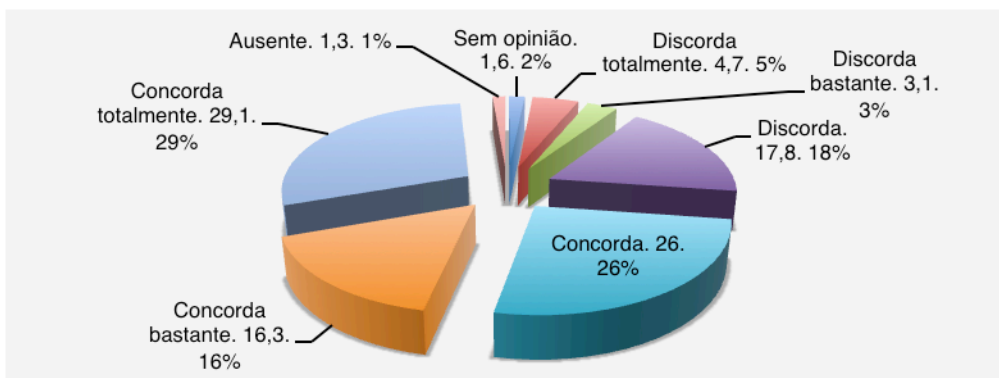


4.7.3: Os regimentos internos do ME - normas disciplinares, sistemas de supervisão e monitorização - contribuem para a melhoria do seu desempenho.

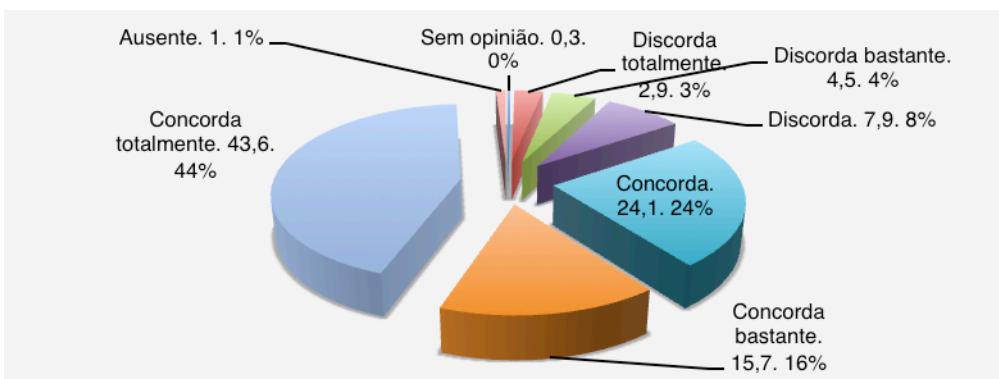


#### 4.8. Condições físicas de trabalho

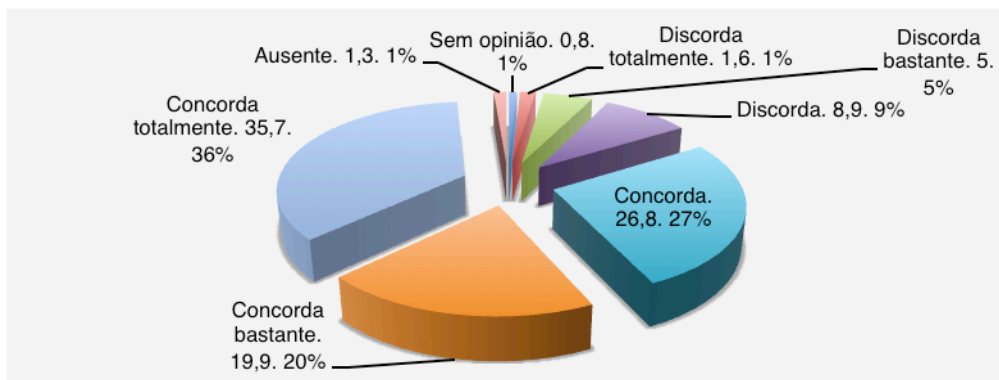
4.8.1: As suas condições de trabalho são satisfatórias.



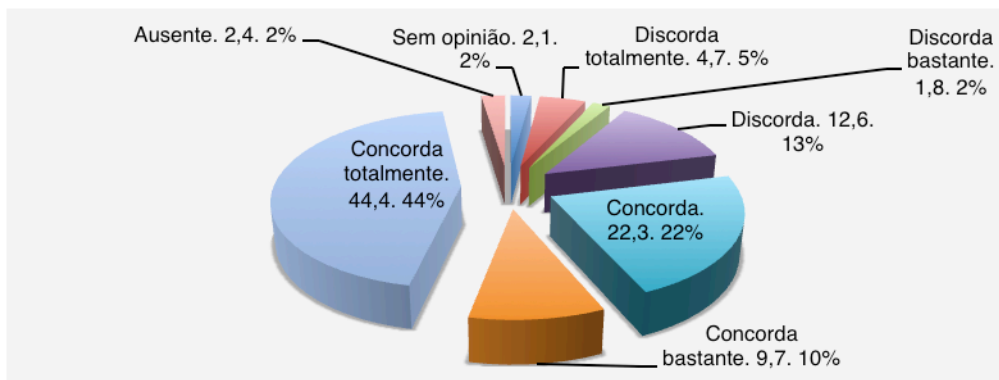
4.8.2: As infraestruturas do seu local de trabalho são importantes para o processo de ensino e aprendizagem.



4.8.3: As condições físicas de trabalho exercem influências que afetam a sua motivação.



4.8.4: A limitação e inexistência de recursos: manuais, equipamentos de apoio à aprendizagem e recursos financeiros dificultam a realização de certas atividades.



## Apêndice 5: Grelha de sugestões

Categorias	Sugestões
Salário	<p>Pedimos ao ME para avaliar as políticas salariais dos docentes porque o salário atual não é suficiente para atender as necessidades básicas da sua família. <i>“Husu ba ME atu tetu no hasa'e vencimento docentes sira nian, tanba ami la dun satisfeito ho vencimento dadaun ne'e.”</i> RT001, RT002, RT004, DA015, CGAT016, CF020, CF021, RC023, RC025, RD026, RGTP029, RGTP030,CF031, RC032, RD045, RT047, RT049, RT051, RD061, RT064, RC065, RC066, RD070, RD074, RD078, RD080, RT082, RD083, RD084, RD085, RD087, RD090, RT111, RT112, DA117, RT119, RT121, RT124, RT127, RT128, RT130, RT134, RT139, RT141, RT145, RT151, RT152, CGAT161, RT182, RT186, RD188, RT190, RD198, RD201, RD203, RT204, RT205, RGTP206, CF209, RT210, RT211, RT213, 217, RD218, RT233, RT236, RT238, RT240, RT252, RT253, RT254, RT255, RT260, RD262, RD268, RGTP269, RD272, RD273, CF274, RD276, Q280, RD283, RT288, RD289, DA293, RT294, Q295, RT296, RT297, RT301, RT302, CF303, RC304, CF305, RD307, RT315, RT316, RT317, RT318, RT319, RT320, CF321, RT322, RT323, D324, RT325, RT326, RT327, RT328, CF329, RT330, CGAT331, RT332, RD334, RT336, RT339, RT340, RT341, CF342, RT343, RC344, RD345, RT346, RD347, CF348, RT368, RT370, RT371, RT372, CF373, RT374, RT375, D376, RT377, RT378</p> <p>Sugerimos ao ME para criar políticas de atribuição abono de família, salário de reforma ao docentes e subsidio para docentes nas áreas remotas. <i>“Sugere ba ME atu halo politika ida kona ba atribuisaun abono familia, osan ba reformado sira no fo subsidio ba mestre sira iha área remotas.”</i> CGAT018, RC024, RT038, RT046, RD069, RD071, RD075, RT136, RT153, CF192, RT306, RT332, RT352, RD380</p> <p>Sugerimos ao ME para aumentar o salário dos docentes baseando no nível de ensino/habilitação literária e experiência de trabalho. RC024, RD071, RT147, RT166, RT176, RD189, RGTP224, RT234, RT245, DA293, RD299, RD300, RD379, RT381</p> <p>O salário atual não é adequado com a função que nós exercemos, pois o salário determina todas as possibilidades. Por isso sugerimos para aumentar o salário dos docentes. RC033, RT034, RT040, RT042, RT052, RT053, RT054, RT055, RT056, RD062, CF067, RD076, RD079, RT132, RT167, RGTP200, RT246</p> <p>Sugerimos ao ME para aumentar o salário dos docentes seguindo a antiguidade de serviço. <i>“Sugere ba ME atu aumenta salariu mestre sira nian tuir antiguidade servisu mestre sira nian.”</i> 048, RT050, RD072, RD089, RT123, RT138, RT144, RT146, RT154, RT156, RT159, RT163, RC196, RT208</p>
Infraestruturas	<p>O Governo através do ME reabilitar os edificios que estão a arruinar e completar com as mesas e cadeiras porque a má condição de salas desmotiva os docentes. <i>“Husu ba governu liu hosi ME atu hadi'a escolas sira neebé aat no kompleta ho meja ho kadeira, tanba kondisaun eskola neebe aat halo mestre sira la contente atu hal'ao knaar ho di'ak.”</i> RD010, CF021, RD026, RD045, RD075, RT121, RT122, RT123, RT139, RT147, RT148, RT151, RT156, RD199, RT211, Q278, RT299, RD283, CF284, Q285, RT325, RT369</p> <p>Sugerimos ao ME para estabelecer condições dignas nas escolas especialmente nos EBC: laboratório, biblioteca, salas de aula e estar dos docentes, casas de banho, alojamento para docentes que vive distancia do seu local de trabalho. D011, DA015, CGAT016, CGAT018, RC023, D027, RT034, RT036, RT037, RT040, RD062, AD063, RD081, RT100, RT110, RT124, RT130, RT141, RT145, RD165, RT171, RT182, CGAT183, RD189, RD197, RD198, RD201, RT2010, RT213, RT236, RD261, RGTP269, RGTP271, Q277, Q280, RD283, RT288, RD289, RT291, RT294, RD300, RT301, RT302, CF305, RD307, RT315, RT316, RT317, RT318, RT320, CF321, RT322, RT323, D324, RT325, RT327, CF329, RT330, RT339, RT371</p> <p>Pedimos ao ME para construir novos edificios para substituir os edificios que estão a arruinar. O mau estado dos edificios desmotiva os docentes a fazer as suas atividades de ensino e aprendizagem. RC023, RT205, RT297, RT326</p>

	<p>Sugerimos para que construir mais edifícios e salas de aula porque anualmente o numero de estudantes aumentam e menos de salas de aula. RGTP030, CF031, RC032, RC033, RT149, RT154, CF209, RD218, RT246, Q277, RT319, CF353, RT375</p> <p>Sugerimos ao ME para construir salas de pratica como laboratório com equipamentos para que os alunos podem praticar os seus conhecimentos teóricos na salas de aula. RD057, RD059, RD060, AD063, RD072, RD085, RT150, RT178, RT184, RT221</p> <p>Sugerimos ao ME para aumentar mais salas de aula, porque a falta de salas de aula obriga os professores manter 50 até 55 alunos numa turma. <i>“Sugere ba ME atu aumenta tan salas de aula, tanba alunos barak liu neebe ami tem ke tau ema na'in 50 to 55 iha sala ida.”</i> RT064, RC065, CF067, RD080, CGAT161, RT233, RT336, CF342, RT343, RC344, RD345, RT346, RD347</p> <p>Governo de TL através do ME deve construir casas <i>“rumah dinas”</i> para professores que vive distância do seu local de trabalho. RC066, CF067, RT110, RT111, RT113, RC114, RGTP115</p> <p>As condições infraestruturas não favorece para o ensino e aprendizagem porque não há salas de aula suficiente para muitos alunos. Também não há sala para professores estarem no período de intervalo. RT082, RT098, RT124, RT130.</p> <p>Pedimos ao ME para fornecer mobiliários tais como mesas e cadeiras para alunos e <i>docentes para além dos armários para guardar livros e documentos da escola.</i> <i>“Husu ba ME atu fornece lalais mesas ho cadeiras ba alunos no mestre sira, ho tan armários atu bele rai livros no documentos sira seluk.”</i> RD059, RD060, RD076, RD080, RD087, RD090, CF091, RT092, RT093, RD094, RT095, RT096, RT097, RT098, RT099, RT100, RT101, RT102, RT103, RT104, RT105, RT106, RT107, RT109, RT146, RT149, RT151, RT155, RD199, RGTP200, RGTP269, Q277</p> <p>Nós perdemos a vontade de trabalhar por causa do mau estado das salas de aula e a falta de mesas e cadeiras. <i>“Ita nia kondisaun serbisu nian neebe la di'ak – salas de aula aat no meja ho kadeira neebe falta halo ita lakon vontade atu hala'o ita nia knaar ho di'ak.”</i> RD077, RT148, RT155</p>
<p>Manuais e equipamentos didáticos</p>	<p>Pedimos ao ME para adquirir equipamentos didáticos (para ciências exatas, sociais, desporto, música, esqueleto humano e outros) para facilitar as atividades de prática nas salas de aula. <i>“Husu ba ME atu fahe ekipamentu didatiku atu bele facilita docente sira hala'o pratika iha sala.”</i> RD010, RD026, RGTP029, RT037, 048, RD061, RD073, RD084, RD087, RT092, RT093, RT095, RT096, RT097, RT102, RT103, RT119, RT126, RT129; RT134, RT151, RT158, RT164, RT172, RT173, RD174, RT185, RD195, RT221, RT236, RT238, RT245, RT248, RT255, RD268, RT270, RD272, RD276, CF284, RD299, CF373</p> <p>Pedimos ao ME para fornecer ou adquirir manuais de todas as matérias para alunos, guia do professor e livros de referência, assim pode facilitar as atividades de ensino e aprendizagem na sala de aula. <i>“Husu ba ME atu fahe manuais ba alunos no mestre sira atu bele facilita atividades hanorin no aprende nian iha salas de aula.”</i> RT001, RT002, CF020, CF022, RD041, RT042, RT050, RT052, RT053, RT054, RT055, RT056, RD058, RD070, RD076, RD081, RD084, RD089, CF091, RD094, RT098, RT104, RT105, RT107, RT108, RT109, RT112, RT127, RT135, RT140, RT142, RT144, RT149, RT155, RT159, D160, RT167, RT169, RT170, RT171, RT172, RT173, RD174, RT176, RT178, RT179, CGAT183, RT185, RT190, RD199, RGTP200, RGTP212, RC214, 217, RT219, RT253, RT254, RT260, RD266, CF274, CF284, Q285, RT287, RT335, CF353, RT369, RD379</p> <p>Pedimos ao ME para fornecer ou adquirir manuais de todas as matérias, porque a falta de manual dificulta os docentes aplicar o plano do Taxonomia de Blom (centrado no aluno). RT004</p> <p>Sugerimos ao ME para estabelecer o sistema currículo definitivo para a uniformidade de conteúdos para elevar a qualidade de ensino. <i>“Sugere ba ME atu estabese lalais kurikulo definitivo ba bele uniformija konteudu hanorin nian atu bele eleva kuadidade iha ensinu sira.”</i> RC024, RT129, RT170, RGTP224, RT248, RD266, RT341</p> <p>Pedimos ao ME para arranjar equipamentos de pratica para ciências exatas porque sem deles</p>



	<p>não podemos fazer praticas. RT036, RT051, RT179</p> <p>Sugerimos ao ME para fornecer ou adquirir equipamentos de apoio a aprendizagem e manuais que ainda faltam em todo o território de TL. <i>“Sugere ba ME atu fo ba eskola sira equipamentos ba apoiu hanorin nian livros neebe sei falta teb-tebes iha Timor laran tomak liu-liu iha ami nia eskola.”</i> RT038, RD059, RD060, RC065, RT138, RGTP162, CF202, RT208, Q278, DA367, RT370, RT372, RT374, D376, RT377</p> <p>Pedimos ao ME para fornecer ou adquirir manuais e equipamentos didáticos, porque a falta destes dificultam os docentes na execução das suas atividades de ensino e aprendizagem. <i>“Husu ba ME atu fornece lalais livros no sasan ba hanorin no pratika nian ba escolas tanba sasan neebe la iha dificulta mestre sira hala’o sira nia atividade ho di’ak.”</i> RD045, RT148, D160, RT299, RT301, RC304, RT315, RT316, RT317, RT318, RT319, RT320, CF321, RD334, RD337, RT338, RT340, RT341, DA358, D359, RT371</p> <p>Pedimos ao ME para aumentar subsidio escolar que consideramos insuficiente para atender as necessidades da escola para facilitar os docentes trabalhar melhor. RT210</p>
Formação	<p>Pedimos ao ME para continuar o programa de formação para capacitar os docentes especialmente na área de ciências naturais, exatas e ciências sociais. <i>“Husu ba ME atu fo nafatin kurso formasaun atu bele kapasita nafatin mestre sira, liu-liu iha área hanesan ciências naturais nian, exatas no ciencias sociais.”</i> RT001, CF022, D027, RT034, RT109, RT111, RT129, RT141, RT146, RT147, RT150, CGAT161, RT163, RT164, RT166, RT167, RT176, RT178, CGAT187, RD188, RD189, RD201, RT219, RT287, Q295, RT302, RT335</p> <p>Sugerimos ao ME para continuar a formação de capacitação para docentes em especialidade especialmente no período de férias para elevar o seu conhecimento na sua própria área. <i>“Sugere ba ME atu kontinua fo formasaun atu kapasita no hasa’e mestre sira nia koñesimentu iha ida-idak nia área iha tempo feridu nian.”</i> RD012, RD013, RC014, CGAT018, CF021, RC025, RT037, 048, RT049, RD086, RT121, RT132, RT134, RT137, RT145, RT158, RT159, RT170, RD175, RT179, RT181, RT184, RT185, RT186, RT191, CF192, RD198, RD199, RD203, RT204, RGTP206, RT208, RD218, RD262, RT270, RD273, CF274, RD289, RT328, RT339, RD379</p> <p>Sugerimos para que a formação e capacitação dos docentes devem ser realistas e com seriedade e responsabilidade. Devem recrutar docentes que tem perfil formador. <i>“Ami sugere atu formasaun no kapasitasaun neebe fó bele karik fo ho responsabilidade. Se bele karik rekruta mestre sira neebe iha perfil atu sai duni formador.”</i> RGTP029, RGTP030, CF031, RC032, RC033, RT051, RT052, RT053, RT054, RT055, RT056, RD062, DA117, RT118, RT123, RGTP250, RT292, RD337, RT360</p> <p>Sugerimos a formação continua e permanente aos docentes do ensino básico em todas as áreas para capacitar os docentes especialmente língua portuguesa, pedagogia e metodologia de ensino, porque muitos professores ainda não compreendem as suas funções. Quanto aos formadores pedimos ao ME para incluir formadores portugueses. <i>“Ami sugere atu fo formasaun beibeik ba mestre sira EB nian iha área hotu-hotu atu bele kapasita mestre iha kbiit língua nian, oin sá atu hanorin di’ak, tanba ami barak mak la dun compreende kona ba ami nia funsaun. Kona ba formadores, ami husu atu kahor ho formador portugueses, la bele Timor oan de’it.”</i> RT003, RT034, RT040, RD041, RT042, RT044, RD045, RT046, RD061, RT064, RD072, RD075, RD088, RD090, RT096, RT097, RT111, RT126, RT136, RT143, RT180, RD195, RD197, CF202, RGTP212, RGTP224, RT234, RT235, RT238, 239, RT241, RD242, RT243, RT252, RT253, RT254, RT255, RGTP258, RGTP259, RD263, DA265, RD275, RD276, RT294, RT308, CF309, RT310, RT311, RT312, RT313, RT314, RT326, RT327, RT330, RT352, RD356, RT357, DA358, DA367, DA367, RT368, RD380</p> <p>Sugerimos ao ME para incluir os docentes que tem boa prestação no estudo comparativo nos países estrangeiros para elevar o seu conhecimento na sua área. <i>“Sugere ba ME atu fo oportunidade ba mestre sira neebe iha prestasaun di’ak iha estudo komparativu iha países estrangeiros atu bele eleva sira nia konesimentu.”</i> RT038, RD079, RD268, RD300, RT338</p> <p>Anualmente o ME oferece formação aos docentes mas não focaram na especialidade. <i>“Tinantin ME fo formasaun ba mestre sira maibé la dun foka ba especialidade.</i> RT047</p>

	<p>Sugerimos ao ME para dar também formação na área de administração ou gestão escolar, metodologia de ensino no período de férias. <i>"Husu atu fo formasaun kona ba administrasaun ka jestaun eskola nian no kapasitasaun kona metodoligia hanorin nian iha período feriado nian."</i> RT118, RT132, RT134, DA168, RT169</p> <p>Sugerimos ao ME para investir mais na formação e capacitação dos docentes para o seu desenvolvimento profissional e pessoal nas suas áreas de ensino. RC214, RT245, CF329, RT336, RT354, RT369, RT375</p> <p>Os docente que lecionam mais de uma disciplina enfrentam dificuldades na formação para o seu desenvolvimento profissional porque a formação decorre no mesmo tempo o que implica a não participação de outro. Por este pedimos para rever este assunto. 217, RT221</p>
Avaliação de desempenho	<p>Pedimos ao ME para valorizar o ato de avaliação de desempenho realizada anualmente para melhorar o desempenho dos docentes. <i>"Husu ba ME atu valoriza avaliasaun desempenho neebe halo tinan-tinan atu nune'e bele hadi'a naksalak sira neebe iha."</i> D011, RD012, D028, RT049, RD081, RD090, DA293</p> <p>Sugerimos ao ME para melhorar o nível e escalão dos docentes segundo o grau ou antiguidade de serviço, porque até a presente o ME ignoram os trabalhos dos docentes. <i>"Sugere ba ME no função publika atu hasa'e nível no eskalaun mestre sira nian."</i> RT040, RT044</p> <p>A avaliação de desempenho não funciona-se bem segundo a orientação da Função Pública. RT110</p> <p>Anualmente fizemos avaliação de desempenho mas não há nenhum resultado. <i>"Ami halo avaliasaun desempenho tinan-tinan maibé la iha resultado."</i> CGAT116, RC290</p>
Reconhecimento	<p>Valorizar os docentes que demonstra as suas qualidades através de atividades inovativos e criativos. RT007, RD079, RD081, RT120, RGTP162, RD195</p> <p>Dar oportunidade aos docentes qualificados para fazer estudo comparativos nos países desenvolvidos. <i>"Fo oportunidade ba mestre sira atu tuir estudo komparativu atu sira bele aumenta tan sira nia konhecimentu."</i> D011, RD071</p> <p>Sugerimos ao ME para promover os docentes com mais anos de serviço para cargos de chefia e outros. <i>"Sugere ba ME atu promove mestre sira neebe servisu ona iha tinan barak ba kargo xefe ba seluk tan."</i> RT044, RD069</p> <p>Pedimos ao ME para considerar ou valorizar o esforço e bom desempenho dos docentes. <i>"Husu ba ME atu konsidera no valoriza esforso no serbisu di'ak mestre sira nian."</i> RD083, RT240, RD299</p>
Regime de carreira	<p>Sugerimos ao ME para elevar regime da carreira dos docentes baseando na experiencia e antiguidade de trabalho.. <i>"Sugere ba ME atu hasa'e regime kareira mestre sira nian tuir experiencia no tempo serbisu mestre ida-idak nian."</i> RD012, RD013, RC014, RT046, RC304, RD337, DA358, D359</p> <p>Sugerimos ao ME para estabelecer lei de regime de carreira aos docentes que demonstra a sua qualidade na execução das suas tarefas diárias. D027, RD080, RC196, DA265, Q278, RT299, RC290</p> <p>Sugerimos ao ME para dar atenção ao regime da carreira. <i>"Ami sugere ba ME atu fo atensaun ba regime kareira mestre sira nian."</i> RT047, RT153, RT164, RT270, RD283, CF284, CF342, RT343, RC344, RD345, RT346, RD347</p>
Relações	<p>Pedimos aos responsáveis da escola se haver alguns assuntos pode discutir juntos para desenvolver os objetivos do ensino e aprendizagem. RC214</p> <p>Sugerimos aos responsáveis do EBC para criar relações mútuas entre estrutura do EBC, escola central e filiais e entre comunidade onde escola encere. <i>"Sugere ba responsabel EB nian atu kria relasaun di'ak, membro estrutura central nian ho eskola filial sira no ho comunidade sira neebe eskola iha ba."</i> RT237, RT372</p>
Supervisão	<p>Pedimos ao ME para fazer supervisão mensal ou trimestral nas escolas para controlar os docentes na sua atividade diária. <i>"Husu ba ME atu ba halo superizaun iha eskola sira atu</i></p>

	<p>kontrola mestre sira hanorin kada fulan ka fulan 3 dala ida."RD261, RT291</p> <p>Pedimos ao ME para orientar as inspetorias distritais visita-lo as escolas nas áreas remotas mensalmente ou trimestral para acompanhar o empenho dos docentes. Sugerimos para os inspetores distritais cooperasse com os diretores de cada escola para elaborar o plano de GTP.</p> <p><i>"Husu ba ME atu fo orientasaun ba inspetor distrito nian atu ba halo visita ba escolas sira iha foho fulan-fulan ka fulan 3 dala ida atu akompañã serbisu mestre sira nian. Ami sugere mos ba inspetor distrito nian atu serbisu hamutuk ho diretor eskola nian atu prepara planu GTP nian."</i></p> <p>RD263, RD264, RGTP269, RGTP355, RD356</p>
--	---