



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E TRABALHO

**DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
-ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

**A Organização Escolar  
e o  
Pessoal Não Docente**

**DISSERTAÇÃO ORIENTADA POR:**

**PROFESSORA DOUTORA MANUELA TEIXEIRA**

Maria Joaquina de Sousa Ferreira

Porto, Novembro de 2016



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E TRABALHO

**DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO  
ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

**A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR  
E O  
PESSOAL NÃO DOCENTE**

**DISSERTAÇÃO ORIENTADA POR:**

**PROFESSORA DOUTORA MANUELA TEIXEIRA**

Maria Joaquina de Sousa Ferreira

Porto, Novembro de 2016

## AGRADECIMENTOS

---

Ao encerrar este capítulo da vida em que me aventurei, preciso agradecer a todos, os que contribuíram para que a realização deste trabalho fosse possível. É difícil nomear todas as pessoas que construíram comigo este projecto, que no passado era apenas uma miragem!

Agradeço á minha orientadora Professora Doutora Manuela Teixeira, pela paciência, pelo incentivo, pela disponibilidade que teve ao longo de todo este trajeto, pela dedicação com que sempre me acompanhou, porque só assim, foi possível terminar este trabalho.

Agradeço, ainda, ao prof. Valter Almeida por todo o apoio que me deu na elaboração da parte teórica deste trabalho bem como a todos os outros professores que apoiaram a minha formação.

À minha família, em especial, aos dois homens da minha vida, pela minha ausência em momentos importantes das suas vidas, pela ajuda e compreensão, pelo encorajamento constante, para que este dia chegasse o mais depressa possível, apesar de todos os atropelos da vida, em momentos difíceis e penosos que juntos ultrapassamos.

Aos amigos que fiz no ISET, pela amizade duradoura, pelas experiencias e angustias que dividimos, aos restantes professores e demais colegas que participaram de uma ou de outra forma nesta trajetória, contribuíram com o seu tempo para a entrega dos inquéritos, a todos, o meu muito obrigado.

À minha mãe que partiu, quando eu iniciava esta caminhada, a sua ausência é uma nódoa negra que marcou para sempre o meu coração e a minha vida, foi difícil o retomar desta caminhada, mas tendo sempre presente, as suas palavras de incentivo e encorajamento, superou o meu esforço, a minha força de vontade, que coloquei á prova nesta luta, a dor, ainda hoje é insuportável! A sua luz me iluminará até ao fim desta batalha...

A todos, a minha estima e gratidão.

## RESUMO

---

O interesse e a escolha do tema do nosso trabalho, a satisfação dos profissionais não docentes da educação, decorre da nossa convicção de que a satisfação profissional tem influência na vida em geral dos trabalhadores não docentes, na sua saúde e bem-estar, associados á satisfação estão factores importantes como a eficácia, o ambiente de trabalho, a produtividade, o desinteresse e o abandono. Nestes profissionais, o mal-estar pode afetar negativamente toda uma organização, que é a escola.

O objectivo, do nosso estudo consiste em identificar quais as causas, que contribuem para a insatisfação e satisfação dos não docentes na organização escolar, de modo que, analisaremos qual a influência das variáveis demográficas, o contexto de trabalho, e o sentimento destes profissionais, de tal forma utilizamos como instrumentos, o questionário, que foi preenchido pelos não docentes a trabalhar nas escolas do Norte.

**Palavra-chave:** Motivação, Satisfação e insatisfação no trabalho – participação na organização escolar.

## ABSTRACT

---

The interest and the choice of the theme of our work, not teachers professional satisfaction of education, aroused us concern, because job satisfaction, has influence on life in General not teachers, workers in health and well-being, however, linked to satisfaction are important factors as the effectiveness, the working environment, productivity, lack of interest and the abandonment. These professionals, the malaise may negatively affect an entire organization, which is the school.

The objective of our study is to identify what causes that contribute to dissatisfaction and satisfaction of the teachers in the school organization, so that, we will look at what the influence of demographic variables, work context, and the feeling of these professionals, so we use as instruments the questionnaire, which was filled by not teachers working in schools in the North.

Key words: Motivation, Satisfaction and dissatisfaction at work - participation in school organization

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>3</b>
<b>RESUMO</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO GERAL</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I - A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E O PESSOAL NÃO DOCENTE</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>1 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>	<b>13</b>
1.1 O Contexto Social do Trabalho dos Profissionais Não Docentes	17
1.2 A satisfação e a sua dimensão	18
1.3 Fatores e Reação ao Descontentamento	20
<b>2 A PARTICIPAÇÃO DOS NÃO DOCENTES NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</b>	<b>23</b>
2.1 A participação como um Direito e um Dever democrático	23
2.2 Perspetivas sobre a Participação	25
2.3 A escola como sistema de interação	27
2.4 Formas de Participar	28
2.4.1 A participação na organização e na administração da escola	28
2.4.2 A Análise estratégica da participação na escola	32
2.5 A participação do pessoal não docente na legislação portuguesa	33
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO II – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO ESTUDO REALIZADO</b>	<b>36</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>37</b>
<b>1 O PROCEDIMENTO DA RECOLHA DE DADOS</b>	<b>38</b>
<b>2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS</b>	<b>38</b>
2.1 O Instrumento de Recolha de Dados	38
<b>3 AMOSTRA</b>	<b>39</b>
3.1 Por Género	41
3.2 Categoria Profissional	41
3.3 Situação Profissional	43
3.4 Organismo a que pertence	43

3.5	Frequência de formação	44
3.6	Informação sobre a aceitação das opiniões dos funcionários nos conselhos gerais.	44
<b>4</b>	<b>SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO</b>	<b>45</b>
4.1	Sentimentos vividos a caminho do trabalho	45
4.1.1	Sentimentos vividos a caminho do trabalho	46
4.1.2	Sentimentos a caminho do trabalho recodificados	46
4.1.3	Variação dos sentimentos a caminho do trabalho com as características dos respondentes	46
4.1.4	Sentimentos a caminho do trabalho segundo o género	47
4.1.5	Sentimentos a caminho do trabalho segundo a situação profissional	47
4.1.6	Sentimentos a caminho do trabalho segundo a habilitação académica	48
4.2	Desejo de Permanecer ou mudar de profissão	48
4.2.1	Desejo de permanecer ou mudar de profissão: frequências de respostas	48
4.2.2	Variações do desejo de permanecer ou mudar de profissão:	48
4.2.3	Desejo de permanecer ou mudar de profissão segundo as habilitações académicas	49
4.3	Mudança preferida	49
4.3.1	Mudança preferida: frequências de respostas	50
4.4	Motivo de satisfação / Insatisfação	50
4.4.1	Principal motivo de satisfação no trabalho	50
4.4.2	Variações do principal motivo de insatisfação de acordo com as características dos respondentes	51
4.5	Principal motivo de insatisfação no trabalho	51
4.5.1	Principal motivo de insatisfação no trabalho: distribuição das respostas	51
<b>5</b>	<b>IMPORTÂNCIA DO TRABALHO</b>	<b>52</b>
5.1	Autonomia do trabalho	53
5.2	Utilidade social do trabalho	53
5.3	Expectativas de promoção na carreira	54
5.4	Estabilidade do emprego	54
5.5	Significado da escola em que trabalham	54
5.6	Possibilidade de mostrar as minhas capacidades	55
5.7	Realização profissional	55
5.8	Adesão à escola, como sendo a segunda casa	56
<b>6</b>	<b>CLIMA DE ESCOLA</b>	<b>56</b>
6.1	Apoio dos Órgãos de gestão na resolução de problemas Laborais	57
6.2	Os professores valorizam o trabalho e a ajuda dos assistentes	57
6.3	Apoio dos colegas quando surgem problemas no trabalho	57
6.4	Partilha de ideias e convívio entre assistentes	58
<b>7</b>	<b>A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA</b>	<b>59</b>
7.1	Reconhecimento do esforço e empenhamento pela Coordenação	59
7.2	A participação dos não docentes nas decisões tomadas pela coordenação	60
7.3	Colaboração entre professores e funcionários	60
7.4	Colaboração com os encarregados de educação	60
7.5	Colaboração com os colegas de trabalho	61
7.6	Relação com os alunos	61
7.7	Relação com a Direção	61
<b>8</b>	<b>COLABORAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</b>	<b>62</b>

8.1	Nível de colaboração com os colegas	62
8.2	Nível de colaboração com os professores	62
8.3	Nível de colaboração nas festas e passeios escolares	63
8.4	Colaboração em geral com os diferentes atores	63
<b>CONCLUSÃO</b>		<b>65</b>
<b>CONCLUSÃO GERAL</b>		<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>71</b>



## INTRODUÇÃO GERAL

---

O contexto social-político e económico atual, caracterizado pela mudança acelerada nos domínios do emprego e, na temática que é objeto do nosso trabalho, nas políticas educativas obriga-nos a refletir sobre as nossas atitudes e as nossas acções profissionais no âmbito da escola.

O trabalho faz parte da vida do ser humano, mas, quando o trabalho não tem a ver com os objectivos do trabalhador, existe a possibilidade a desmotivação laboral, dando lugar ao aparecimento de doenças físicas e emocionais, pois, “(...) o ambiente de trabalho, a monotonia, os salários desadequados (...)”, são factores que podem levar ao desinteresse pelo trabalho, pela execução das tarefas, daí resultando “(...) a fraca rentabilidade de muitas organizações, bem como de um excessivo dispêndio social” (cfr., CEREJIDO, 2012, pp.16-19).

O nosso estudo sobre o trabalho na escola do pessoal não docente é norteado pela pergunta de partida: “ Como se situa o pessoal não docente face á (in) satisfação e participação na organização escolar?”

A legislação que se vem implementando, reconhece a todos os atores educativos o direito à participação na escola a que pertencem. Na verdade, se a escola for percecionada como um sistema de interação social, todos aqueles que, no seu âmbito interagem, a influenciam. Mas, a nossa experiencia de trabalho tem-nos mostrado que actualmente esta temática é quase ignorada nos estudos sobre a escola.

Interessa-nos, pois, compreender e conhecer as opiniões e quais os sentimentos destes profissionais sobre a sua profissão.

O nosso estudo estrutura-se em dois capítulos.

No capítulo um apresentamos a fundamentação teórica, construída pela reflexão sustentada num conjunto de fontes de apoio pela orientadora do nosso projeto de investigação. Começaremos

por enquadrar o nosso tema da (in)satisfação dos não docentes no contexto de trabalho (focando os fatores de (in)satisfação e de motivação); evidenciamos, também, aspetos da sua participação dentro da organização escola.

No capítulo dois, fazemos a análise e a interpretação dos dados que obtivemos através das questões formuladas no questionário distribuído em várias escolas do norte do país; caracterizamos ainda universo da nossa amostra.

Finalizamos o nosso trabalho com uma conclusão geral, onde iremos realçar os aspectos por nós tidos como mais importantes do nosso projecto, tentando fazer a ponte da parte teórica com a parte prática.

## **CAPITULO I - A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E O PESSOAL NÃO DOCENTE**

---

## INTRODUÇÃO

Todos os espaços da escola, e não só a sala de aula, são espaços educativos importantes. Aí, no espaço escolar ocorrem processos significativos de comunicação interativa e de vivência colectiva. Aí age também o pessoal não docente, ou seja, todas as pessoas que trabalham na escola, fora da sala de aula. Os não docentes, também, à sua maneira, cooperam no processo educativo, na educação e aprendizagem dos alunos.

Tentaremos analisar e aprofundar o tema das funções educativas atribuídas ao pessoal não docente, aos fatores da satisfação e não satisfação e descontentamento decorrentes da ação destes profissionais, e também à influência do clima de trabalho, porque a generalidade dos autores que estudaram o clima organizacional explicam que o clima das organizações poderá levar os profissionais à sua realização pessoal e social.

Segundo vários investigadores os efeitos do clima sobre a organização, e o seu desempenho estão relacionados com a «motivação, a satisfação e o stress» (cfr. TEIXEIRA, 2008, p.83). O clima organizacional tem um efeito determinante sobre a motivação, desempenho, satisfação e o rendimento dos vários atores organizacionais. Assim, quando o clima é bom predominam as atitudes positivas, como sejam, a participação, alegria, dedicação, motivação e o entusiasmo. Ao invés, quando o clima é mau, verifica-se a apatia, tristeza e depressão, desinteresse, insatisfação e a desmotivação.

O pessoal não docente, mais concretamente os assistentes operacionais (AO), os assistentes técnicos (AT), assistentes administrativos (AA), constituem uma das componentes chave da organização escolar, desenvolvendo na retaguarda, um trabalho, deveras importante pois é a base de apoio ao normal funcionamento da escola.

A colaboração do pessoal não docente, no domínio da educação está prevista, nos mais recentes diplomas legais que estabelecem as suas funções. Todavia, a permanente e por vezes abrupta

mudança da legislação, tanto pelo seu inesperado, como pelas dificuldades levantadas à sua interpretação constitui também um problema sentido no trabalho da escola. Contudo, pensamos que a participação, cooperação entre os atores educativos poderão contribuir para uma maior satisfação a nível profissional, uma vez que as organizações vivem do contributo de todos os elementos que a compõem, independentemente do tipo de tarefas que desempenham, pois, «A qualidade numa organização implica necessariamente a satisfação dos seus elementos, pois a qualidade não se faz apenas para o exterior». Assim, compete ao responsável primeiro – o Ministério da Educação— reconhecer que «(...) temos que procurar exceder as expectativas não só do cliente externo (o Cidadão) mas também as do cliente interno (os funcionários)». (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1999, p.8). Nesta perspetiva, a eficácia dos resultados numa organização depende, em primeiro lugar, do conhecimento que os vários atores que nela trabalham, têm dos valores que orientam essa organização e da sua missão, e, em segundo lugar da identificação que sentem, relativamente a esses valores e a essa missão. A partilha destes princípios, aliada a um forte sentimento de pertença contribuem decisivamente, para a concretização dos objetivos da organização e para o seu sucesso. De acordo com MINISTERIO DA EDUCAÇÃO, «Tem de existir valores comuns, a partir dos quais sejam tomadas as decisões» (ibidem).

## **1 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação sentida dentro da organização é o resultado das interações que ocorrem no seu ambiente interno, por isso, o ativo mais importante de qualquer organização são as pessoas que nela atuam. Daí a necessidade das organizações possuírem um ambiente de trabalho agradável, uma vez que é fundamental para o bem-estar e satisfação dos funcionários e o sucesso da organização.

No âmbito das investigações feitas sobre o trabalho nas empresas, surgiu o questionamento do modelo taylorista, com o conseqüente “(...) interesse dos teóricos A satisfação no trabalho começou a despertar o interesse dos teóricos, desde que o modelo Taylorista da organização do trabalho, «foi posto em causa e se valorizou o factor humano a partir de então, esta variável tem

sido considerada muito importante, (...) porque é associada à produtividade, e à realização pessoal dos indivíduos” (LIMA et al. 1994, p. 101). Também TEIXEIRA, M. evidencia «que existem relações significativas entre o clima da organização e a satisfação gerada pelo trabalho» e, por conseguinte, a satisfação, que é um sentimento ou estado emocional que resulta das condições de trabalho, e o clima vão influenciar os comportamentos dos indivíduos na organização escolar, (1995, pp.166-167).

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2001), «satisfação é um sentimento de bem-estar, contentamento que se manifesta nas pessoas e que, resulta da realização, do que se espera ou deseja ou do bom êxito de qualquer actividade».

O trabalhador, no seu emprego, tem sempre expectativas que gostaria de ver serem concretizadas. MARIANO ALVES (1992, p. 28-29) defende que «a motivação consiste em três componentes básicas que activam, dirigem e sustentam o comportamento humano», por conseguinte o autor define a motivação «como um conjunto de forças complexas, condutas, necessidades e estados de tensão, ou ainda outros mecanismos que iniciam e mantêm actividades voluntárias dirigidas para a realização de objectivos pessoais». Se assim acontecer, a pessoa ficará satisfeita, se não experimentará alguma insatisfação, alguma frustração, pois, “a satisfação no trabalho define-se pela realização de expectativas conscientes ou inconscientes” (MICHEL, s.d., p.284). Se os desejos da pessoa são a mola que a motiva para a ação, a satisfação “(...) é sentida depois da motivação, sendo uma das suas resultantes se acaso tiver havido a concretização das expectativas” (ibid, p.285)

Convém salientar que o trabalho, a par da função de obter meios pecuniários para satisfazer as necessidades básicas, tais como alimentação, segurança, abrigo, “(...) responde também a necessidades de interação pessoal, de realização e de desenvolvimento social” (VALA, 2000, p.71). Por isso, Hersberg identificou como «motores» geradores da satisfação a natureza do trabalho, a responsabilidade, o reconhecimento e equidade na progressão da carreira, do desenvolvimento pessoal; outros fatores classificados de higiénicos, tais como relação com os

superiores ou os pares, o salário, as condições de trabalho, se ausentes provocam insatisfação, mas quando presentes, por si-mesmos não provocam satisfação. (cfr. MICHEL, o.c., p.264)

Em Portugal como noutros países,”(...) valores pós- materialistas provocaram mudanças na legislação laboral que abalaram a segurança(...) no texto do emprego e do trabalho. (cfr.VALA, o.c., p.73). Para saber das repercussões das mudanças no que concerne ao trabalho e ao emprego, no inquérito do ISSP (International Social, Survey, Programme), realizado em Portugal, em 1997, pediu-se aos trabalhadores que dissessem quais os aspetos do trabalho que lhe mereciam preferência. Por ordem da maior para a menor importância foram pelos trabalhadores indicados: o trabalho que permita ajudar os outros; o trabalho útil à sociedade;- (fatores intrínsecos à natureza do trabalho) emprego seguro/estável; -- boas oportunidades de promoção, remuneração elevada (fatores extrínsecos); trabalho em que a pessoa tenha autonomia (fator intrínseco). Verifica-se, pois, que os dois primeiros (fatores intrínsecos), são os mais valorizados, logo seguidos pelos três fatores extrínsecos ao trabalho. Não será muito de espantar, que numa época de crise, com taxas de desemprego altas, as pessoas indiquem como muito importante o emprego seguro e estável. Sobrepondo-se mesmo “(...) à importância atribuída à remuneração. (ibid, p.74)

Algumas alterações dentro das organizações escolares, mais propriamente nos agrupamentos, e mega-agrupamentos, fruto das alterações da legislação laboral têm dado lugar a insegurança, a instabilidade profissional.

A relação dos assistentes educativos com o trabalho está associada aos valores sociais, organizacionais, com consequências na vida pessoal do trabalhador, por isso, o desempenho desta atividade, pode ser mais satisfatória para uns assistentes, e menos satisfatória para os outros, seja para aqueles que residem longe do local de trabalho, e que, em transporte próprio, fazem todos os dias muitos quilómetros para chegarem ao trabalho, ou aqueles que têm de se deslocar em transportes públicos, daí decorrendo uma considerável despesa financeira mensal; os horários de trabalho irregulares a quais estes profissionais/assistentes estão sujeitos, a não

progressão na carreira, os baixos salários. Estes assistentes desenvolvem uma atividade em precárias condições e, muitas vezes, não obtêm o reconhecimento nem dos dirigentes, nem do corpo docente e nem mesmo do grupo dos funcionários não docentes, ora para “(...)a pessoa implicada, a esfera do trabalho tem uma importância particular, onde se articula a estima que tem de si própria e que esta estima é afectada positivamente, ou negativamente, pela performance do trabalho” (FRANCÈS, s/d, p.75) e também pela “(...) estima dos outros e o reconhecimento” (MICHEL, oc.,p.286). Portanto, é lamentável que ao trabalho digno, de muita responsabilidade profissional, muito importante para o bom funcionamento da organização escola, não se dê a consideração merecida, com a consequência de assim ver afetada sua realização profissional e desenvolvimento pessoal destes trabalhadores.

Em certos aspetos, poderíamos analisar a situação dos não docentes na sociedade atual, semelhante à que acontece com a situação dos docentes, uma vez que, que no seu quotidiano, emergem sentimento de medo, angustia, e de desânimo, por falta de perspectiva para melhorar as condições de trabalho e valorizar a responsabilidade social atribuídas aos não docentes, (cfr., ESTEVE, 2001, p.84-85), logo, dizemos nós, também aos funcionários não docentes.

A situação atual do sistema educativo baseado na escola inclusiva, a obrigatoriedade escolar até aos 18 anos, a introdução de novos Cursos Profissionais no ensino obrigatório, CEF, Cursos Vocacionais, entre outros, trouxeram para a escola, muitos alunos e desinteressados, exigindo aos não docentes uma grande capacidade de adaptação ao meio escolar e ao novo sistema educativo.

Segundo CODA, «O conceito [de motivação] é revestido de um carácter essencialmente subjectivo (...) dependente de percepções e experiências individuais (...) [e] é intrínseca, tanto em relação ao trabalho, quanto à própria pessoa”, já a satisfação é um prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento dos seus objectivos e valores” (1990, p.88/9)



Para SCHERMERHORN «a satisfação no trabalho está relacionada ao grau segundo no qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho» (1999,p.93). Então, a satisfação com o trabalho manifesta-se no modo como a pessoa se implica, na relação com os outros pares, no interesse demonstrado, nas responsabilidades assumidas, isto é, “(...) o sucesso no trabalho; as provas de estima de um superior hierárquico; o sucesso pessoal” são sinais não só motores, mas também evidências da satisfação. (cfr. FRANCÈS, oc., p.27).

## **1.1 O Contexto Social do Trabalho dos Profissionais Não Docentes**

Os não docentes trabalham num contexto social, por vezes muito agressivo, mas sempre exigente, na medida em que se confrontam diariamente em múltiplas interações pessoais, com os alunos, e com toda a comunidade escolar, que põe continuamente á prova o seu saber estar, saber ser e saber fazer, nas relações com o trabalho.

Estes atores empenham-se em múltiplas ações com evidentes efeitos na vida do aluno, numa relação de proximidade, tantas vezes assumindo papéis de confidente, de melhor amigo e conselheiro. Por vezes, estes profissionais sentem-se a viver as situações familiares do aluno e tudo o que este tem para além da escola. NIAS,J. referiu um conjunto de observações acerca da ação dos docentes, na dimensão moral, observações essas que nós que entendemos perfeitamente pertinentes para a ação dos profissionais não docentes, sobretudo nos domínios da relação e da comunicação com os outros elementos da escola. De acordo com NIAS, (2001, pp.150-152), «(...) Um sentido de obrigação para com os outros advém do contacto pessoal com estes», por isso também nós entendemos que quanto mais próximo os funcionários/assistentes ficam dos alunos, mais se obrigam a um comportamento profissional, cheio de afetividade, buscando agir no melhor interesse dos alunos, e de toda a comunidade escolar, assim contribuindo para que a escola se torne a “segunda casa e a segunda família” para todos, mas sobretudo para os mais desprotegidos e carenciados. Por isso, muitos dos assistentes retiram a sua principal satisfação profissional na ajuda aos alunos nas mais variadas dificuldades

com que são confrontados no seu quotidiano, tendo como principal objetivo o desenvolvimento cultural e pessoal destes alunos, sempre com a preocupação de serem eficazes e práticos em todas as suas interações com os outros, ganhando mais responsabilidade moral no desenvolvimento das suas tarefas. (ibid, p.151)

## **1.2 A satisfação e a sua dimensão**

Como já referimos, os não docentes são tantas vezes esquecidos, e colocados á margem, mas importa dizer que a escola não funciona sem estes profissionais, os quais vivem sem esperanças desenvolvimento da carreira profissional, por causa do esquecimento do Ministério da Educação. O abandono a que se sentem votados, a falta de perspectivas na carreira, provocam nestes profissionais, tal como foi referido por ESTEVE, M. para os docentes, o descontentamento com a profissão, originando emoções negativas que acarretam consequências emocionais e físicas negativas, causando um sentimento profundo de fracasso pessoal, levando á depressão, desgaste físico, (o.c., ,pp.84-86).

O desgaste, a rotina, a falta de apoios por parte da Autarquia e da Direcção de Escola, vem causando um sentimento de abandono, leva muitos profissionais a ponderar sobre a permanência/desistência da profissão, mas aí, deparam-se com outro problema, porque mudar para outro Ministério, através de mobilidade, não será permitido pela que os tutela, e apenas lhes restará o rompimento com o vínculo da Função Publica, no caso de opção pela saída da profissão.

Num outro estudo de NIAS (1981), sobre “(...) as fontes da satisfação e do descontentamento na profissão docente, verifica-se que a principal causa da satisfação é «o trabalho em si próprio», o que dá lugar á existência de uma «satisfação afectiva» no relacionamento com as crianças, que proporciona a oportunidade de amar e sentir-se amado, mas também permite sentir-se competente e, por isso, receber louvores dos outros (ibid, pp.239-240). Por outro lado, fontes de descontentamento podem ser a interação com outros; o sentimento de incompetência para bem ensinar os alunos a rotina e as atividades repetitivas; a falta de perspectiva de

promoção; a falta de condições de trabalho na escola (arquitetónicas, de higiene, de desconforto...) (ibid, p.243).

As fontes de satisfação e de descontentamento nos professores identificados no estudo de NIAS, a nosso ver, podem também ser transferidas para a profissão dos não docentes, porque também as funções destes, como foram já várias vezes referidas por nós, se concretizam na interação com os alunos, com os docentes e os encarregados de educação; também estas interações têm uma forte carga afetiva; também a satisfação, o descontentamento, a frustração profissional emergem como fruto da ação num sistema social de interação como é a escola.

Os não docentes atuais são indivíduos mais capacitados intelectualmente, com mais habilitações académicas, com outro nível de formação profissional, relativamente há vinte anos atrás. A legislação laboral foi recentemente alterada, tendo passado para Autarquias, as quais, por sua vez, a delegam nos agrupamentos de escola.

Posto isto, também nos surge a dúvida de qual seria a resposta à questão: se estes profissionais tivessem a oportunidade de mudar de profissão o que fariam?

Não arriscamos responder à pergunta, mas defendemos ser importante e urgente proporcionar condições para valorização destes profissionais, ser importante reconhecer o valor do trabalho e dedicação destes trabalhadores, para o sucesso e para a qualidade da escola. Ora, o trabalho que cada indivíduo desenvolve exerce uma influência intensa na sua vida de cada um desses sujeitos. A satisfação com a vida profissional e pessoal decorre de «diferentes tipos de recompensas; materiais, (...) prestígio, (...) valorização pessoal enquanto fonte de auto-estima (...) e meios de realização pessoal» (RAMOS, 2000, p.47) e ainda “(...) do desenvolvimento pessoal, do investimento das suas capacidades, do reconhecimento do seu valor” (FRANCÈS, s/d, p.51)

De acordo com um trabalho de investigação do Instituto Superior da Educação e do Trabalho, que englobou várias vertentes sobre o sentimento dos trabalhadores não docentes das escolas públicas de ensino não superior, quer enquanto cidadãos (ALVES-PINTO, 2015), quer

enquanto profissionais a sua insatisfação na escola (TEIXEIRA, 2015), constatamos que os trabalhadores não docentes não sentem o reconhecimento por uma grande parte dos membros da comunidade educativa e do Ministério da Educação do trabalho que desenvolvem naquele espaço, o que certamente impedirá que a escola inclusiva se concretize com plenitude.

M. TEIXEIRA, na qualidade de vice-presidente do Instituto Superior de Educação e Trabalho (ISET), nas celebrações do Dia do Trabalhador 2014, revelou que os resultados de um inquérito efetuado pelo ISET, apontam a auto-realização como o principal motivo de satisfação destes trabalhadores no desempenho das suas funções nas escolas. Curiosamente, os resultados do inquérito vão no sentido inverso quando estes trabalhadores são questionados sobre os motivos de insatisfação. A frustração profissional é apontada também como o principal motivo de insatisfação. Assim, para melhor compreender os motivos que causam satisfação ou insatisfação dos não docentes, veremos no ponto seguinte quais os factores que podem gerar este sentimento nos profissionais não docentes a trabalhar nas escolas.

### **1.3 Fatores e Reação ao Descontentamento**

Tendo já muitas vezes referido fatores de satisfação/não satisfação experimentadas pelos indivíduos no âmbito do trabalho profissional, entendemos ser pertinente referirmos os fatores do descontentamento e da reação a esse descontentamento dos indivíduos.

Na varável individual, consideramos os aspetos, que se centram mais nas características individuais, os aspetos relativos aos valores do trabalho dos assistentes e às características urbanas e demográficas, onde estes assistentes estão inseridos.

VALA, destaca dois tipos de variáveis na determinação da satisfação:

- 1.Os objetivos e valores que os assistentes esperam ver realizados quanto às suas expectativas,
- 2- As características que os assistentes percecionam nas respostas da organização, a satisfação resulta na adequação entre as expectativas, e objetivos individuais, e em relação á resposta que a organização dá a essas expectativas. Sendo que, a diferença entre o esperado e o obtido (como

por exemplo o vencimento), pode aumentar ou diminuir as expectativas criadas no contexto de trabalho. (o.,c, p.105-106).

Na variável da interacção social, outra perspetiva se nos afigura baseada nos processos de “comparação social”, a percepção que os assistentes têm nas relações sociais, o impacto que tem na sua vida económica, sendo estabelecidas através do comportamento interpessoal, que os assistentes demonstram através da sua contribuição individual para a escola. A «teoria da equidade», (ibid, p.107), explica que a comparação entre os “ganhos/investimentos do próprio assistente e os ganhos/investimento de um outro”, se aparentar não ser não ser equitativo, pode levar a um estado de insatisfação pela injustiça sentida, daí poder resultar uma diminuição da “entrega”, o que alguns autores, como, Adams, Staw, e Runciman entre outros chamaram de “privação relativa” citados por VALA, o.c., p.108).

Também Hirschman refere que em qualquer tipo de organização, há pessoas que estão satisfeitas, outras haverá insatisfeitas, e outras ainda descontentes com o funcionamento da organização da qual são membros. No seu estudo sobre a reação individual do membro descontente com o modo de funcionamento da sua organização, propõe que essa reação revestir a forma de exit/defeção; voice/protesto ; loyalty/fidelidade. BAJOIT, ao refletir sobre a tipologia de Hirschman entendeu ser necessário acrescentar uma outra forma de reação, a aphyaty/apatia, para melhor cobrir a explicação do comportamento da pessoa ante o descontentamento sentido na organização. Justifica esta sua proposta, porque, entende que ao contrário do que diz Hirschmam, nem “(...) tudo o que não é nem exit, nem voice releva necessariamente da Loyalty” (1988, p.326).

Apresenta, então, um esquema para uma melhor compreensão da sua proposta, evidenciando as alternativas possíveis da reação da pessoa ao descontentamento:

Partir ou Ficar? »» se fica »»protestar ou ficar calmo?; »» se fica calmo »» participar ativamente na relação ou participar passivamente?.

Para continuar a sua análise, BAJOIT avança que também vai situar-se “(...) na lógica do paradigma utilitarista o qual defende que cada indivíduo pesa (calcula, avalia) as vantagens (ganhos) e os inconvenientes (custos) das suas condutas e escolhe a mais interessante (gratificante, fácil, eficaz) para ele (...)” (ibid, p.327).

Nesta perspetiva, o indivíduo considerará que a sua reação ao descontentamento lhe aportará um lucro, mas também um custo, logo, o seu “(...) interesse (...) é dispor de um saldo ganhos/custos que lhe pareça satisfatório, num dado momento, num qualquer sistema de interação”. (ibidem)

Para esclarecer as razões da redefinição da tipologia das reações individuais ao descontentamento, BAJOIT diz-nos que toda a relação social assenta em duas dimensões: a cooperação e o controle social, e, por isso, “agir sobre as modalidades de uma relação social é agir sobre uma ou outra destas dimensões ou sobre as duas simultaneamente” (o. c., 331)

Vemos, então, que a lealdade e defeção resultam, a primeira da conservação da cooperação e do controlo social, já a segunda é produto da supressão das duas dimensões. Portanto, a adesão do indivíduo à cooperação e à confiança, leva-o a permanecer e “(...) a participar activamente no sistema de interação”; já a defecção “(...) suprime ao mesmo tempo a cooperação e o controlo social” e pode concretizar-se numa fuga da organização ou numa mobilidade.

Quando apenas uma das dimensões é posta em causa pode verificar-se a reação de apatia ou do protesto. Se a cooperação é deteriorada ou suprimida mas consolidado o controlo social o indivíduo adota o comportamento da apatia, isto é, faz o menos possível no sentido de evitar problemas, não toma iniciativas que contribuam para a melhoria do funcionamento da organização; o protesto resulta da vontade do indivíduo permanecer na organização e apostar na cooperação, mesmo que esta cooperação seja crítica e de denúncia do que lhe parece estar mal. O objetivo do protesto é ativamente contribuir para melhorar o funcionamento da cooperação, mesmo correndo o risco de abrir o conflito. (ibidem).

Atentas as características das reações retro referidas, BAJOIT diz-nos que “(...) a defecção ou a apatia são mais frequentes nas organizações com uma finalidade mais instrumental; a lealdade ou o protesto nas organizações mais ideológicas ou politizadas;

Uma direção mais autocrática leva mais à lealdade ou à defecção, chefe complacente mais facilmente promoverá a apatia ou o protesto;

Uma possibilidade de mobilidade social ou geográfica possibilitará mais a defecção, ao contrário, a fraca ou escassa mobilidade levará mais ao protesto.(ibid, p.333)

Assim são as pessoas, que interpretam os seus sentimentos de satisfação ou insatisfação, que tem projectos pessoais que poderão estar ou não em consonância com os da organização a que pertencem. (cfr. TEIXEIRA, 1995,p.162).

## **2 A PARTICIPAÇÃO DOS NÃO DOCENTES NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

### **2.1 A participação como um Direito e um Dever democrático**

Num regime político democrático, a participação impõe-se como um direito inalienável do cidadão, mas porque a cada direito também se contrapõe uma obrigação, “a participação não é um direito [só], mas sim um dever” (GUERRA, 2002, p.45).

A participação é vista como um direito que exercita a cidadania, e, portanto, «no atual modelo da sociedade, a participação apresenta-se como um direito fundamental ligado á natureza da educação» (DIOGO, 1998, p.66). Atualmente, as escolas, enquanto comunidades educativas, englobam um conjunto de práticas de administração/gestão com estruturas e processos mais integrados que têm por objetivo principal desenvolver o serviço público de educação.

Contudo, há a considerar que o direito/dever de participar se não impõe sempre a todas as pessoas e em todas as situações, ou seja, se no domínio da ação política, o dever/direito de votar é universal, já no emprego, há domínios de participação reservados a certos cargos, que pressupõem autoridade formal e competências específicas. Ora, no emprego, e no caso que

especialmente nos importa, na escola, muitas vezes, é a própria pessoa que se inibe de participar quando se julga incompetente para participar com eficácia em certas dimensões da vida da organização escolar, por isso, há que considerar que “a participação não está diretamente ligada à satisfação”, [mas é] à adequação das capacidades (...) que se calculam exigidas (...) que está fortemente correlacionadas com a satisfação”(FRANCÉS, o.c., p.74). Além disso, a participação também “(...)pode representar um pesado encargo, (...) envolve riscos, [e por isso] os potenciais interessados podem mesmo não estar interessados em participar.” (Lima, 1992, p.125). Acresce a isto estar o termo participação carregado de forte polissemia. (cfr. ALVES-PINTO, 1995, p.159)

Não obstante, no caso particular dos profissionais/assistentes na escola, entendemos nós que eles não devem renunciar á participação porque, pela sua condição de cidadãos, são obrigados a tomar parte no melhoramento da sociedade», assim, os assistentes podem ser livres e iguais se participarem na determinação e gestão dos assuntos que diretamente os afeta na vida da escola.

De acordo com a CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA PORTUGUESA, (2004), «todos os cidadãos tem a mesma dignidade social e são iguais perante a lei», artº.13, todos os cidadãos tem «direito ao trabalho», artº. 58, nº.1, diz-nos ainda que, para assegurar esse direito «ao trabalho», o Estado deve promover; - alínea b) - a igualdade de oportunidades no acesso a quaisquer «cargos, trabalho ou categorias profissionais», e ainda, é dever do Estado; - alínea, c) - «(...) a valorização profissional dos trabalhadores», porém, a “participação” destes profissionais, não terá sido considerada, na organização escola, talvez por serem esquecidos dentro da organização, provavelmente por serem “mal” vistos pela restante comunidade escolar, pelos pais e encarregados de educação.

Na verdade, os assistentes educativos são importantes para o regular funcionamento, da organização escola, no entanto, a nossa experiência profissional, (ainda que nós não queiramos estender esta nossa percepção à generalidade das escolas esta nossa impressão) mostra-nos que não são valorizados, pela direcção da escola. É uma categoria de profissionais esquecidos no



seio da organização, talvez, por todas as atenções estarem centradas nos alunos, e professores, e por mais que estes profissionais tentem fazer valer a sua voz, através dos sindicatos, não deixaram de ser profissionais pouco importantes para o Governo, e para a sociedade em geral, ainda que, no entendimento de SILVA (2001, p. 54), o trabalho escolar seja uma ação de carácter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Além disso, a participação favorece a experiência coletiva, ao efetivar a assunção de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas, efetivando-se como processo de co-gestão e, proporcionando um melhor clima na organização; além disso, pela participação, as pessoas aprendem a conhecer a realidade da escola, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes.

Com efeito, a participação é a vivência coletiva de modo que só se pode aprender, na medida em que se conquistam os espaços para a verdadeira participação (2001, p. 55).

No entender de LIMA (1992, p.178), a participação é condição vital para efetivar a democracia a nível organizacional. A participação exprime-se nos processos de decisão a nível de gestão e direcção, bem como das diversas atividades planeadas e realizadas. Podemos considerar, a participação como partilha das relações de poder e envolvimento de todos os atores educativos, nos processos de tomada de decisão, o que implicará que todos respeitem os seus estatutos específicos.

## **2.2 Perspetivas sobre a Participação**

A escola «existe num contexto social», consubstancia-se por um sistema de interações de pessoas que agem tendo em vista um objetivo, pessoal ou da organização, e que, para isso, utilizam as estratégias que lhes parecem as mais adequadas e as mais eficazes para a concretização desses objetivos; neste entendimento da ação, cada ator desempenha o seu estatuto, o seu papel, embora esteja sujeito a regras de funcionamento de escola, (cfr. ALVES-PINTO, 1995, pp.147/148). Por isso, “ o modo como as pessoas se situam investem ou

desinvestem, participam ou não participam (...) nas organizações é certamente variável de pessoa para pessoa e de organização para organização” (TEIXEIRA, o.c.,p.162).

A participação é, portanto, um «processo partilhado», que «representa o envolvimento das pessoas» numa organização, podemos dizer que a «gestão participativa é uma evolução do processo democrático de participar e decidir» dentro das organizações» (CHIAVENATO, 2007, p.290).

O ator educativo, e no caso que agora nos interessa, os não docentes, poderão confrontar-se com diversos constrangimentos vindos da gestão da escola, que podem dificultar mas não impedir o uso do seu direito de participarem, questionando, discutindo, sugerindo, no sentido de procurarem alterar uma decisão ou uma proposta, provinda da Direcção da Escola, ou de outro superior hierárquico, e de tentarem alcançar os seus objectivos pessoais, ou os objectivos adstritos aos seus papéis profissionais.

A nosso ver, os profissionais/assistentes deveriam ser mais «envolvidos» nos problemas da escola, deveriam ser chamados a dar o seu «contributo» fundado nas suas experiencias vivenciadas dentro da escola, mas, para que tal acontecesse, era preciso que o ambiente escolar inspirasse «confiança mútua» entre as partes. A ser assim, já estes profissionais não permitiriam que toda a comunidade escolar e a sociedade em geral os desvalorizassem, tendência esta muito difícil de inverter, uma vez que tudo aponta para o agravamento, tendo em conta que o número destes profissionais diminui cada vez mais, dadas as parcas condições de trabalho, provocadas pelas sucessivas alterações às políticas educativas.

Na perspectiva de TEIXEIRA, com a qual inteiramente concordamos, para a concretização duma prática de participação eficiente e eficaz, “ (...) tudo depende, porém, das estratégias adoptadas pelos vários parceiros do processo educativo” (o.c.,p.81).

No entendimento de SILVA, se o trabalho na escola é uma ação de carácter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar (o.c., p.54), a participação favorece a experiência coletiva, ao efetivar a

socialização de divisões e a divisão de responsabilidades, portanto ela afasta o perigo das soluções centralizadas, efetivando-se como processo de gestão e, proporcionando um melhor clima na organização e também permite aos profissionais docentes e não docentes “(...) aprenderem a conhecer a sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes (...)” e a ocuparem os espaços para a sua participação (ibid, p. 55).

A gestão participativa é entendida por LÜCK et al. (2008, p.17) como « [...] uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização, no seu processo decisório». A participação faz referência a possibilidade e a capacidade de interagir e, assim, influir nos problemas e soluções considerados numa coletividade, bem como nos meios ou modos de decidir a respeito de levar a cabo as decisões tomadas.

## **2.3 A escola como sistema de interação**

A razão de ser da escola é a educação e a formação de pessoas, sendo que o seu processo educativo assenta na interação das pessoas que, pela sua ação, concretizam a escola. Algumas características da organização escolar permitem perceber a complexidade da organização escolar, tais como, as funções diferenciadas segundo estatutos diferenciados, mas sempre complementares dos diferentes atores educativos: alunos, professores, funcionários, e mesmo até, encarregados de educação, que mesmo não coabitando quotidianamente e fisicamente a escola, nela, permanentemente fazem sentir a sua presença e a sua influência.

Como já tivemos oportunidade de referir mais do que uma vez, a organização escola é um sistema de interação, e, portanto, todo o comportamento de qualquer elemento que dela faça parte, afeta não só a vida escolar da escola, mas também a experiência/vivência do ator educativo individual e a experiência/vivência dos outros envolvidos nessa situação interativa. Por isso, cada ator escolar, inserido no sistema de interação profissional é socializado. E porque, a “socialização corresponde á participação progressiva da pessoa (...) no “jogo de trocas» das regras da sociedade a que pertence” , [neste caso a escola], vai atribuindo significado e

interiorizando esse mundo e nele (...) se socializando profissionalmente, de tal forma, que se vai moldando às relações de trabalho. Saliente-se que “a socialização profissional é uma socialização secundária (...) particular que se articula com a modalidade de relação com o trabalho”(ALVES PINTO, o. c., pp.22-23-25).

Consideramos também que as relações que as pessoas estabelecem na escola são um ato criador, porque «(...) [se] uma organização é um conjunto de indivíduos que interagem, o que fizerem com as relações definirá o que é a organização» (TEIXEIRA, o.c., p.162).

## **2.4 Formas de Participar**

Já atrás foi referido o carácter polissémico do termo participação. Com efeito, conforme a perspectiva de análise da ato participativo, assim pode ele será entendido e categorizado. No nosso trabalho, optaremos por identificar duas perspectivas de análise da participação do ator educativo na escola, que nos parecem eficazes para a compreensão dos comportamentos participativos na organização escolar:

- a) A participação como instrumento do poder nos órgãos da administração da escola;
- b) a perspectiva da análise estratégica da participação da escola, no entendimento desta como um conjunto social

### **2.4.1 A participação na organização e na administração da escola**

LIMA defende que a participação tem uma natureza valorativa inquestionável. O facto de as pessoas pertencerem a uma organização e nela desenvolverem atividades, não significa que participem na organização. Essas atividades são «requisitos decorrentes do status e das atribuições dos respectivos membros», e quando muito, «representam forma de participação imposta que deve ser claramente distinguida da participação na decisão, (...) da organização e da administração da escola» (o.c., p.177). Por conseguinte, o mesmo autor admite ainda, a não participação como construção de uma rutura, dando origem a contornos negativos”.

Para o estudo da participação praticada na escola, LIMA propõe uma tipologia baseada no critério da democraticidade, no critério da regulamentação, no critério do desenvolvimento e no critério da orientação;

O critério da democraticidade, diz respeito ao tipo de democracia representativa ou participativa praticada pelos diversos membros de uma organização. A participação democrática permite garantir a “(...) expressão de diferentes interesses e projectos (...)”, e assim, “(...) limitar certos tipos de poder (...)”

Neste critério admite os tipos de participação direta e indireta,

*A participação direta* – faculta “a cada indivíduo, dentro dos critérios estabelecidos, a sua intervenção direta no processo de tomada de decisão (...) dispensa a mediação e a representação de interesses”. O ator está fisicamente presente no ato de decidir. Este tipo de participação pode acontecer “(...) em Assembleias gerais deliberativas (...) [ou] dentro de certas áreas de autonomia reconhecida”

*A participação indirecta* – é «realizada por intermédio de representantes designados para o efeito. Instituída com base nas dificuldades e, por vezes, nos inconvenientes em fazer participar diretamente todos os interessados no processo de tomada de decisões (...), é levada a cabo através de representantes» (o.c., pp.179-180).

O Critério da Regulamentação – analisa a participação por referência ao tipo de normas que a enquadram. Este critério permite admitir três tipos de participação;

*A participação formal* que sujeita o indivíduo a um conjunto de regras relativamente estáveis, «explicitado e organizado, estruturado de forma sistémica e consubstanciado num documento (estatuto, regulamento) com força legal» (ibid., p.180).

*A participação não formal* – orientada pelas regras produzidas no interior da escola, as quais visam adaptar as regras formais-legais à realidade da escola. Muitas destas orientações para a participação dos atores educativos estão contidas no Regulamento Interno de escola. “(...)A

participação praticada por referência a regras não formais representará sempre uma interpretação organizacionalmente localizada das regras formais...)

*A participação informal* - é orientada por regras informais, não estruturadas formalmente, produzidas na organização e geralmente partilhadas em pequenos grupos das estratégias dos atores no interior das organizações. Por exemplo, são regras pelos grupos de trabalho que podem até contrariar as orientações apontadas pelas regras formais e não formais contidas nos documentos oficiais da escola.(ibid, p.181

O critério do Envolvimento – analisa o nível de empenhamento do ator na ação.

Contudo, LIMA, considera que «toda a participação acarreta algum tipo de envolvimento» e “esse envolvimento, poderá assumir «formas de ação e de comprometimento mais ou menos militante, dando lugar a formas de intervenção orientadas por um certo calculismo ou passividade”.

Porque este critério aprecia a participação em função dos vários níveis de implicação do ator, para o nosso trabalho será muito significativo situarmo-nos nele para estudar e qualificar a participação do pessoal não docente na organização.

Em função do comprometimento, a participação pode ser ativa, reservada e passiva.

*Na participação ativa*, o envolvimento pode ser individual ou coletivo. O ator envolve-se plenamente na ação, invocando o conhecimento, e os seus direitos e deveres de participação, afirmando a sua autonomia para influenciar a tomada de decisão e assumir as responsabilidades inerentes à decisão partilhada. Pode também, em certas situações revestir uma forma de contestação e de oposição. (ibid, p.182)

*A participação reservada* caracteriza-se por uma postura calculista, mas não desinteressada. Acontece quando o ator julga não ter um claro conhecimento não só da situação mas também das implicações futuras da decisão de participar. Aguarda o evoluir da situação. Esta

participação tanto pode evoluir para a ativa, como para passiva, tudo dependerá das variadíssimas situações com que o participante se confronta. (ibid, p.183)

A *Participação passiva*, reflete o alheamento, o desinteresse, falta de informação do ator educativo ou a sua alienação, deixando a outros o encargo da tomada de decisão. Na maioria dos casos, conforma-se à apatia. (ibidem).

O Critério da Orientação – refere-se à postura do ator ante os objetivos da escola.

Em qualquer organização há a possibilidade “(...) da coexistência de diferentes tipos de objetivos na organização (...) admitindo-se ainda que mesmo os objetivos formais possam não ser interpretados da mesma forma em diferentes níveis e estruturas e por diferentes estratos sociais da organização”. Disto resulta que o ator educativo pode aderir aos objetivos formalmente atribuídos à escola, orientando a sua ação no sentido de os concretizar; mas pode também entender que os objetivos formais não servem convenientemente as finalidades educativas da escola.

No primeiro caso, o ator tem um tipo de *participação convergente*, buscando a criação de consensos quanto aos objetivos. Esta convergência pode até concretizar-se numa postura de apoio militante, defendendo esses objetivos a todo o transe, ou numa ação convergente mas crítica procurando melhorar esses objetivos num sentido por ele julgado mais eficaz e eficiente, mas pode também assumir a forma de um rito, impedindo a evolução. Quer dizer que a convergência quanto aos objetivos não impõe necessariamente uma uniformidade de formas de ação. (ibid, p.184)

No segundo caso, a *participação é divergente*. A ação do ator é orientada para a substituição dos objetivos formais ou para o seu boicote, aguardando a oportunidade da sua substituição. Neste caso, assume uma forma de rutura. Mas pode também revestir uma atitude de renovação e mudança tentando redefinir objetivos da escola. (ibid, p.185)

### 2.4.2 A Análise estratégica da participação na escola

ALVES PINTO, (1995), diz-nos que num sistema de interação, um ator desse sistema «quando (...) pensa que não (...) está a participar, está (...), afinal, a escolher uma modalidade específica de participação». Por isso, nesta perspetiva sociológica da ação, na escola qualquer comportamento do ator educativo é uma forma de participação, isto é, na escola não se pode considerar que há atores que participam e há outros que não participam. O que acontece é que cada ator, em função dos seus valores, dos seus conhecimentos, dos seus interesses, das suas expectativas, adota as formas de participação que lhe pareçam mais adequadas à concretização dos seus propósitos (ibid, p.160).

ALVES PINTO, partindo da reflexão de Bajoit sobre a reação da pessoa ao descontentamento sentido numa organização, (e que foi por nós enunciada no ponto 1 desta reflexão), assume que “(...) uma relação social é um contrato, tácito ou formal, voluntário ou não, consciente ou não, que comporta sempre uma dupla dimensão: (...) uma cooperação (...) e uma modalidade de controlo social (...)” (ibid, p.165).

A partir da conjugação destas duas dimensões ou da influência dominante apenas de uma delas, enumera quatro formas de participação na escola: a participação convergente, a participação divergente, a participação apática e o abandono.

Na *participação convergente*, o ator respeita as regras da organização, agindo em conformidade com as regras de interdependência e cooperando com os restantes atores para a concretização dos projetos dotados pela escola. Esta cooperação pode mesmo adotar um tom crítico, mas sempre vai no sentido de contribuir para a melhoria do funcionamento da escola. Acontece, também, que nesta participação o ator consegue conciliar o seu projeto de vida e o projeto da escola.

Na *participação divergente*, o ator não se respeita as regras formais da organização, e tenta usar a cooperação dos outros, não em função dos objetivos da escola mas para concretizar os



seus-próprios objetivos, assim os objetivos da escola são subvertidos e desrespeitadas as normas de interdependência.

Na *participação apática*, não são colocadas em causa as regras da organização, mas a cooperação com os outros é reduzida ao mínimo indispensável para evitar problemas com a direção ou com os outros atores.

Pelo abandono, o contrato social é quebrado. Controlo e regras de interdependência desaparecem. O ator sai da escola. (ibid, pp.165/166)

## **2.5 A participação do pessoal não docente na legislação portuguesa**

Os trabalhadores não docentes sentiram com particular gravidade, o peso do ataque aos seus direitos laborais e sociais, a destruição do direito á carreira, (Lei, nº. 12-A/89, de 27 de Fevereiro, revogada pelo Decreto Lei., nº.121/2008, de 11 de Julho), a desvalorização dos salários, o aumento da instabilidade no emprego, o afastamento efetivo da participação, por direito, na gestão da Escola Pública. Os trabalhadores efetivos, manifestamente insuficientes para as necessidades dos estabelecimentos de educação e ensino, após a reformulação dos rácios imposta pelo Governo, suportam actualmente cargas de trabalho inaceitáveis, (D., Lei, nº.,262/2007 de 19 de Julho, aprova a segunda alteração ao Decreto Lei nº.184/2004), efetivamente o encerramento de estabelecimentos de ensino públicos, a redução do número de alunos, visto que, a política economicista concentrou as escolas em agrupamentos e mega-agrupamentos.

Poderíamos juntar a tudo isto, a desconcentração de competências do Ministério da Educação para os Municípios, que através de várias medidas impostas, com o fim último da transferência dos trabalhadores não docentes da Administração Central para a Administração Local, o delegar de competências nos Municípios, (D.,L., nº. 7/2003 de 15 de Janeiro,

(Despacho nº. 5021/2014 de 8 de Abril; Lei nº. 75/2013 de 12 de Setembro, Lei nº.,159/99 de 14 de Setembro), acentuando as assimetrias, e desigualdades, tentando desresponsabilizar o Estado pelo Financiamento da Escola Pública, atribuindo às Autarquias o papel de serviços ou administração regional para a escola, tendo por consequência a mobilidade geográfica, fixada na Lei Geral de Trabalho da Função Pública (LGTFP), (Lei nº. 35/2014), com o agravamento da falta de pessoal não docente nas escolas, os conteúdos funcionais e específicos de que eram detentores foram abolidos dando lugar á polivalência, ignorando assim, os direitos dos trabalhadores não docentes, (D.L., 184/2004 de 29 de Julho). Não obstante, todas estas mudanças na legislação, originaram que se desse lugar á concessão de empresas privadas e/ou Municipais, como será o exemplo das refeições, transporte, limpezas, actividades extra curriculares (AEC's).

Os trabalhadores não docentes, de acordo com o (Despacho nº. 17460/2006 de 29 de Julho) têm direito á sua “participação” na gestão escolar, ou seja, poderíamos entender, que estes trabalhadores também têm o direito de se fazer ouvir dentro da organização escola, mas, a realidade dita o contrário, (D.,L., nº.184/2004 de 29 de Julho), concretamente no artigo 3º. Alínea a) e b). Contrato Interadministrativo de delegação de competências, nº.558/2015 de 28 de Julho, (DR.nº.145).

Segundo LIMA, estando já, a participação conquistada como principio e, consagrada como direito, fruto da democratização iniciada pelo 25 de Abril de 1974 «deve constituir uma prática normal, esperada e institucionalmente justificada» o que, aliás se expressa para o pessoal não docente no Dec.Lei 115 A/98.

## CONCLUSÃO

Podemos dizer que a escola recebe orientações dimanadas do sistema político (legislativo e executivo) e que, ao conjunto das pessoas que fazem a escola existir, se impõe a concretização dessas orientações. Por isso, as pessoas que compõem a escola criam um sistema de actividades conscientemente pensadas e concretizadas através de uma ação colectiva que integra o contributo individual de cada um dos atores educativos.

Assim, a escola como organização que é, impõe a cada um dos indivíduos o sentimento de cooperarem com os outros para serem alcançados determinados objectivos que não seria possível individualmente atingir. Com efeito, as organizações constituem-se nessa interacção, que origina que sejam dinâmicas e complexas. Ao integrar um sistema organizacional produtivo, o individuo procura, colaborar na concretização dos objetivos da organização, mas também deseja satisfazer as suas necessidades de pertença a um grupo social, bem como a necessidade de se auto-realizar.

Todavia, nem sempre a cooperação existente será a necessária para alcançar a realização dos objetivos da escola e os objetivos individuais dos atores educativos, do que resultará a não satisfação das pessoas.

Fatores de vários tipos intervêm nos processos de trabalho no âmbito da escola: subjectividade humana que comporta as motivações, interesses, valores, a história de vida de cada individuo, com influência considerável no modo como cada um se relaciona com os demais. Das interações ocorridas resultará um determinado clima na escola, o qual interferirá no sentimento de satisfação/insatisfação das pessoas e influenciará a vida da escola.

Importa refletir que as relações sociais no trabalho, os valores e ética consubstanciado no ideário educativo expresso no projeto educativo, mais a natureza do trabalho, o sentido do trabalho para o indivíduo, os valores e o projeto de vida do profissional, o meio ambiente, etc.

são as referências que moldam a satisfação ou a não satisfação de todos os atores educativos, mas especialmente dos trabalhadores não docentes, que são o público-alvo do nosso estudo.

O entendimento da escola como um espaço de múltiplas interações foi uma das pedras basilares da nossa reflexão, por isso, fomos referenciando fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho dos não docentes, tais autonomia, desenvolvimento pessoal, carreira profissional, como valores, atitudes e interesses pessoais e da organização, estrutura organizacional, liderança, relação com os pares e com a direção.

E também procurámos esclarecer o sentido de participação dos atores educativos na escola. Essa reflexão orientou-nos no sentido entender e evidenciar o conjunto de aspetos presente no fenómeno da participação dos atores educativos na escola, de percebermos a polissemia do entendimento do que seja participar, e consequentemente da possibilidade de analisar a participação na escola baseada numa variedade de tipologias, das quais escolhemos, uma da autoria de Lima e outra da autoria de Alves-Pinto, as quais nos pareceram muito pertinentes para o estudo da participação dos não docentes na vida da escola.

As reflexões suscitadas pelo estudo das fontes de apoio indicadas pela orientadora da nossa investigação, possibilitou-nos a construção de um quadro teórico que permitiu, primeiro, abrir-nos perspectivas para a formulação da questão de partida desencadeadora da nossa investigação; em segundo lugar, nos orientou no *elaboração de perguntas pertinentes* a fazer ao público alvo através de um questionário, e, por fim, esperamos que nos ajude a uma adequação interpretação dos dados que viéssemos a recolher.

## **CAPITULO II – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO ESTUDO REALIZADO**

---

## INTRODUÇÃO

No capítulo II a partir da revisão da bibliografia, focamos a atenção na importância que o pessoal não docente, atribui á (in) satisfação com o trabalho E com a participação que tem na organização escolar.

O objetivo da nossa investigação é, procurar resposta para a pergunta de partida que formulámos no início do nosso trabalho; *«Como se posiciona o pessoal não docente face á satisfação/ insatisfação e a participação na organização escolar?»*

Neste capítulo, apresentaremos os resultados que obtivemos através das questões formuladas num questionário distribuído ao pessoal não docente.

Pretendemos conhecer as suas opiniões sobre os sentimentos que têm acerca do seu trabalho e relativamente à participação na organização escolar, a colaboração com os intervenientes no processo educativo, a representação dos funcionários sobre o desempenho do seu trabalho e a importância que lhe atribuem.

Serão analisadas as perguntas que lhes correspondem, das quais faremos a descrição respectiva e procuraremos compreender qual o grau de satisfação assumido nas relações estabelecidas com toda a comunidade escolar e entre os funcionários não docentes.

Assim, começaremos por explicar, o modo como recolhemos esses dados, quais os cuidados tidos na elaboração do questionário e, o que pretendemos indagar com cada questão.

Após uma breve referência à construção da amostra, apresentaremos de seguida as características dos respondentes, e a análise dos resultados dos obtidos.

## **1 O PROCEDIMENTO DA RECOLHA DE DADOS**

O método que utilizamos para recolha de dados, foi o do inquérito por questionário.

Assim, na formulação das nossas questões, procuramos utilizar uma linguagem simples que fosse compreendida por todo o pessoal não docente.

Os questionários foram entregues em várias escolas de diferentes graus de ensino, desde o pré-escolar ao secundário, nos concelhos de Lousada, Paredes, e Felgueiras.

## **2 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

Os questionários estruturam-se em duas partes: a primeira enquadra a caracterização da amostra, (idade, sexo, habilitações académicas, categoria profissional, organismo a que pertence, situação profissional, quantos anos de serviço, se tem frequentado formação, e se tem conhecimento de como se fazem ouvir nos conselhos gerais), a segunda parte engloba um conjunto de questões através das quais pretendemos recolher informações relativas à nossa problemática.

As perguntas que constituem o questionário, foram elaboradas de acordo com os indicadores de satisfação, clima de trabalho e também com a participação dos não docentes na vida da organização escolar.

### **2.1 O Instrumento de Recolha de Dados**

O instrumento da recolha de dados é constituído por um questionário com 16 questões fechadas e 2 questões abertas.

Com este trabalho pretendemos apurar as representações que os trabalhadores não docentes têm, através das suas experiências profissionais, sentimentos vividos, com as interações profissionais.

O «clima das organizações mede-se preferencialmente através das relações que se estabelecem e das condições de trabalho sofridas» (TEIXEIRA, 2008,p.89),

Este questionário estrutura-se da seguinte forma, na primeira parte enquadra a caracterização da amostra como (idade, género, habilitações, categoria profissional, anos de serviço na escola, a satisfação com o trabalho), a segunda parte refere-se a um conjunto de questões, através das quais pretendemos obter informações para a nossa problemática, sobre a satisfação/insatisfação com o trabalho desenvolvido e a participação dos não docentes na organização escolar.

Foram distribuídos quinhentos questionários pelos diferentes estabelecimentos de ensino, recolhemos 484 questionários.

### **3 AMOSTRA**

Para a realização do nosso estudo, escolhemos como amostra o pessoal não docente a trabalhar na organização escolar, os assistentes operacionais e assistentes técnicos, a desempenhar funções em escolas públicas, nos concelhos de Lousada, Felgueiras, Paredes todos do distrito do Porto.

Os questionários foram distribuídos no mês de Março do ano de 2013.

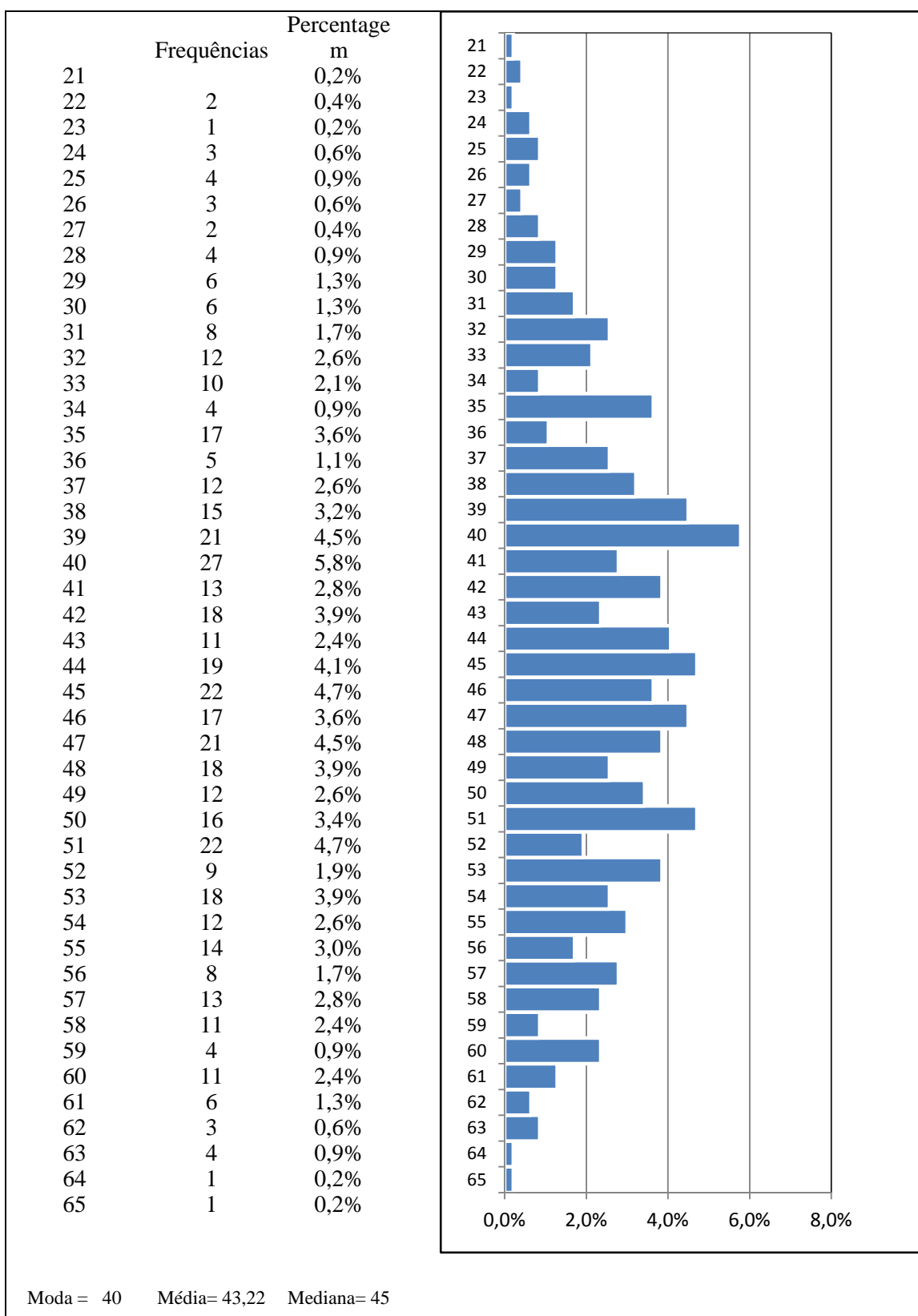
Caracterizamos a nossa amostra em função da idade, género, categoria profissional, habilitações académicas, situação profissional, organismo a que pertence, anos de serviço na escola, a satisfação do trabalho dentro da organização escolar.

Estas perguntas foram analisadas recorrendo á técnica de análise de conteúdo.

#### **2.1 Por Idade**

A distribuição do pessoal não docente segundo a idade é a que consta do quadro e histograma seguintes:





As idades dos respondentes variam entre os 21 e os 65 anos de idade.

Para futuro tratamento estatístico, agrupamos as idades em 3. Escalões: (21 aos 36),  
(37 aos 50), (51 aos 65)

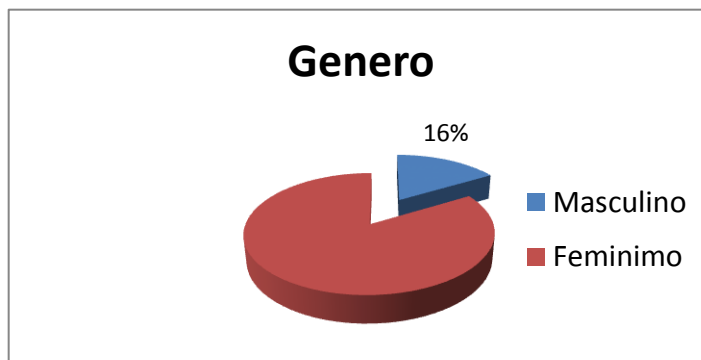
### 3.1 Por Género

Os nossos respondentes são maioritariamente mulheres, situação que ocorre habitualmente em estudos sobre o pessoal não docente, de acordo com o quadro e gráfico seguinte.

Distribuição da amostra segundo o Género

Género	Frequências	Percentagem
Masculino	79	16,4%
Feminino	402	83,6%
Totais	481	100,0%

GRAFICO da amostra segundo o Género

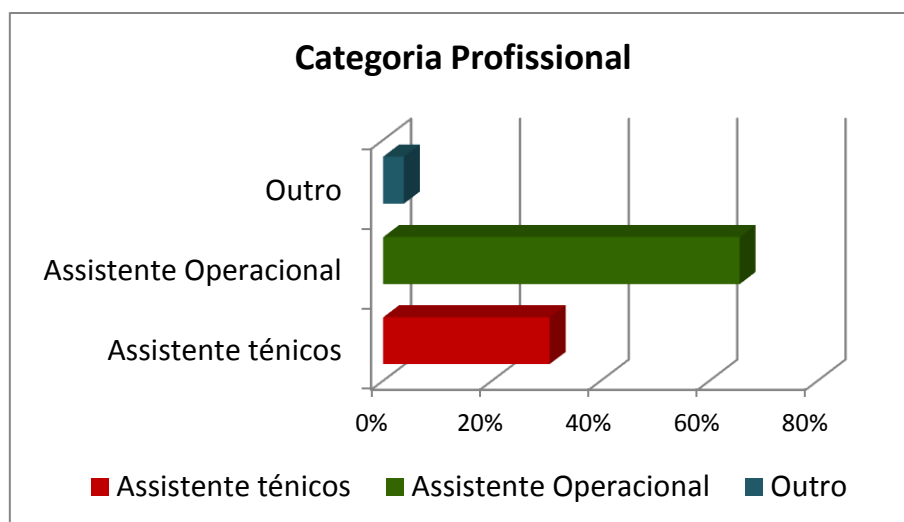


A esmagadora maioria dos nossos respondentes pertence ao género feminino com 84%.

### 3.2 Categoria Profissional

Na categoria profissional a distribuição apresenta-se do seguinte modo:

Categoria Profissional	Frequências	Percentagem
Assistente técnico	147	30,6%
Assistente Operacional	315	65,6%
Outro	18	3,8%
Totais	480	100,0%

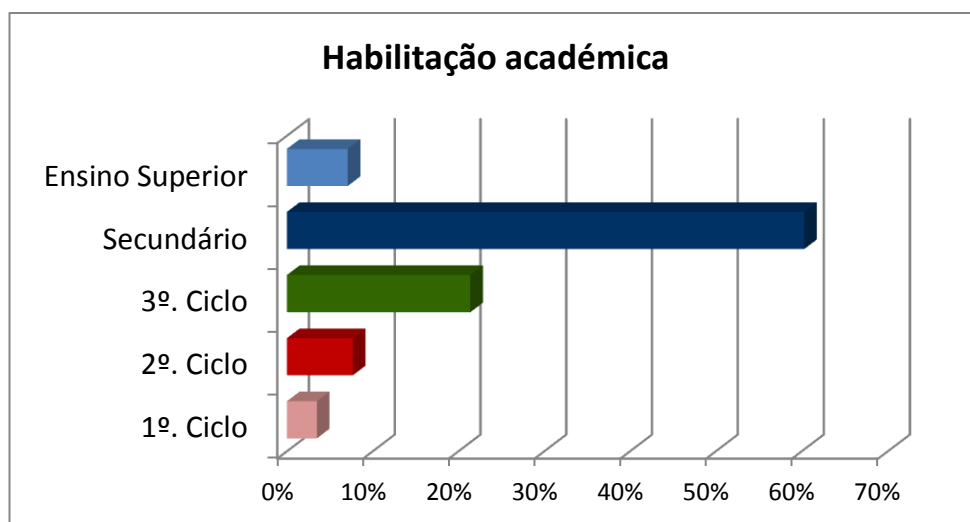


A maioria dos nossos respondentes tem a categoria de assistente operacional, conforme o gráfico

## 2.4-Habilitação académica

A distribuição do pessoal não docente da amostra, segundo as habilitações académicas, mostra que a maioria, tem estudos entre o 3º. Ciclo e o secundário.

Habilitação académica	Frequências	Percentagem
1º. Ciclo	17	3,5%
2º. Ciclo	37	7,7%
3º. Ciclo	103	21,4%
Secundário	290	60,3%
Ensino Superior	34	7,1%
Totais	481	100,0%



...Moda – Ensino Secundário

### 3.3 Situação Profissional

Na categoria profissional a distribuição apresenta-se do seguinte modo:

Situação profissional	Frequências	Percentagem
Contrato tempo indeterminado	404	88,0%
Contrato a prazo	46	10,0%
Tarefeiro	9	2,0%
Totais	459	100,0%

A esmagadora maioria dos nossos respondentes tem contrato por tempo indeterminado.

### 3.4 Organismo a que pertence

Organismo a que pertence	Frequências	Percentagem
Ministério da Educação e Ciência	248	53,9%
Município/Câmara Municipal	196	42,6%
IEFP	16	3,5%
Totais	460	100,0%

.A esmagadora maioria dos nossos respondentes, à altura em que passamos este questionário, pertencia ao Ministério da Educação e Ciência, situação que se alterou posteriormente.

### 3.5 Frequência de formação

Frequenta formação	Frequências	Percentagem
Sim	376	79,2%
Não	99	20,8%
Totais	475	100,0%

A maioria dos respondentes diz ter frequentado formação

### 3.6 Informação sobre a aceitação das opiniões dos funcionários nos conselhos gerais.

A distribuição dos respondentes consta na tabela que se segue:

Informação sobre a aceitação das opiniões dos funcionários nos conselhos gerais.	Frequências	Percentagem
Sim	235	49,2%
Não	243	50,8%
Totais	478	100,0%

A maior percentagem dos respondentes afirma não ter conhecimento de como se fazem ouvir nas reuniões do conselho geral; de referir que essa maioria é escassa.

Após uma leitura do quadro constatamos que a maioria dos não docentes não tem conhecimento do tipo de aceitação nas reuniões dos conselhos gerais.

## **4 SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO**

A satisfação geral com o trabalho, está relacionada com um complexo conjunto de relações entre tarefas, responsabilidades, interações, atitudes das pessoas face às suas experiências no trabalho, bem como, com as condições de trabalho que integram, entre outras, o salário e a autonomia que é dada pelo superior hierárquico para a realização das tarefas.

A satisfação com o trabalho é relevante, para avaliar as condições de trabalho, a satisfação com as práticas de gestão, com as recompensas, com o ambiente de trabalho, com as características do trabalho, com a satisfação em geral sobre o trabalho.

Nesta perspetiva, Jorge Vala, enunciou uma tipologia de variáveis, que podem explicar a satisfação com o trabalho fazendo referência aos modelos relativos às características da situação do trabalho, a que dá o nome de «variáveis situacionais», em que valoriza as características da função; as características da tomada de decisão; e as características do reforço, apresenta a «variável individual» a que considera como a discrepância entre as expetativas do funcionário e as expetativas e resposta da organização, e ainda a variável de «interação social» a que valoriza a cultura da organização, o processamento social da informação, e ainda a comparação social que o funcionário faz da sua posição face ao trabalho em comparação com um colega na mesma situação profissional.

Baseando-nos nesta perspetiva de Vala e para tentar perceber como é sentido o grau de satisfação dos funcionários não docentes no seio da organização escolar, face a sua satisfação e sentimentos, com o trabalho colocamos uma pergunta aos trabalhadores não docentes com quatro hipóteses de respostas. As opções de respostas apresentadas apontam para um sentimento de satisfação e alegria de acordo com o quadro seguinte.

### **4.1 Sentimentos vividos a caminho do trabalho**

Pretendemos analisar qual o sentimento, que o não docente percebe a caminho do seu trabalho; as respostas que obtivemos constam do quadro seguinte.

#### 4.1.1 Sentimentos vividos a caminho do trabalho

Sentimento que vive a caminho do trabalho	Frequência	Percentagem
Satisfação porque tem emprego	176	37,5%
Trabalha, apenas, para fazer face às despesas	21	4,5%
Alegria porque gosta do que faz	234	49,9%
Incómodo - o trabalho não corresponde às expectativas	38	8,1%
Totais	469	100,0%

A maioria dos inquiridos revela sentir alegria e satisfação com o trabalho, porque dizem gostar do que fazem e sentem-se satisfeitos por ter um emprego.

#### 4.1.2 Sentimentos a caminho do trabalho recodificados

Recodificação de sentimentos- Satisfação/insatisfação	Frequências	Percentagem
Satisfação / Alegria	410	87,42%
Desconforto / incómodo	59	12,58%
Totais	469	100,00%

Como era esperável, a partir das respostas simples, a esmagadora maioria dos inquiridos assume satisfação e alegria no trabalho que realiza na organização escolar.

#### 4.1.3 Variação dos sentimentos a caminho do trabalho com as características dos respondentes

Com este quadro pretendemos verificar a variação da satisfação, com o género, situação profissional, e com as habilitações académicas.

Sentimentos a caminho do trabalho	Género	Categoria profissional	Situação Profissional	Habilitação Académica
Graus de liberdade	1	1	1	3
Qui <sup>2</sup> Observado	4,69	0,00	11,53	11,99
Probabilidade Observada	0,03	0,97	0,001	<0,01

Verificamos que a satisfação varia significativamente com o género, as habilitações académicas e a situação profissional

#### 4.1.4 Sentimentos a caminho do trabalho segundo o género

Sentimentos a caminho do trabalho	Homens	Mulheres	TOTAL
Satisfação / Alegria	61 79%	347 89%	408 87%
Desconforto / incómodo	16 21%	43 11%	59 13%
TOTAL	77 100%	390 100%	467 100%

Graus de liberdade=1      Qui<sup>2</sup> Observado 4,69      Prob. Observada 0,03

Calculada a tabela de contingência segundo o género verificamos que, as mulheres dizem mais frequentemente sentirem satisfação e alegria do que os homens.

#### 4.1.5 Sentimentos a caminho do trabalho segundo a situação profissional

Situação profissional Sentimentos a caminho do trabalho	Quadro	Contratado ou tarefeiro	TOTAL
Satisfação / Alegria	352 89%	38 72%	390 87%
Desconforto / incómodo	42 11%	15 28%	57 13%
TOTAL	394 100%	53 100%	447 100%

Graus de liberdade1      Qui<sup>2</sup> Observado 11,53      Prob. Observada <0,01

Verificamos uma maior satisfação assumida pelos não docentes que pertencem ao quadro, ou seja, aos que estão efetivos, em relação aos contratados.



#### 4.1.6 Sentimentos a caminho do trabalho segundo a habilitação académica

Verificamos que a satisfação varia de acordo com as habilitações académicas

Habilitação académica Sentimentos a caminho do trabalho	1-2ciclo	3ciclo	Secundário	E. Sup.	TOTAL
Satisfeitos	43 83%	88 90 %	254 89 %	23 70 %	408 87%
Insatisfeitos	9 17 %	10 10 %	30 11 %	10 30 %	59 13%
TOTAL	52 100%	98 100%	284 100%	33 100%	467 100%

Graus de liberdade=3    Qui<sup>2</sup> Observado= 11,99    Prob. Observada= < 0,01

As respostas obtidas mostram que são os não docentes com as habilitações ao nível do terceiro ciclo e secundário que se dizem mais satisfeitos com o seu trabalho ainda que a maioria em todos os níveis de habilitações se afirmem satisfeitos.

## 4.2 Desejo de Permanecer ou mudar de profissão

### 4.2.1 Desejo de permanecer ou mudar de profissão: frequências de respostas

Permanecer ou mudar de profissão		
Permanecer	285	59,9%
Mudar	191	40,1%

A maioria dos respondentes diz que permanecia no seu emprego.

### 4.2.2 Variações do desejo de permanecer ou mudar de profissão:

As variações do desejo de permanecer ou mudar de emprego conforme as características dos respondentes são apresentadas no quadro seguinte,

Permanecer ou Mudar	Género	Categoria profissional	Situação Profissional	Habilitação Académica
Graus de liberdade	1	1	1	2
Qui <sup>2</sup> Observado	0,00	0,09	0,22	8,29
Probabilidade Observada	<b>0,99</b>	<b>0,76</b>	<b>0,64</b>	<b>&lt;0,02</b>

Construídas as tabelas de contingência deste indicador com o género, categoria profissional, habilitação académica, e com a situação profissional, verificamos que se regista variação estatisticamente com as habilitações académicas.

#### 4.2.3 Desejo de permanecer ou mudar de profissão segundo as habilitações académicas

Apresentamos a tabela de contingência do desejo de permanecer ou mudar na profissão com habilitações académicas.

Habilitação Académica Desejo de permanecer ou mudar de profissão	1º e 2º ciclos	3º Ciclo	Secundário	E Superior	TOTAL
Permanecer	38 70%	68 69%	165 57%	13 41%	284 60%
Mudar	16 30%	31 31%	124 43%	19 59%	190 40%
TOTAL	54 100%	99 100%	289 100%	32 100%	474 100%

Graus de liberdade=3

Qui<sup>2</sup> Observado= 11,55 Prob. Observada < 0,01

De acordo com as respostas apresentadas no quadro anterior, verificamos que à medida em que aumentam as habilitações académicas diminui a percentagem dos que afirmam desejar permanecer na profissão, tornando-se maioritária a vontade de mudar entre os detentores de grau académico superior.

#### 4.3 Mudança preferida

Para conhecer o tipo de preferência de mudança desejada pelos trabalhadores não docentes, pedimos que nos dissessem o que escolheriam: mudar de escola, mudar de emprego ou mudar de categoria.

### 4.3.1 Mudança preferida: frequências de respostas

Mudava de	Mudança Preferida	
Escola	52	11,8%
Emprego	117	26,7%
Categoria	270	61,5%
Totais	439	100,0

Uma ampla maioria dos inquiridos afirma que mudava de categoria, se lhe fosse dada oportunidade para tal.

## 4.4 Motivo de satisfação / Insatisfação

### 4.4.1 Principal motivo de satisfação no trabalho

As respostas obtidas distribuem-se do seguinte modo de acordo com o quadro

<b>Principal motivo de satisfação</b>		
	Frequências	Percentagem
Sentir-se reconhecido	141	29,7%
Relações de trabalho	200	42,2%
Condições de trabalho	133	28,1%
Totais	474	100,0

Após análise das respostas dos não docentes, conclui-se que a maioria dos inquiridos atribui a maior satisfação às relações de trabalho. Verificamos, também, que o sentir-se reconhecido no trabalho também é factor de satisfação.

Para melhor entender a situação recorreremos á utilização do indicador agregado, cuja distribuição é a que consta no quadro seguinte.

#### 4.4.2 Variações do principal motivo de insatisfação de acordo com as características dos respondentes

PRINCIPAL MOTIVO DE SATISFAÇÃO	Género	Categoria profissional	Situação Profissional	Habilitação Académica
Graus de liberdade	2	2	2	4
Qui <sup>2</sup> Observado	6,02	0,49	1,90	3,52
Probabilidade Observada	0,20	0,78	0,39	0,47

Verificamos que não se regista variação estatisticamente significativa do principal motivo de satisfação com o género, a categoria profissional, as habilitações académicas, e a situação profissional.

### 4.5 Principal motivo de insatisfação no trabalho

#### 4.5.1 Principal motivo de insatisfação no trabalho: distribuição das respostas

A satisfação no trabalho tem sido caracterizada como uma emoção (Locke, 1976), como sendo uma atitude positiva face ao trabalho, e, às expectativas em contexto de trabalho.

As causas da satisfação derivam do trabalho em si próprio, (satisfação afectiva, competência pessoal, extensão de capacidades), mas, também as causas de descontentamento (inadequação para a realização das tarefas, relações interpessoais, perspectivas de promoção, doença) Nias, (p.235)

O quadro seguinte permite-nos analisar as opiniões dos nossos respondentes.

MOTIVO DE INSATISFAÇÃO		
Injustiça	159	37,2%
Relações de trabalho	138	32,3%
Condições de trabalho	129	30,2%
Totais	427	100,0%

Os inquiridos dizem que o principal motivo de insatisfação corresponde ao sentimento de injustiça a que se seguem as relações de trabalho e, em último lugar, as condições de trabalho

## 5 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A satisfação no trabalho está de certa forma relacionada com a realização profissional.

A realização profissional assenta na necessidade de salvaguardar ou de desenvolver a auto-estima, a reação contra um sentimento de inferioridade, ou a luta pela superioridade; o desempenho duma profissão pode tornar-se realizador, se essa luta for bem-sucedida. Porém, torna-se insatisfatória se não proporcionar resultados positivos; este desafio incita o funcionário a valorizar-se através do sucesso no trabalho. O receio da não integração na sociedade, é gerado pelo sentimento de desigualdade, que poderá contribuir para uma baixa auto-estima, as relações que são estabelecidas com os colegas, com os superiores, o desempenho das tarefas, poderá contribuir positiva ou negativamente para a realização pessoal do individuo. (cfr. Francés, 1984, pp.171-173)

A satisfação com o trabalho resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral» (Pina e Rego, pp.180). De seguida veremos a importância que os não docentes atribuem ao trabalho.

Pretendemos apurar qual a importância que os funcionários atribuem a um trabalho com expectativas de promoção, estabilidade, autonomia, sentir-se útil á sociedade, mostrar as capacidades profissionais, em que medida contribui para a realização pessoal.

## 5.1 Autonomia do trabalho

Pretendemos averiguar a importância que os funcionários concedem a um trabalho com autonomia, de acordo com o quadro seguinte.

<b>Importância de trabalhar com autonomia</b>		
Nada importante	7	1,5%
Pouco importante	16	3,4%
Razoavelmente importante	61	13,1%
Importante	177	37,9%
Muito importante	206	44,1%
Totais	467	100,0%

Como era esperável, a esmagadora maioria dos inquiridos consideram importante ou muita importante realizar um trabalho com autonomia.

## 5.2 Utilidade social do trabalho

As respostas obtidas distribuem-se do modo indicado no quadro seguinte;

<b>SINTO-ME ÚTIL À SOCIEDADE</b>		
Nada importante	5	1,1%
Pouco importante	2	0,4%
Razoav/importante	35	7,4%
Importante	135	28,7%
Muito importante	294	62,4%
Totais	471	100,0%

A esmagadora maioria dos inquiridos dizem atribuir muita importância a um trabalho útil á sociedade; tal trabalho muito possivelmente permite-lhes sentir-se realizados profissionalmente sabendo que são uteis na comunidade e á sociedade.

### 5.3 Expectativas de promoção na carreira

Expectativas de promoção na carreira		
Nada importante	14	3,1%
Pouco importante	38	8,3%
Razoável/importante	78	17,0%
Importante	164	35,7%
Muito importante	165	35,9%
Totais	459	100%

Após a leitura deste quadro, podemos verificar que os funcionários, maioritariamente dizem ter fortes expectativas de promoção na carreira.

### 5.4 Estabilidade do emprego

Ter um emprego estável		
Nada importante	5	1,1%
Pouco importante	8	1,7%
Razoav/importante	41	8,7%
Importante	133	28,4%
Muito importante	282	60,1%
Totais	469	100,0

Os funcionários assumem, como era esperável, muito maioritariamente, que ter um emprego estável é muito importante, possivelmente porque têm consciência de que, não correndo riscos de perder o emprego, sentem mais confiança e segurança profissional.

### 5.5 Significado da escola em que trabalham

Significado da escola em que trabalham		
Nada importante	28	6,0%
Pouco importante	46	9,9%
Razoav/importante	104	22,4%
Importante	137	29,5%
Muito importante	150	32,3%
Totais	465	100,0

A maioria dos funcionários desejam permanecer na escola em que se encontra, admitindo-se que consideravam a escola é a sua segunda casa.

## 5.6 Possibilidade de mostrar as minhas capacidades

<b>Possibilidade de mostrar as minhas capacidades</b>		
Nada importante	4	0,9%
Pouco importante	16	3,4%
Razoav/importante	39	8,4%
Importante	162	34,8%
Muito importante	245	52,6%
Totais	466	100,0

Os inquiridos assumem, muito maioritariamente ser importante e muito importante poder demonstrar as suas capacidades profissionais dentro da organização onde trabalham.

## 5.7 Realização profissional

<b>Realização profissional</b>		
Nada importante	8	1,7%
Pouco importante	22	4,7%
Razoav/importante	64	13,6%
Importante	181	38,3%
Muito importante	197	41,7%
Totais	472	100,0%

De acordo com (Vala, p.103), a satisfação organizacional « (...)privilegia a análise das tarefas que os indivíduos realizam, de outro modo, a realização profissional refere-se ao conteúdo do trabalho, as características do trabalho que cada um realiza. Como era esperável, os nossos inquiridos, maioritariamente assumem ser importante ou muito importante sentirem-se realizados profissionalmente.



## 5.8 Adesão à escola, como sendo a segunda casa

Adesão à escola, como sendo a segunda casa		
Nada importante	20	4,2%
Pouco importante	20	4,2%
Razoav/importante	73	15,5%
Importante	156	33,1%
Muito importante	203	43,0%
Totais	472	100,0

A maioria dos funcionários diz considerar a escola como uma segunda casa o que evidencia um forte sentido de pertença à escola.

## 6 O CLIMA DE ESCOLA

O clima de uma organização é aquilo que, maioritariamente os atores organizacionais «apercebem e sentem» dessa organização ao nível das relações e das condições de trabalho (TEIXEIRA, 1993).

A cultura organizacional é vista por alguns autores como um modo «costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que são partilhadas por todos os membros da organização», assim, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros e direcionam as suas ações para o alcance dos objetivos da organização. Desta forma podemos dizer que a cultura é o modo como cada organização apreendeu a lidar com o ambiente, será um misto de interações e comportamentos. (Chiavenato, 2007,p. 287).

Para melhor entender o clima de escola, elaboramos uma pergunta no questionário a que já nos referimos. As respostas dos inquiridos constam dos quadros seguintes; em que perguntamos, qual o apoio prestado aos funcionários pelos órgãos de gestão da escola, quando aparecem problemas laborais.

## 6.1 Apoio dos Órgãos de gestão na resolução de problemas Laborais

Apoio dos Órgãos de gestão na resolução de problemas Laborais		
Discordo totalmente	6	1,3%
Discordo	30	6,3%
Concordo em parte	121	25,6%
Concordo	208	44,0%
Concordo totalmente	108	22,8%
Totais	473	100,0

Os respondentes afirmam, maioritariamente, ter o apoio dos órgãos de gestão na resolução dos problemas laborais quando estes surgem.

## 6.2 Os professores valorizam o trabalho e a ajuda dos assistentes

Os professores valorizam a ajuda e o trabalho dos assistentes		
Discordo totalmente	8	1,7%
Discordo	29	6,1%
Concordo em parte	147	30,9%
Concordo	196	41,3%
Concordo totalmente	95	20,0%
Totais	475	100,0

Os funcionários assumem concordar que os professores valorizam o seu trabalho, bem como a ajuda que estes lhes possam oferecer.

## 6.3 Apoio dos colegas quando surgem problemas no trabalho

Apoio dos colegas quando surgem problemas no trabalho		
Discordo totalmente	11	2,3%
Discordo	36	7,6%
Concordo em parte	145	30,6%
Concordo	197	41,6%
Concordo totalmente	85	17,9%
Totais	474	100,0%

Verifica-se que o apoio dos colegas de trabalho também é sentido na resolução de problemas laborais, ainda que tal seja assumido por uma escassa maioria dos respondentes.

#### 6.4 Os alunos respeitam e demonstram carinho pelos funcionários

Quisemos apurar como as relações com os alunos e funcionários eram vistas segundo a perspetiva dos funcionários,

Os alunos mostram respeito e carinho pelos assistentes		
Discordo totalmente	6	1,3%
Discordo	24	5,1%
Concordo em parte	186	39,2%
Concordo	192	40,5%
Concordo totalmente	66	13,9%
Totais	474	100,0%

Concluimos que a maioria dos funcionários assume que os alunos mostram carinho e respeito pelos assistentes.

#### 6.4 Partilha de ideias e convívio entre assistentes

Tivemos curiosidade em perceber como seriam partilhados os momentos de pausa dos funcionários,

Partilha de ideias e convívio entre assistente		
Discordo totalmente	14	3,0%
Discordo	37	7,9%
Concordo em parte	141	30,0%
Concordo	202	43,0%
Concordo totalmente	76	16,2%
Totais	470	100,0

Verificamos que a maioria assume que existem momentos de partilha de ideias entre os funcionários e que também partilham momentos de convívio dentro da organização.

## **7 A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA**

Neste conceito pretende-se avaliar que tipo de participação é adotada pela coordenação, e qual o envolvimento dos funcionários na escola, bem como, a colaboração dos funcionários nas relações entre os atores da escola e as atividades que se realizam numa escola.

Para a realização destas perguntas apoiamo-nos na tipologia de Licínio Lima, que aprecia a participação em função de três níveis de implicação designados por; participação ativa, reservada, e passiva.

### **7.1 Reconhecimento do esforço e empenhamento pela Coordenação**

Neste quadro apresentamos as respostas dadas pelos inquiridos, da apreciação que fazem sobre o reconhecimento do seu esforço e do empenhamento no trabalho.

. Reconhecimento do seu esforço e empenhamento pela Coordenação		
Muito insatisfeito	18	3,8%
Satisfeito	236	49,7%
Muito satisfeito	116	24,4%
Totais	475	100,0%

Verificamos que os funcionários, na sua maioria, se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos com o reconhecimento da coordenação relativamente ao esforço e empenho no desenvolvimento das atividades.

## 7.2 A participação dos não docentes nas decisões tomadas pela coordenação

A participação dos não docentes nas decisões tomadas pela coordenação		
Muito insatisfeito	23	4,8%
Insatisfeito	32	6,7%
Pouco satisfeito	119	25,1%
Satisfeito	226	47,6%
Muito satisfeito	75	15,8%
Totais	475	100,0%

Após a leitura deste quadro, concluímos que os funcionários se assumem razoavelmente satisfeitos com a participação que têm nas tomadas de decisão na organização escolar,

## 7.3 Colaboração entre professores e funcionários

Colaboração entre prof.e funcionários		
Muito insatisfeito	7	1,5%
Insatisfeito	12	2,5%
Pouco satisfeito	66	13,8%
Satisfeito	271	56,8%
Muito satisfatório	121	25,4%
Totais	477	100,0%

Verificamos que a colaboração entre os professores e funcionários é considerada como uma colaboração satisfatória.

## 7.4 Colaboração com os encarregados de educação

Colaboração com os encarregados de educação		
Muito satisfeito	9	1,9%
Insatisfeito	17	3,6%
Pouco satisfeito	84	17,6%
Satisfeito	281	58,9%
Muito satisfeito	86	18,0%
Totais	477	100,0%

Verificamos que a colaboração existente entre os encarregados de educação e os funcionários, também é considerada maioritariamente satisfatória.

## 7.5 Colaboração com os colegas de trabalho

Colaboração com os colegas de trabalho		
Muito insatisfeito	5	1,0%
Insatisfeito	4	0,8%
Pouco satisfeito	32	6,7%
Satisfeito	251	52,5%
Muito satisfeito	186	38,9%
Totais	478	100,0%

Verificamos que a colaboração entre os colegas de trabalho, é considerada pelos funcionários satisfatória.

## 7.6 Relação com os alunos

Relação com os Alunos		
Muito insatisfeito	3	0,6%
Insatisfeito	5	1,0%
Pouco satisfeito	25	5,2%
Satisfeito	235	49,2%
Muito satisfeito	210	43,9%
Totais	478	100,0%

Como o quadro anterior permite verificar uma expressiva maioria dos nossos inquiridos diz ter boas relações com os alunos dentro da escola.

## 7.7 Relação com a Direção

Relação com a direção		
Muito insatisfeito	12	2,5%
Insatisfeito	11	2,3%
Pouco satisfeito	28	5,9%
Satisfeito	255	53,7%
Muito satisfeito	169	35,6%
Totais	475	100,0%

Podemos concluir, pela leitura do quadro, que os funcionários se dizem considerar satisfeitos com as relações existentes entre eles e a Direção da escola.

## **8 COLABORAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

### **8.1 Nível de colaboração com os colegas**

Quisemos também saber a que nível a colaboração dos funcionários na organização escolar existe com os colegas, com os professores, e qual o nível de colaboração nas festas e passeios escolares.

<b>Colaboração com colegas</b>		
Ausente	1	0,2%
2	12	2,5%
Médio	134	28,1%
4	166	34,8%
Elevado	164	34,4%
Totais	477	100,0

Verificamos que o nível de colaboração entre colegas de trabalho é por estes considerada como sendo uma colaboração satisfatória apontando para uma atitude que pressupõe que quando é necessário todos colaboram.

### **8.2 Nível de colaboração com os professores**

<b>Colaboração com Professores</b>		
Ausente	3	0,6%
2	25	5,2%
Elevado	155	32,5%
Médio	141	29,6%
Muito elevado	153	32,1%
Totais	477	100,0

Da leitura deste quadro podemos concluir que, o nível de colaboração entre professores e funcionários, é considerado de nível elevado ou muito elevado.

### 8.3 Nível de colaboração nas festas e passeios escolares

Colaboração em festas e passeios		
Ausente	92	19,4%
	61	12,9%
Médio	135	28,5%
	94	19,8%
Elevado	92	19,4%
Totais	474	100,0

O nível de colaboração que podemos verificar em festas e passeios escolares, é considerada maioritariamente uma colaboração média a média alta ou elevada.

### 8.4 Colaboração em geral com os diferentes atores

Para melhor entender o nível de colaboração e participação dentro da organização escolar agregamos todos os níveis de colaboração, com os colegas, com os professores, nas festas e passeios escolares.

Colaboração em geral		
Ausente (3)	-	-
5	3	0,6%
6	16	3,4%
7	28	5,9%
8	42	8,9%
Media (9)	82	17,3%
10	37	7,8%
11	65	13,7%
12	49	10,3%
13	52	11,0%
14	37	7,8%
Forte (15)	63	13,3%
Totais	474	100,0%



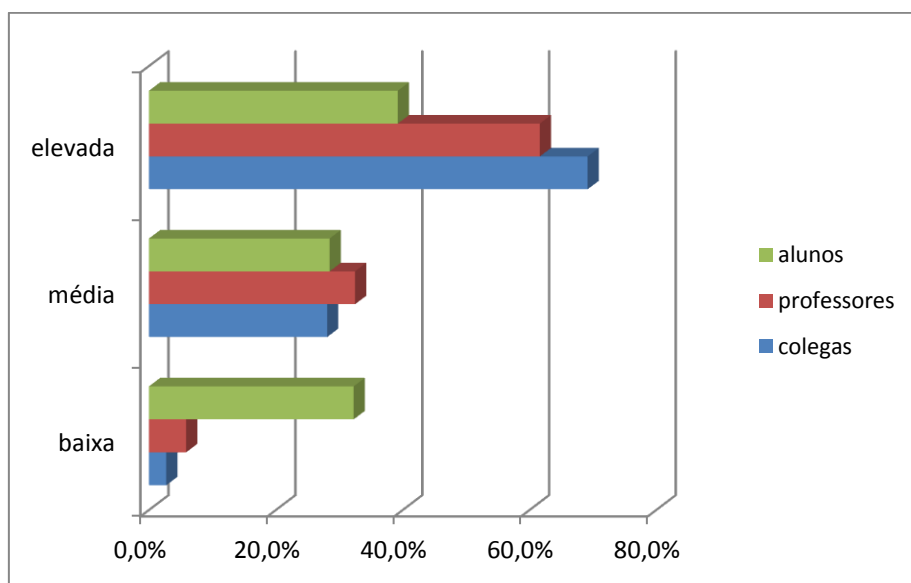
Os nossos respondentes assumem que existe um nível de colaboração média a média alta entre todos os atores escolares dentro da organização escola.

### Indicador de colaboração

Colaboração	baixa	média	elevada
colegas	2,7%	28,1%	69,2%
professores	5,9%	32,5%	61,6%
alunos	32,3%	28,5%	39,2%

Verifica-se que o nível da colaboração, com os alunos, com os professores e com os colegas de trabalho, é mais acentuado entre os colegas de trabalho, seguida pela colaboração com os professores, como o gráfico seguintes permite explicitar:

### Gráfico de colaboração



## CONCLUSÃO

Neste conceito da participação, pretendeu-se estudar o tipo de participação que era adotada pela coordenação de escola, qual o envolvimento dos funcionários nas atividades escolares.

Verificamos que os funcionários assumem que a sua participação dos funcionários existe na escola, a colaboração entre os atores escolares é positiva.

De acordo com LIMA, estando já, a participação conquistada como princípio e, consagrada como direito, fruto da democratização iniciada pelo 25 de Abril de 1974 «deve constituir uma prática normal, esperada e institucionalmente justificada», de acordo com o Dec .Lei 115-A/98, é um direito conquistado pelos funcionários.

Numa organização escolar os não docentes ocupam as posições mais diversas, consoante o seu estatuto e papel, todo o trabalho é relevante para o bom funcionamento da escola.

Sintetizamos algumas conclusões mais significativas, resultante dos resultados da análise dos questionários.

Procurando conhecer a importância atribuída ao trabalho pelos respondentes verificou-se que os inquiridos dizem atribuir uma importância elevada ao trabalho, sendo que valorizam o trabalho útil á sociedade. A este nível, registaram-se variações decorrentes da idade – sendo os funcionários mais velhos quem mais frequentemente o exprime.

A maior percentagem dos inquiridos aponta para uma elevada e muito elevada importância atribuída ao trabalho onde é possível demonstrarem as sua capacidade, não se verificando variações com nenhuma das características dos respondentes. Os respondentes declararam estar parcialmente satisfeitos com a autonomia com que

desempenham o seu trabalho. As opiniões só variam com as habilitações e mesmo os que afirmam que mais frequentemente podem trabalhar com autonomia são os que têm menos habilitações.

Indo de encontro aos estudos BELANGER podemos considerar que as condições em que o trabalho é executado, geram um sentimento de bem-estar ou de mal-estar consoante responde ou não às expectativas de cada um.

Constatamos ainda que os funcionários declaram maioritariamente que o seu trabalho é útil á sociedade.

Os inquiridos têm uma imagem bastante positiva de um trabalho onde podem mostrar as suas capacidades. Atribuindo o grau de importância elevada quando podem mostrar as capacidades que desempenham

Os não docentes da nossa amostra afirmam de uma forma coerente que existe um bom funcionamento da sua escola nos seguintes itens;

A colaboração entre professores e funcionários e dos funcionários com os encarregados de educação, é assumida como positiva pelos nossos respondentes.

Quanto ao factor participação na escola os funcionários revelam estar prontos a colaborar nas atividades propostas. Estes resultados vêm de encontro á tipologia de LIMA relativa ao envolvimento praticado na escola participação ativa.

Segundo os resultados, referenciados na colaboração com os diferentes parceiros educativos, existe uma relação significativa entre a participação de todos.

Em síntese, julgamos poder afirmar que o pessoal não docente se diz satisfeito com as expectativas que têm do seu trabalho, e afirma ter uma participação ativa na sua escola.

A satisfação sentida, não tem uma relação estatisticamente significativa com a participação na escola.

## CONCLUSÃO GERAL

---

Apresentamos, no início desta dissertação, a pergunta de partida que orientou o nosso estudo. O trabalho que desenvolvemos teve como objectivo conhecer as opiniões do pessoal não docente face à (in) satisfação e à sua participação na organização escolar.

A Satisfação sentida dentro da organização é o resultado das interacções que ocorrem no seu ambiente interno. Uma das partes mais importantes que está inserida neste ambiente são as pessoas que nela atuam. Daí a necessidade de as organizações possuírem um ambiente de trabalho agradável, já que é fundamental para o bem-estar dos funcionários e para o sucesso da Organização. O relacionamento entre as pessoas e destas com a organização determina o ambiente organizacional. Quando há um bom relacionamento interpessoal, os funcionários sentem-se bem no trabalho, consequentemente o ambiente é agradável, propiciando motivação para o desempenho das tarefas.

Analisamos as teorias de diversos autores sobre os conceitos, da satisfação profissional e da participação organizacional, que nos pareceram fundamentais para o estudo que pretendíamos empreender.

As frequentes mudanças da sociedade actual, obrigam-nos a repensar a escola como uma organização onde todos têm um contributo a dar. São vários os investigadores que falam das diferentes formas de participação na organização.

Participar é uma ação social que consiste em intervir ativamente nas decisões e atividades que se desenvolvem na escola; não se pode participar sem se decidir

(GUERRA, 2002, p.10). A participação está associada á intenção de contribuir para o bem-estar da organização escolar, e de todos os seus atores. Não será um processo de atuação de carater técnico, mas tem a ver com um comportamento social radicado em valores. A escola participativa teve uma longa história de reivindicações, que foram ganhando forma através de movimentos, pressões e revoluções;

Na perspetiva de DIOGO a participação «tem sido vista como uma forma de distribuição e de partilha do poder e da autoridade no seio da organização escolar», (1998, p.66). A necessidade de participação parece-nos afetar a todos e cada «um de nós, quer queira quer não, quer esteja disso consciente quer não, participa a todo o momento da vida dos conjuntos sociais de que faz parte», (ibidem).

No entender de LIMA (1992), a participação exprime-se nos processos de decisão a nível de gestão e direcção, bem como das diversas atividades planeadas e realizadas. Podemos considerar a participação, como partilha das relações de poder e envolvimento, de todos os atores educativos nos processos de tomada de decisão-

Na procura de uma resposta para a nossa questão de partida e após uma revisão teórica, sustentada em múltiplos autores, foi construído um instrumento de recolha de dados pertinente com o nosso campo de questionamento, que melhor nos permitisse conhecer as opiniões dos não docentes.

Pelos resultados obtidos verificamos que os inquiridos assumem existir na sua escola um bom relacionamento entre toda a comunidade educativa, valorizando alguns aspetos para a construção da participação na organização escolar. O pessoal não docente «traduz capacidade de mobilização para a ação», conhecedor dos deveres profissionais, que vão de encontro ao critério de participação, do envolvimento de LICINIO LIMA, participando de uma forma ativa. Importa sublinhar que apesar das limitações, que

explicitamente se reconhecem ao trabalho que desempenham, a satisfação sentida pelos funcionários na sua vida profissional revela coerência entre a importância que atribuem ao trabalho e o desempenho do mesmo.

## BIBLIOGRAFIA

---

- ALVES PINTO, (1995), **Sociologia da Escola**, amadora, Ed. McGraw-Hill
- BAJOIT, G., (1998), “Exit, voice, loyalty,,and apathy:Les réactions individuelles au mécontentement” **Revue française de sociologie**, XXIX , PP 325-34
- BOLETIM DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, (1999)
- CODA, R. (1990), “Satisfação no trabalho e políticas de RH: uma pesquisa junto a executivos, in Bergamini & Coda, . **Psicodinâmica da vida Organizacional: Motivação e Liderança** São Paulo, Livraria pioneira Editora,
- BRUNET, L., (1995) “Clima de Trabalho e Eficácia da Escola” in NÓVOA, A., (coord.) **As organizações escolares em Análise**, Lisboa, Publicações D. Quixote
- CEREJIDO, I., (2012), **Desmotivados = Improdutivos – As verdadeiras razões da falta de produtividade**, Lisboa, Ed.-Sinais de Fogo-Publicações
- CHIAVENATO, I., (2007), **Administração – Teoria, Processo e Prática**, Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 4ª. Edição
- CUNHA, P., (2007), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa Editora RH,, 6ª. Edição
- DIOGO, A., (1998), **Famílias e Escolaridade**, Representações Parentais da Escolaridade, Classe Social e Dinâmica Familiar, Lisboa, Edições Colibri
- ESTEVE, M., (2001), “Satisfação e insatisfação dos professores”, in TEIXEIRA, M., (org.), **Ser Professor no limiar do século XXI**, Porto, Ed. ISET, pp.82-112
- FRANCÊS R., (s/d ), **Satisfação no Trabalho e no Emprego**, Porto, Rés Editora
- GUERRA, M, (2002,). **Entre Bastidores**, O lado oculto da organização escolar, Porto, Edições ASA
- LIMA, L., (1992), **A escola como organização e a participação na organização escolar**, Braga, Universidade do Minho
- LIMA, M.L. et al, (1994), “A Satisfação Organizacional”, in J.Vala, et al, **Psicologia Social das Organizações**, Oeira, Celta, pp.101-122
- LÜCK, H. e al., (2008), **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 5.edição
- MARIANO ALVES, (1992), “Psicologia das Organizações”, **Textos de apoio-Administração escolar: I módulo, caderno,3**, Porto, Ed.ISET,pp 28-29.
- MICHEL, S., (s/d), “Motivação, satisfação e implicação” in AUBERT,N. et al., **MANAGEMENT**, Rés Editora, Porto, pp.259-304
- NIAS, J., (1981), A satisfação e o descontentamento dos professores- a hipótese dos “dois fatores” de Herzberg revisitada, **British Journal of Sociology of Education**, Vol.2 nº.3,



- Cambridge Institute of Educacion, pp.235-246, (tradução em português para os alunos do Iset)
- NIAS,J, (2001),“Reconhecimento e apoio moral dos professores”,in TEIXEIRA,M .(org..)  
**Livro Ser Professor no limiar do século XXI**,Porto,Ed. ISET,pp.143-182
- RAMOS, (2000), Centralidade do trabalho, in Cabral, M.V. et al, **Trabalho e cidadania**, Lisboa, Instituto de Ciencias Sociais, pp.47-69
- SILVA, CALVANCANTE, J.,(2001) “Gestão escolar participada e clima organizacional”.  
**Gestão em Ação**,V.4, n 2 Salvador, p.49-59, jul./Dez.
- SCHERMERHORN. Jr., et al.,1999), **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, Porto Alegre: Bookman,
- TEIXEIRA, M., (1993), **O Professor e a escola**, Contributo para uma abordagem organizacional, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga (policópia)
- TEIXEIRA, M., (1995), **O Professor e a Escola – Perspectivas Organizacionais**, Editora McGraw-Hill, Amadora
- TEIXEIRA, M., (Org.), (2001), **Ser Professor no Limiar do Século XXI**, - satisfação e insatisfação dos professores, Porto, ed. Iset
- TEIXEIRA, M., (2008), “Clima de escola na perspectiva dos alunos”, in ALVES-PINTO,C. (org.), **Alunos na Escola**, Imagens e interações, Porto, Edições ISET, pp.79-116
- VALA, J., (2000), “Mudanças nos valores associados ao trabalho e satisfação com o trabalho”, in Cabral, M.V. et al. (org), **trabalho e cidadania**, Lisboa, Editora Icsul., pp.
- VALA, J., (1994 “A satisfação Organizacional” in VALA et al., **Psicologia Social das Organizações – estudos em empresas portuguesas**, , Celta Editora, Oeiras, (pp.101-120)

#### LEGISLAÇÃO CITADA

- Constituição da Republica Portuguesa, (2004), Livraria Almedina, Coimbra
- Contrato Interadministrativo de delegação de competências, nº.558/2015 de 28 de Julho, (DR.nº.145). (Oeiras)
- Decreto., Lei., nº. 7/2003 de 15 de Janeiro,
- Decreto, Lei nº.184/2004
- D., Lei, nº.,262/2007 de 19 de Julho
- Despacho nº. 5021/2014 de 8 de Abril;
- Despacho nº. 17460/2006 de 29 de Julho
- Lei nº. 75/2013 de 12 de Setembro,
- Lei nº.,159/99 de 14 de Setembro
- Lei nº. 35/2014

## **ANEXO**

### Questionário