



Centro de Competência de Ciências Sociais

Departamento de Ciências da Educação

**Mestrado em Ciências da Educação - Liderança e Administração  
Educativa**

**Relatório de Estágio**

**A Perceção dos Assistentes Técnicos da Escola Secundária Jaime Moniz sobre o  
seu Contributo para uma Escola de Qualidade.**

**Orientador**

Professor Doutor António Maria Veloso Bento

**Mestranda**

Maria José de Sousa Correia Sepúlveda Monteiro

Funchal - 2014

## **Agradecimentos**

Quero aqui expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização deste Mestrado:

Ao Professor António Bento meu orientador pela confiança e pelo apoio prestado ao longo deste processo.

À Professora Ana Isabel pela forma carinhosa como se disponibilizou para me acompanhar durante o tempo de estágio.

Aos meus colegas de trabalho Noémi, Lúcia e Fátima, pela confiança, carinho, força e incentivo.

Ao meu irmão Fernando e à minha cunhada Graça, pelo vosso contributo e pelo tempo que me dispensaram.

À minha grande amiga Mónica pela ajuda, disponibilidade e principalmente pela tua amizade.

Aos meus queridos filhos Pedro e Catarina, à minha nora Maria João e ao meu genro João Henrique, obrigada pelo carinho, pela força e por acreditarem em mim, esta vitória também é vossa.

Ao Duarte pelo amor, pelo companheirismo, apoio e compreensão. Por tudo o que vivemos até hoje, por fazeres parte da minha vida.

Aos meus queridos pais que mesmo ausentes, nunca deixaram de estar presentes.

E ainda o meu agradecimento profundo a muitos outros cujo nome omiti, familiares e amigos, que foram também muito importantes neste percurso.

## **Resumo**

Este estágio teve por objetivo a conclusão do mestrado em Liderança e Administração Educacional. Para a sua realização, foi escolhido um Estabelecimento de Ensino Secundário do Concelho do Funchal e efetuado um protocolo com a Universidade da Madeira, ficando igualmente combinado que determinado docente seria o responsável por este estágio, conduzindo e orientando o mestrando.

Tendo em conta a metodologia a aplicar, Investigação-Ação, os primeiros tempos foram de observação participante. Numa primeira fase foram observados os elementos do Conselho Executivo e, posteriormente, os trabalhadores que exercem as suas funções na área administrativa. Do resultado destes momentos de observação, elegemos a área administrativa e a sua importância na dinâmica da escola como objeto de estudo, por considerarmos que a participação dos recursos humanos, não docentes (Assistentes Técnicos), bem como todo o trabalho que desenvolvem ao longo do ano é de grande importância para o sucesso da escola, enquanto organização.

Procuramos, desta forma, perceber qual a perceção que os trabalhadores administrativos têm da importância do seu trabalho na vida da escola, quais as suas competências, qual a sua motivação, o seu modo de relacionamento e a forma de comunicar com a restante comunidade escolar, bem como a sua participação na vida da escola, ou seja, de que modo contribuem para a resolução dos seus projetos, a sua envolvimento e desempenho na criação de uma escola de qualidade.

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que com o decorrer da observação, ficou bem patente que os Assistentes Técnicos, na sua maioria, reconhece o contributo e a importância que o seu trabalho tem para o sucesso da escola, enquanto organização. Demonstraram, especialmente nos momentos em que o trabalho se dizia urgente, a sua disponibilidade para colaborar e enfrentar novos desafios. De um modo geral, estes trabalhadores, identificam-se com a escola, com a sua missão, bem como com os objetivos e metas traçadas pela organização escolar.

**Palavras-chave:** Administração; Recursos Humanos; Motivação; Investigação-ação; Relação Interpessoal com a Comunidade Educativa.

## **Abstract**

This internship aimed to completing the master's degree in Educational Leadership and Administration. For that, we chose an establishment of Secondary Education of the Municipality of Funchal and made an agreement with the University of Madeira, being also agreed that a specific teacher would be responsible for this traineeship, leading and guiding the graduate student.

Taking into account the methodology that will be applied, Action Research, the early days will be of participant observation. In the first phase the elements of the Executive Council and later the officials working in the administrative area will be observed. From the outcome of these observation moments, we will elect the administrative area and its importance in the dynamics of the school as the object of study, because we consider that the participation of human non-teaching resources (Technical Assistants), as well as all the work they do throughout the year, is of great importance for the success of the school as an organization.

This way we will seek to realize the perception that administrative staff have of the importance of their work in school life, their skills and motivation, their relationship and how they communicate with the rest of the school community as well as their participation in the organizational school context, that is to say in what way they contribute to the resolution of their projects, and their involvement and performance to achieve a quality school.

In conclusion, we can state that during the observation, it became quite evident that the most part of the Technical Assistants recognizes the contribution and the importance of their work to the success of the school as an organization. They have demonstrated, especially at times when the work was said urgently, their willingness to collaborate and face new challenges. In general, these employees identify themselves with the school, with its mission, as well as the objectives and goals set by the school organization.

**Keywords:** Administration; Human Resources; Motivation; Action Research; Interpersonal Relationship with Educational Community.

## **Resume**

Este informe de formación tiene por objetivo la conclusión de un maestrado en “Lideranza y Administración Educacional”. Para su elaboración fue escogida una Escuela Secundaria del distrito de Funchal, realizando un acuerdo con la Universidad de Madeira, que designo igualmente que un determinado docente seria el responsable por la conducción y orientación del formando.

Teniendo en cuenta el criterio a utilizar, “Investigación-Acción”, los primeros dias fueron de observación participante. En que en la 1ª fase fueron observados los elementos del Consejo Ejecutivo y posteriormente, los funcionarios que desempeñan funciones en la área de la administración. Como resultado de este tiempo de observación, escogimos la área administrativa para analizar cual es su importancia en la dinamica de la escuela como objetivo de estudio, por considerar que la participación del recurso humano, no docente (Asistentes Técnicos), especialmente por el trabajo que desenvuelven a lo largo del año es de grande relevancia para el suceso de la escuela, como organización.

Procuramos, de esta forma, entender cual es la perceción que los funcionarios administrativos tienen en relación a la importancia del trabajo que desempeñan en la vida da escolar, cuales son sus competencias, la motivación, la manera de relacionarse y la forma de comunicarse con el resto de la comunidad escolar, también como es que participan en el dia a dia de la escuela, es decir, de que forma contribuyen para la resolución de los proyectos, se involucran y se desempeñan en la criación de una escuela de calidad.

Concluyendo, podemos afirmar que con el decorrer de este tiempo de observación, quedo bien claro que los Asistentes Técnicos, en su mayoria, reconoce el contributo y la importancia que el trabajo que desempeñan tiene para el suceso de la escuela, como organización. Demostrando, especialmente en los momentos en que el trabajo exigia urgencia, la disponibilidad para colaborar y enfrentar nuevos desafios. De una manera general, estos funcionarios, se identifican con la escuela, con su misión, asi como con los objetivos y metas trazadas por la organización escolar.

**Palavras-chave:** Administración; Recursos Humanos; Motivación; Investigación-acción; Relación Interpersonal con la Comunidad Educativa.

## Résumé

Ce rapport de stage a eu comme but la conclusion de la maîtrise en “Orientation et Administration Educationnelle”. Pour l’accomplir, nous avons choisit l’École secondaire Jaime Moniz, de la municipalité de Funchal et avons établi un protocole avec l’Université de Madère avec qui on a accordé qu’un enseignant serait le responsable de ce stage en le suivant et en faisant son orientation.

Étant donné que la méthodologie à appliquer a été d’investigation /action, les premiers pas ont contemplé l’observation participante. Dans une première phase, les éléments du Conseil directif de l’École ont été observés et, subséquemment, les fonctionnaires qui ont des fonctions dans le domaine administratif. Du résultat de ces moments d’observation, nous avons élu la division administrative et son importance dans la dynamique de cette école comme objet d’étude, parce que l’on considère que la participation des ressources humaines, le personnel non-enseignant (assistants techniques), aussi bien que tout le travail qu’ils développent tout au long de l’année sont d’extrême importance pour le succès de l’école en tant qu’organisation.

Nous cherchons, de cette manière, à comprendre la perception que les fonctionnaires administratifs ont de leur travail dans la vie de cette école, leurs compétences, leurs motivations, la façon de communiquer avec le reste de la communauté scolaire, aussi bien que leur participation dans la vie scolaire, c’est à dire, la manière dont ils contribuent pour la résolution de leurs projets, leur engagement et leur rôle dans la création d’une école de qualité.

Comme conclusion, nous pouvons peut dire qu’avec cette observation, nous pouvons dire que la plupart des assistants techniques reconnaît sa contribution et l’importance que son travail a pour le succès de école, en tant qu’organisation.

Ils ont démontré, surtout dans les moments où le travail était urgent, leur disponibilité pour collaborer et faire face à de nouveaux défis. D’une façon générale, ces fonctionnaires s’identifient avec cette école et sa mission, aussi bien qu’avec les objectifs et les buts tracés par l’organisation scolaire.

**Mots clés:** administration, ressources humaines, motivation, investigation-action, des rapports interpersonnels avec la communauté éducative.

## Índice Geral

Agradecimentos .....	2
Resumo .....	3
Abstract.....	4
Resume .....	5
Résumé .....	6
Índice Geral .....	7
Índice de Tabelas .....	10
Índice de Ilustrações .....	11
Índice de Gráficos.....	12
Lista de Siglas.....	14
Parte I.....	17
Capítulo I - Introdução .....	17
Plano Organizativo do Trabalho .....	20
Capítulo II - Fundamentação da Investigação .....	22
Tema .....	22
Definição da Problemática.....	23
Local do Estudo .....	23
Objeto do Estudo .....	23
Questões de Investigação .....	23
Objetivos da Investigação .....	24
Objetivos:.....	24
Caracterização da Escola .....	24
Caraterização Numérica dos Alunos, Pessoal Docente e Não Docente relativo ao ano letivo 2013/2014 .....	25
Parte II – Revisão de Literatura .....	30
Capítulo III - A Dinâmica da Escola .....	30
O Papel dos Recursos Humanos na Escola.....	33
A Motivação em Contexto Escolar .....	37
A Escola e os Serviços Administrativos: Liderança e Comunicação .....	41
Capítulo IV – Enquadramento Legal.....	45
Pessoal Administrativo .....	45
Os Serviços Administrativos .....	46
Gabinete da Chefe dos Serviços .....	46

Gabinete do Aluno .....	47
Gabinete Financeiro .....	48
Gabinete dos Recursos Humanos .....	50
Secretaria Externa .....	51
Capítulo V – A orgânica do Conselho Executivo e os documentos normativos da escola .....	55
A Orgânica do Conselho Executivo da Escola .....	56
Regulamento Interno de Escola .....	58
Plano Anual de Escola .....	59
Projeto Educativo de Escola .....	61
Parte III .....	64
Capítulo V – Procedimentos Metodológicos .....	64
Natureza do Estudo .....	64
Recolha e Registo de Dados .....	67
Plano da Investigação-Ação.....	68
Calendarização .....	69
Cronograma das Etapas de Investigação .....	69
Parte IV – Resultados da Investigação .....	71
Capítulo VI - Apresentação e Discussão dos Dados Recolhidos .....	71
Resultados da aplicação dos questionários .....	71
Ponto 1 - Dados Pessoais .....	72
Ponto 2 – Dados Profissionais .....	74
Ponto 3 – Motivação .....	76
Ponto 4 – Competências .....	87
Ponto 5 – Formação .....	90
Ponto 6 - Liderança.....	96
Ponto 7 – Cultura de Escola.....	100
Ponto 8 – Espaço Reflexão .....	102
Parte V – Conclusões, Limitações e Recomendações .....	109
Conclusão.....	109
Limitações do Estudo .....	111
Recomendações para futuros estágios .....	112
Referências Bibliográficas.....	114
Referências Legislativas .....	118

Outras Referências .....	118
Anexos .....	119
Anexo I – Organigrama da Escola Secundária Jaime Moniz .....	120
.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Apêndice .....	122
Apêndice I.....	122
Ofício de autorização para aplicação dos questionários na Escola Secundária Jaime Moniz.....	122
Apêndice II .....	122
Exemplar do questionário aplicado na Escola Secundária Jaime Moniz .....	122
Apêndice III.....	122
Folha de Observação .....	122
Apêndice IV.....	122
Projecto Educativo de Escola .....	122
Apêndice V .....	122
Legislação.....	122

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Pessoal Docente Ano Letivo 2013/2014 .....	25
Tabela 2 - Pessoal não docente Ano Letivo 2013/2014 .....	26
Tabela 3 - Alunos Ano Letivo 2013/2014 .....	26
Tabela 4 - Alunos Ano Letivo 2013/2014 .....	27
Tabela 5 - Modalidades da Investigação - Ação.....	65
Tabela 6 - Técnicas e Instrumentos de Investigação Ação.....	68
Tabela 7 - Etapas da Investigação .....	69

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades segundo Maslow.....	37
Ilustração 2 - Fatores motivacionais fatores higiênicos.....	39
Ilustração 3 - A hierarquia de cinco níveis de liderança (Rego e Cunha (2007, p. 49)..	42
Ilustração 7 - Orgânica dos Serviços de Administração Escolar.....	46
Ilustração 4 - Plano Anual de Escola: Valores .....	60
Ilustração 5 - Plano Anual de Escola: Objetivos Estratégicos.....	60
Ilustração 6 - Plano Anual de Escola: Metas/Atividades e Calendarização .....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Participação no Estudo.....	72
Gráfico 2 - Sexo do Inquiridos .....	73
Gráfico 3 - Questão: "Sempre trabalhou nesta secção?" .....	75
Gráfico 4 - Questão: "Sente-se motivado(a) no seu trabalho?" .....	76
Gráfico 5 - Questão: "Qual o seu nível de satisfação no trabalho que realiza?" .....	77
Gráfico 6 - Questão: "Preocupa-se com a possibilidade de não conseguir alcançar os seus objetivos?" .....	80
Gráfico 7 - Questão: " Em que medida se sente livre para expressar as suas opiniões?"	81
Gráfico 8 - Questão: "Qual o seu grau de identificação com a escola onde trabalha?" .	82
Gráfico 9 - Questão: "Preocupa-se com a segurança em relação ao seu emprego?" .....	83
Gráfico 10 - Questão: "Revê-se nos sucessos da sua escola?" .....	83
Gráfico 11 - Questão: " Alguma vez manifestou interesse em mudar de secção?" .....	84
Gráfico 12 - Questão: "No seu trabalho só faz o que lhe é pedido?" .....	84
Gráfico 13 - Questão: "O salário é um fator importante para se sentir motivado(a)?" ..	86
Gráfico 14 - Questão: " Considera o salário que recebe adequado ao trabalho que desempenha?" .....	87
Gráfico 15 - Questão: "Preocupa-se com a ideia de não conseguir realizar os objetivos que lhe são propostos?" .....	88
Gráfico 16 - Questão: " Adquiriu novas competências ao longo dos anos de serviço?"	89
Gráfico 17 - Questão: "Que importância dá à formação?" .....	91
Gráfico 18 - Questão: " Tem tido formação necessária para desenvolver o seu trabalho?" .....	92
Gráfico 19 - Questão: "Realizam-se ações de formação para discutir a implementação de novos programas ou normas legislativas?" .....	93
Gráfico 20 - Questão: " Aplica os conhecimentos adquiridos nas ações de formação?"	94
Gráfico 21 - Questão: "Considera que ao longo do tempo adquiriu a formação necessária para desempenhar as suas funções adequadamente?" .....	95
Gráfico 22 - Questão: "Sente que nos últimos anos tem sido oferecida formação suficiente?" .....	95
Gráfico 23 - Questão: "Está satisfeito com a sua chefe de serviço?" .....	96
Gráfico 24 - Questão: "Considera que a sua chefe de serviço tem comportamentos diferenciados?" .....	98

Gráfico 25 - Questão: "Sente que a liderança do pessoal administrativo se relaciona bem com liderança escolar?" .....	99
Gráfico 26 - Questão: " Considera que a sua avaliação de desempenho tem sido justa?" .....	100
Gráfico 27 - Questão: "Conhece o Projeto Educativo de Escola e os valores que este defende?" .....	101
Gráfico 28 - Questão: "Participa regularmente nas actividades que envolvem a comunidade educativa?" .....	102

## **Lista de Siglas**

ACINGOV – Plataforma Eletrónica de Compras Públicas

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores do Estado

ARH – Administração de Recursos Humanos

ASE - Ação Social Escolar

BACK OFFICE – Gabinete de Trabalho Interno

CEF – Curso de Educação e Formação

CGA - Caixa Geral de Aposentação

DLR – Decreto Legislativo Regional

DRE - Direção Regional de Educação

ENES – Exames Nacionais do Ensino Secundário

FE – Fundo Escolar (Orçamento)

FN – Funcionamento Normal (Orçamento)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IRS - Imposto de Rendimento Singular

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAE – Plano Anual de Escola

PDF – Programa de Documentos (informático)

PLACE – Plataforma da Comunidade - Educação

PO – Processo de Impressão

RAM – Região Autónoma da Madeira

RUMOS – Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social

SIADAP – Sistema Integrado Avaliação da Administração Pública

SIADAP-RAM – Sistema Integrado Avaliação da Administração Pública – Região Autónoma da Madeira.

SIAG – Sistema Integrado de Apoio à Gestão

SIAGP - Sistema Integrado Apoio à Gestão

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SRERH – Secretaria Regional de Educação e Recursos Humanos

UFCD – Unidades de Formação de Curta Duração

VOLTALGOV - Plataforma Eletrónica de Compras Públicas

XML – Formato de Documento (informática)

**Parte I**

**Capítulo I - Introdução**

---

## **Parte I**

### **Capítulo I - Introdução**

Analisando a história da administração pública portuguesa e fazendo referência ao período antes do 25 de abril de 1974, podemos falar de uma administração estruturada, organizada com base em códigos e leis. A partir de 1974, segundo a Conferência para a Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia /2004, após a revolução, as grandes alterações centravam-se na desburocratização dos serviços, na racionalização dos métodos de trabalho e simplificação de processos.

A qualidade dos serviços e a modernização surgem mais tarde, tendo como principais objetivos, a satisfação das necessidades dos utentes e o reconhecimento dos seus direitos. Aparece o Secretariado para a Modernização Administrativa, (SMA), com a missão de promover a inovação e a modernização na administração pública. Emerge um conjunto de vastíssimas medidas “Mil Medidas de Modernização Administrativa”, que previam entre outras, ações de melhoria nas áreas de atendimento e de informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço e a simplificação de formulários, formalidades e processos. De referir, ainda, a “Carta da Qualidade dos Serviços Públicos” e a “Carta Deontológica de Serviço Público”, que surgem com a preocupação voltada para o cidadão, nomeadamente, através da melhoria das relações administração-administrados.

De acordo com os documentos atrás referidos, hoje, o conceito de qualidade define-se como uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícita e implícitas do cidadão. Na verdade, aquilo que distingue os diferentes períodos referidos, são os instrumentos utilizados para operacionalizar os objetivos e a forma como as transformações foram sendo induzidas, com mais ou menos diálogo.

Era necessário dar o salto qualitativo, abandonar as velhas práticas e rotinas, mudar hábitos, apostar no desenvolvimento tecnológico, na formação e na motivação dos recursos humanos.

De acordo com Pietro (2003, p. 54):

(...) a palavra administração pública em sentido subjetivo ou formal, designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal:

função administrativa. Em sentido objetivo ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes, nesse sentido a administração pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

A opinião pública era cada vez mais exigente, mostrava que a administração pública, de certa forma, já não fazia sentido, a mudança era urgente. Exigiam celeridade e transparência, ética e rigor por parte dos serviços públicos.

Moreira Neto (2005, p.111), refere que:

o conceito de administração pública decorre da qualificação de 5 (cinco), elementos articulados: atividades, pessoas, recursos, objetivos e interesses. A partir dessas qualificações, sintetiza-se o conceito de Administração Pública como atividades preponderantemente executórias, definidas por lei como função do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação de interesses especificamente definidos como público.

Hoje, pretende-se uma administração participativa, inovadora, apoiada nas novas tecnologias, uma administração cujo foco são os cidadãos, o pensamento estratégico, a transparência, a *accountability*, com equidade e com uma cultura flexível.

Para compreender melhor como funciona a administração pública é necessário conhecer os princípios básicos que demarcam este modelo de administração.

Conforme refere Damasco (2008, pp. 25-26) estes princípios são:

- Legalidade: este princípio refere-se ao fato de que quem exerce a administração pública está, em todo o seu campo de atuação, sujeito aos mandamentos da lei e as exigências do bem comum, e deles não pode se afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil a criminal, conforme o caso;
- Moralidade: é este princípio que confere validade a todo ato da administração pública, pois o administrador público como ser humano dotado da capacidade de atuar, deve ser capaz de distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto e pautar suas atividades nestes princípios morais;
- Impessoalidade: denominado também de princípios da finalidade, o qual impõe ao administrador público que este só pratique o ato para seu fim legal;
- Razoabilidade e Proporcionalidade: este princípio proíbe os excessos, ou seja, afere a compatibilidade entre os meios e os fins, de modo a evitar restrições abusivas ou desnecessárias por parte da administração pública, com lesão aos direitos fundamentais;
- Publicidade: este quinto princípio diz respeito à publicação oficial do ato para conhecimento público e engloba também o início dos efeitos externos do ato administrativo após a publicação;
- Eficiência: é o que garante que a atividade administrativa seja realizada com perfeição e com rendimento funcional;
- Segurança Jurídica: pode ser compreendida como o princípio da boa-fé dos administradores ou da proteção da confiança. Ligada à exigência de maior estabilidade das situações jurídicas, mesmo daquelas que na origem apresentam vícios de ilegalidade;
- Motivação: é este princípio que justifica a ação administrativa do administrador público, indicando os fatos que ensejam o ato e os preceitos jurídicos que autorizam sua prática:

- Ampla Defesa e Contraditório: este princípio assegura aos litigantes, em processo administrativo o contraditório e ampla defesa, com meios e recursos a ela inerentes;
- Interesses Públicos e Supremacia do Interesse Público: é este princípio que garante o atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competência, salvo autorização em lei.

São estes princípios que todos os trabalhadores da administração pública estão sujeitos. Eles garantem o exercício das funções com eficiência, de acordo com as leis que regem o funcionamento da administração pública e o cumprimento dos seus objetivos.

Citando Damásco, (2008, p. 20) “(...) há cada vez mais a necessidade de uma Administração eficiente, moderna e pronta a atender de maneira satisfatória dos anseios dos cidadãos em geral, esquivando-se cada vez mais dos modelos burocráticos.”

Vivemos numa sociedade altamente tecnológica, caracterizada pela diversidade de significados, ideias, conceitos, palavras, atitudes, objetos, entre outras manifestações da vida humana. Valorizar o capital humano é fundamental. Os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e dos serviços e constituem vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente. Com a globalização e o avanço tecnológico, é necessário investir no capital humano, na sua formação com o objetivo de um mais rápido retorno. (<http://www.via6.com/topico.php?tid=179583>)

Tendo em conta Azevedo (2003, p. 21) é necessário:

reflectir sempre sobre o que é a organização escolar, na hora de pensar a sua mudança, na hora de melhorarmos o desempenho das nossas escolas. De outro modo, cometemos erros sobre erros, sobretudo porque avaliamos mal as situações e porque podemos conceber erradamente estratégias de actuação.

A escola, enquanto prestadora de serviços, teve igualmente de alterar as suas práticas. Abriu as suas portas a todos os que pretendiam realizar os seus sonhos. Permitiu o envolvimento de toda a comunidade educativa nos seus projetos. A escola tornou-se um lugar agradável, onde os alunos se sentem bem, sentem-se confiantes, capazes de tomar decisões. Os alunos são a parte mais importante desta organização.

Para Lima (2006, p.20):

a escola como organização ou unidade social constitui-se, historicamente, enquanto estrutura social, através da agência humana. É uma criação histórico-cultural, não um dado da natureza (...) a organização enquanto estrutura social, de resto, encontra-se não apenas dependente da acção humana em termos de constituição mas também em termos de manutenção e de reprodução.

Das mudanças ocorridas, surge uma escola mais “produtiva”, mais eficiente, e de qualidade, cuja finalidade é servir toda a comunidade educativa em geral. Os seus

Recursos Humanos, docentes e não docentes, nas suas práticas diárias, realizam um trabalho com toda a responsabilidade, tendo em conta o exemplo a transmitir aos alunos. Pontualidade, respeito uns pelos outros, saber ouvir, ajudar o próximo, colaborar, são atos de cidadania, da responsabilidade de quem vive o dia-a-dia numa escola. Na escola aprende-se a amar, a viver em comunidade, a compreender os problemas dos outros e a partilhar os bons e os maus momentos.

Tendo em conta Guerra (2000a, p. 29) “a instituição escolar gera um conjunto de interações que estão regulamentadas por uma normativa explícita e pelos condicionalismos implícitos que nascem da sua configuração social, ou seja a sua cultura.” Na escola crescemos, desenvolvemos a nossa personalidade, tornamo-nos pessoas capazes de participar na vida pública, enquanto cidadãos. Na escola muitas vezes tomam-se decisões, que mudam completamente o rumo das nossas vidas, escolhemos por vezes a nossa única profissão.

### **Plano Organizativo do Trabalho**

Neste ponto do trabalho pretendemos mostrar de forma breve a organização e estruturação da investigação. Este trabalho está organizado em seis partes, cada uma delas com seis capítulos onde são discutidos os assuntos mais pertinentes no estudo. Assim sendo a investigação foi ordenada da seguinte forma:

#### Parte I – Introdução do Estudo:

- ✓ Nesta primeira parte preparamos a fundamentação teórica da investigação na qual fizemos uma breve síntese sobre a história da Administração Pública. Achamos importante desenvolver este tema, visto o tema central deste estudo serem trabalhadores de uma escola pública, nomeadamente os que dizem respeito ao sector administrativo. Ainda na primeira parte definimos a problemática em análise e respetivos objetivos de investigação. Para fechar esta primeira parte fazemos a caracterização da escola a estudar.

#### Parte II – Revisão da Literatura:

- ✓ A segunda parte do estudo está dividida em três capítulos. No primeiro é abordada toda a dinâmica da escola com particular foco no serviços administrativos. Falamos também do papel dos recursos humanos, da motivação em contexto escolar e ainda a liderança e comunicação na escola mais

propriamente nos serviços administrativos. Já o segundo capítulo trata todo o enquadramento legal relacionado com os serviços administrativos. Este capítulo está estruturado em tópicos em função de cada uma das áreas nas quais os serviços administrativos desenvolvem o seu trabalho. Fechamos esta segunda parte do capítulo com a orgânica do Conselho Executivo de Escola e todos os documentos normativos associados ao quotidiano da escola.

Parte III – Procedimentos Metodológicos:

- ✓ Esta terceira parte do trabalho foi inteiramente dedicada aos procedimentos metodológicos inerentes a todo o processo de investigação. Abordamos a natureza do estudo com base na revisão de literatura efetuada. Descrevemos o plano de investigação ação com base num cronograma das etapas de investigação.

Parte IV – Resultados da Investigação:

- ✓ Esta foi a parte dedicada aos resultados da investigação. Todo o capítulo foi organizado em função da estruturação do questionário elaborado. Ou seja a análise foi efetuada pela mesma ordem temática dos questionários em simultâneo com a revisão de literatura.

Parte V – Conclusões, Limitações e Recomendações.

Parte VI – Referências Bibliográficas.

## **Capítulo II - Fundamentação da Investigação**

---

### **Capítulo II - Fundamentação da Investigação**

#### **Tema**

Após um período de reflexão e pesquisa sobre os problemas mais atuais que preocupam a sociedade e em particular a escola, entendemos que seria pertinente esta investigação se debruçar na área dos serviços administrativos. Mais concretamente sobre:

- ✓ A Perceção dos Assistentes Técnicos da Escola Secundária Jaime Moniz sobre o seu Contributo para uma Escola de Qualidade.

## **Definição da Problemática**

Este estudo tem por objetivo analisar a situação dos Assistentes Técnicos, da Escola Secundária Jaime Moniz do Concelho do Funchal.

Pretendemos conhecer os seus problemas, estudar os seus pontos fortes e fracos e identificar até que ponto estão motivados, para se envolverem nos projetos da escola. Consideramos que estes trabalhadores são de extrema importância para a comunidade escolar, uma vez que contribuem para a sua união, são o seu elo de ligação. Relacionam-se com professores, alunos, assistentes operacionais, pais e outras pessoas que possam necessitar dos seus serviços. Participam no dia-a-dia da escola, conhecem os seus problemas, as suas preocupações, ajudando e colaborando com os órgãos de gestão da escola na resolução dos seus problemas, a bem da comunidade. Tudo isto acontece de acordo com as regras estabelecidas, com as normas emanadas dos serviços centrais, da Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos.

## **Local do Estudo**

O estudo será efetuado na Escola Secundária Jaime Moniz, que fica situada na cidade do Funchal, na freguesia de Santa Maria Maior, na Região Autónoma da Madeira.

## **Objeto do Estudo**

Tendo em conta tudo o que foi referido anteriormente, entendemos que o nosso objeto de estudo recairá sobre “ A Perceção dos Assistentes Técnicos da Escola Secundária Jaime Moniz sobre o seu Contributo para a Criação de uma Escola de Qualidade.

## **Questões de Investigação**

Após uma análise sobre a questão central deste trabalho, optámos por colocar algumas questões que nos ajudam a encontrar o foco principal deste estudo.

- ✓ Qual a participação dos Assistentes Técnicos no funcionamento da escola?
- ✓ Que tipo de formação dispõem para concretizar as suas funções de acordo com o Regulamento Interno da Escola?
- ✓ Qual será o grau de motivação face à realização das tarefas a desempenhar?

## **Objetivos da Investigação**

### **Objetivos:**

- ✓ Caraterizar o tipo de participação dos assistentes técnicos nos processos administrativos da escola;
- ✓ Identificar o tipo de formação que lhes é fornecida;
- ✓ Verificar se estão motivados para trabalhar de acordo com o conteúdo funcional.

### **Caracterização da Escola**

A Escola em causa, antigo Liceu do Funchal, fica situada no Funchal, junto à Zona Velha da Cidade, na freguesia de Santa Maria Maior. Esta escola iniciou a sua atividade em 1942. Funcionou em vários edifícios e localidades da nossa cidade, até se fixar no local onde se encontra a funcionar ainda hoje. É constituída por dois edifícios, o edifício principal e um anexo que funciona numa casa onde antigamente eram ministrados os cursos do Magistério Primário. Durante muitos anos foi a única escola secundária oficial da RAM. Os alunos que pretendiam continuar os seus estudos a nível universitário, estudavam nesta escola. Mais tarde o alargamento da rede escolar deu oportunidade a outras escolas de proporcionarem aos seus alunos a conclusão do ensino secundário.

Passamos a ter uma escola básica e secundária por concelho. Retomando o tema inicial, atualmente esta escola encontra-se munida de laboratórios onde são lecionadas as disciplinas de biologia, física e química, um arquivo, um gabinete de psicologia, um ginásio, uma piscina, um pavilhão gimnodesportivo, campos de jogos, e zonas de estacionamento para todo o pessoal em funções nesta escola. Todas as salas de aula estão equipadas com equipamento informático, no qual o professor escreve o sumário e regista a sua assiduidade e a dos alunos. As portas das salas de aula têm fechaduras eletrónicas e só podem ser abertas com cartão de identificação magnético, distribuído a cada docente. Na sala dos professores existem placares onde estão afixadas informações sobre formação para os docentes e as mais diversas atividades (passeios a pé, yoga, ginástica, aulas de aprendizagem de inglês, francês e alemão, outubro de 2013), que integram o Plano Anual da Escola. Esta escola possui também uma sala de informática para os alunos trabalharem. Na entrada principal encontramos um placar eletrónico, no qual é passada informação atualizada de interesse para toda a comunidade escolar.

## Caraterização Numérica dos Alunos, Pessoal Docente e Não Docente relativo ao ano letivo 2013/2014

As seguintes tabelas<sup>1</sup> são representativas do número de pessoal docente, pessoal não docente e alunos relativamente ao ano letivo 2013/2014.

**Tabela 1 - Pessoal Docente Ano Letivo 2013/2014**

**Pessoal docente**

Grupo	Contrato		Género		Habilitações			Idades				
	por tempo indeterminado	a termo resolutivo	M	F	Dout.	Mes.	Lic.	18-29	30-39	40-49	50-59	60-69
Grupo 300 - Português	30	1	3	28	0	7	24	0	2	12	16	1
Grupo 320 - Francês	6	0	1	5	1	0	5	0	0	4	2	0
Grupo 330 - Inglês	26	0	3	23	0	0	26	0	3	7	13	3
Grupo 400 - História	11	1	1	11	1	5	6	0	0	2	10	0
Grupo 410 - Filosofia	28	1	9	20	0	6	23	0	4	11	13	1
Grupo 420 - Geografia	10	1	4	7	0	2	9	0	3	2	5	1
Grupo 430 - Ec. E Contabilidade	13	1	5	9	0	0	14	0	0	6	6	2
Grupo 500 - Matemática	32	0	10	22	0	5	27	0	9	14	8	1
Grupo 510 - Física Química	24	1	10	15	1	1	23	0	7	15	2	1
Grupo 520 - Biologia	23	0	2	21	0	4	19	0	1	13	8	1
Grupo - 530	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Grupo 550 - Informática	10	0	8	2	0	2	8	0	5	4	1	0
Grupo 600 - Artes Visuais	5	2	2	5	0	1	6	0	2	3	2	0
Grupo 620 - Ed. Física	29	0	18	11	1	8	20	0	8	12	9	0
Grupo 700 - Educação Especial	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
<b>Total</b>	<b>249</b>	<b>8</b>	<b>77</b>	<b>180</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>212</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>105</b>	<b>96</b>	<b>11</b>

<sup>1</sup> As tabelas 1, 2, 3 e 4 foram consultadas em: <http://www.jaimemoniz.com/>.

**Tabela 2 - Pessoal não docente Ano Letivo 2013/2014**

**Pessoal não docente**

Categoria	Tipo de Contrato		Género		Habilitações								Idades				
	Por tempo indeterminado	A termo resolutivo	M	F	Lic.	12º	13º	11º	9º	6º	4º	18-29	30-39	40-49	50-59	60-69	
<b>Técnico Superior</b>	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	
<b>Técnico Informática</b>	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	
<b>Chefe Serviços Admin. Escolar Enc.</b>	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
<b>P.Aux.A.Educativa Coordenadora Técnica</b>	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
<b>Assistentes Técnicos</b>	26	0	3	23	3	5	1	9	8	0	0	0	2	9	15	0	
<b>Assistentes Operacionais</b>	45	0	14	3	0	0	0	0	4	8	33	0	2	14	26	8	
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	

**Tabela 3 - Alunos Ano Letivo 2013/2014**

**Número de Alunos por curso de ensino secundário declarado na inscrição (20 mais frequentes)**

Ciências e Tecnologias	785	55%
Línguas e Humanidades	297	21%
Ciências Socioeconómicas	125	9%
Artes Visuais	66	5%
Desporto	51	4%
Cursos EFA, Formações Modulares, RV	29	2%
Ordenamento do Território e Ambiente	17	1%
Administração	13	1%
Informática	12	1%
Cursos Educação Formação (Todos os Cursos)	10	1%
Dec.-Lei 357/2007 (Todas as Vias)	8	1%
Ciências e Tecnologias (DL 74/2004)	4	0%
Ens. Sec. Recorrente (Todos os Cursos)	4	0%
Agrupamento 1 / Geral	4	0%
Agrupamento 4 / Geral	3	0%
Ciências Sociais e Humanas (DL 74/2004)	2	0%
Equivalências	2	0%
3.º Curso	1	0%
Línguas e Literaturas (DL 74/2004)	1	0%
Artes Visuais (DL 74/2004)	1	0%

**Tabela 4 - Alunos Ano Letivo 2013/2014**

<b>Número de Alunos por curso de ensino secundário declarado na inscrição (18 mais frequentes)</b>		
Ciências e Tecnologias	480	64%
Línguas e Humanidades	117	16%
Ciências Socioeconómicas	49	7%
Desporto	24	3%
Artes Visuais	24	3%
Cursos EFA, Formações Modulares, RV	20	3%
Administração	6	1%
Cursos Educação Formação (Todos os Cursos)	6	1%
Ordenamento do Território e Ambiente	5	1%
Informática	4	1%
Dec.-Lei 357/2007 (Todas as Vias)	4	1%
Agrupamento 4 / Geral	3	0%
Agrupamento 1 / Geral	2	0%
Equivalências	2	0%
Ciências e Tecnologias (DL 74/2004)	1	0%
Ciências Sociais e Humanas (DL 74/2004)	1	0%
Línguas e Literaturas (DL 74/2004)	1	0%
Agrupamento 1 / Informática	1	0%

É uma escola muito procurada, pela sua história, pela sua cultura, pelos seus professores, pela sua projeção junto da comunidade como sendo uma escola que transmite confiança aos pais, pelo seu pessoal não docente, em geral, e até pelo local onde se encontra situada. É considerada uma escola de elite, pela sua identidade, sendo normalmente frequentada por alunos de classe social media/alta, que pretendem continuar os seus estudos no ensino superior. Atualmente, independentemente da área de residência, o sistema permite aos alunos optarem pela escola na qual querem concluir o ensino secundário.

Jean-Paul Payte, citado por Sarmiento, (1999, pp. 294-295):

A escola é um "mundo", um meio de vida no qual evoluem actores que, confrontados com desafios de natureza global, sociais, políticos, agem na vida quotidiana com os seus recursos. Confrontados com problemas práticos, com urgência, o sofrimento, o insucesso, os actores trabalham também para tornarem a sua vida quotidiana "viável". A par desses grandes desafios da escola, é necessário apreender os desafios comuns e, portanto, o ponto de vista dos actores, na sua vida profissional quotidiana.

Também deve ser aqui registada a forma como esta escola é divulgada junto da comunidade escolar, mais propriamente junto dos alunos que frequentam o 3º ciclo do ensino básico, em outras escolas da RAM. Antes de terminar o ano letivo, são organizadas visitas de estudo, para que os alunos fiquem a conhecer esta e outras

escolas onde são ministrados o ensino secundário. Desta forma, os alunos ficam com hipóteses de escolher qual a escola onde se querem matricular para concluir o ensino secundário. São acompanhados por Psicólogos da sua escola e recebidos também por Psicólogos, da escola a visitar.

No que diz respeito à escola Jaime Moniz, os alunos fazem uma visita guiada por toda a escola, ficando a conhecer as suas áreas mais importantes e espaços mais comuns. Mais tarde o presidente da direção surge, conversa com eles, apresenta a escola mais em pormenor, fala da sua cultura, refere como exemplo algumas figuras da nossa sociedade que ali estudaram, sem esquecer de afirmar que esta escola no que diz respeito a indisciplina, é de tolerância zero.

Jacques Delors (1996, p. 45), diz que:

(...) a educação, sob as suas diversas formas, tem por missão criar, entre as pessoas, vínculos sociais que tenham a sua origem em referências comuns. Os meios utilizados abrangem as culturas e circunstâncias mais diversas; em todos os casos, a educação tem como objectivo essencial, o desenvolvimento do ser humano na sua dimensão social. Define-se como veículo de culturas e de valores, como construção dum espaço de socialização, e como cadinho de preparação dum projecto comum.



## Parte II – Revisão de Literatura

### Capítulo III - A Dinâmica da Escola

“Por inércia, a instituição escolar recebeu também a incumbência de ensinar cada cidadão, formando-o em todas as dimensões da pessoa humana e incorporando-o criticamente na sua cultura. A escola tem, pois, de ensinar”. (Guerra, 2000a, p.8)

Todos os dias a sociedade portuguesa se vê obrigada a superar desafios e situações novas, sobretudo em contextos profissionais. A falta de segurança por parte dos trabalhadores, associada à desconfiança constante da hierarquia superior, gera um mal-estar social visível.

A implementação da avaliação de desempenho, o aumento da idade da reforma, bem como a falta de oportunidades de progressão na carreira, vieram gerar um clima de competitividade pouco saudável, bem como a desmotivação de quem parece trabalhar sem objetivos a alcançar. As pessoas trabalham mais, ganhando menos em contextos cada vez mais desafiantes, que obrigam a respostas que vão para além das suas competência.

A escola tem uma função inclusiva de passagem e aquisição de conhecimentos e saberes. Para Vicente (2004, p.137) “na sociedade actual, a escola tem uma grande responsabilidade pela excelência, formação e educação do cidadão.” Contudo, o seu papel tem vindo a modificar-se bem como o dos seus intervenientes em resposta à mudança dos tempos, que exigem para com os alunos um papel paternal, ensinando, educando, prevenindo, castigando e, por vezes, até alimentando. Segundo Cabanas (1984, p. 57) a escola é caracterizada “por uma interceção entre determinado número de pessoas, por valores semelhantes, objetivos comuns e, por uma consciência de grupo.”

Conforme Guerra (2000b, p. 153):

A escola não deve ser uma ilhota na qual se reflexiona e planifica a transformação da cultura, nem uma campânula de vidro na qual se realiza uma análise asséptica da realidade. Está comprometida ideológica, política e eticamente com a sociedade. (...) Não só para manter a sociedade, mas também para a melhorar. Para isso, é necessário que mantenha abertas as suas portas ou, melhor ainda, não tenha portas.

Já não chega portanto que a escola tenha bom aspeto, é-lhe exigida uma resposta favorável a situações complexas. Atualmente, a sociedade é cada vez mais exigente como uma escola burocrática que está confinada às normas e leis pré-estabelecidas.

Os problemas de casa não ficam em casa e também os alunos os carregam consigo, a par disso têm que absorver ensinamentos de alguns professores desmotivados.

De acordo com Sacristán (2008, p.164) “as amplas funções do professor como educador são tão abundantemente conhecidas em teoria como impossíveis de realizar satisfatoriamente na prática, onde o seu papel se restringe a pouco mais do que às obrigações do ensino.”

Ao longo dos anos parece bastante notório a falta de alguma aptidão dos pais, mas também de alguns professores e de alguns trabalhadores, em resposta a uma geração difícil, com pouca noção dos limites e com dificuldades de aprendizagem cada vez mais diversificadas.

Os alunos mudaram, os mecanismos tradicionais de impor a ordem com autoridade não servem, a informação não tem o ensino como agente exclusivo nem privilegiado para a sua transmissão, o conhecimento pode ser mais atrativo fora das aulas do que nestas, as instituições educativas não são sempre lugares acolhedores, as novas tecnologias implantam-se mais rapidamente fora do mundo escolar, as famílias podem fornecer cada vez mais estímulos e meios para a educação dos seus filhos à margem das escolas (...) (Sacristán, 2008, p.165)

A falta de credibilidade no sistema de ensino por parte da sociedade, e a progressiva perda de poder dentro e fora da sala da aula, determina uma tarefa difícil de administração do espaço escolar e dos agentes educativos.

Nas escolas, as coisas boas ou positivas são a capacidade de realçar e melhorar a performance do aluno, aumentar a competência dos professores, privilegiar o maior envolvimento dos pais e membros da comunidade, o compromisso dos alunos, a satisfação geral e o entusiasmo em progredir e, acima de tudo, fomentar um enorme orgulho no sistema com um todo (Fullan, 2003a, p.21).

A escola dos dias de hoje é mais complexa e mais rica, obrigando a métodos mais elaborados de gestão e aproximação e, conseqüente resolução dos problemas.

Segundo Sampaio (1996, p.17):

os espaços são muito importantes nas escolas. Tal como em nossa casa procuramos, sempre que possível, melhorar o seu aspeto para que nos sintamos melhor, também a escola necessita de ser um local minimamente agradável para que as pessoas se sintam lá bem.

Por ser o espaço onde os alunos passam grande parte do seu tempo, a escola deve ser *agradável*. Nela todos devem sentir-se importantes, valorizados e ter todas as condições adequadas às necessidades individuais de aprendizagem.

Apenas desta forma poderão corresponder de forma positiva aos que têm por objetivo profissional fazer deles adultos responsáveis e instruídos. A palavra educar

remete-nos inevitavelmente para a escola, instituição que nos acolhe durante alguns dos anos mais importantes das nossas vidas.

Segundo Fernando Savater (1997, p. 45):

Na família a criança aprende a distinguir a nível primário o que está bem e o que está mal segundo as normas da comunidade a que pertence, etc. Tudo isso configura o que os estudiosos chamam “socialização primária”, do neófito, através da qual este se converte num membro mais ou menos padronizado da sociedade. Depois a escola, o grupo de amigos, o local de trabalho, etc. produzirão a socialização secundária, em cujo processo adquirirá conhecimentos e competências de alcance mais especializado. Se a socialização primária se realizou de modo satisfatório, a socialização secundária será muito mais frutuosa, pois assentará numa base sólida os seus ensinamentos.

Na escola crescemos, aprendemos a ser pessoas, educadas, responsáveis, capazes de viver em sociedade, respeitando a diferença, cumprindo direitos e deveres. Ela ensina-nos a viver em sociedade, ajuda na formação da nossa personalidade, proporcionando mudanças marcantes, faz de nós pessoas capazes de viver em comunidade.

Para Magalhães (2006, p. 104) “(...) tudo cabe na escola. Conhecimento, valores, competências, atitudes, comportamentos, a escola converteu-se no espaço onde, por defeito, famílias e instituições depositam as suas incertezas ou as suas incompetências”.

Ao longo dos anos tentamos que a escola fosse mais produtiva, eficiente, eficaz e de qualidade tendo em conta a comunidade educativa. Para isso havia necessidade de rentabilizar ao máximo as competências e potencialidades dos agentes educativos tendo como finalidade o sucesso da organização escolar.

Resende (2000, p. 113) afirma que existem vários tipos de competências e as classifica em nove categorias:

- Competências técnicas – de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;
- Competências intelectuais – relacionadas a aptidões mentais;
- Competências cognitivas – uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Competências relacionais – capacidade de se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas – capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- Competências didático-pedagógicas – são as competências voltadas para educação e o ensino;
- Competências metodológicas – capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- Competências de liderança – capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- Competências empresariais ou organizacionais – são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Segundo Perrenoud (2001, p. 17):

As reformas curriculares actuais não seriam necessárias se a escola cumprisse as suas promessas, se os saberes escolares, uma vez adquiridos fossem transferíveis, mobilizáveis, e se tornassem um recurso para a vida, mais-valias nos relacionamentos sociais. Mas isso apenas funciona na esfera do trabalho, segundo uma formação profissional específica, abertamente orientada para a aquisição de competências.

A escola é um espaço onde se desenvolvem relações de proximidade e troca de experiências. Sousa (2000, p.197), citando (A. Coulon, 1993, pp.68-69) “A escola é a sede de rituais complexos que regem as relações pessoais. Há jogos, equipas, guerras sublimadas, um código moral, um conjunto de cerimónias, tradições, leis”.

Concluindo, a escola é uma organização complexa, na qual são desempenhadas diferentes funções, desde a função administrativa, de gestão, às funções de ensinar, formar e avaliar.

Segundo Zabalza (1992, p.45):

É certo que o nosso sistema educativo se caracteriza pelo seu centralismo e que a capacidade de autonomia das escolas na configuração dos processos educativos que realizam é muito escassa. Trata-se de uma escola para comprimir um Programa e não tanto para desenvolver uma programação.

## **O Papel dos Recursos Humanos na Escola**

Quando falamos de recursos humanos, referimo-nos a todo um grupo de pessoas que trabalham numa organização. Numa escola esse grupo é composto pelos trabalhadores, colaboradores, alunos e professores (incluindo os órgãos de gestão da escola).

A sua gestão tem por finalidade seleccionar, gerir e orientar os colaboradores de acordo com os objetivos e metas traçadas pela organização/escola. De acordo com o previsto nos nº1 do artigo 6º da Lei nº12-A/2008, de 27 de fevereiro:

Face aos mapas de pessoal, o órgão ou serviço verifica se se encontram em funções trabalhadores em número suficiente, insuficiente ou excessivo. Consiste em determinar aquilo que deve ser feito para conseguir os colaboradores necessários á prossecução dos objetivos organizacionais.

Conforme preceituado no nº2 do artigo 6º da citada Lei:

Sendo insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço, sem prejuízo do disposto na alínea b) do nº1 e nos nº3 e 4 do artigo seguinte, pode promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa.

A gestão de recursos humanos é uma gestão estratégica e tem de estar dentro do conjunto de procedimentos, etapas e instrumentos de uma nova filosofia do resultado. Uma boa gestão passa por uma boa liderança. Existem diferenças entre o conceito de gestão e liderança.

Apelando a Carapeto e Fonseca (2006, p. 81), podemos afirmar que “gestão é um processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente, a liderança é sobretudo um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho.”

É fundamental preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas nas mais variadas vertentes, com base no seu capital social e psicológico, dando-lhes formação.

Para Firmino (2007, p. 112):

gestão gere o curto prazo, conferindo coerência à ação dos vários órgãos, em função das metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projetos inovadores e traça estratégia de mudança, de médio e longo prazo, que de modo nenhum se confunde com uma perspetiva regida de planeamento estratégico.

É necessário ter mais conhecimentos e apostar no desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que são eles os únicos que criam valores, necessários para desenvolver a criatividade, o conhecimento, a imaginação, a iniciativa, que são capazes de inovar.

Deste modo e segundo Bilhim, (2006, p.213):

Gerir recursos humanos é, em grande medida, gerir níveis de motivação e envolvimento da equipa de trabalho e cada um dos seus elementos. Uma equipa de trabalho motivada reúne à partida uma das condições críticas para ser ganhadora, atingindo níveis mais elevados de desempenho e de satisfação no trabalho

Na verdade, hoje, os recursos humanos são vistos como um investimento, que tem por base as competências das pessoas, a sua interação e integração uns com os outros. Tem de haver uma política de gestão de recursos humanos, atualizada, com ferramentas adequadas para o seu desenvolvimento, caso contrário, as pessoas acabam por fechar-se porque não têm condições, motivação, confiança, para aplicar os seus conhecimentos.

Com a globalização e o avanço tecnológico, as organizações têm de melhorar o seu capital humano, nomeadamente o capital académico, social e psicológico, com o objetivo de dar respostas às mudanças, procurando mais conhecimento e meios para mostrar as suas competências no trabalho através da ação.

Como diz G. Lapassade (1991, p.115):

(...) os homens fazem a sua história, a cada momento, gerem a sua vida quotidiana, em circunstâncias que têm, sem dúvida, uma estrutura, mas que não funcionam como uma espécie de fatalidade, pois essas circunstâncias são constantemente retomadas e reconstruídas nas interações da vida de todos os dias. Nós contribuimos activamente para a produção do nosso destino.

O trabalho hoje resulta de sínteses cognitivas, realizam-se as tarefas com base naquilo que a pessoa quer, usando a sua inteligência. Não tem nada a ver com a realização apenas de uma tarefa, com conhecimentos técnicos. As pessoas reagem na base das suas emoções, acompanhamento, motivação, usando os seus recursos internos, consoante o grau de satisfação, que sentem no seu local de trabalho.

Para Mário Ceitil (2006, p. 239):

a existência de recursos humanos qualificados constitui o mais poderoso fator de alavancagem da produtividade e do crescimento económico, pelo que a concretização dos objetivos estratégicos de uma Europa do conhecimento depende, em larga medida, da existência de sistemas de ensino e de formação profissional que, de forma realmente eficaz, promovam o desenvolvimento dessas qualificações.

Até agora e de acordo com Henry Fayol, referido por Bilhim (2006) falava-se em pessoas e recursos, não se falava em recursos humanos. Nesta fase as ferramentas passavam pela contratação de pessoas, a seleção, o pagamento dos salários, marcação das ausências, mapas de férias, tudo o que se faz ainda hoje. Mais tarde Elton Mayo, ainda segundo Bilhim (2006), dá-nos uma nova visão das organizações, na qual a gestão de recursos humanos tem em conta as pessoas, criando-lhes melhores condições, para poderem trabalhar. Os recursos humanos agora são vistos como um custo, como algo externo à organização, que executa o trabalho de acordo com as regras de uma visão tradicional.

McGregor, referido por Bilhim (2006) surge mais tarde reforçando a importância que o potencial humano tem nas organizações, alertando que este deve ser visto como um todo e utilizado da melhor forma, como um investimento com base nas competências das pessoas, não desperdiçando essas competências baseadas na sua interação, formando redes de contacto, trabalhando em equipa, desenvolvendo fortes laços de relacionamento. Há que haver coerência, articulação, consistência. Não ter apenas retórica, mas praticar valores, missão, visão. Praticar tendo em conta as práticas estratégicas, as pessoas com todo o seu capital de várias ordens, inteligência, afetos e estrutura emocional.

Azevedo (2002, p. 33) afirma que “as rápidas e profundas transformações que a sociedade vem sofrendo exigem, da parte do sistema educativo e das escolas, uma permanente atitude de actualização e renovação”. A organização do trabalho está em

transformação. A mudança das organizações públicas é feita hoje num processo evolutivo, as organizações aprendem com as suas pessoas, com as suas formas de atuar. As organizações têm de dar importância às pessoas, aos seus conhecimentos, à sua criatividade, imaginação, iniciativa, inovação e competências.

Segundo Perrenoud (2001, p.88) “numa sociedade complexa raramente se atingem os objectivos sozinhos. Os partidos políticos, os sindicatos, os grupos de pressão são dispositivos que permitem conciliar esforços com quem partilha os meus interesses ou as mesmas convicções”.

Hoje vivemos num mundo, numa sociedade onde o trabalho físico, é feito pelas máquinas e o mental, pelos computadores. Nela cabe ao homem uma tarefa para a qual é insubstituível: ser criativo, ter ideias. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente. O tema conhecimento inclui, mas não limita a, descrições, hipóteses conceitos, teorias, princípios e procedimentos que são ou úteis ou verdadeiros. Nas escolas, os Recursos Humanos docentes, exercem o seu trabalho na sala de aula, com os alunos. Os Recursos Humanos não docentes estão divididos em dois grupos e trabalham em duas áreas distintas:

Os Assistentes Operacionais, fazem vigilância nos corredores, estão nos bares, nas entradas e saídas das escolas. São eles que recebem os alunos, que lhes dão os bons dias, que têm o primeiro e o último contato do dia.

Depois temos o outro grupo, os Assistentes Técnicos, que trabalham na área administrativa, nas mais diversas secções. O seu trabalho tem uma intervenção mais social. Os alunos tratam os mais diversos assuntos naqueles serviços. Desde matrículas, notas, faltas, marcação de refeições, mudanças de curso etc. Apesar de receberem ordens dos Serviços Centrais e dos órgãos de gestão da escola, o seu trabalho gira á volta da gestão de processos de docentes, pagamento de ordenados, e tudo o que se relaciona com as áreas de alunos.

Conteúdos funcionais de acordo com artigo 29º Capitulo VI, do Decreto Legislativo nº 29/2006/M de 19 julho:

A descrição dos conteúdos funcionais das carreiras e categorias do pessoal não docente destina-se a caracterizar as respectivas funções que constam do anexo V ao presente diploma

No gabinete do aluno, verificam-se os processos referentes à ação social escolar. De acordo com as situações, são atribuídos os passes sociais, bem como os escalões para a atribuição de refeições. E aqui a vertente humana fala mais alto. Estes trabalhadores vivem momentos desagradáveis, quando por força da lei vigente, muitas

vezes as situações não são resolvidas como desejariam, tendo em conta as necessidades de cada caso.

Segundo Mario Ceitil (2006, p. 213):

É preciso, portanto, que as pessoas, irriguem o seu quotidiano com a força transformadora do seu querer, para que as coisas realmente aconteçam e para que a vida de cada um cumpra os elevados desígnios da sua verdadeira condição humana: a busca de infinitos, produtivos e atuantes, para a plena realização pessoal.

### A Motivação em Contexto Escolar

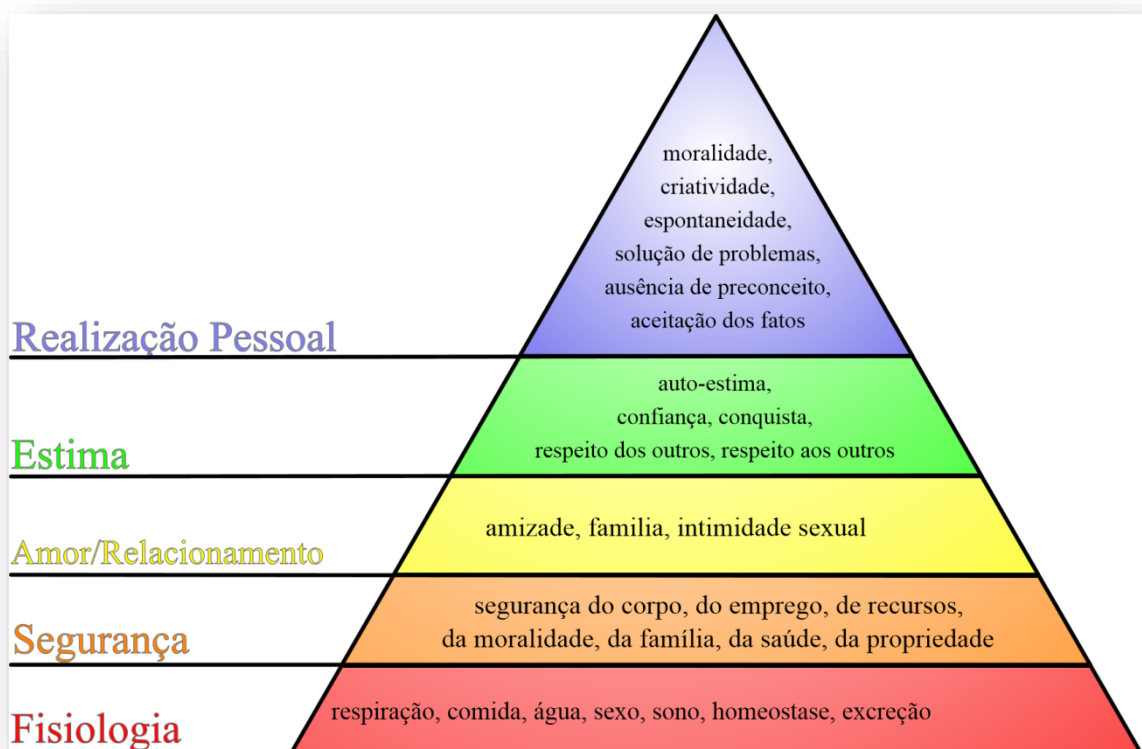
A motivação é aquilo que leva um individuo a decidir, realizar ou não determinada tarefa. A motivação acontece tendo em conta um pensamento com base em sentimentos que por sua vez estão associados a valores e que por último se traduzem num comportamento. A motivação de um individuo tem por base o saber mais, saber fazer, saber ser/estar e querer fazer para então poder fazer.

Segundo Bilhim (2006, p. 194):

Em Gestão de Recursos Humanos, muitas vezes entende-se a motivação como o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objectivos que foram propostos e aceites.

Maslow (1943) identificou as necessidades do ser humano e equacionou-as numa pirâmide demonstrando assim que para se alcançar o topo é primeiro necessário satisfazer as necessidades básicas. A motivação para realizar tarefas vai aumentando

### Ilustração 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



conforme as necessidades básicas vão sendo satisfeitas. Pirâmide da Hierarquia das necessidades de Maslow<sup>2</sup>.

Segundo Maslow, a pirâmide das necessidades para além de colocar por ordem hierárquica a satisfação das necessidades humanas, organizou-as por níveis, dividindo-as por dois tipos, primárias e secundárias:

São necessidades primárias:

1º Nível - Necessidades Fisiológicas: fome, sede, abrigo, repouso;

2º Nível - Necessidades de Segurança: desejo de proteção contra os perigos

São necessidades Secundárias:

3º Nível - Necessidades Sociais: necessidade de ser integrado no meio social, nomeadamente, família amigos;

4º Nível - Necessidades de Auto - estima: necessidade de ser reconhecido, ser apreciado e respeitado;

5º Nível - Necessidade de Auto - Realização: necessidade de aceder ao seu verdadeiro potencial.

“Para Maslow, o nível de auto - realização é um processo de evolução permanente, que varia de pessoa para pessoa.” (Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J., 2005, p. 95)

Os órgãos de gestão de uma empresa, devem ter em atenção o grau de satisfação das necessidades dos seus trabalhadores, dando maior importância àquelas que possam contribuir para que se sintam motivados, para realizarem com satisfação o seu trabalho.

“As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo.” (Teixeira, S., 1998, p.124)

É importante o colaborador da organização se sentir motivado, isso faz com que se sinta reconhecido, o que de certa forma irá conduzir à realização pessoal. Para Maslow, desde que satisfeitas as necessidades humanas, o homem sente-se motivado para agir. Um indivíduo motivado procura melhorar sempre o seu desempenho. No entanto para que o trabalhador se sinta motivado é necessário todo um ambiente organizacional orientado para a partilha, diálogo, reconhecimento e recompensa. Esta recompensa não tem necessariamente de ser monetária, em muitas situações basta apenas um elogio e reconhecimento de que o trabalho foi bem feito. Apesar da teoria de Maslow ser reconhecida e considerada por muitos gestores, existem alguns críticos que consideram que a ordem que estabeleceu na hierarquia da pirâmide das necessidades pode não ser a mesma para toda e qualquer pessoa.

---

<sup>2</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)

O ser humano é por natureza insatisfeito e procura constantemente melhorar a sua situação. Desta forma, logo que uma necessidade seja satisfeita, surge uma outra para satisfazer.

Para Frederick Herzberg, a razão para que as pessoas se sintam satisfeitas, ou insatisfeitas, no seu local de trabalho, tem a ver com:

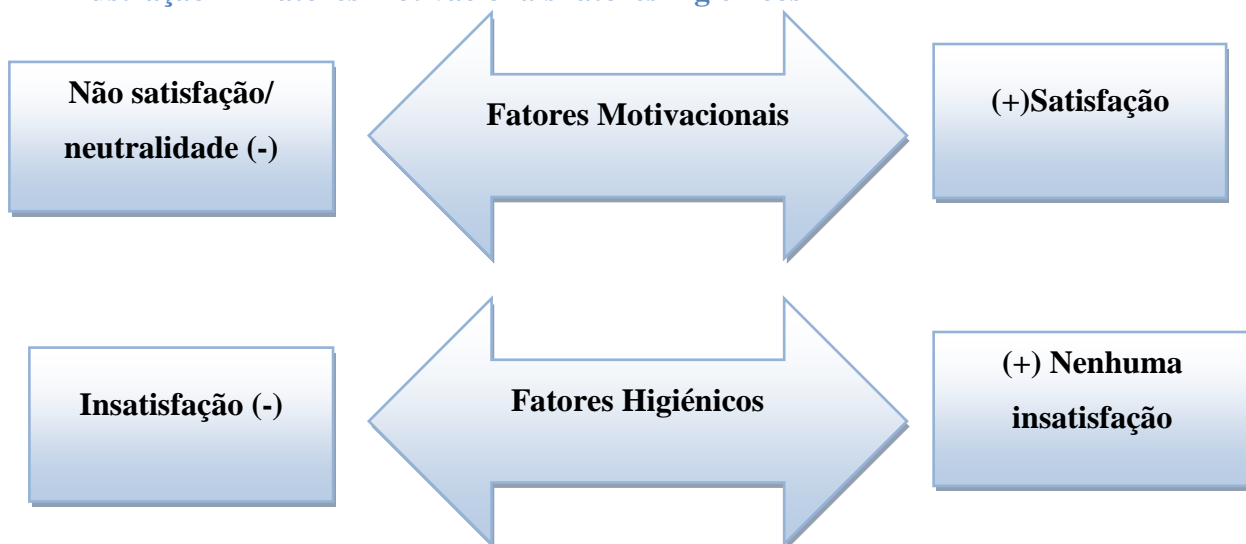
Fatores Higiénicos (extrínsecos) – Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação:

- ✓ Salário, o status, segurança no trabalho, condições de trabalho, políticas e práticas de gestão da empresa, relações interpessoais, etc.

Fatores Motivacionais (intrínsecos – Quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes, não geram insatisfação:

- ✓ Realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade e, o próprio trabalho, etc. (Teixeira, S., 1998, p.129)

### Ilustração 2 - Fatores motivacionais e fatores higiénicos



Para Herzberg, os fatores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho, e os fatores motivacionais com o conteúdo do trabalho. Segundo Frederick Herzberg, muitos gestores dão grande importância aos fatores higiénicos, por serem estes os fatores que conduzem à motivação das pessoas, como os salários, os bónus e as condições de trabalho, dando muito pouca importância aos fatores motivacionais

Para a teoria de Frederick Herzberg, segundo Bilhim (2006. p.194), “o salário faz parte dos fatores higiénicos, isto é em si mesmo, não motiva, mas a ausência de salário justo provoca grande desmotivação”. A impossibilidade de suprir as necessidades humanas, gera desinteresse, insegurança, desmotivação, frustração, resistência a novos desafios, falta de vontade para continuar.

Se compararmos as teorias de Maslow e Herzberg, verificamos que falar de fatores higiênicos, falamos de salário, segurança e de condições de trabalho, da mesma forma que ao falarmos de fatores motivacionais, falamos de realização pessoal, responsabilidade, criatividade, etc.

Estas teorias têm como objetivo principal a realização das necessidades internas, uma vez que são estas que motivam o comportamento, sendo que cada pessoa reage de forma diferente na procura da satisfação dessas necessidades. É necessário, acima de tudo, ter salário suficiente para poder satisfazê-las

Para Bilhim (2006, p.194):

As muitas teorias sobre a motivação procuram compreender e explicar porque razão certa actividade motiva mais do que outra ou satisfaz mais um trabalhador do que outro. Esta questão é crucial para os gestores por, em geral, se aceitar que os trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos.

A organização tem que conhecer e perceber as reais necessidades dos seus colaboradores e trabalhar no sentido de satisfazê-las.

Segundo Vicente (2004, p. 129):

A gestão participativa e a preocupação com a qualidade e, portanto, com os clientes externos e internos implicam uma efectiva liderança que promova a participação de todos na definição dos planos, projectos e missão da escola, bem como na sua concretização, ou seja, na construção da escola como organização aprendente, com futuro garantido.

Assim, os colaboradores irão sentir-se motivados e mais felizes com os papéis que desempenham. De salientar que quando estas necessidades se referem à formação as necessidades pessoais não podem ou não devem sobrepor-se às da organização, sendo que sempre que possível deve haver um equilíbrio entre estas duas necessidades.

Segundo Ceitil (2006, p. 223):

(...) a necessidade de dar mais e melhores qualificações aos nossos recursos humanos, esquecendo as reais motivações dos formadores para adquirir as aprendizagens propostas, podemos, mais uma vez, correr o risco de agir apenas em quantidade e não em qualidade, relativamente às questões do ensino e da formação.

Não é possível obter-se resultados com pessoas desmotivadas. A motivação leva as pessoas a realizarem tarefas com gosto, com paixão com entusiasmo e prazer em fazer, sem serem obrigados.

## **A Escola e os Serviços Administrativos: Liderança e Comunicação**

O conceito de liderança é um assunto bastante estudado nos dias de hoje, constantemente em discussão entre os estudiosos que se dedicam a este tema. Uma boa gestão passa por uma boa liderança.

Desta forma, Goleman, Boyatzis e Mckee (2007, p. 9) afirmam que:

a tarefa fundamental dos líderes consiste em potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas. Isto ocorre quando o líder cria ressonância, isto é, quando consegue aumentar a intensidade dos sentimentos positivos ao seu redor – a ressonância é assim um reservatório de positividade que liberta o que há de melhor nas pessoas. No fundo, a tarefa essencial da liderança é de natureza emocional.

Existe diferenças entre o conceito de gestão e de liderança. Apelando a Carapeto e Fonseca (2006, p.81, in Alves, 2009), podemos afirmar que: “gestão é um processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente, a liderança é sobretudo um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho”.

Para Firmino (2007, p.112, in Alves, 2009):

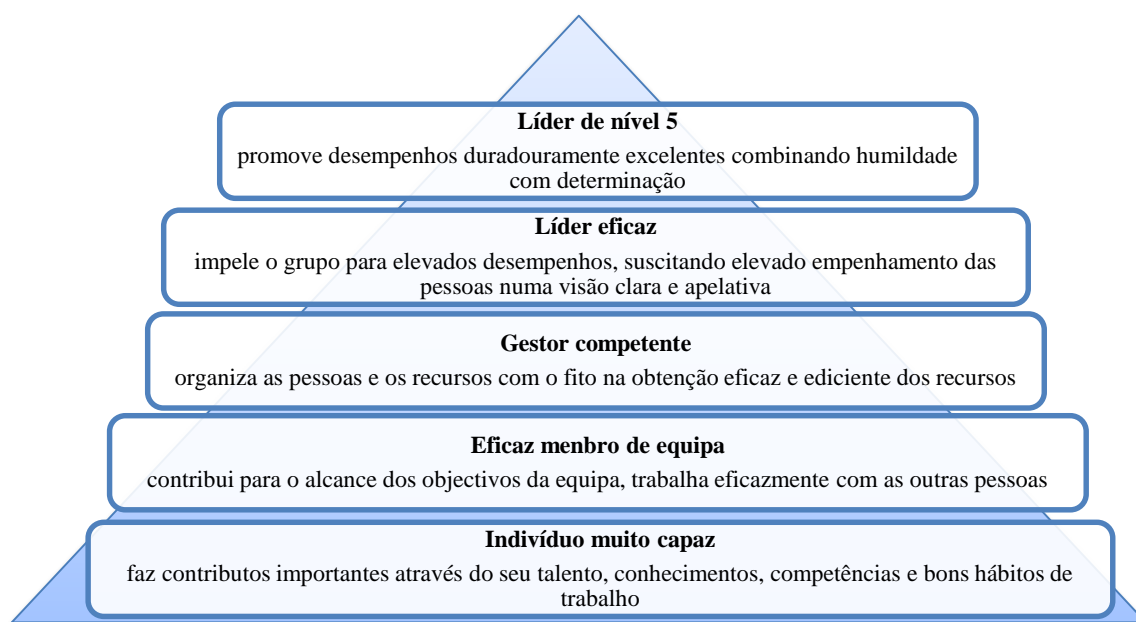
Gestão gere o curto prazo, conferindo coerência à acção dos vários órgãos, em função das metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem do interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projectos inovadores e traça estratégias de mudança, de médio e longo prazo, que de modo nenhum se confunde com uma perspectiva regida de planeamento estratégico.

De acordo com Teixeira (1995, p.166), “ (...) nas escolas em que existe um sentido de partilha e de cooperação, hábitos de trabalho em comum, espírito de equipa, existe, também, maior motivação dos diversos actores do processo educativo e maior satisfação no trabalho.”

Para Carapeto e Fonseca (2006, p. 81), “a liderança é um processo de influências sobre os outros no sentido de estes realizarem tudo o que o líder pretende”.

Bass (1990, p.19, in Alves, 2009), define liderança como “ a interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação ou das percepções ou expectativas dos membros.”

### Ilustração 3 - A hierarquia de cinco níveis de liderança (Rego e Cunha (2007, p. 49)



Sergiovanni (2004, p.124, in Alves, 2009), este conceito é visto como “(...) um processo de levar a um grupo a agir de acordo com os objectivos do líder ou propósitos partilhados”.

A liderança começa na gestão interpessoal, ou seja uma liderança autêntica, que influencie as atitudes e os comportamentos dos membros da equipa. Uma liderança como atividade de gestão que através da comunicação e motivação, leva as pessoas a realizar atividades necessárias para atingir os objetivos da organização/escola.

Joaquim Azevedo (nº301, Revista Correio da Educação), nos estabelecimentos de ensino:

a liderança é pois mais uma função do que um cargo, pois apesar de a liderança estar normalmente ligada a posições de autoridade formal, abarca um conjunto de funções que podem ser desempenhadas por diferentes pessoas em diferentes papéis através de todo o tecido escolar. Os líderes de uma escola são pessoas que fornecem directivas e exercem influência para atingir as finalidades da escola.

São conhecidos vários tipos de liderança. Entre eles destacamos:

Liderança Autoritária – cujo líder normalmente toma decisões e anuncia-as;

Liderança Participativa- na qual o líder tem uma maior independência e liberdade de ação pessoal, nas tomadas de decisão e mais conhecimento para enfrentar os problemas;

Liberal – o líder tem uma participação mínima, dando total liberdade aos membros do grupo para tomarem decisões;

Liderança Democrática – o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática.

Chiavenato (1982, p. 440, in Alves, 2009), considera que a liderança democrática, “é mais comunicativa, encoraja a participação dos colaboradores, é justa e, para além de se preocupar com os problemas da organização, preocupa-se com os problemas dos colaboradores”.

A liderança pode ser também autêntica, quando dá espaço para que o capital humano possa desenvolver a sua criatividade, o seu comportamento de uma forma positiva, desencadeando um ambiente positivo, afastando ambientes tóxicos.

Para, Kouzes & Posner (2009, p. 48) existem cinco práticas de liderança exemplar:

Mostrar o Caminho:

- Clarificar valores, encontrando a própria voz e estabelecendo ideias comuns.
- Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns.

Inspirar uma Visão Conjunta

- Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras.
- Atrair os outros numa visão comum ao apelar às aspirações comuns.

Desafiar o Processo:

- Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar.
- Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência.

Permitir que os Outros Ajam:

- Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações.
- Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências.

Encorajar a Vontade:

- Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual. Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), e tendo em conta a evolução dos estilos de liderança, criou novos estilos de liderança, criou novos modelos de liderança:

- ✓ Tradicional;
- ✓ Transaccional;
- ✓ Transformacional;
- ✓ Integrador.

Podemos defini-los, de acordo com Carapeto e Fonseca (2006, pp. 83-84, in Alves, 2009), da seguinte forma:

Tradicional – traduz-se por uma liderança de hierarquia, a função do líder é dar ordens aos seus subordinados, este modelo dá lugar à desmotivação e falta de capacidade para inovar e mudar por parte dos liderados, contribuindo para uma baixa produtividade;

Transaccional – ao contrário do modelo anterior existe diálogo entre o líder e os subordinados, troca de ideias. Os comportamentos e a produtividade são compensados.

Transformacional – é um modelo voltado para a motivação dos trabalhadores, o líder está vocacionado para a mudança e inovação dando lugar à satisfação e concretização dos objectivos pessoais dos trabalhadores e da organização.

Integrador – neste modelo de liderança, os trabalhadores têm participação na tomada de decisões, no qual se aposta no envolvimento e trabalho de equipa, aumentando a sua auto-estima e desenvolvendo as suas potencialidades. Caracteriza-se pela interdependência entre líder e liderado.

Conforme Bento (2013, p.11):

Na língua portuguesa, o conceito de “liderança” tem como antecedente a definição de “arte de comando”, onde o comando ou o acto de comandar estão subjacentes a uma arte e uma ciência, que enfatiza mais as qualidades de quem comanda do que propriamente todo o processo de comando. Durante centenas de anos, a liderança foi entendida como o traço de personalidade inerente e congénito ao próprio indivíduo. Na actualidade, a percepção de liderança deriva de uma atitude e de um contexto e depende, em grande parte, da aprendizagem social do indivíduo.

Considerando que a escola é um espaço democrático, entendemos que os órgãos de gestão devem partilhar com toda a comunidade educativa, incluindo os trabalhadores administrativos, a situação que se vive a escola, seja ela boa ou má. Todos devem ter a noção que trabalham para o mesmo fim, com objetivos comuns, independentemente do cargo ou posição que ocupam na organização/escola.

Para Thurler, (2001, p. 85):

Desenvolver e manter a cooperação profissional não é tarefa fácil, já que se trata de uma clara ruptura com as representações correntes em termos de identidade profissional. A cooperação profissional exige uma organização do trabalho mais sofisticada, caracterizada por frágeis equilíbrios e voltada para um desenvolvimento contínuo.

Segundo Bilhim (2006, p. 203) :

A comunicação é a chave para o estabelecimento de boas relações do trabalho. Grande parte dos problemas que surgem entre a gestão e os trabalhadores, individual ou colectivamente representado, tem a ver com deficientes formas de comunicação. A comunicação não pode ser nem de mais, nem de menos. O excesso e a escassez causam perturbações graves nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na produtividade do trabalho.

Grande parte da nossa vida é passada nos nossos locais de trabalho. Trabalhamos para nos sustentarmos, convivemos uns com os outros, aprendemos, crescemos como pessoas e como profissionais. A comunicação é uma das principais causas de grandes desentendimentos e conflitos dentro de uma organização, gerando por vezes conseqüências negativas, para quem nela trabalha.

Segundo Rego e Cunha (2007, p. 81) “ as deficiências de comunicação representam a incapacidade para colmatar a insuficiente sensibilização dos empregados para os benefícios da mudança”.

Ainda que (2007, p. 329):

As deficiências comunicacionais são outro factor explicativo dos fracassos. O problema pode radicar em várias fontes, nomeadamente:

- (a) As pessoas não estão devidamente sensibilizadas para a urgência da mudança;
- (b) Os gestores dizem uma coisa mas fazem outra;
- (c) Os gestores transmitem expectativas de baixo desempenho aos seus colaboradores;
- (d) Não há transparência nos processos, e muitas ocorrências não são explicadas, o que pode induzir as pessoas a preencher tais vazios com rumores;
- (e) A linguagem não é apropriada;
- (f) Os gestores não respondem às dúvidas dos colaboradores;
- (g) Os gestores esquecem que não é possível não comunicar, ou seja, que tudo comunica: o que fazem ou não fazem, o que dizem ou não dizem, as inconsistências entre as prédicas e os actos.

## **Capítulo IV – Enquadramento Legal**

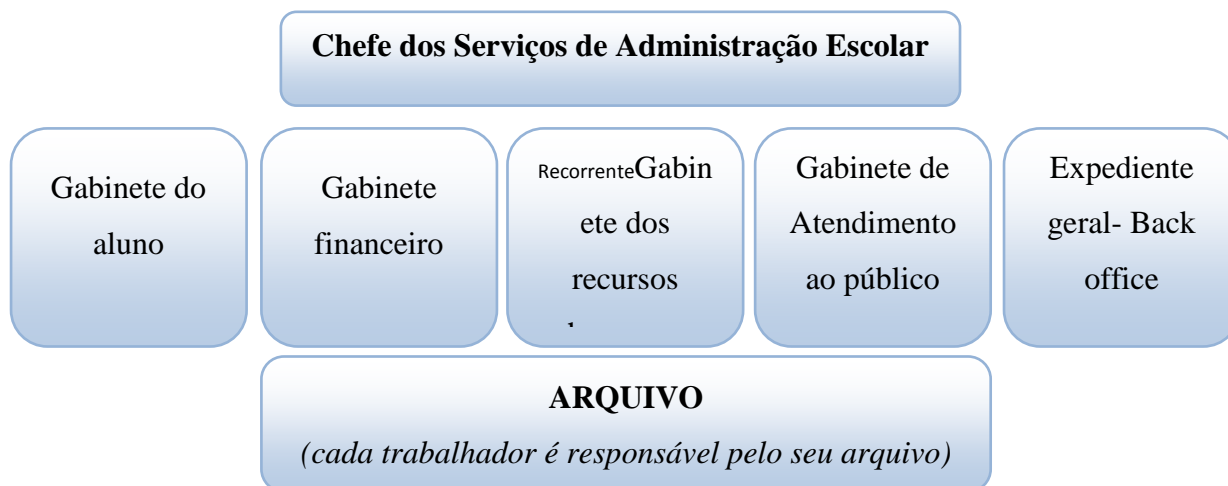
### **Pessoal Administrativo**

Neste capítulo pretendemos descrever a dinâmica dos serviços administrativos da escola onde desenvolvemos o nosso trabalho, Escola Secundária Jaime Moniz.

Relativamente à área administrativa (pessoal não docente), distribuem-se pelo gabinete da chefe de serviços de Administração Escolar, Gabinete de Recursos Humanos com 4 Assistentes Técnicos, o Gabinete Financeiro, com 4 Assistentes Técnicos e 1 Assistente Operacional, o Gabinete do Aluno com uma Coordenadora Técnica, 4 Assistentes Técnicos e 1 Assistente Operacional, o Gabinete Externo/Atendimento ao Público, com 3 Assistentes Técnicos e o *Back Office*, com 2

Assistentes Técnicos. Temos ainda o Gabinete da Encarregada do Pessoal Auxiliar, do qual dependem os Assistentes Operacionais, o Gabinete da Psicóloga e a Biblioteca com uma Técnica de Biblioteca.

#### **Ilustração 4 - Orgânica dos Serviços de Administração Escolar**



Como é do conhecimento geral, a chefe de Serviços de administração escolar, dirige, coordena e avalia os serviços administrativos, tendo em conta as suas competências de acordo com as orientações emanadas do Conselho Executivo, conforme consta da legislação vigente.

#### **Os Serviços Administrativos**

Neste ponto do trabalho pretendemos fazer uma descrição de toda a panóplia de assuntos que os serviços administrativos tratam.

#### **Gabinete da Chefe dos Serviços**

O papel da chefe dos serviços administrativos, consiste em coordenar, apoiar e avaliar os serviços administrativos. Nesta escola, o gabinete desta chefia fica situado junto da área administrativa, onde estão as mais diversas secções administrativas.

No que diz respeito à minha passagem por este gabinete, na verdade foram só três dias, visto não haver um espaço mínimo com condições que me permitisse trabalhar.

Percebi desde logo a pouca vontade em disponibilizar uma mesa para no mínimo abrir o computador. Não era difícil de entender que apesar da simpatia da chefe, a minha presença não agradava. Se assim não fosse, teria tido a preocupação de programar a minha passagem por ali, visto ter sido avisada atempadamente que a partir

de um determinado dia passaria a fazer observação no seu gabinete. Mesmo assim, do pouco que pude observar, esta chefe é muito atenta a todos os problemas, permanecendo junto dos seus funcionários, ajudando a encontrar soluções. No entanto é visível que tudo passa por ela. Nada é feito sem o seu consentimento. Toda a comunicação entre o conselho executivo e a área administrativa, passa por ela. Do que me apercebi, o Conselho Executivo confia, “ cegamente no seu trabalho”. Constatei ainda que diariamente, os trabalhadores, de manhã e de tarde, quase sempre na mesma hora, passam a dizer: bom dia chefe; até amanhã chefe, chefe vamos tomar café. Raramente alguém a chama pelo seu nome. No seu gabinete está o cofre, o fax e parece-me que a única máquina fotocopiadora que digitaliza documentos.

### **Gabinete do Aluno**

Daquilo que observei, neste gabinete faz-se atendimento geral aos alunos internos. Os trabalhadores deste gabinete são muitos atenciosos. Colaboram com os alunos de uma forma muito profissional, esclarecendo cada um deles, sempre que têm dúvidas. Neste gabinete tratam de vários assuntos, tais como:

#### Processos de Alunos

- ✓ Matrículas, renovações e anulações de matrículas;
- ✓ Atualização de moradas e contactos;
- ✓ Equivalências de cursos;
- ✓ Elaboração de pautas, lançamento de notas;
- ✓ Termos de exame;
- ✓ Inscrições em exames nacionais;
- ✓ Consulta e análise da legislação em vigor, referente a alunos;
- ✓ Registos Biográficos (Novas Oportunidades)
- ✓ Arquivo de processos referentes a passivo.

#### A.S.E. (Ação Social Escolar)

- ✓ Receber processos ASE nas matrículas;
- ✓ Lançamentos no PLACE e PAAE;
- ✓ Estimativa de valores para manuais e transportes escolares, consoante os escalões;
- ✓ Requisição de vinhetas, relações de necessidades e elaboração de mapa mensal;
- ✓ Preenchimento da requisição dos serviços médicos em caso de acidente, a enviar ao hospital ou centro de saúde;
- ✓ Informação a alunos, encarregados de educação e docentes, da legislação em vigor;

#### Serviço de Caixa

- ✓ Marcação e anulação de almoços (avisos à cozinha)

- ✓ Ativar cartões para almoços, dos alunos;
- ✓ Pagamento de vinhetas e plastificação dos passes sociais;
- ✓ Entrega diária da receita no Gabinete Financeiro.

#### Emissão de Documentos

- ✓ Certificados de matrícula e declarações;
- ✓ Elaboração de ofícios para transferência de escola, informações para a comissão e proteção de menores;
- ✓ Certificados dos alunos dos cursos CEF;
- ✓ Verificação de certificados de habilitações;
- ✓ Entrega diária da receita no gabinete financeiro.

### **Gabinete Financeiro**

Este gabinete possui normas e regras diferentes dos restantes departamentos.

Aqui tratam-se assuntos referentes às áreas das finanças e contabilidade, tais como:

Elaboração dos projetos de orçamento, tais como:

- ✓ Inscrição de novas rubricas;
- ✓ Previsão anual de despesas e receitas da escola;
- ✓ Fundamentação de receitas e despesas previstas;
- ✓ Elaboração de mapas.

Preparação e elaboração mensal de requisição de fundos:

- ✓ Apuramento da posição orçamental das rubricas tendo por base o apuramento dos valores assumidos (requisitados), e valores efetivamente pagos até o mês anterior;
- ✓ Preenchimento dos mapas anexos às requisições de fundos;
- ✓ Envio de toda a documentação ao gabinete de gestão financeira.

Preparação e elaboração mensal de pedidos de alterações orçamentais na despesa e receita dos orçamentos da escola:

- ✓ Pedidos de Inscrição de Rubricas;
- ✓ Pedidos de Reforço/Anulações.

Gestão orçamental da despesa e receita:

- ✓ Assunção de encargos na despesa (Excel e SiagAP);
- ✓ Apuramento de saldos orçamentais;
- ✓ Apuramento de saldos de tesouraria;
- ✓ Elaboração de mapas de controlo orçamental;
- ✓ Elaboração de balancetes mensais.

Cabimentos de verba;

Pagamentos a fornecedores;

Recebimentos de clientes e outros;

Depósitos bancários;

Reconciliações bancárias;

Elaboração e gestão de contratos de aquisição de serviços e bens;

Criação e lançamento ao mercado de procedimentos concursais (Plataformas VortalGov e ACINGOV)

Publicação de procedimentos concursais na plataforma base e Diário da República

Contratação pública;

- ✓ Apoio administrativo à contratação pública de bens e serviços e projetos RUMOS;
- ✓ Elaboração de um dossier técnico para cursos Educação/Formação e cursos Profissionais;
- ✓ Apoio nas auditorias, nomeadamente redação de ofícios, mapas, digitalizações, compilação e impressão de procedimentos concursais e posterior conversão para formato pdf, elaboração de cópias dos procedimentos em suporte digital;
- ✓ Apoio ao gestor dos procedimentos e ao júri.

Elaboração e prestação eletrónica de contas à entidade Tribunal de Contas (Conta Gerência FE e FN anuais)

- ✓ Encerramento do Imobilizado;
- ✓ Encerramento de reconciliações bancárias;
- ✓ Apuramento das amortizações do Exercício;
- ✓ Apuramento de proveitos e custos diferidos (especialização de custos);
- ✓ Verificação e validação de balancetes, balanços, mapas, de síntese patrimonial, modificações orçamentais;
- ✓ Impressão dos mapas oficiais de conta de gerência da aplicação SIAG e conversão para formato “PDF” e “XML”;
- ✓ SIAG (Sistema Integrado de Apoio à gestão), trabalho a executar:
- ✓ Registos: pedido interno; nota de compra; proposta de aquisição; cabimento; encomenda fornecedores; compromisso; débito ao fornecedor; fatura; processos de despesa; crédito de fornecedores; pedido de autorização pagamentos; pagamentos.
- ✓ Elaboração de todas as requisições e de fundos de aquisição de bens e serviços do FN e FE.
- ✓ Modificações orçamentais;
- ✓ Inventário: lançamento do imobilizado;
- ✓ Contratos: fornecedores

PAAE – (Projeto Autónomo de Escola)

- ✓ Controlo e verificação diária das refeições; Informação à cozinha;
- ✓ Mapas de controlo e síntese mensal; arrecadação de receitas.

Plataformas Outras:

- ✓ Vortal – contratos com fornecedores;
- ✓ ACINGOV – concursos;
- ✓ Procedimentos Concurais.

## **Gabinete dos Recursos Humanos**

Composto por 4 trabalhadores, gestoras de processos referentes a pessoal docente e não docente. O seu trabalho compreende:

### Processos Individuais

- ✓ Receção dos utentes, pessoal docente e não docente;
- ✓ Inscrição na CGA, ADSE e Segurança Social;
- ✓ Introdução dos dados biográficos no SIAG;
- ✓ Receção de documentos e verificação;
- ✓ Assiduidade/ horários;
- ✓ Marcação de férias, Licenças, Atestados médicos;
- ✓ Contagem de tempo de serviço para pessoal docente e não docente;
- ✓ Leitura de legislação, interpretar e informar;
- ✓ Registo de ações de formação – SIAG;
- ✓ Processos individuais, ativo e passivo;
- ✓ Correspondência recebida e expedida;
- ✓ Abertura e encerramento de registos biográficos;
- ✓ Elaboração de processos de aposentação;
- ✓ Comunicação entre as escolas e instituições;
- ✓ Arquivo geral;
- ✓ Elementos da DRE incluídos nos programas ocupacionais de desemprego (POD) Assiduidade e relatórios.

### Vencimentos

- ✓ Elaboração de todos os vencimentos;
- ✓ Verificação de todos os vencimentos;
- ✓ Introdução de dados no programa SIAG;
- ✓ Penhoras;
- ✓ Exportação dos descontos para CGA, ADSE, IRS, Segurança Social e Sindicatos.
- ✓ Exportação de vencimentos para o Banco;
- ✓ Envio de recibos;
- ✓ Previsão orçamental – anual;
- ✓ Mapa dos disponíveis – mensal;
- ✓ Recolha de vencimentos P/ Portal do funcionário público;
- ✓ Verificação da retenção na fonte de todo o pessoal, uma vez que o programa SIAG não é fiável EX: Somar a ficha anual para confirmar os valores exportados do SIAG verificação mensal da declaração de remunerações
- ✓ Projeto Orçamental para o ano seguinte nas despesas de pessoal

### Emissão de Documentos

- ✓ Certidões, declarações/ referente a pessoal do ativo e do passivo;
- ✓ Antiguidade;
- ✓ Concursos para pessoal docente e não docente;
- ✓ Aposentações - para pessoal docente e não docente;

- ✓ Outras situações.

#### Mapas Pessoal/Carreiras

- ✓ Elaboração de listas anuais com contagem de tempo de serviço, referentes a pessoal docente e não docente;
- ✓ Graduação profissional;
- ✓ Antiguidade;
- ✓ Avaliação de desempenho;
- ✓ Progressão na carreira;
- ✓ Balanço Social.

#### Secretaria Externa

Está relacionada com o atendimento ao público externo. Na minha passagem por este gabinete, verifiquei que é composto por 4 trabalhadores, os quais com muito profissionalismo e competência fazem um atendimento personalizado, deixando as pessoas satisfeitas.

Esta forma de estar deve-se sobretudo ao facto destes trabalhadores serem muito competentes, atualizados, com conhecimentos, desempenhando as suas funções com muita segurança.

#### Requerimentos e elaboração (pesquisa)

- ✓ Certificados de habilitações (desde a admissão ao Liceu, até o 13º ano); e UFCD (Ensino público e Particular);
- ✓ Diplomas;
- ✓ Equivalências (alunos oriundos do estrangeiro);
- ✓ Equiparações;
- ✓ Extratos de classificações;
- ✓ Registos biográficos;
- ✓ Fichas informáticas (ENES);
- ✓ Declarações;
- ✓ Consultas de Provas;
- ✓ Reapreciações (recursos);
- ✓ Registo de entrada e saídas de documentos.

#### Matrículas

- ✓ Regularização de matrículas fora de prazo e transferências.

#### Exames

- ✓ Inscrições e validações para os exames nacionais no prazo estabelecido por lei e fora de prazo mediante requerimento a solicitar autorização para tal;
- ✓ Informação, elaboração de pedidos e procura da situação escolar para análise da possibilidade de conclusão do ensino secundário de acordo com o Decreto-Lei nº357/2007, de 29 de Outubro – Novas Oportunidades (em outubro, janeiro e

abril) e respetivas inscrições de exames a nível de escola nas diversas épocas especiais (fevereiro, maio e novembro);

#### Cartões

- ✓ Atribuição de cartões de substituição aos alunos matriculados e respetiva devolução;
- ✓ Pedidos de renovação de cartões danificados, extraviados, respetivos pagamentos.

#### Pagamentos (receita/caução)

- ✓ Entrega diária da receita à contabilidade;
- ✓ Entrega anual da caução à contabilidade.

#### Arquivo

- ✓ Organização do arquivo do ativo e do passivo;
- ✓ Arquivamento.

#### **Back office**

- ✓ Esta é uma seção que dá apoio em várias áreas a toda a escola

#### Informática

Apoio informático a todos os departamentos da escola:

- ✓ Direção;
- ✓ Pessoal Docente;
- ✓ Pessoal não docente;
- ✓ Alunos.

#### Economato

##### Economato / Aprovisionamento

- ✓ Recebe requisições de vários setores a solicitar material;
- ✓ Contatar fornecedores a solicitar preços;
- ✓ Contatar fornecedores a solicitar material;
- ✓ Contatar fornecedores para pesquisar preços;
- ✓ Solicitar orçamentos;
- ✓ Fazer requisições internas, notas de compra e propostas de aquisição no SIAG;
- ✓ Receber e conferir todos os produtos no economato;
- ✓ Controlar toda a mercadoria entregue por fase (guias de remessa);
- ✓ Entrega das faturas na contabilidade;
- ✓ Arquivar cópias das faturas, notas de encomendas, requisições, e toda a documentação inerente ao serviço de economato;
- ✓ Fazer ficheiro de produtos;
- ✓ Controlar entrada e saídas de todo o material no economato;
- ✓ Adicionar todo o material no economato;
- ✓ Entregar produtos ao Conselho Executivo, às direções de turma, aos serviços de exame, às salas de matrículas e aos vários departamentos da escola;
- ✓ Solicitar, controlar e entregar todos os produtos de contrato de fotocopiadoras;

- ✓ Manter atualizadas as listas de fornecedores;
- ✓ Controlar o papel de fotocópias, tinteiros, toners, unidades de imagem, etc. (dos contratos das fotocopiadoras);
- ✓ Contatar telefonicamente e por email fornecedores, a comunicar avarias em equipamento (fotocopiadoras, impressoras, faxes e outros);
- ✓ Apoio ao serviço da correspondência;
- ✓ Apoio ao serviço da secretaria externa/Atendimento público.

#### Funções do Serviço de Correspondência

- ✓ Receção e envio de correspondência;
- ✓ Digitalização de toda a correspondência e envio aos respetivos departamentos e ou responsáveis;
- ✓ Respetivo arquivamento;
- ✓ Apoio ao economato.

Pela panóplia de assuntos que estes funcionários tratam, não há dúvidas que estes profissionais exercem junto dos estudantes e restante comunidade escolar, uma função educativa. São igualmente como os restantes protagonistas, parte integrante do processo educativo.

Neste processo educativo todos os espaços da escola são importantes. Neste âmbito, temos de reconhecer que os trabalhadores têm responsabilidades na educação dos alunos. Longe vai o tempo em que eram vistos como simples trabalhadores, pois a função educativa, hoje em dia ultrapassa o espaço sala de aula.

Guerra, (2000, p. 50), diz-nos que:

A aprendizagem não tem, por conseguinte, a finalidade única de armazenar conhecimentos e gerar satisfação. A aprendizagem deve estar ligada ao melhoramento das pessoas e das instituições. Quando falo de melhoramento, refiro-me a questões alicerçadas no território da ética: evitar a injustiça, reduzir a pobreza, melhorar o respeito, evitar a discriminação, aumentar a solidariedade (...).

Para que a escola seja considerada uma escola de qualidade, todos têm de contribuir para isso. Para que esta “qualidade” seja visível, a escola tem de ter professores e trabalhadores qualificados, com qualidade, justos, solidários, atentos, com um projeto de Escola bem definido, tendo em conta os objetivos da escola e as metas traçadas. Para isso conta também que seja uma escola limpa, agradável, com espaços adequados, um bom ambiente, onde todos se sintam bem, boas relações interpessoais. Uma escola de qualidade com uma biblioteca composta por livros e documentos acessíveis aos alunos, por forma a garantir o seu sucesso escolar. A qualidade de uma escola, para além do que já foi referido, mede-se ainda pela forma como os alunos se comportam nos exames, pelas notas finais e pelo número de alunos aprovados em cada ano escolar. Contudo, uma boa comunicação também contribui para um bom

relacionamento entre a comunidade educativa. Na verdade, todos contribuem para o processo educativo.

Guerra (2000, p. 49), aponta para o seguinte:

A participação é um direito e um dever democrático da comunidade educativa e afecta não apenas o desenvolvimento da actividade, mas também a sua planificação e a sua avaliação. Este processo constitui a causa e o efeito da aprendizagem. Esse processo de participação constitui e, ao mesmo tempo, conduz ao melhoramento da instituição educativa. Constitui porque se trata efectivamente de um processo que ensina a fazer. E conduz porque o resultado da aprendizagem partilhada é a tomada de decisões racionais conducentes ao desenvolvimento.

Não podemos esquecer que a educação tem diversas finalidades, entre as quais, a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento da personalidade de cada um, e ainda a consciencialização de determinadas condutas e valores, com vista à sua integração na vida em sociedade. Tude isto se alcança numa escola eficaz, de qualidade.

Alves Pinto (1995, p. 154) vem reforçar esta ideia quando refere que:

todas as organizações são dotadas de uma cultura própria com as suas próprias regras, os seus próprios valores, que orientam as interações dos seus membros, de acordo com o estatuto e o desempenho dos papéis a ele associados para a consecução dos objectivos organizacionais.

Na escola, a formação deve ser alvo de preocupação tanto ao nível dos professores como dos seus trabalhadores. Todos precisam de formação para melhor exercer as suas funções visando a melhoria da qualidade do serviço. A Escola continua sendo um espaço de aprendizagem.

Hoje em dia, tanto os professores como os trabalhadores têm responsabilidades no processo educativo. Professores ensinam os conteúdos curriculares, na sala de aula, enquanto os trabalhadores, com o seu trabalho transmitem valores e formas de relacionamento. É bom que todos tenham esta consciência, que trabalhem numa equipa, com um único objetivo de fortalecer a educação.

Segundo Rui d`Espiney ( 1986-1992. p.162):

Também a escola tem a sua representação sobre a rua, como um espaço que define entre a saída do portão da escola e a entrada da casa de cada um, e normalmente não é enquadrável no conceito da comunidade, no sentido em que as relações com a comunidade pressupõem, quase sempre, processarem-se em função de um sujeito e não em função de um espaço (...) a rua é também um importante espaço de aprendizagens sociais, de inter-relações institucionais e é, para muitas crianças e famílias, o seu único espaço de relações sociais e de partilhas sócio-afectivas.

E para completar esta ideia de uma escola eficaz, de qualidade, acho também importante que a sua liderança seja forte. “À liderança das escolas pede-se que dê relevo

aos imperativos da justiça social com efeitos nas políticas de equidade e de inclusão dos alunos na escola, uma orientação em consonância com as políticas nacionais e da União Europeia”. (Sanches, 2009, p. 108)

No entanto é necessário criar condições para que tudo funcione bem, influenciando com as suas práticas a produtividade, a criatividade e a motivação junto de toda a comunidade educativa, em especial dos seus trabalhadores administrativos.

Sarmento (1999, pp.165-166), refere que:

o que torna uma escola eficaz, é a combinação específica que configura um determinado clima, cultura ou função diferenciada, que tem uma “visão” dos objectivos da escola, partilhada pelos outros membros da comunidade educativa, o que lhes dá uma identidade.

Uma escola pode ser considerada eficaz, segundo, (Murphy, 1992), citado por Sarmento, (1999, p.165), se estiver de acordo, pelo menos com os quatro pontos abaixo mencionados:

- 1 - todos os alunos podem aprender, tendo as condições e o apoio apropriados;
- 2 - o reconhecimento de que cada escola é responsável pela aprendizagem (ou não aprendizagem) dos alunos;
- 3 - a aceitação de que a qualidade da educação só pode ser julgada tendo por referência os resultados obtidos por “todos” os alunos;
- 4 - a importância do desenvolvimento de um trabalho e de tarefas conjuntas, fruto dum sentido de comunidade e visão partilhada da escola, para que ocorra o que foi referido anteriormente.

“Não existem padrões uniformes de qualidade”, (...) “Acredita-se que os sinais de se revelam evidentes de imediato, antes surgem a prazo pelos efeitos observados” Raimundo, (1999, p.2).

Segundo Jacques Delors (196, p. 44):

Devemos cultivar, como utopia orientadora, o propósito de encaminhar o mundo para uma maior compreensão mútua, mais sentido de responsabilidade e mais solidariedade, na aceitação das nossas diferenças espirituais e culturais. A educação, permitindo o acesso de todos ao conhecimento, tem um papel bem concreto a desempenhar no cumprimento desta tarefa universal: ajudar a compreender o mundo e o outro, a fim de que cada um se compreenda melhor a si mesmo.

## **Capítulo V – A orgânica do Conselho Executivo e os documentos normativos da escola**

Neste capítulo pretendemos abordar a importância dos documentos formais que orientam todo o funcionamento da escola como por exemplo:

- ✓ Regulamento Interno de Escola;
- ✓ Plano Anual de Escola;
- ✓ Projeto Educativo de escola.

No entanto, antes de passarmos a análise dos documentos citados anteriormente achamos relevante focar o papel do Conselho Executivo de Escola com base na legislação vigente.

### **A Orgânica do Conselho Executivo da Escola**

No que diz respeito ao conselho executivo da escola, o mesmo fica numa área junto à entrada principal do edifício, em três gabinetes.

Conforme preceituado no nº1 do Artigo 13º, subsecção I, secção II do Decreto Legislativo Regional nº 21/2006/M, de 31 de Janeiro 2000, que alterou o Decreto Legislativo Regional nº4/2000/M, de 31 de Janeiro, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação e de ensino públicos da Região Autónoma da Madeira:

O conselho executivo é o órgão de gestão das escolas nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira e é assegurado por um órgão colegial ou por um director, de acordo com a política educativa de escola definida pelo conselho da comunidade educativa

Ainda de acordo com a citada lei, nº 3 do artigo 14º

Nos estabelecimentos com 1000 alunos ou com 800 alunos e ensino secundário, o conselho executivo é constituído por um presidente e quatro vice-presidentes, por opção da escola fixada em sede de regulamento interno.

Conforme consta do Regulamento Interno desta escola (artigo 52º e 53º), o conselho executivo é composto por um Presidente do Conselho Executivo e quatro Vice-Presidentes, que trabalham para tornar possível a concretização dos objetivos traçados em prol da comunidade educativa.

O trabalho do presidente é o de liderar e coordenar os seus Vice-presidentes, que exercem o seu mandato, de acordo com a história da escola, a sua cultura, a sua visão e missão, a sua personalidade, implementando novas políticas tendo em conta a organização escolar, o seu ambiente e a comunidade escolar em geral.

Segundo Sergiovanni, (2004, p. 126):

Nas raízes da responsabilidade do papel de Presidente do Conselho Executivo encontramos as raízes da liderança escolar – um compromisso de cuidar das necessidades da escola como uma instituição, servindo os seus propósitos, aqueles que lutam por agir de acordo com esses propósitos e agindo como um guardião para proteger a integridade institucional da escola.

Nos termos do nº2, do artigo 16º do Decreto Legislativo Regional nº4/2000/M, de 31 de janeiro, conjugado com o nº3, do artigo 27º do Decreto Legislativo Regional nº21/2006/M, de 21 de junho, foram delegadas as seguintes competências, nos 4 Vice-Presidentes, todos professores do Quadro do Estabelecimento:

- O primeiro como Presidente do Conselho Administrativo. Além disto tem a Coordenação e supervisão de todos os projetos de modernização e implementação das novas tecnologias na Escola;
- O segundo, Coordenador da Ação Social Escolar e responsável pelas atividades culturais e de convívio na Escola;
- O terceiro é responsável pela coordenação Pedagógica, Organização e elaboração dos horários dos alunos e dos professores, Tem ainda a responsabilidade dos manuais escolares e verificação das turmas.
- O quarto é responsável pela coordenação e avaliação do pessoal docente e não docente; pelo processo de equivalências dos alunos que regressam do estrangeiro; pelos Cursos de Formação e Educação (CEFs); e ainda pela preparação e gestão dos processos de exame.

Além destes 4 vice, que são eleitos ao mesmo tempo que o Presidente, existem ainda 2 docentes designados pelo presidente, que representam o Conselho Executivo, em todos os assuntos de natureza administrativa, organizacional e de funcionamento do segundo edifício.

Como resultado da minha observação, verifiquei o seguinte:

Dois dos Vice-presidentes são duas professoras, do quadro da escola, que asseguram o plano de ações de formação destinado a todo o pessoal docente e não docente da escola, organizam os horários referentes a todo o pessoal docente e as turmas dos alunos, em cada ano letivo, são responsáveis pela organização e gestão da comunicação interna e externa, tratam situações inerentes a problemas de indisciplina, relacionados com toda a comunidade escolar, etc.

Os restantes Vice-presidentes, são dois professores, do quadro da escola. Um deles está relacionado com a parte financeira, enquanto o outro desenvolve toda a sua atividade no domínio da ação social escolar, e em projetos diversos, como convívios relacionados com a comemoração de datas assinaladas, tais como: missas do parto, almoço da páscoa e de natal, e ainda a festa dos santos populares. De realçar que nesta

organização nada falta, comes e bebes, e tudo o que se relaciona com o invento e com a época. Tudo realizado na perfeição, não faltando alegria e boa disposição.

No que se refere à ação social escolar, este docente tem a responsabilidade da gestão dos bares e cantina, assegurando diariamente as refeições. Semanalmente elabora um documento, com a ementa que será servida, que é afixada na cantina. Controla as inscrições, as faltas, as desistências e o pagamento das refeições. De acordo com a legislação vigente, os alunos que beneficiam da ação social escolar, pagam pelas refeições, consoante o escalão em que estão inseridos, sendo que os do 1º escalão estão isentos. No âmbito da ação social escolar, além do apoio alimentar, podemos apontar ainda o apoio nos transportes escolares, manuais escolares, prevenção de acidentes, seguro escolar e outros auxílios de ordem económica. Tendo por base as condições socioeconómica das famílias, os alunos são posicionados por escalões.

Na realidade o trabalho dos órgãos de gestão não é tarefa fácil. São muitos os problemas que diariamente surgem naqueles gabinetes. Por exemplo gerir a área de recursos humanos sem hipótese de substituir pessoas que sofrem de doença prolongada, ou que deixam a escola por aposentação. Como se não bastasse, lidar com o restante pessoal, que se vê na obrigação de ter de fazer o trabalho dos que saíram ou dos que faltam. No entanto, a aceitação é unanime, daí o mérito deste grupo.

### **Regulamento Interno de Escola**

Conforme consta do Regulamento Interno da Escola (artigo 140)

Por pessoal não docente entende-se o conjunto de trabalhadores que, no âmbito das respectivas funções, contribuem para apoiar a organização e a gestão, bem como a actividade socio-educativa das Escolas, incluindo os serviços especializados e de apoio socio-educativo.

Relativamente aos Assistentes Técnicos (artigo 143), o Regulamento Interno de Escola refere que:

O funcionário administrativo tem ainda, o dever de:

- a) Informar com brevidade o pessoal docente, não docente e discente de qualquer assunto que lhes diga directamente respeito;
- b) Prestar esclarecimentos, sobre assuntos da sua competência, que ofereçam dúvidas aos vários elementos da comunidade escolar;
- c) Assegurar os serviços de expediente geral, gabinete do aluno, contabilidade e gabinete de recursos humanos;
- d) Prestar apoio administrativo aos órgãos de administração e gestão.

Por ser uma escola secundária, os alunos matriculados, frequentam o 10º, 11º e 12º ano. Em termos de cursos, funcionam os cursos normais, em várias áreas, os quais dão a possibilidade dos alunos prosseguirem os seus estudos, nomeadamente o acesso às

Universidades. Para além dos cursos já referidos, são também ministrados cursos profissionais e dos CEF (Cursos de Educação e Formação). De acordo com a legislação vigente, esta escola possui regulamento interno, projeto educativo e plano anual de escola.

### **Plano Anual de Escola**

A escola Secundária Jaime Moniz define como Plano Anual de Escola:

O Plano Anual de Escola pretende ser um Plano de Ação que envolve toda a Comunidade com objetivos estratégicos e metas claras, tendo como resultado último a operacionalização do Projeto Educativo de Escola. Enquanto projeto, nas suas três vertentes de planeamento, ação e avaliação, o Plano Anual, não só espelha a dinâmica da Escola, como também permite refletir e agir sobre ela. Implica a capacidade de identificar prioridades, em função de um diagnóstico, e de organizar respostas adequadas. Enquadra-se numa nova filosofia de gestão pública que se orienta pela prestação de contas, transparência, responsabilidade por resultados, satisfação dos cidadãos e procura incessante da excelência.

Tendo por base o Plano Anual da Escola verificamos que foram definidos objetivos e metas estratégicas tendo em conta o desenvolvimento do Projeto Educativo da Escola. Neste plano estão ainda definidas a missão, visão e valores:

✓ Missão:

“A nossa Escola tem por missão garantir uma formação integral, assegurando a todos os alunos uma plena integração e sucesso pessoal e profissional numa perspectiva de educação para a cidadania”.

✓ Visão:

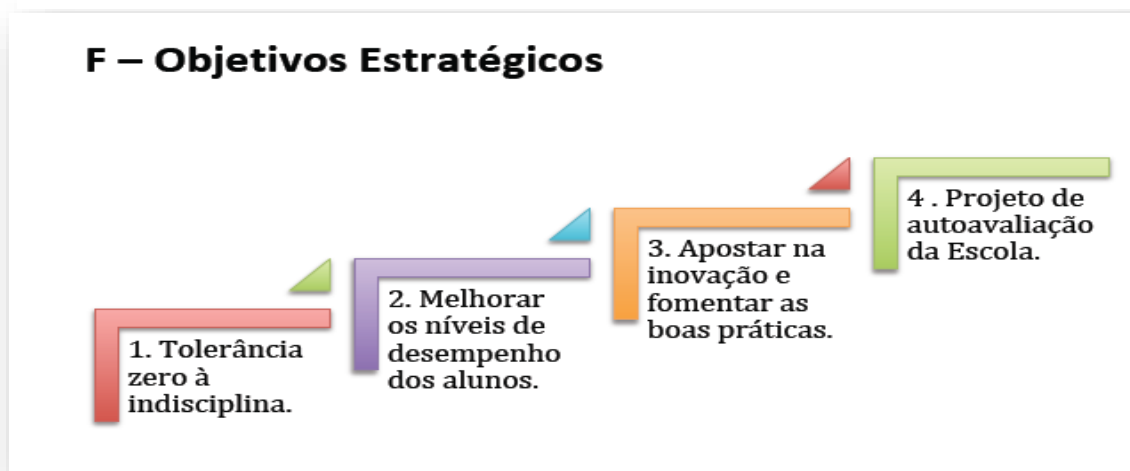
“Uma escola de referência, assente nos pilares da tradição e da inovação, e que pretende garantir uma educação/ ensino de excelência”.

✓ Valores:

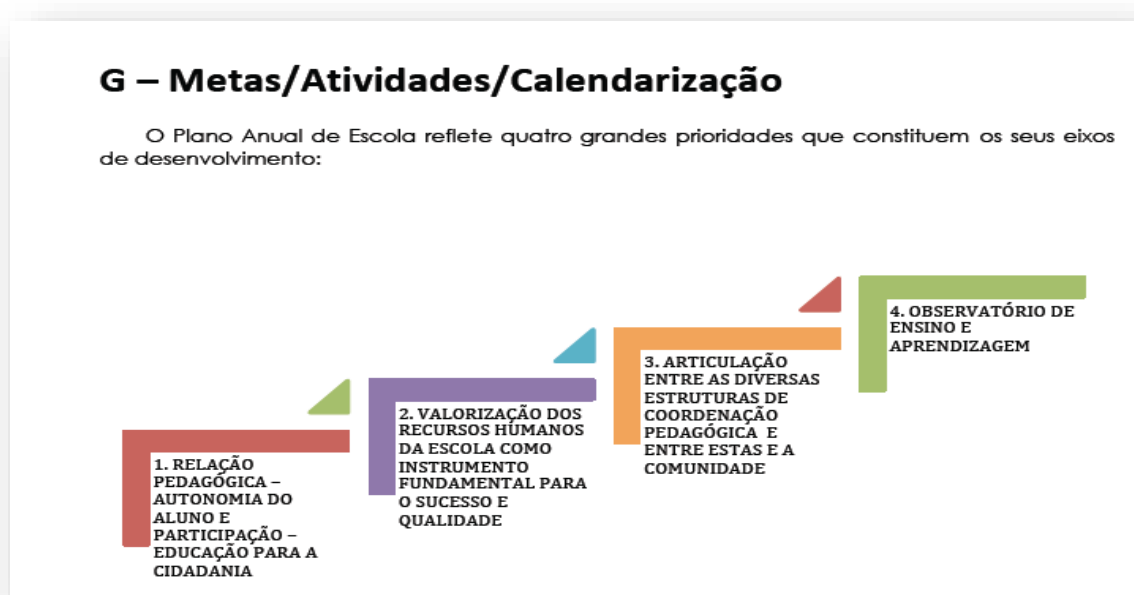
Ilustração 5 - Plano Anual de Escola: Valores



Ilustração 6 - Plano Anual de Escola: Objetivos Estratégicos



## Ilustração 7 - Plano Anual de Escola: Metas/Actividades e Calendarização



### Projeto Educativo de Escola

Relativamente ao Projeto Educativo de Escola foram definidos quatro objetivos com meta estabelecida até final do presente ano letivo 2013/2014:

- 1º Melhorar os níveis de desempenho dos alunos,
- 2º Aumentar a oferta de apoios pedagógicos nas disciplinas sujeitas a exame nacional;
- 3º Reduzir os casos de indisciplina;
- 4º Promover a participação de todos os intervenientes no processo educativo com vista a um maior envolvimento na vida da escola.

A escola Secundária Jaime Moniz define como projeto educativo:

(...) um instrumento de orientação da comunidade educativa: mobilização em torno de objectivos comuns, cooperação nas soluções, tendo em vista a qualidade do ensino-aprendizagem. A sua elaboração emerge a partir da vida escolar, quer dizer, é produto do seu quotidiano e parte de um eixo orientador fundamental: postura, capacidade de trabalho e de relacionamento da qualidade educativa. Este recurso fundamental é indicador de uma escola como uma identidade própria e com capacidades de se auto-organizar (...) ele resulta de um trabalho colectivo que só tem sentido entendido como tal visto que o mesmo será a imagem da escola e de toda a comunidade educativa: daqueles exercem a sua acção educativa e dos que nela recebem a sua formação. (<http://www.jaimemoniz.com/>)

São vários os autores e as definições sobre projeto educativo de escola dos quais passamos a referir:

Silva (2000, p. 227):

O Projecto Educativo exprime uma metodologia de trabalho organizativo e gestionário com o qual é possível assegurar a planificação do desenvolvimento organizacional a longo prazo, na base da formulação de estratégias de gestão adequadas às

características, aos problemas e às exigências em contexto escolar. Ele exprime, acima, de tudo, um tipo de gestão que gera condições capazes de propiciar uma mudança do cenário escolar de acordo com o rumo estabelecido pelos actores escolares.

Costa (1991, p. 35):

Documento pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objectivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da acção educativa.

Canário (1999, p. 45):

O Projecto Educativo de Escola foca o desenvolvimento da organização escolar no seu conjunto (...). É relativo ao seu governo e organização, expressando a sua identidade como instituição, as finalidades que a norteiam, as metas que escolheu e os meios que se propõe pôr em prática para as atingir.

Leite (2001, p. 50):

Documento que formaliza as intenções e as acções da política educativa e curricular de uma escola. É um instrumento de concretização e de gestão da autonomia da escola quando é concebido e desenvolvido na base do cruzamento de perspectiva e posições diversas (professores/as, alunos/as, pais, agentes da comunidade, outros educadores ...) que proporcionem a existência de diálogo dentro da escola, e desta com a comunidade e que enriqueçam a cultura e os saberes escolares com a dimensão social.

Pacheco (2001, p. 22):

(...) o projecto educativo (...) implica entre outros, os seguintes aspectos: formulação das finalidades educativas; consideração das necessidades educativas especiais; selecção das orientações globais pelas quais toda a comunidade educativa se norteia; clarificação e distribuição das responsabilidades entre os distintos agentes; critérios de desenvolvimento profissional dos professores (incluindo planos de formação), das equipas de gestão e dos demais participantes no projecto educativo; critérios de inter-relação escola-comunidade; critérios de vertebração de projectos comuns a várias escolas (pertencentes ao mesmo território educativo. A elaboração de um projecto educativo não representa um problema ou uma solução técnica mas uma tentativa de implicação de uma comunidade educativa: professores, alunos, encarregados de educação, etc.



## Parte III

### Capítulo V – Procedimentos Metodológicos

#### Natureza do Estudo

Optámos pela investigação-ação porque entendemos que esta forma de investigar permite-nos através da observação, participar de uma forma direta, identificando não só os problemas como os pontos fortes e os pontos fracos, e propor mudanças das práticas.

Investigação-ação, como refere Coutinho (2005, p. 219), “trata-se de uma expressão ambígua, que se aplica a contextos de investigação tão diversificados que se torna quase impossível chegar a uma “conceptualização unívoca”.

Vejamos o que dizem os autores sobre investigação-ação:

Coutinho *et al.* (2009, p. 219):

- Elliot (1993) (...) define a Investigação-Acção como um estudo de uma situação social que tem como objectivo melhorar a qualidade de acção dentro da mesma;
- Com Kemmis (1984) a Investigação-Acção não só se constitui como uma ciência prática e moral como também como uma ciência crítica;
- Lomax (1990) define a Investigação-Acção como “uma intervenção na prática profissional com a intenção de proporcionar uma melhoria”;
- Bartolomé (1986) define a Investigação-Acção como “ um processo reflexivo que vincula dinamicamente a investigação, a acção e a formação, realizada por profissionais das ciências sociais, acerca da sua própria prática”.
- Watts (1985), que refere que a Investigação-Acção é um processo em que os participantes analisam as suas próprias práticas educativas de uma forma sistemática e aprofundada, usando técnicas de investigação”.

De acordo com Latorre, 2003, in Coutinho (2011, p. 317) “fazer investigação-acção implica planear, actuar, observar e reflectir mais cuidadosamente do que aquilo que se faz no dia-a-dia, no sentido de induzir melhorias nas práticas e um melhor conhecimento dos *práticos* acerca das práticas.”

Segundo Coutinho *et al.* (2009) e ainda Rodrigues Lopes (1990) in Coutinho *et al.* (2009):

a Investigação-ação trouxe à investigação em ciências da educação as seguintes contributos:

Uma forma de investigar que dá maior relevo ao social, pondo o investigador e os participantes no mesmo plano de intervenção;

A combinação de métodos quantitativos e qualitativos, originando novas técnicas de recolha de dados, tais como “entrevista narrativa”, e “investigação biográfica”;

A disseminação do conceito de “prático reflexivo” de Schon (1983) na formação de professores, bem como noutras áreas profissionais.”

Refere ainda Coutinho *et al.* (2009, p. 364) que a investigação ação “apresenta diferentes formas de a realizar, dependendo das situações, dos contextos, das pessoas e das condições em que se processa (...). A tabela que se segue resume as diferentes modalidades de investigação-ação:

- ✓ Investigação-ação técnica;
- ✓ Investigação-ação prática;
- ✓ Investigação-ação crítica.

**Tabela 5 - Modalidades da Investigação-Ação**

<b>Modalidades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Papel do investigador</b>	<b>Tipos de conhecimento que geram</b>	<b>Formas de ação</b>	<b>Nível de participação</b>
<b>Técnica</b>	Melhorar as ações e a eficácia do sistema	Especialista externo	Técnico /explicativo	Sobre a ação	Cooptação
<b>Prática</b>	Compreender a realidade	Papel Socrático (favorecer a participação e a autorreflexão)	Prático	Para a ação	Cooperação
<b>Emancipadora (crítica)</b>	Participar na transformação social	Moderador do processo	Emancipatório	Pela ação	Colaboração

Ainda que, segundo o citado documento:

- ✓ Investigação acção técnica “ verifica-se quando o facilitador externo, ou amigo crítico, propõe a experimentação de resultados de investigações externas. Os objetivos e o desenvolvimento metodológico são predefinidos pelo facilitador externo.
- ✓ Investigação-acção prática “ é caracterizada por um protagonismo activo e autónomo do professor, sendo ele que conduz o processo de investigação.

- ✓ Investigação-acção crítica “ ou emancipada vai para além da acção pedagógica, intervindo na transformação do próprio sistema, procurando facilitar a implementação de soluções que promovam a melhoria da acção.

Em jeito de conclusão refere o mesmo Autor Coutinho et al. (2009, p. 365 que “esta última modalidade é, talvez, aquela que mais se enquadra no verdadeiro espírito do paradigma sócio-crítico, na medida em que se desenvolve num ambiente de maior colaboração social e preconiza, de uma forma mais intencional, a mudança.”

Ainda segundo Coutinho, (2009, p. 366):

De facto, na Investigação-ação observamos um conjunto de fases que se desenvolvem de forma contínua e que, basicamente, se resumem na sequência: planificação, ação, observação (avaliação) e reflexão (teorização). Tendo em conta que o que se pretende com esta metodologia é acima de tudo, operar mudanças nas práticas tendo em vista alcançar melhorias de resultados, normalmente esta sequência de fases repete-se ao longo do tempo, porque há necessidade por parte do professor/investigador, de explicar e analisar convenientemente e com consciência todo o conjunto de interações ocorridas durante o processo, não deixando de lado eventuais desvios processados por razões exógenas mas que têm que ser lavados em conta e, desse modo, proceder a reajustes na investigação do problema.

Com base neste mesmo documento, Coutinho *et al.* (2009, p. 375), verificamos que a investigação-ação:

contribui para a melhoria das práticas educativas, exactamente porque aproxima as partes envolvidas na investigação, colocando-as no mesmo eixo horizontal; favorece e implica o diálogo, enriquecendo o processo ao fazer emergir a verdade, desenvolve-se em ambientes de colaboração e partilha, retirando o fardo da solidão ao investigador; valoriza a subjetividade, ao ter sempre mais em conta as idiosincrasias dos sujeitos envolvidos; mas por outro lado, propicia o alcance da objetividade e a capacidade de distanciamento ao estimular a reflexão crítica.

Máximo Esteves (2008, p. 82), define Investigação-Ação, como “um processo dinâmico, interativo, e aberto aos emergentes e necessários reajustes, provenientes da análise das circunstâncias e dos fenómenos em estudo”

Latorre (2003, p. 20) refere que a metodologia da investigação-ação “ (...) é a que mais se aproxima do meio educativo sendo mesmo apresentada como metodologia do professor como investigador e que valoriza, sobretudo, a prática, tornando-a, talvez, o seu elemento chave”.

## Recolha e Registo de Dados

Na recolha de dados será privilegiada a observação participante porque permite-nos verificar de perto as práticas utilizadas a cada momento. Dá-nos ainda uma ideia mais precisa da satisfação pessoal e do envolvimento dos atores nos projetos em curso.

Para Correia (2011) o valor da observação participante não se justifica só por colocar o investigador dentro do campo de observação, pois entre uns e outros existe sempre a teoria e o sentido comum, social e cultural, do investigador. A sua presença direta é, indiscutivelmente, uma ajuda preciosa para o conhecimento social, pois evita mediações de terceiros, permitindo a um observador crítico o acesso à realidade com toda a sua complexidade. É normal que por esse contacto ser feito através dos seus órgãos de perceção e dos sentidos, que estes possam tornar-se obstáculos ou meios para o conhecimento, dependendo da sua postura. De qualquer maneira, a subjetividade faz parte da consciência do investigador e desempenha um papel ativo no conhecimento.

Essa observação participante é, de acordo com Bogdan e Taylor (1975), um tipo de investigação que se caracteriza por um período de interações sociais intensas entre o investigador e os sujeitos, no ambiente destes, sendo os dados recolhidos sistematicamente durante esse período de tempo, e mergulhando o observador na vida das pessoas, de modo a partilhar as suas experiências. Segundo Fino (2008, p. 5) “ (...) o desenrolar da observação participante, num contexto de investigação-acção, produz conhecimento, o qual, fornecido em forma de *feed-back* aos membros de um grupo social, se transforma em ferramenta de mudança.”

Compete ao investigador, recolher informação sobre a sua própria ação.

Relativamente a técnicas e instrumentos de recolha de dados, de acordo com Coutinho *et al.* (2009, p. 373)

(...) é sempre necessário pensar nas formas de recolher a informação que a própria investigação vai proporcionando...existe um conjunto de técnicas e de instrumentos de recolha de dados que António Latorre divide em três categorias:

- Técnicas baseadas na observação – estão centradas na perspectiva do investigador, em que este observa directo e presencialmente o fenómeno em estudo;
- Técnicas baseadas na conversação – estão centradas na perspectiva dos participantes e enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interacção;
- Análise de documentos – centra-se também na perspectiva do investigador e implica uma pesquisa e leitura de documentos escritos que se constituem como uma boa fonte de informação.

Estas técnicas e instrumentos, classificam-se do seguinte modo:

**Tabela 6 - Técnicas e Instrumentos de Investigação-Ação**

<b>INSTRUMENTOS (LÁPIS E PAPEL)</b>	<b>ESTRATÉGIAS (INTERACTIVAS)</b>	<b>MEIOS AUDIO-VISUAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teste</li> <li>✓ Escalas</li> <li>✓ Questionários</li> <li>✓ Observação sistemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Observação participante</li> <li>✓ Análise documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vídeo</li> <li>✓ Fotografia</li> <li>✓ Gravação áudio</li> <li>✓ Diapositivo</li> </ul>

Para complementar a observação recorrer-se-á ao uso de inquéritos por questionário por ser, segundo Sousa (2005, p.204) “uma técnica de investigação em que se interroga por escrito uma série de sujeitos, tendo como objetivo conhecer as suas opiniões, predisposições, sentimentos, interesses, expetativas, experiências pessoais, etc.” recolhendo, assim, juntos dos inquiridos a informação necessária para a conclusão do tema em estudo.

Já para os autores Carmo e Ferreira, (2008, p. 141) “A presença ou ausência do investigador no acto da recolha de dados é assim determinante no que respeita aos procedimentos técnicos de concepção e de administração dos inquéritos”.

Segundo Paulo Freire (1975, p. 55), “Quanto mais as pessoas se aplicam na acção transformadora das realidades, mais se “inserir” nela (na acção) criticamente.”

Para concluir esta temática, e referindo Coutinho *et al.* (2009, p. 375):

A ideia mais marcante na Investigação-Acção resulta, na nossa perspectiva, da sua extraordinária capacidade de activar a consciência crítica dos profissionais, em geral, e dos professores, em particular.

A Investigação-Acção é uma das metodologias que mais pode contribuir para a melhoria das práticas educativas..

A Investigação-Acção reconhece a necessidade de utilizar as categorias interpretativas dos profissionais da educação..

Investigação-Acção, não é uma metodologia de investigação sobre educação, mas sim uma forma de investigar para a educação.

### **Plano da Investigação-Ação**

Numa primeira fase pretende-se fazer uma observação dos procedimentos, participando, questionando e se necessário pondo em causa determinadas formas de agir, questionando práticas instaladas.

Na fase seguinte far-se-á um levantamento das questões observadas, proceder à sua análise e propondo mudanças nas práticas utilizadas.

## Calendarização

Conforme o estabelecido, para a parte prática deste estudo, o total de observações compreende entre 130 a 150 horas, distribuídas semanalmente com uma carga horária entre as quatro a cinco horas de observação. No que concerne ao período para as observações foi, juntamente com todos os intervenientes, estabelecido as seguintes datas, 16 de outubro de 2013 a 20 de maio de 2014.

## Cronograma das Etapas de Investigação

A próxima tabela representa por etapas todo o trabalho que se pretende desenvolver no decorrer da investigação, no fundo esta é uma ferramenta de planificação e controlo. Sabendo que a investigação tem a duração de um ano esta foi estruturada em quatro etapas.

**Tabela 7 - Etapas da Investigação**

<b>Etapas da Investigação</b>			
<b>1ª Etapa</b>	<b>2ª Etapa</b>	<b>3ª Etapa</b>	<b>4ª Etapa</b>
<b>PESQUISA</b>	<b>PESQUISA METEDOLOGIA E EMPÍRICA</b>	<b>RECOLHA/ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>PRODUÇÃO DO RELATÓRIO</b>
<u>Concetualização da problemática a estudar:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Realização de pesquisas bibliográficas;</li><li>Revisão teórica;</li><li>Estruturação da metodologia de investigação.</li></ul>	Definição da metodologia utilizada; <u>Realização da pesquisa empírica:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Identificar situações de interesse para o estágio;</li><li>Construção da revisão de literatura.</li></ul>	<u>Recolha dos dados</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Questionário;</li><li>Notas de campo.</li></ul> <u>Análise de dados</u> <ul style="list-style-type: none"><li>Qualitativos;</li><li>Quantitativos.</li></ul> Interpretação dos dados recolhidos	Apresentação dos resultados de investigação;  Elaboração do relatório final.
<b>setembro, outubro, novembro dezembro 2013</b>	<b>janeiro, fevereiro, março, abril 2014</b>	<b>maio, junho e julho 2014</b>	



## **Parte IV – Resultados da Investigação**

### **Capítulo VI - Apresentação e Discussão dos Dados Recolhidos**

Esta investigação debruçou-se sobre o setor administrativo da Escola Secundária Jaime Moniz, tendo como objetivo o estudo sobre a perceção que os assistentes técnicos têm sobre o seu trabalho e contributo para uma escola de qualidade.

A escola é uma organização, na qual a participação e a integração de todos os grupos que nela trabalham, são muito importantes para o seu desenvolvimento. Quisemos desta forma, saber um pouco mais sobre este grupo profissional, pois do que pudemos verificar existem muito poucos estudos sobre esta classe.

Para isso, foi elaborado um questionário dividido por oito temas de análise os quais passamos a enumerar:

- ✓ Dados pessoais;
- ✓ Dados profissionais;
- ✓ Motivação;
- ✓ Competências;
- ✓ Formação;
- ✓ Liderança;
- ✓ Cultura de escola e,
- ✓ Espaço reflexão.

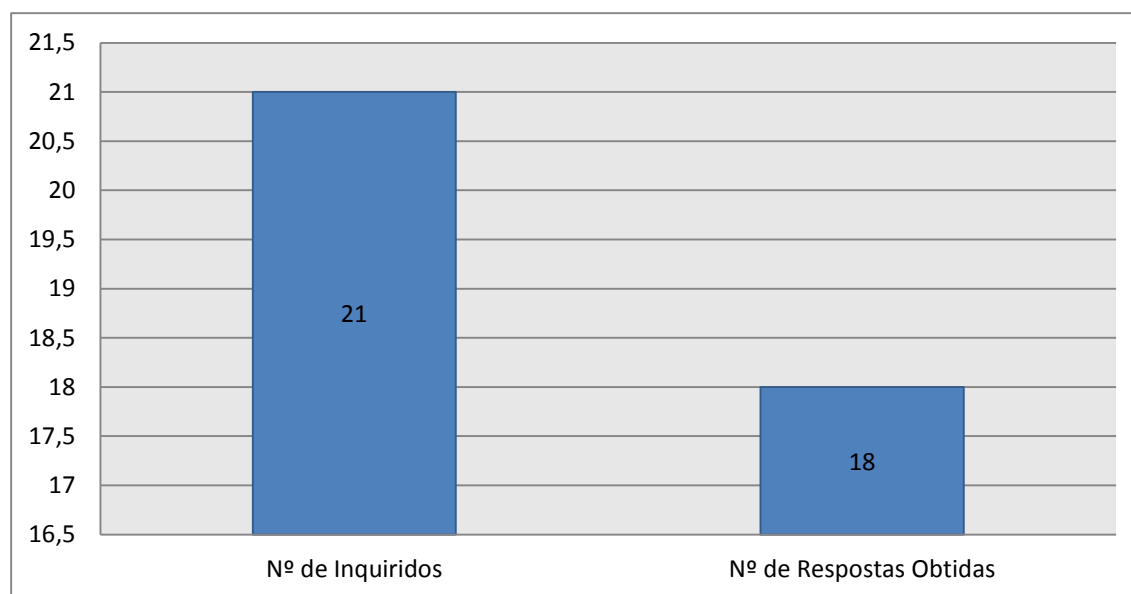
No que diz respeito ao tratamento de dados optámos por dar continuidade aos oito temas em análise, permitindo desta forma uma melhor estruturação e apresentação dos resultados em função das respostas obtidas.

#### **Resultados da aplicação dos questionários**

Importa mencionar que este questionário foi constituído por questões fechadas, nas quais os inquiridos limitaram-se a selecionar a resposta que se aproximava mais da sua opinião, e abertas que permitiram aos inquiridos responder livremente pelas suas próprias palavras. Em algumas questões os participantes poderiam responder utilizando uma escala de “muito, pouco ou nada” enquanto noutras a escolha limitava-se ao “sim e não”. No tratamento de dados, nomeadamente nos gráficos apresentados optamos por representar também em número as situações de “não responde”.

A amostra deste estudo é constituída por 21 elementos dos quais 18 responderam ao inquérito o que em percentagem representa cerca de 85% de participação no estudo.

**Gráfico 1 - Participação no Estudo**



### **Ponto 1 - Dados Pessoais**

No ponto um do questionário foram colocadas algumas questões com o objetivo de recolher dados que caracterizem a amostra deste estudo. Relativamente à faixa etária dos participantes verificamos que as idades variam entre os 35 e os 66 anos de idade. Consideramos este fator muito importante, tendo em conta Bilhim (2006, p.248), “ As experiências de trabalho e de vida dos indivíduos adultos podem dar valiosos contributos, enriquecendo qualquer intervenção”.

No entanto, sabemos também que quanto mais idade possuem maior é a dificuldade e a resistência em acompanhar as constantes mudanças impostas pela hierarquia à escola, que exige cada vez mais conhecimentos em áreas diferenciadas como por exemplo as novas tecnologias.

De acordo com Bilhim (2006, p.186),

As novas tecnologias poderão emergir como ameaçadoras se não forem acompanhadas de mudanças na organização do trabalho. A reorganização do trabalho implica novas formas de olhar para as qualificações, a compensação e a participação dos trabalhadores nos processos de trabalho.

São também colocadas algumas dificuldades a nível da comunicação interna e externa através do correio eletrónico e a intranet entre outros.

Sobre novas tecnologias, Delors, J. (1996, p.35), escreve que:

As novas tecnologias fizeram entrar a humanidade na era da comunicação universal; abolindo as distâncias, concorrem muitíssimo para moldar a sociedade do futuro, que não corresponderá, por isso mesmo, a nenhum modelo do passado. As informações mais rigorosas e mais actualizadas podem ser postas ao dispor de quem quer que seja, em qualquer parte do mundo, muitas vezes, em tempo real, e atingem as regiões mais recônditas. Em breve, a interactividade permitirá, não só emitir e receber informações, mas também dialogar, discutir e transmitir informações e conhecimentos, sem limite de distância ou do tempo.

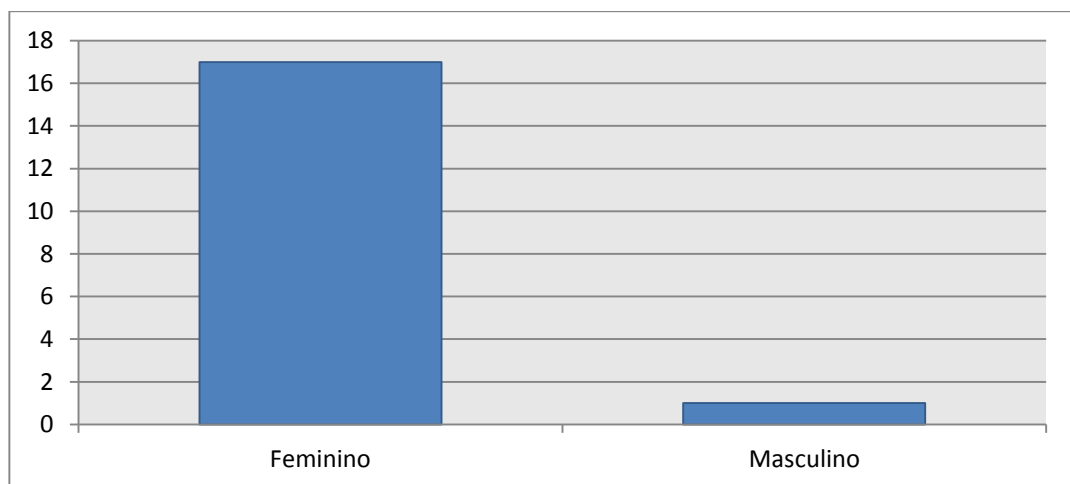
Contudo, nem todos os trabalhadores estão preparados para lidar com estas técnicas de comunicação. Resta lembrar que quem não se esforçar para acompanhar as mudanças, está sujeito a ser ultrapassado pelos mais novos.

De realçar que os trabalhadores com mais idade dizem-se cansados, não só pela idade como pelo tempo de serviço que já possuem, desmotivados e indisponíveis para aceder a novas técnicas de aprendizagem.

Segundo Rego e Cunha (2007, p. 329) “o sucesso e o fracasso dos processos de gestão de mudança dependem do modo como se compatibilizam as mudanças tecnológicas com as mudanças humanas e sociais. É preciso evitar o combate a obstáculos humanos/sociais com soluções tecnológicas”.

No que concerne ao sexo dos 18 inquiridos verificamos que 17 são do sexo feminino e um do sexo masculino.

**Gráfico 2 - Sexo do Inquiridos**



Quanto às habilitações académicas dos sujeitos, tal como ilustra o próximo gráfico, cinco possuem o 3º Ciclo, seis o 12º ano de escolaridade e três detêm uma licenciatura. De salientar que foram também apontados 10º ano, 11º ano e 12º ano profissional.

Tendo em conta o ano que estes trabalhadores entraram na carreira administrativa, sabemos que as habilitações académicas estão de acordo com as exigidas. Aliás, por volta dos anos 50/60, estudar não era para todos, daí que se limitavam a concluir apenas o que era considerado ensino obrigatório. No entanto, temos que valorizar, aqueles que mais tarde mostraram vontade de melhorar, apostando na sua formação académica, com esforço, estudando e trabalhando. As habilitações literárias, são importantes para a progressão na carreira, que se encontra congelada por lei desde 2005, até a presente data.

Citando Bilhim (2006, p. 244):

A valorização do capital humano insere-se no que é hoje conhecido como economia da educação que, por sua vez, faz parte da economia de recursos humanos. A economia da educação trata dos processos de formação e de valorização dos recursos humanos, por via, nomeadamente, dos sistemas de educação, aprendizagem e formação profissional.

Ainda que “a renovação da competitividade e o restabelecimento de um nível de emprego socialmente aceitável dependem do investimento feito em educação e formação profissional.” (p.245)

Apesar dos documentos darem importância ao fator habilitações académicas, do que pude observar, ao único trabalhador detentor de uma licenciatura, não lhe foi atribuído qualquer trabalho relacionado com a habilitação adquirida. Verificamos que o trabalho que fazia antes da conclusão do curso, é exatamente o mesmo que faz agora.

O capital humano quando bem aproveitado, é uma mais-valia para uma organização. Estes elementos quando motivados, desempenham melhor as suas funções, com eficácia, atingindo os objetivos propostos, contribuindo com os seus conhecimentos para um melhor desenvolvimento das equipas de trabalho.

Na verdade, as exigências inicialmente feitas em termos de habilitações, fizeram com que as pessoas estagnassem, uma vez que mesmo sem vocação ou qualquer especialização para exercer a profissão em causa, sempre tiveram a ideia (pelo menos até à pouco tempo), que tinham um trabalho seguro. Muitos deles acham mesmo ser uma perda de tempo investir no conhecimento.

## **Ponto 2 – Dados Profissionais**

No ponto dois dos questionários pretendemos recolher os dados relativos à situação profissional dos inquiridos. No que diz respeito à função que estes 18 elementos desempenham verificamos que dois são técnicos de biblioteca e os restantes

16 são assistentes técnicos. Interessou-nos também saber o tempo de serviço dos intervenientes do estudo e constatamos que muitos deles, exerceram funções noutros setores. No entanto das respostas obtidas concluímos que este tempo de serviço nem sempre foi desempenhado na totalidade na escola Jaime Moniz.

Na resposta à pergunta **“Sempre trabalhou nesta secção?”** constatamos que a grande maioria já desempenhou as suas funções noutra secção, o próximo gráfico ilustra em número as respostas obtidas.

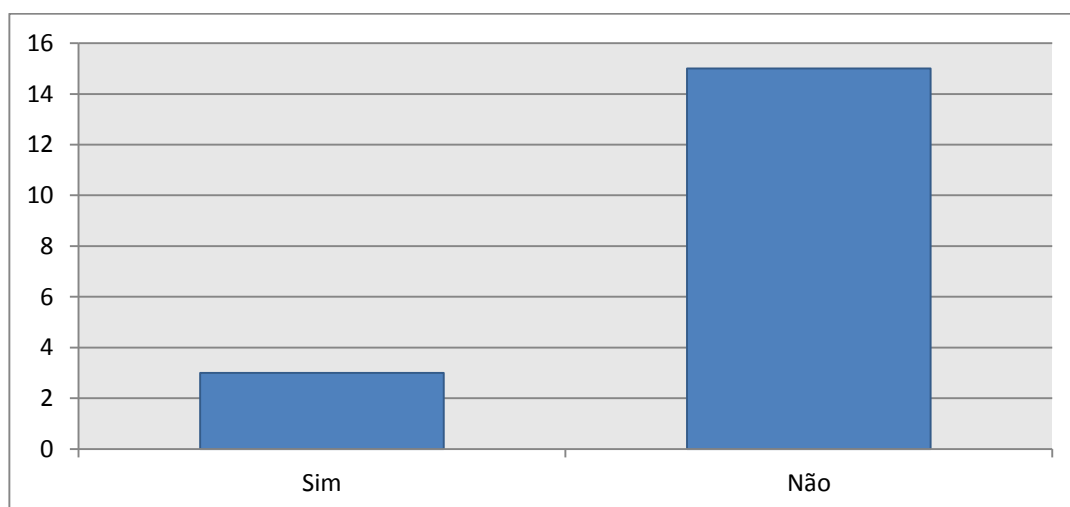
Por vezes a mudança de secção, tem a ver com situações de doenças prolongadas ou de aposentações, levando a chefia a propor a sua mudança, tendo em conta os bons resultados do serviço.

Segundo Rego e Cunha (2007, p. 147):

Perante perspectivas de mudança, as pessoas formar dúvidas acerca do seu futuro, e do que poderá ocorrer ao posto de trabalho, à sua família, às relações sociais. Indagam-se sobre os novos requisitos da função, as competências que necessitarão de aprender, os sacrifícios que lhes poderão ser solicitados, a capacidade para lhes responder.

Relativamente àqueles trabalhadores que já trabalharam em outros serviços, por vezes a mudança acontece por questões de residência, deixam o trabalho em outras escolas da RAM, optando pela Escola Secundária Jaime Moniz. Temos ainda aqueles que entraram por concurso, vindo de empresas privadas, optando, inicialmente pela colocação na função pública, considerando ser este um emprego mais seguro. Era até então a mentalidade que prevalecia.

**Gráfico 3 - Questão: "Sempre trabalhou nesta secção?"**



Constatamos também que a grande maioria dos inquiridos, 11, já tiveram outro tipo de emprego, enquanto sete responderam que não.

### Ponto 3 – Motivação

Já no ponto três dedicado à temática da motivação foram colocadas algumas questões específicas a fim de percebermos os níveis de motivação dos inquiridos. Para tal começamos este ponto com sete questões onde os inquiridos manifestam a sua opinião numa escala de “muito, pouco e nada”. Para melhor percebermos e analisarmos os resultados optámos por descrever ponto por ponto os resultados obtidos. Sendo assim, à questão: **“Sente-se motivado(a) no seu trabalho?”** verificamos que a maioria responde “muito”.

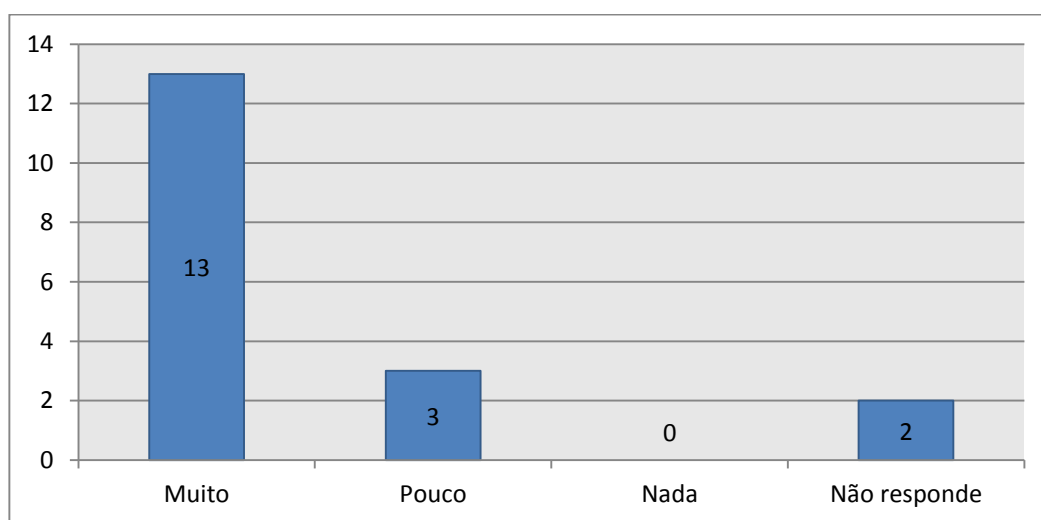
Tendo em conta o momento que o país atravessa, é natural que os trabalhadores do setor público, no geral, se encontrem desmotivados face à sua situação profissional.

Pessoas desmotivadas, trazem consequências graves para uma organização, não realizam qualquer esforço para cumprir objetivos, não se sentem na obrigação de cumprir com tarefas determinadas a tempo e horas. No entanto, na escola onde decorreu o estudo, e de acordo com o resultado do questionário, as respostas a esta pergunta apontam que de facto estes trabalhadores estão prontos para colaborar.

Segundo Damasco (2008, p. 130)

O que caracteriza uma pessoa motivada é o fato de ela ter um algo a mais, desejar fazer o melhor, às vezes, fazer diferente (quebrar velhos paradigmas), criar novas condições e conduzir os problemas do caminho com tranquilidade e com criatividade.

**Gráfico 4 - Questão: "Sente-se motivado(a) no seu trabalho?"**



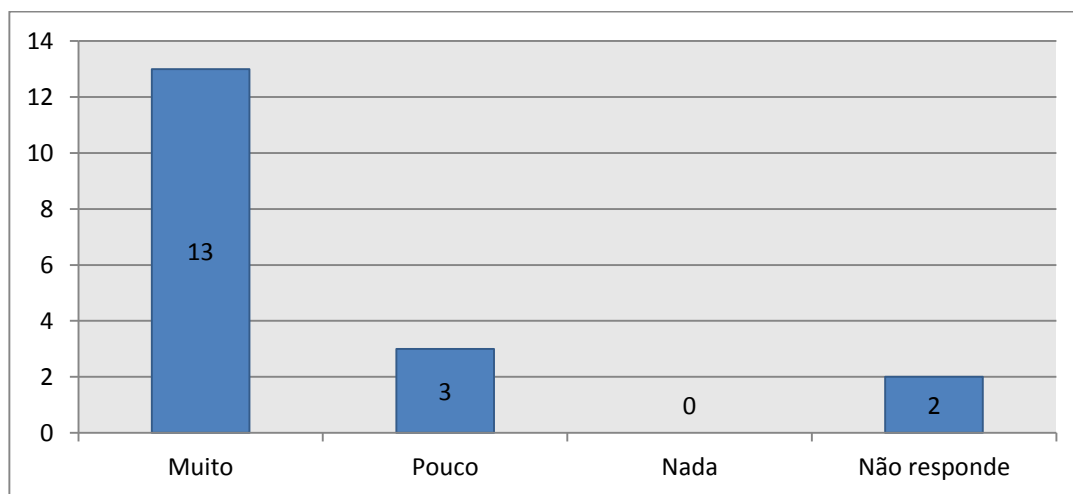
À questão **“Qual o seu nível de satisfação no trabalho que realiza?”** encontramos o mesmo número de respostas do que as dadas à questão anterior. Assim sendo verificamos que 13 elementos estão “muito” satisfeitos, três “pouco” satisfeitos e que dois não responderam à questão.

Para Damasco, (2008, p.53):

As organizações públicas cada vez mais se deparam com os pressupostos de aderirem a uma política organizacional imbuída de valores que dignificam o homem e as organizações nas quais estão inseridos. A busca por excelência, qualidade de vida, produtividade, eficiência e eficácia nas organizações públicas traduzem-se em ganhos significativos para a sociedade em geral. Portanto, a adoção de novos paradigmas para o serviço público auferem ganhos relevantes dentro dos sistemas organizacionais, mantendo-os ativos e atuantes, sem que, seja permitido o rompimento da cadeia dos processos de crescimento e desenvolvimento organizacionais.

Ainda que (2008, p.115), “A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrentes do poder de Estado exercido pelas organizações públicas”.

**Gráfico 5 - Questão: "Qual o seu nível de satisfação no trabalho que realiza?"**



À questão: **“Preocupa-se com a possibilidade de não conseguir alcançar os seus objetivos?”** verificamos que o padrão de resposta mantém-se. Neste caso 12 inquiridos responderam que se preocupam “muito”, quatro “pouco” e dois não responderam.

Tendo em conta que o sistema de avaliação implementado, fixa objetivos que devem ser atingidos nos prazos fixados pelo avaliador, naturalmente que se preocupam em alcançar os objetivos propostos sob pena de serem penalizados na avaliação e por consequência na progressão da carreira.

A Lei nº10/2004, de 22 de março, tem por objetivo a criação de um sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP), o qual integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos.

O diploma acima referido, no seu artigo 4º, diz ter entre outros como objetivos:

- a) Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, tendo em vista promover e excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;
- b) Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objetivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;
- c) ...
- d) Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores;
- e) ..
- f) ..
- g) Promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores;
- h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

Segundo Bilhim, (2006, p. 276), este modelo, “é um modelo de avaliação global que permite implementar uma cultura de gestão, baseada na responsabilidade de dirigentes e outros trabalhadores relativamente à prossecução dos objetivos fixados, mediante a avaliação de resultados.”

Citando o mesmo autor, “A gestão por objetivos na Administração Pública corresponde antes à introdução de uma nova postura comportamental dos dirigentes e dos funcionários e agentes da Administração no seu “saber estar” e “saber fazer”, o que se passa por um novo “saber mais” (formação)” (Bilhim, 2006, p. 282).

A Lei nº10/2004/M, de 22 de março, foi regulamentada mais tarde com a publicação do Decreto Regulamentar nº19-A/2004, de 14 de maio. Por ser uma lei emanada da República Portuguesa, foi aplicado à Região Autónoma da Madeira, através do Decreto Legislativo Regional nº11/2005/M, de 29 de junho.

Desta forma e conforme preceituado nº1 do artº 3º deste Decreto Legislativo Regional, os seus objetivos são:

- 1- A avaliação dos objetivos visa comprometer os trabalhadores com os objetivos estratégicos da organização e responsabilizar pelos seus resultados, promovendo uma cultura de qualidade, responsabilização e otimização de resultados, de acordo com as seguintes regras:
  - a) O processo de definição de objetivos e indicadores de medida, para os diferentes trabalhadores, é da responsabilidade de cada organismo;

- b) Os objectivos devem ser acordados entre o avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador, sem prejuízo do disposto na alínea f) do nº2 do artigo 14º;
- c) A definição dos objectivos deve ser clara e dirigida aos principais resultados a obter pelo colaborador no âmbito do plano de actividades do respectivo serviço;
- d) Os objetivos a fixar devem ser no máximo cinco e no mínimo três, dos quais pelo menos um é de responsabilidade partilhada;
- e) São objectivos de responsabilidade partilhada os que implicam o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada;

Em 21 de agosto de 2009, é publicado um diploma regional, o Decreto Legislativo Regional nº27/2009/M, que “Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração regional da região autónoma da madeira”.

Este Decreto “ vem estabelecer o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na região autónoma da Madeira, adiante designado por SADAP-RAM.”

Nesta medida, um sistema de avaliação do desempenho coerente deve integrar a avaliação dos serviços, dos dirigentes e dos demais trabalhadores, assumindo-se como um sistema de gestão dos organismos, desiderato que não foi totalmente alcançado com o Decreto Legislativo Regional nº11/2005/M, dada a sua natureza regulamentar da Lei nº10/2004, de 22 de Março.

A partir de agora a avaliação de desempenho será toda ela com base neste diploma regional de 2009, que tem como objetivos no seu artigo 6º:

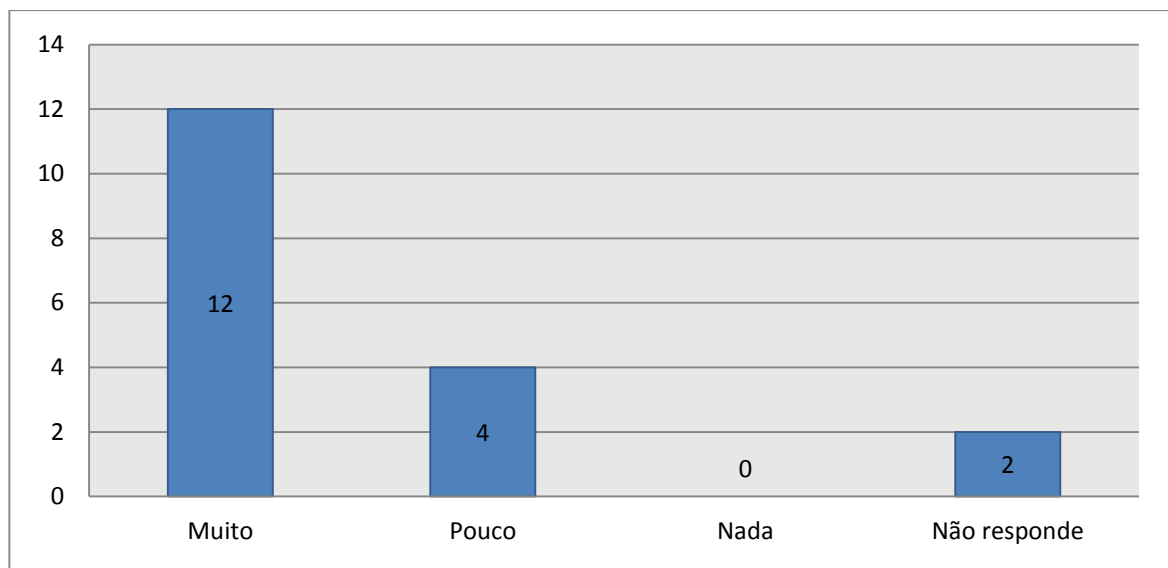
- a) Contribuir para a melhoria da gestão da administração pública regional em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e considerar práticas de avaliação e auto-avaliação da administração pública regional;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir os serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) ....
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da administração pública regional;

Pela legislação acima referida, percebemos o quanto é importante para cada trabalhador, alcançar os objetivos propostos. A possibilidade de não alcançar os objetivos propostos, compromete os trabalhadores face aos objetivos e metas traçadas pela organização. Além disso, são também responsáveis pelos resultados.

Cada objetivo é aferido em 3 níveis (nº1 do artº 44º D.L.R nº 27/2009/M, de 21 de agosto ” Avaliação dos resultados atingidos”).

- Nível - 5 - “Objetivo superado”
- Nível - 3 - “Objetivo atingido”
- Nível - 1 - “Objetivo não atingido”

**Gráfico 6 - Questão: "Preocupa-se com a possibilidade de não conseguir alcançar os seus objetivos?"**

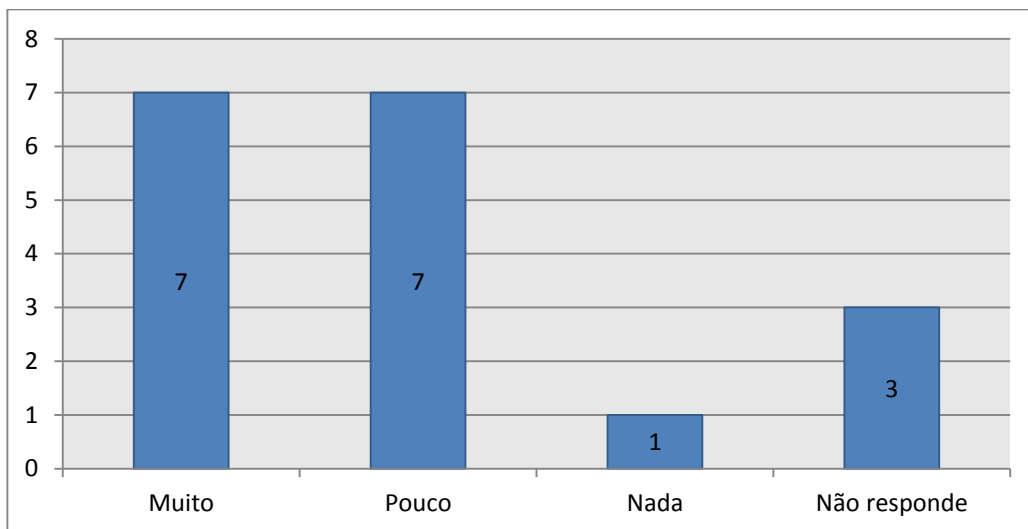


À questão: **“Em que medida se sente livre para expressar as suas opiniões?”** mediante as respostas concluímos que existe uma “divisão” de sentimentos isto porque o número de inquiridos que se considera “muito” corresponde ao mesmo número de inquiridos que se considera “pouco” livre para manifestar as suas ideias e que um elemento não se sente “nada” livre.

Aqui podemos considerar que as pessoas no fundo expressam as suas opiniões, apenas sobre matérias sobre as quais se devem expressar, visto a nossa Administração Pública ser tradicionalmente marcada pelo poder político e por constrangimentos jurídico-legais.

No caso da Escola em questão, cabe ao órgão de gestão e à chefia administrativa, promover o diálogo aberto com os seus trabalhadores, tirando dúvidas, ouvindo os seus problemas, as suas críticas, sejam elas construtivas ou destrutivas, orientando a ação dos mesmos, apoiando e transmitindo autoconfiança.

**Gráfico 7 - Questão: "Em que medida se sente livre para expressar as suas opiniões?"**



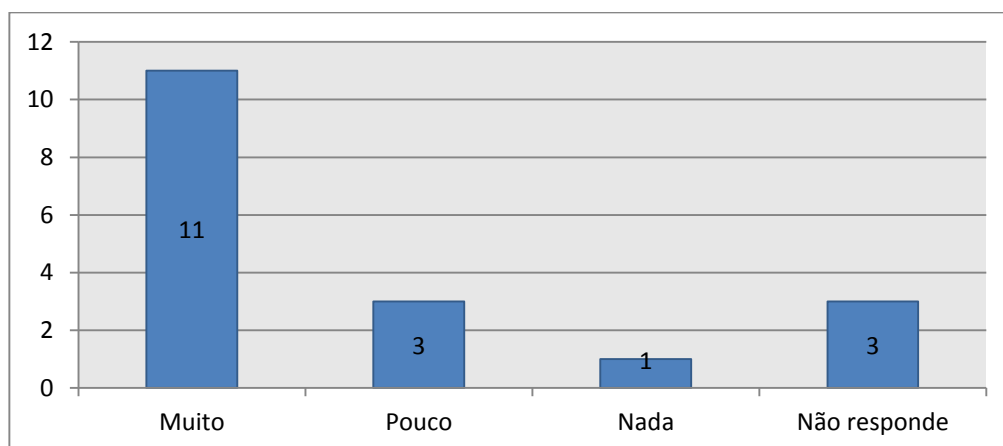
À questão: **“Qual o seu grau de identificação com a escola onde trabalha”**, concluímos que a grande maioria se sente “muito” identificado enquanto um elemento “nada” se identifica com a escola onde exerce funções.

E isto vê-se bem especialmente nos gabinetes de atendimento ao público interno, gabinete do aluno, e externo, onde o atendimento é personalizado, com respostas adequadas a todas questões colocadas, fazendo com que os alunos e restantes utentes fiquem satisfeitos e bem esclarecidos. Estes trabalhadores, são um exemplo especialmente para os alunos que aprendem com eles valores e maneiras de se relacionarem, com as restantes pessoas da comunidade escolar.

Para Caetano e Vala (2002, p. 304):

competirá à organização desenvolver o processo de socialização, enquanto por seu lado, o indivíduo tentará impor um processo que os autores designam por individualização. Deste modo, a organização tenta moldar os comportamentos individuais às suas necessidades, cultura e valores, e os indivíduos que nela trabalham tentarão influenciá-la com o intuito de atingirem maior satisfação pessoal e a realização das suas próprias necessidades.

**Gráfico 8 - Questão: "Qual o seu grau de identificação com a escola onde trabalha?"**



À questão: **“Preocupa-se com a segurança em relação ao seu emprego?”** verificamos que 13 elementos estão “muito” preocupados enquanto que dois afirmam estar “pouco” preocupados.

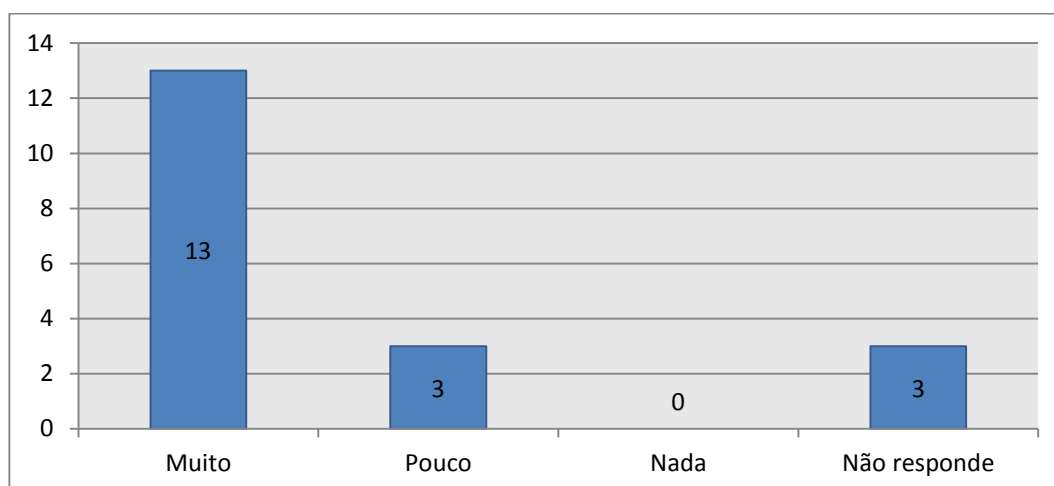
E aqui podemos referir que a preocupação reside nas normas legislativas emanadas do governo, que apontam para o excesso de trabalhadores na Administração Pública, apontando desde logo, a porta da saída. Desde 2012, que os Orçamentos Gerais do Estado, alertam para a redução de trabalhadores, no mínimo 2% por ano. Estas normas fazem parte do plano de assistência financeira, imposto pela TROIKA (Comité de três membros, Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu, Comissão Europeia). De salientar ainda o facto dos trabalhadores menos habilitados serem o alvo preferido. Além disto existe a situação daqueles que já estavam no quadro, que a partir de determinada altura, passam a ser contratados.

Logo, dá para perceber as razões da insegurança. Longe vai o tempo em que trabalhar para o Estado, era garantido que se tratava de um emprego para toda a vida.

Segundo Chiavenato, (2002, p. 44):

Tanto a organização como os seus membros, estão envolvidos em uma mútua adaptação. Embora o equilíbrio entre os indivíduos e a organização seja constantemente perseguido, ele nunca é completamente alcançado em virtude das mudanças de necessidade, de objetos e de relações mutáveis de poder.

**Gráfico 9 - Questão: "Preocupa-se com a segurança em relação ao seu emprego?"**

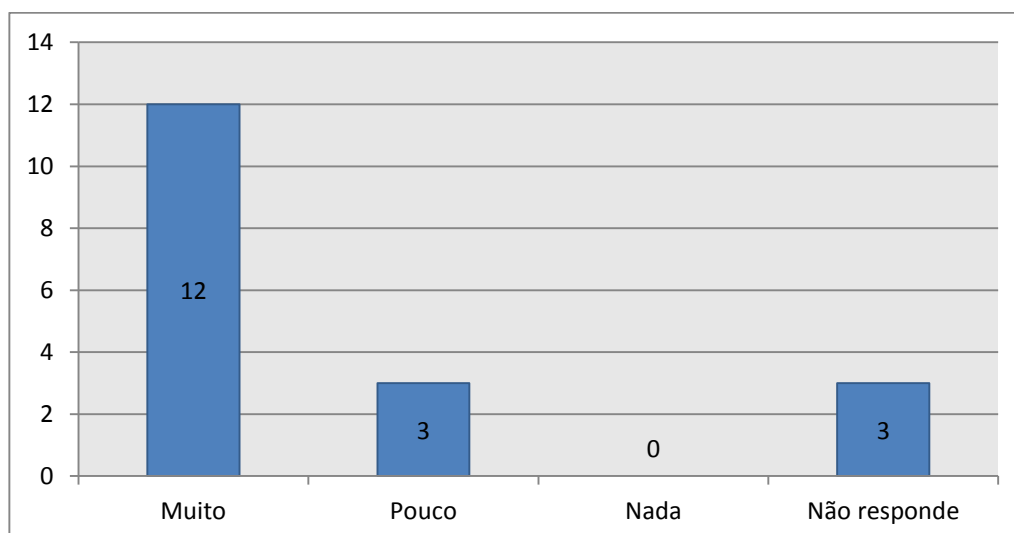


E para terminar este primeiro bloco de questões do ponto três do questionário terminamos com a seguinte questão: **“Revê-se nos sucessos da sua escola?”** e verificamos que 12 inquiridos se revêm “muito” e que apenas três “pouco” se revêm no sucesso da escola.

Segundo Hernâni Pereira, (2006, p. 35):

O património mais importante da organização são as pessoas e, procurando aquela gerar mais valias com o seu próprio património, são sem dúvida as pessoas que têm capacidade de gerar essa mais valia significativa. Freqüências cada vez mais altas para responder à concorrência realçam a importância dos recursos humanos.

**Gráfico 10 - Questão: "Revê-se nos sucessos da sua escola?"**

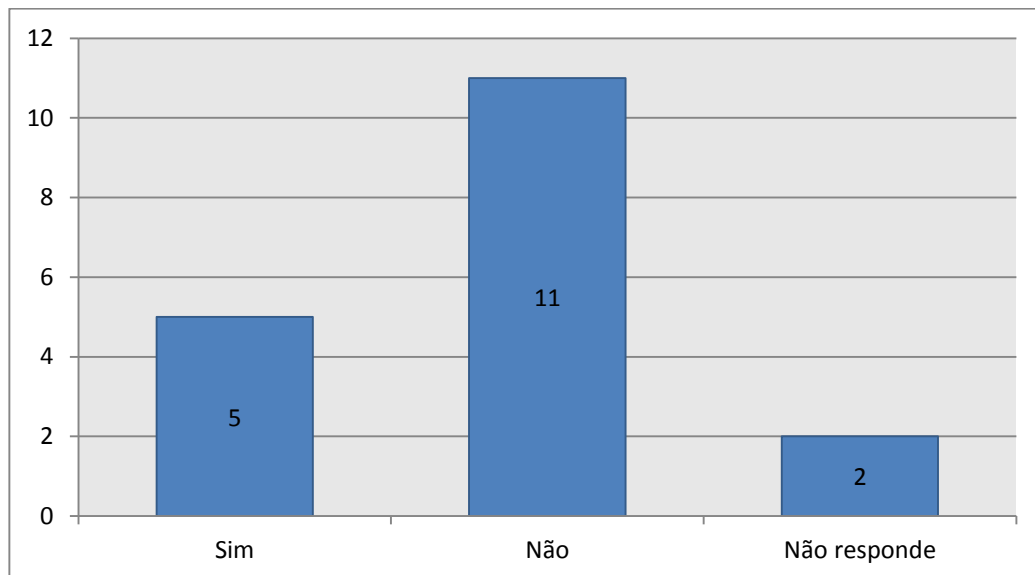


O gráfico 10 ilustra as respostas relativas à questão 3.2. **“Alguma vez manifestou interesse em mudar de secção?”** verificamos que cinco elementos responderam que sim, 11 não e que dois inquiridos não responderam à questão.

Segundo Bilhim, (2006, p. 199):

Para mudar algo de forma eficaz, é preciso estratégia prévia. A mudança implica uma modificação de rotinas, de relações de trabalho, de responsabilidades, de hábitos e comportamentos das pessoas da organização. A mudança é sentida como crítica quando surge uma oportunidade estratégica ou uma ameaça que se procura contornar/evitar.

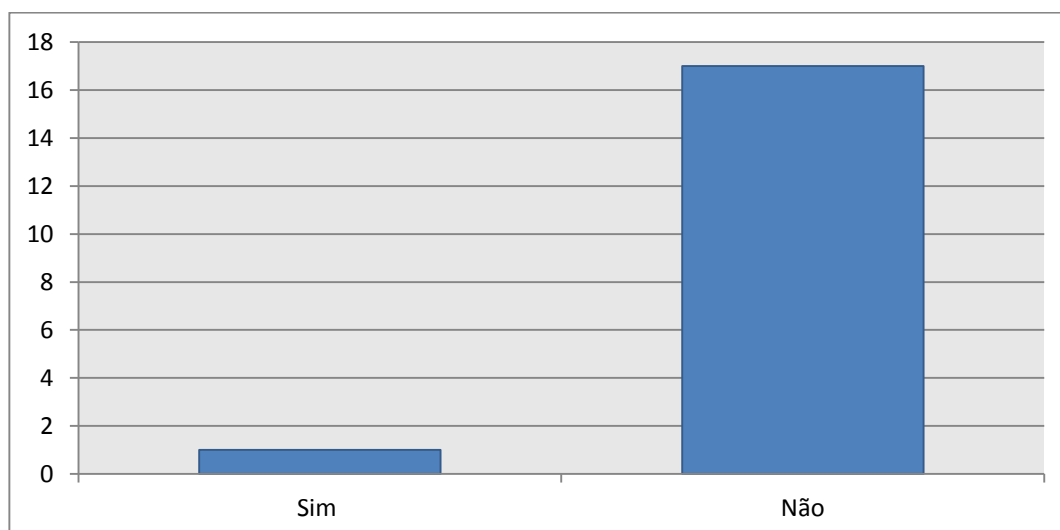
**Gráfico 11 - Questão: "Alguma vez manifestou interesse em mudar de secção?"**



Quando confrontados com a questão do ponto 3.3. **“No seu trabalho só faz o que lhe é pedido?”** verificamos que apenas um elemento respondeu que sim, enquanto os restantes 17 afirmaram que não.

Este grupo tem a ideia precisa do valor do seu trabalho, bem como da sua importância no contexto educativo. Daí resulta a sua disponibilidade para executar tarefas que lhes são pedidas, ainda que não façam parte do seu conteúdo funcional.

**Gráfico 12 - Questão: "No seu trabalho só faz o que lhe é pedido?"**



Uma outra questão que também reuniu consenso foi a **3.4. “Trabalha em equipa?”** onde todos os inqueridos responderam que sim.

Quando se trabalha em equipa, todos os elementos são responsáveis pelos resultados obtidos. É importante dividir tarefas e responsabilidades. O sucesso está na forma como o trabalho é organizado, no debate de ideias, na troca de opiniões. Para que uma equipa tenha sucesso todos os elementos tem de ser solidários e participativos.

Em geral, segundo Bilhim (2006), pp.191-192), “entende-se por “equipa de trabalho”, colectivos de trabalho que desejam otimizar o funcionamento da sua área; o conjunto de empregados de diferentes níveis hierárquicos ou de diferentes áreas da organização que desejam melhorar a coordenação e aumentar a produtividade.”

Ainda que, são necessárias duas condições:

- 1 – Missão;
- 2 – Competências.

A missão assegura a animação das equipas e permite que se exerça a liderança. As organizações mais horizontais poderão não ser as mais participativas, nem as menos dirigidas. Por isso, a clareza da missão, tanto pra a organização, no seu todo, como para os elementos que a compõem, é uma condição crítica de sucesso numa organização em rede.

As competências corporizadas em cada pessoa serão a base para a criação dos grupos de trabalho. Assim, dar-se-á menor atenção às funções do que às competências individuais. Os indivíduos portadores de certas competências e idiosincrasias constituem os elementos base do grupo de trabalho.

À questão **3.5. “O salário é um fator importante para se sentir motivado?”** vemos que 12 elementos afirmam que sim ao passo que sete respondem que não.

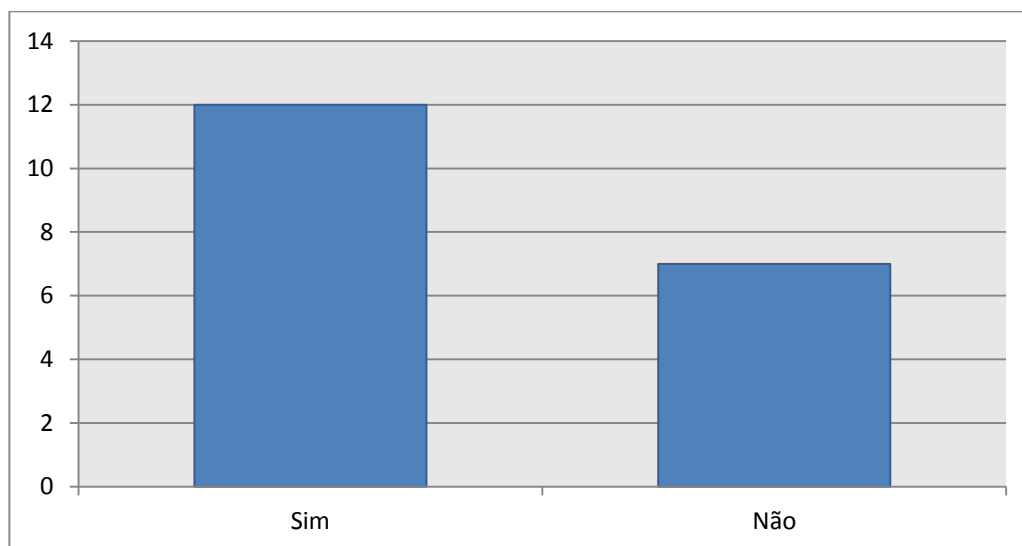
Todos sabemos que o salário tem um papel muito importante na vida das pessoas. Somos abonados com base em categorias, por escalões e índices remuneratórios. Se as pessoas são bem pagas, estarão a meu ver mais motivadas para trabalhar.

Nas teorias sobre a motivação, destacamos a teoria das necessidades de Frederick Herzberg. Segundo este psicólogo:

existem dois tipos de factores considerados muito importantes para o comportamento das pessoas no trabalho. Os factores higiénicos que englobam o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, os fringe benefits, as políticas e práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais, etc. Os factores motivacionais incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho, etc. Os factores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho, enquanto os factores higiénicos estão acima de tudo relacionados com o contexto do trabalho. Sebastião Teixeira, (1998, p.127)

Ainda que (p. 128),”critica o facto de muitos gestores prestarem relativamente menos atenção aos factores motivacionais e preocuparem-se fundamentalmente com os factores higiénicos – que não conduzem à motivação das pessoas – como os salários, os bónus e as condições de trabalho.”

**Gráfico 13 - Questão: "O salário é um fator importante para se sentir motivado(a)?"**



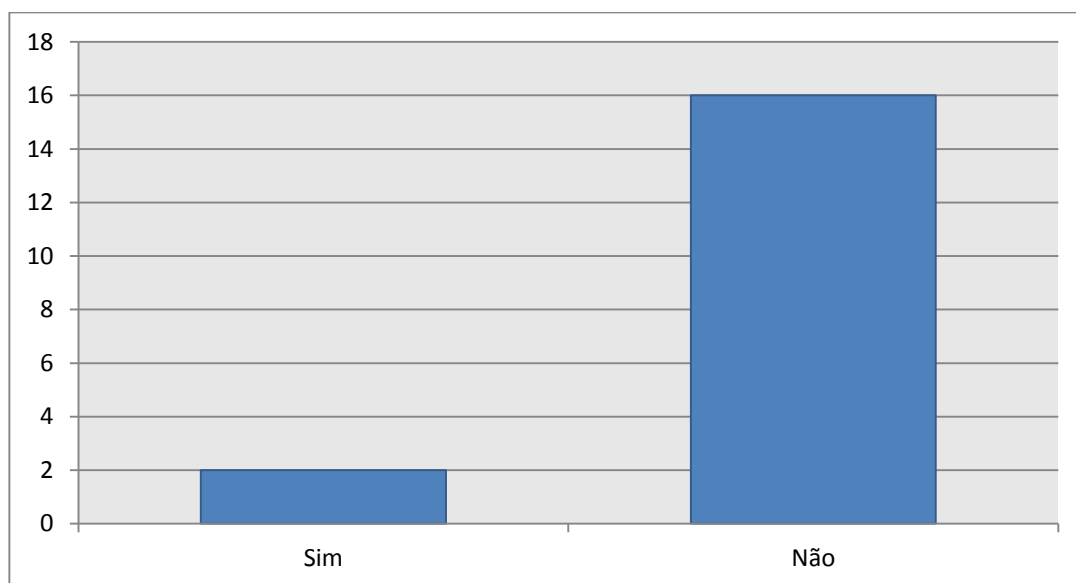
Já à questão 3.6. “**Considera o salário que recebe adequado ao trabalho que desempenha?**” constatamos que dois inquiridos afirmam que sim, enquanto 16 responderam que não.

Segundo Bilhim (2006 p. 180), “questões como a realização pessoal, a sociabilidade, o stress profissional, a fadiga, a organização da vida quotidiana ou o reconhecimento público do trabalho, surgem em lugar secundário face ao salário e ao ganho.”

Uma vez que não é feita a entrada de novos trabalhadores para executar o trabalho deixado por aqueles que por vários motivos vão saindo, naturalmente que isso traduz insatisfação. Além disso, todos nós sabemos que o que se avizinha são instruções no sentido de serem feitos novos cortes salariais e não aumentos de salário.

O trabalho desempenha um papel central nas vidas das pessoas, que dele retiram diversos tipos de recompensas: materiais, na medida em que recebem uma remuneração pela atividade desenvolvida; sociais pelo contacto com outras pessoas que o trabalho proporciona; prestígio, pelo estatuto social associado às funções desempenhadas; valorização pessoal, enquanto fonte de auto-estima, identidade e meio de realização pessoal pelo trabalho prestado. Bilhim (2006, p.187)

**Gráfico 14 - Questão: "Considera o salário que recebe adequado ao trabalho que desempenha?"**



#### **Ponto 4 – Competências**

O ponto quatro do questionário, apesar de ser pouco extenso pretende recolher informação relacionada com as competências desenvolvidas em contexto laboral como também perceber se existe preocupação por parte dos inquiridos em torno desta temática. À questão 4.1. **“Preocupa-se com a ideia de não conseguir realizar os objetivos que lhe são propostos?”** verificamos que 16 inquiridos estão preocupados, no entanto dois elementos afirmam que não.

Tendo em conta que atualmente a avaliação é determinada também pela concretização dos objetivos e metas propostas, é natural que esta questão os preocupe.

Conforme preceituado nos n.ºs 1 e 2, do artigo 45.º do D.L.R. n.º27/2009/M, de 21 de agosto, em matéria de competências, relacionada com a avaliação do desempenho, diz o seguinte:

- 1- O parâmetro relativo a “Competências”, assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.
- 2- As competências referidas no número anterior são escolhidas nos termos dos n.ºs 6 e 7 do artigo 33.º, sem aplicação dos modelos de perfis específicos de competências constantes da adaptação do SIADAP-RAM3, prevista na alínea a) do n.º1 do artigo 64.º.

E já agora vamos mencionar o que diz os n.ºs 6 e 7 do artigo 33.º e o n.º1 do artigo 64.º, do mesmo diploma:

Nºs 6 e 7 artigo 33º

6 – As competências referidas no número anterior são escolhidas, mediante acordo entre o avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as fixadas na lista constante do anexo da Portaria nº1633/2007, de 31 de dezembro, para os correspondentes grupos de pessoal, considerando-se a referência a ministérios reportada a departamentos do governo Regional.

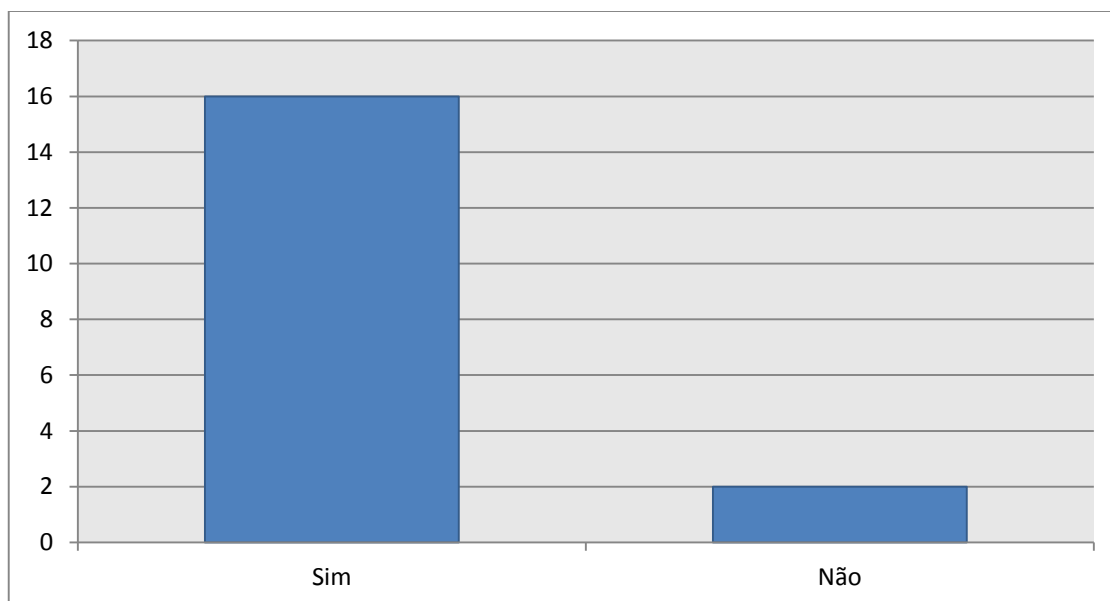
7 – O dirigente máximo do serviço, ouvido o conselho coordenador da avaliação, pode estabelecer por despacho as competências a que se subordina a avaliação dos dirigentes intermédios, escolhidas de entre as constantes na lista referida no número anterior.

nº1 do artigo 64º: (Contratualização de competências)

1 – Sem prejuízo do disposto no artigo 45º, a fixação de competências a avaliar efectua-se de acordo com as seguintes regras:

- a) As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, e concretizam-se nos modelos específicos de adaptação do SIADAP-RAM3;
- b) A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efectuada de entre as relacionadas com a respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.

**Gráfico 15 - Questão: "Preocupa-se com a ideia de não conseguir realizar os objetivos que lhe são propostos?"**



De salientar que mais uma vez constatamos consenso numa questão. Desta vez quando questionados no ponto 4.2. “Conclui oportunamente as tarefas que lhe são confiadas?” todos os 18 inquiridos responderam que sim. De salientar que 17 inquiridos afirmam que adquiriram novas competências ao longo dos anos de serviço e apenas um elemento considera que não.

As competências resultam da aprendizagem, são adquiridas através da experiência, do desenvolvimento, das práticas a nível da vida profissional, por cada funcionário.

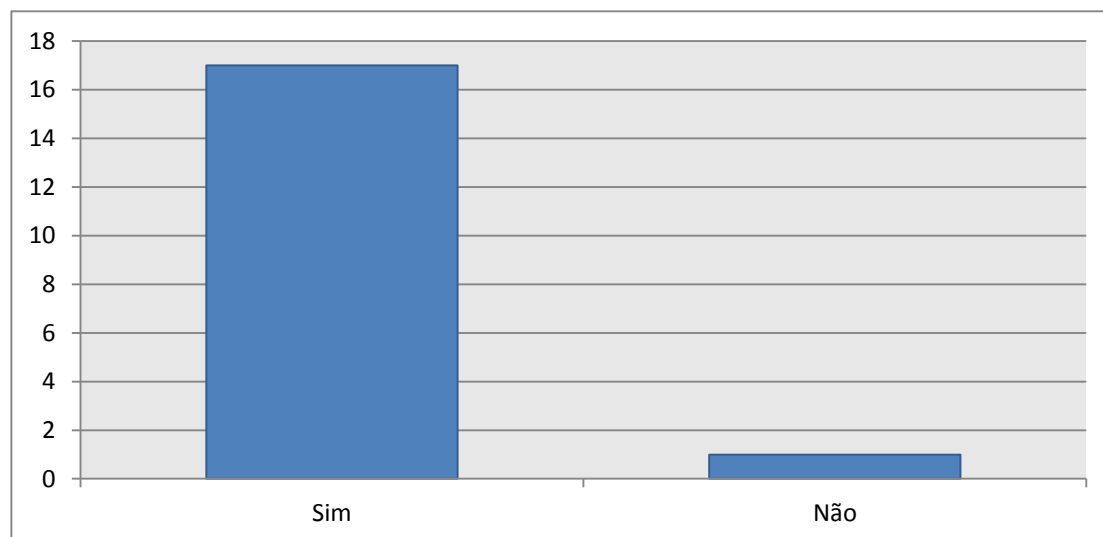
Dutra (2004, p. 25)

afirma que o enfoque baseado em competências possibilita uma visão mais clara das possibilidades de ascensão, na medida em que especifica qual o conjunto de competências para diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou mesmo para eixos distintos, valorizando mais o saber, o valor que o funcionário pode agregar à empresa, do que as curvas de maturidade ou curvas de formação técnica ou académica.

Não há dúvidas que a aquisição de novas competências, valoriza o capital humano. Cada trabalhador possui individualmente conhecimentos, competências e habilidades que precisam ser trabalhadas, através de formação adequada.

A competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas. Todavia, a posse de tal competência não dá garantia directa do seu possuidor ser competente, pois, a competência só pode existir enquadrada num contexto profissional. Bilhim (2006, p. 238).

**Gráfico 16 - Questão: "Adquiriu novas competências ao longo dos anos de serviço?"**



## Ponto 5 – Formação

À semelhança do tipo de questões colocadas no ponto três do questionário optamos por seguir a mesma linha e no ponto cinco foram colocadas questões, focadas na formação, onde as respostas são dadas mediante a escala de “muito, pouco e nada”.

À questão: **“Que importância dá à formação?”** constatamos que a maioria respondeu dar “muita” importância a este assunto.

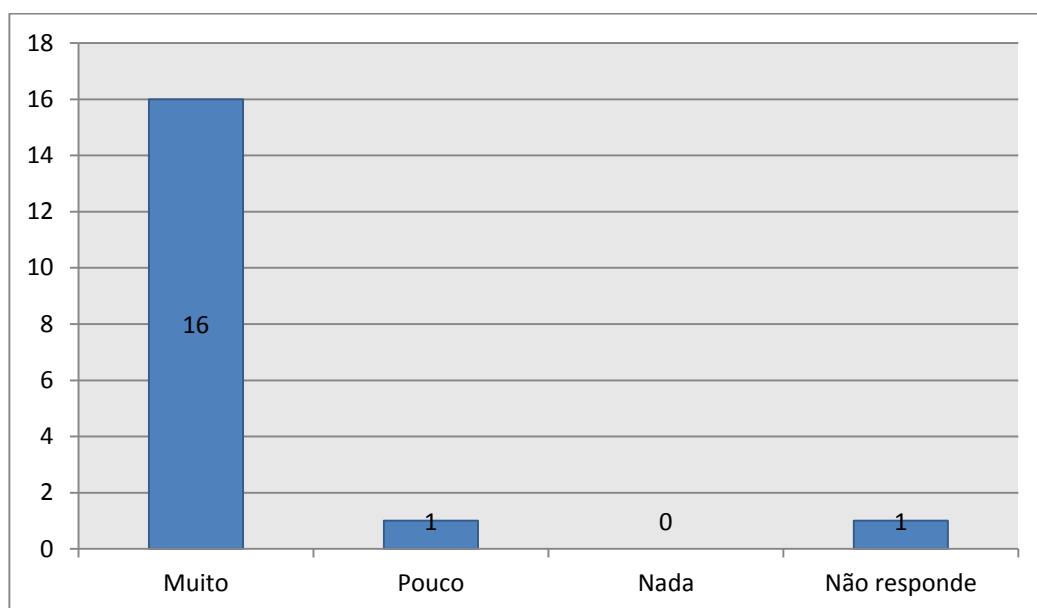
O Plano Anual da Escola, na rubrica Metas/Atividades/Calendarização, aponta como uma das quatro grandes prioridades que constituem os eixos de desenvolvimento a valorização dos recursos humanos da escola como instrumento fundamental para o sucesso e qualidade:

- ✓ Promovendo a formação contínua de todos os intervenientes no processo educativo com vista a um pleno profissionalismo e a uma otimização das relações humanas;
- ✓ Promovendo a formação intensiva no domínio das novas tecnologias;
- ✓ Promover a formação do pessoal não docente, no domínio das relações humanas, dignidade e responsabilidade profissional;
- ✓ Desenvolver estratégias facilitadoras da aplicação dos novos programas/reorganização da escola.

Bilhim, (2006, p.247):

A formação implica a transformação dos indivíduos nos seus valores, atitudes e habilidades, ao serviço da mudança social. É um processo, formal e informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a actividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador.

**Gráfico 17 - Questão: "Que importância dá à formação?"**



À questão: **“Tem tido formação necessária para desenvolver o seu trabalho?”** apuramos que a resposta unanime foi a de que tem sido oferecida “pouca” formação.

E aqui podemos adiantar que no Plano Anual de Escola, relativamente ao tipo de formação que foi determinada para o pessoal não docente, apenas encontramos uma formação sobre “Primeiros Socorros”. Além desta, podiam ainda participar nas ações de formação designadas para toda a comunidade educativa.

Segundo Caetano e Vala, (2002, p. 327), é necessário ter em conta:

Qual o tipo específico de actividades que estão a ser consideradas quando nos referimos à formação e ao desenvolvimento? Devem ser consideradas apenas actividades ligadas aos sistemas formais de formação, ou também às oportunidades de aprendizagem quotidianas? E aqui é que pode estar o principal problema. Pode efetivamente existir muita oferta de formação, contudo se esta não está focada em matérias que ajudem a tirar dúvidas sobre situações que ocorrem no seu dia-a-dia, as pessoas perdem o interesse de as frequentar.

Ainda que (p. 331):

(...) todos os adultos, numa situação de aprendizagem, transportam para a situação, o seu próprio reportório de experiências, conhecimentos e investimento emocional. Para ser eficaz, um processo de aprendizagem deve ser capaz de bem aproveitar esse capital de energia, mesmo se a aprendizagem estiver orientada para o desenvolvimento de competências completamente novas. Subvalorizar ou ignorar a experiência anterior pode ser vivenciada como uma desqualificação e mobilizar mecanismos defensivos, obviamente dificultadores do processo de aprendizagem.

A gestão de recursos humanos, deverá ter em consideração as prioridades de cada trabalhador, em matéria de formação, tendo em conta a sua experiência profissional, as suas funções e o tipo de trabalho que executa.

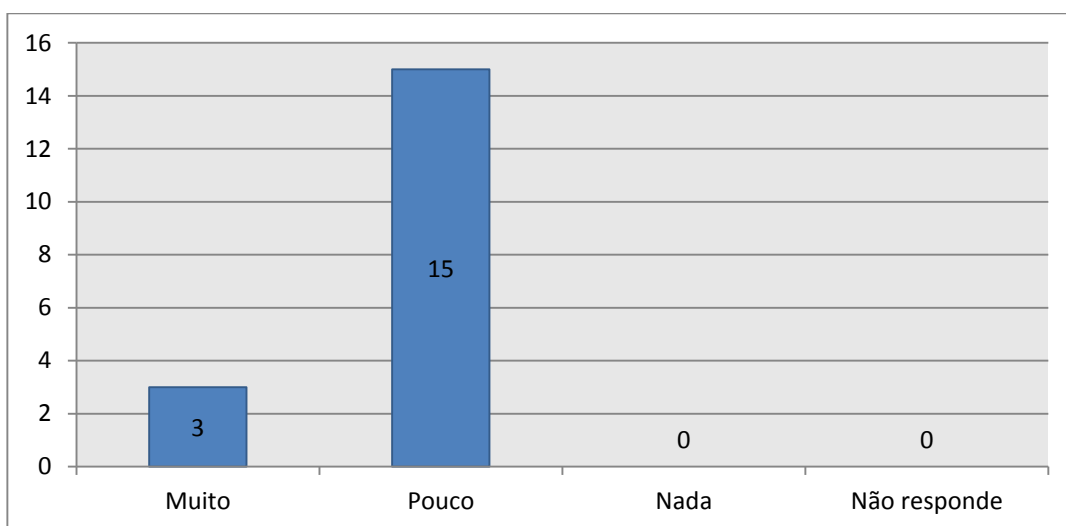
“A formação aparece como instrumento por excelência facilitador do processo de mudança, contribuindo poderosamente para o desenvolvimento das novas competências organizacionais” Caetano e Vala, (2002, p.332).

No início de cada ano civil, cada trabalhador preenchia uma ficha, na qual mencionaria o tipo de formação que entendesse ser a mais necessária, para concretização dos seus objetivos, e dos objetivos da organização/escola.

O Decreto Regulamentar nº19-A/2004, de 14 de maio, que regulamenta a Lei nº10/2004, de 22 de março, sobre a avaliação de desempenho, no seu artigo 30º “Necessidades de formação” diz o seguinte:

- 1- Devem ser identificados no final da avaliação um máximo de três tipos de acções de formação de suporte ao desenvolvimento do trabalhador.
- 2- A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos funcionários à exigência das funções que lhes estão atribuídas, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

**Gráfico 18 - Questão: "Tem tido formação necessária para desenvolver o seu trabalho?"**

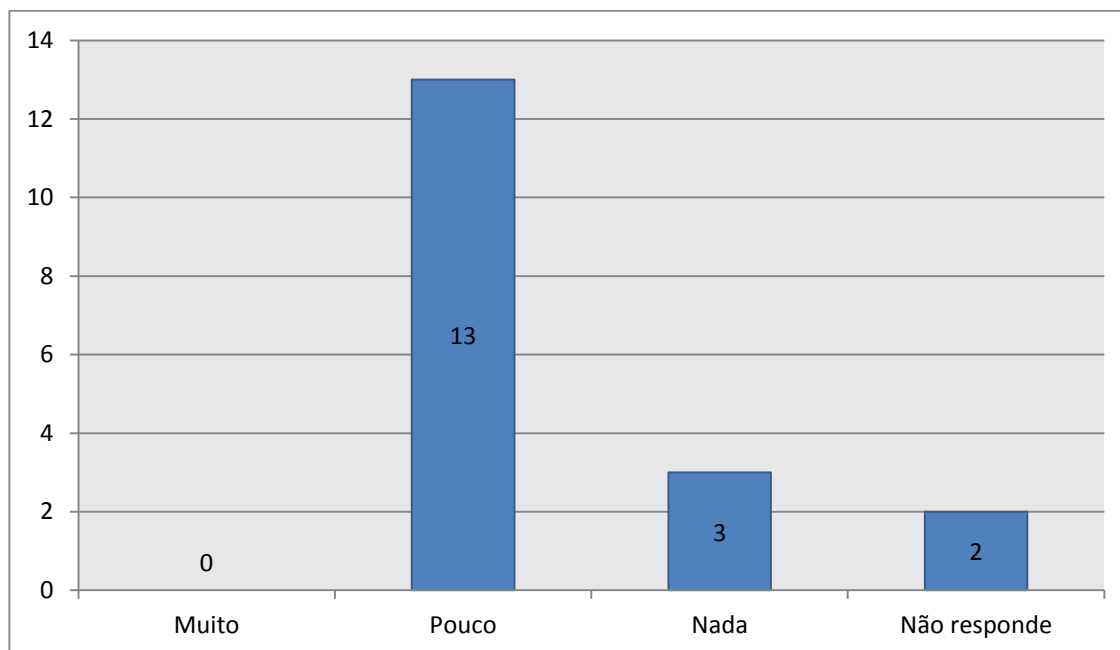


À questão: “**Realizam-se ações de formação para discutir a implementação de novos programas ou normas legislativas?**” verificamos que a maioria considera que se faz “pouco” trabalho neste sentido e três elementos afirmam que “nada” se faz.

De realçar que na descrição das funções designadas para cada gabinete, encontramos no gabinete de recursos humanos uma rubrica que se intitula: “ Leitura de legislação, interpretar e informar.

Apesar de não haver qualquer apoio jurídico nesta matéria, cabe mesmo assim a cada um dos seus elementos, não só a tarefa de ler e interpretar como ainda o de informar. Não sei bem até que ponto isto funciona. Na verdade, este tipo de trabalho normalmente é da responsabilidade do gabinete jurídico. De acordo com as suas opiniões, parece-me que apenas dão alguma importância às ações de formação que estão associadas á aquisição de novos conhecimentos, para melhor servir a comunidade educativa em geral.

**Gráfico 19 - Questão: "Realizam-se ações de formação para discutir a implementação de novos programas ou normas legislativas?"**



E por último quisemos saber se “**Aplica os conhecimentos adquiridos nas ações de formação?**” 12 inquiridos afirmaram “muito” enquanto que, seis consideram aplicar “pouco” os conhecimentos adquiridos.

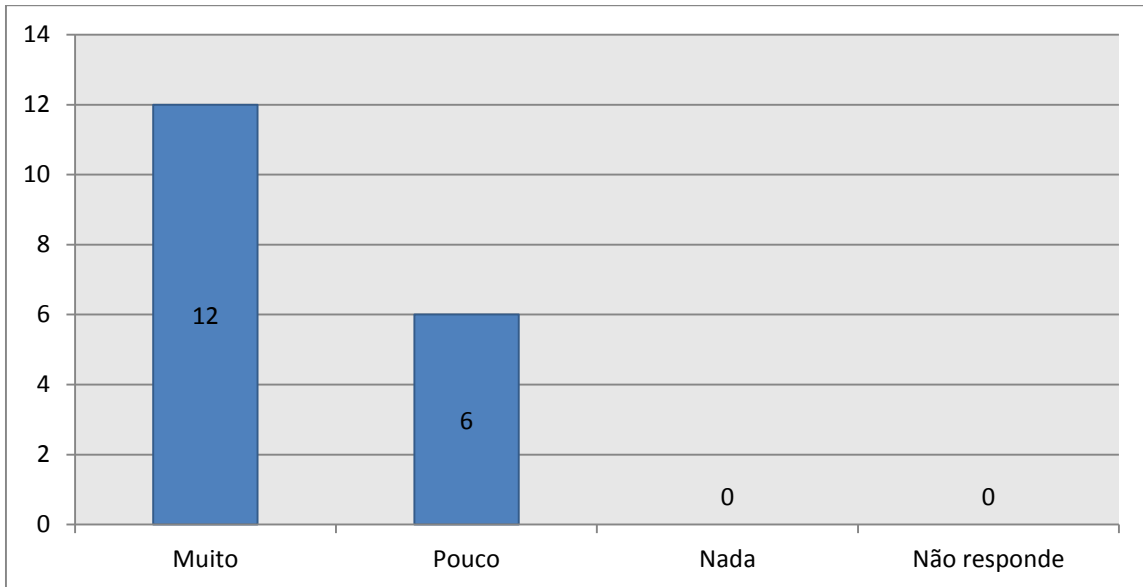
A Escola para além da formação oferecida, conta também com uma série de conferências, debates e painéis, destinados no geral a toda a comunidade educativa, sobre as mais diversas temáticas, nas quais podem participar os trabalhadores.

Bilhim (2006, p. 251)

A formação deve apoiar os trabalhadores em ordem ao melhor desempenho das suas actuais funções, bem como prepará-lo para funções futuras. A formação deve responder

ao diferencial de competências, existente entre a pessoa e a função que lhe está atribuída atualmente, ou, ainda, entre a pessoa e a função que lhe será atribuída no futuro.

**Gráfico 20 - Questão: "Aplica os conhecimentos adquiridos nas ações de formação?"**

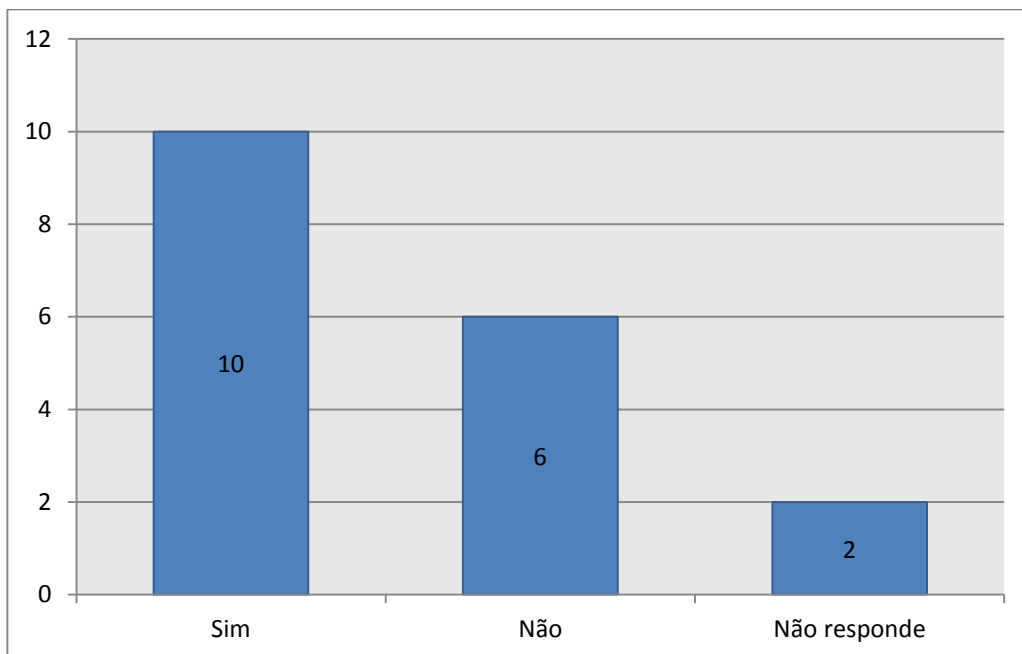


À pergunta 5.2. **“Considera que ao longo dos tempos adquiriu a formação necessária para desempenhar as suas funções adequadamente?”** verificamos que 10 inquiridos respondem afirmativamente, seis dizem que não e dois não responderam.

Para Bilhim, (2006, p. 255):

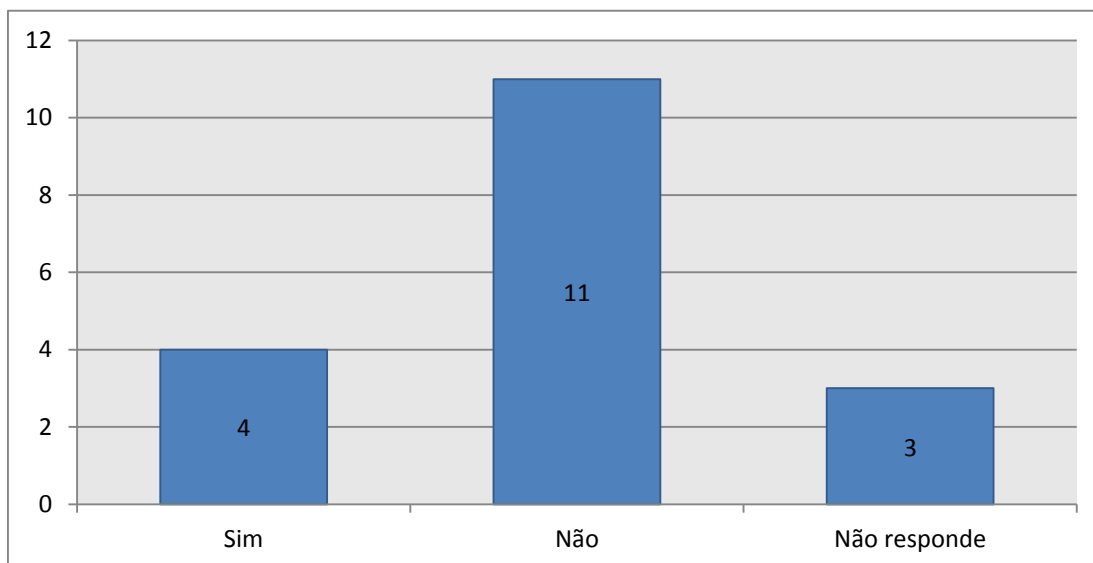
Procura-se conhecer o que de facto foi aprendido, o que não sabiam antes e passaram a saber.(...), a formação visa a mudança de comportamentos e, nessa medida, neste nível de avaliação, procura-se analisar essa dimensão da formação. Deve-se fazer a avaliação da utilização feita, do que foi aprendido. Esta avaliação pode ser feita com recurso á chefia, aos colaboradores, aos colegas e aos clientes.

**Gráfico 21 - Questão: "Considera que ao longo do tempo adquiriu a formação necessária para desempenhar as suas funções adequadamente?"**



À questão 5.3. “Sente que nos últimos anos tem sido oferecida formação suficiente?” quatro elementos responderam que sim, 11 que não e três não responderam à questão.

**Gráfico 22 - Questão: "Sente que nos últimos anos tem sido oferecida formação suficiente?"**



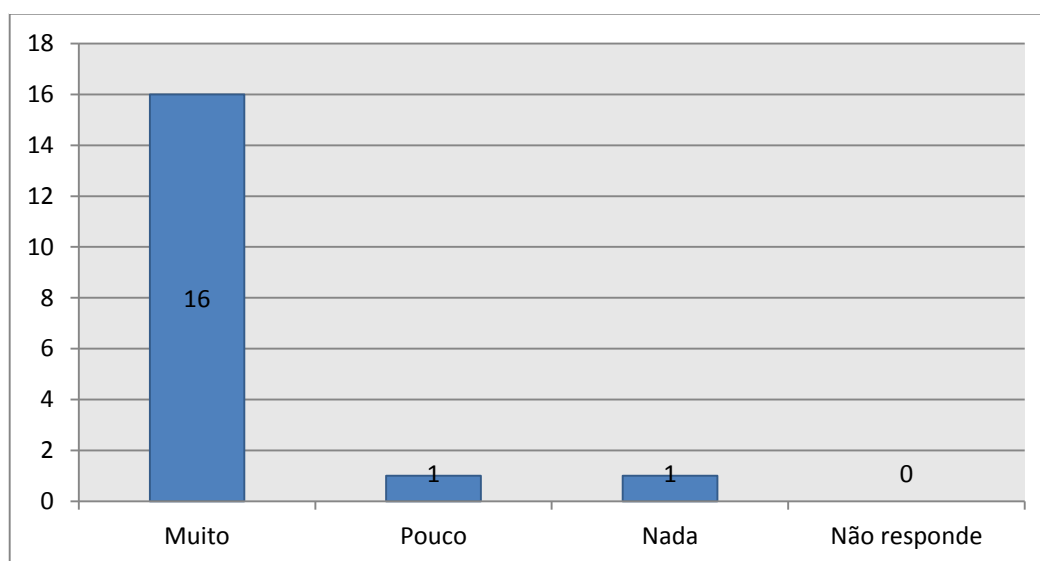
## Ponto 6 - Liderança

Neste ponto do questionário quisemos abordar em traços gerais a questão da liderança, e seguindo a mesma linha de questões dos ponto três e cinco, neste também foram colocadas questões onde a resposta varia entre “muito, pouco e nada”.

Uma boa liderança, tem de ser capaz de criar condições para que as pessoas mais talentosas, empenhadas e mais habilitadas, possam desempenhar e desenvolver a sua ação. Não podemos ignorar nem tão pouco desprezar o capital humano.

À questão: **“Está satisfeito(a) com a sua chefe de serviço?”** constatamos, que a maioria afirma que está “muito” satisfeito e que um elemento afirma estar “pouco” satisfeito, no entanto há que salientar que um elemento não está “nada” satisfeito com a chefe de serviço.

**Gráfico 23 - Questão: "Está satisfeito com a sua chefe de serviço?"**



Nota-se que é uma chefe muito presente, sempre pronta para colaborar com os seus trabalhadores. Mostra preocupação quando surge alguma dificuldade, transmite confiança e ajuda a ultrapassar os obstáculos. Contudo, relativamente ao trabalhador que diz estar nada satisfeito, é dos únicos que possui formação superior e que até a data a chefe nada fez para que fosse reconhecida pela sua habilitação. É uma forma de discriminação, pois do que percebi a chefia não facilitou em nada a sua participação nas aulas, fazendo-a cumprir rigorosamente o horário. E se o problema era a falta de pessoal, então após a conclusão do curso, poderia aproveitar os seus conhecimentos para

efetuar tarefas compatíveis com o seu grau académico. Deste modo, resta-nos acrescentar que é muito importante que tanto os órgãos de gestão da escola como a própria chefia administrativa, saibam lidar com estes trabalhadores, valorizando a sua formação, ouvindo as suas ideias, sem se sentirem diminuídos. Fica a ideia do medo de serem ultrapassados, em vez de ser um elemento válido para a organização, torna-se num fardo.

Helsselbien, F. (2007, p.181):

(...) o futuro exige líderes novos e firmes em todas as áreas (...) Líderes com uma bússola moral, activa 24 horas por dia na empresa; líderes que resolvem e unificam, que personificam numa visão e vivem os valores, que permanecem fiéis às suas ideias.

À questão: **“Considera que a sua chefe de serviço tem comportamentos diferenciados?”** verificamos, que as respostas variam entre o “pouco” e o “nada”.

Segundo Hernâni (2006, pp.23-24), um bom líder tem de ter:

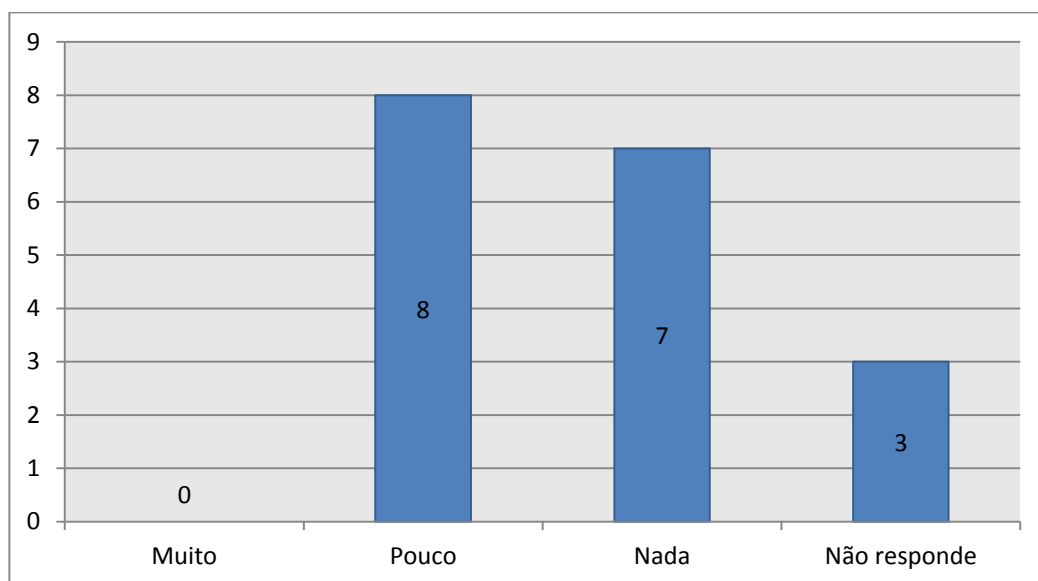
conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupos, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação. A empatia perspicácia social, charme, tacto, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes e fornecedores.

Não podemos agradar a todos. É natural que esta chefia, como a maioria das pessoas que ocupam cargos de chefia, tenham comportamentos diferenciados. Há sempre uns que entendem melhor a mensagem da chefe, do que os outros. Na verdade, a própria chefe muitas vezes faz as suas escolhas, influenciando-os de modo a conseguir que estes façam aquilo que ela pretende, incentivando a alcançarem os seus próprios objetivos, que por sua vez visam alcançar os objetivos da organização.

In Myong Won Suhr in Jackes Delors, (1996, p. 225):

Nascemos todos egocêntricos. Mas desde a mais tenra idade, todos nos vamos convencendo a pouco e pouco de que precisamos de conviver com os outros se quisermos sobreviver. Os problemas resultantes deste egocentrismo fundamental suscitam muitas dificuldades, conflitos, decepções, ódios, até, mesmo no seio duma mesma família, o que só prova que temos de aprender a viver uns com os outros. A observação diária do mundo animal ilustra bem esta verdade.

**Gráfico 24 - Questão: "Considera que a sua chefe de serviço tem comportamentos diferenciados?"**



À questão: **“Sente que a liderança do pessoal administrativo se relaciona bem com a liderança da escola?”** concluímos que a maioria considera que se relaciona “muito” bem, enquanto três elementos acham que se relacionam “pouco” e ainda um considera que não se relaciona “nada”.

Se tivermos em conta que a liderança passa pela socialização, citando Hernâni Pereira, (2006, p.18), podemos dizer que “Compete, a uma liderança, informada e eficaz, desenvolver e gerir a implementação de um conjunto de elementos relacionados e actantes que suportem o estabelecimento de políticas e objectivos da organização, capazes de apoiar a concretização destes.”

Conforme previsto na legislação em vigor, a chefe dos serviços administrativos organiza, coordena e dirige os serviços administrativos, de acordo com as regras combinadas com o conselho executivo.

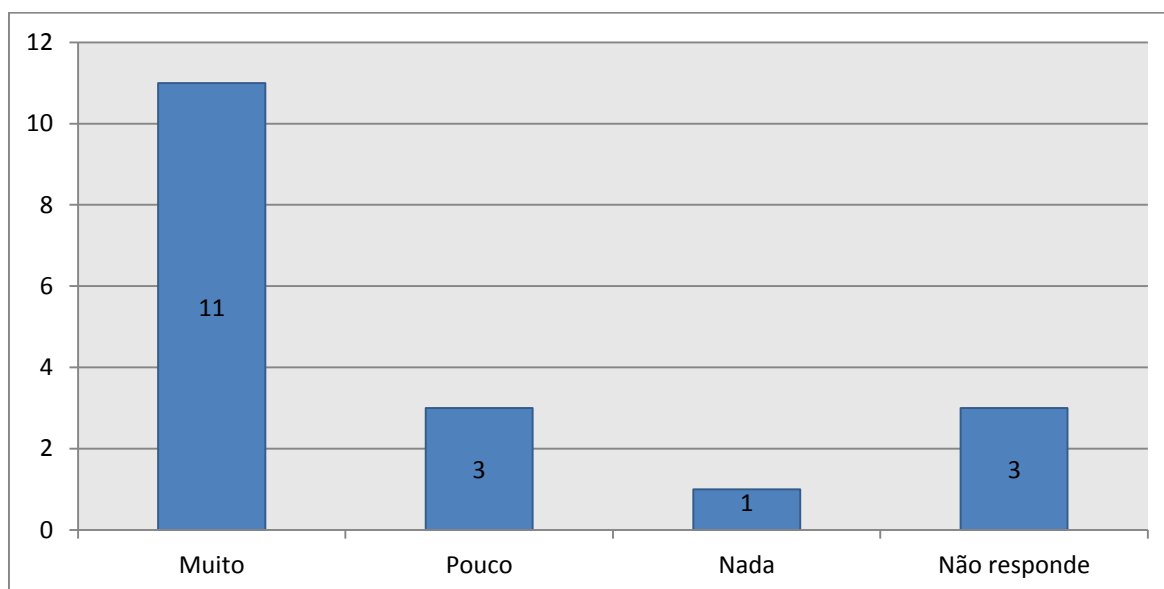
Na escola em estudo, a relação entre os líderes da escola e dos serviços administrativos, funciona numa base de confiança. Os assuntos são tratados em reunião com os membros do Conselho Executivo da escola. Depois, cabe ao líder da área administrativa, neste caso a chefe dos serviços, transmitir aos restantes trabalhadores, as decisões tomadas. Aos trabalhadores apenas resta-lhes acatar as ordens, não tendo qualquer participação nas decisões tomadas, sendo justas ou não, ou mesmo necessárias para resolver algum problema relacionado com os serviços.

É do conhecimento geral que as áreas administrativas desenvolvem as suas funções sob as orientações emanadas pela liderança da escola, que chegam até eles através da chefe de serviços.

Esta chefe valoriza os seus trabalhadores, considera o seu desempenho muito importantes para o trabalho estar pronto nos prazos previstos, reconhecendo que alguns deles têm conhecimentos e capacidades que contribuem para o desenvolvimento e para o crescimento da escola como organização.

Para Mintzberg, (1995, p.391), “Na Burocracia Profissional, tem-se frequentemente duas hierarquias paralelas, uma para profissionais no sentido ascendente e que é de natureza democrática e a outra para as funções de apoio logístico, no sentido descendente.”

**Gráfico 25 - Questão: "Sente que a liderança do pessoal administrativo se relaciona bem com liderança escolar?"**



Como última questão: “**Considera que a sua avaliação de desempenho tem sido justa?**” encontramos, um maior número de respostas afirmando que tem sido “pouco” justa a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho, de acordo com as normas jurídicas em vigor, baseia-se no alcançar dos resultados, de acordo com as metas e os objetivos estabelecidos, bem como nos aspetos de a personalidade e de comportamento.

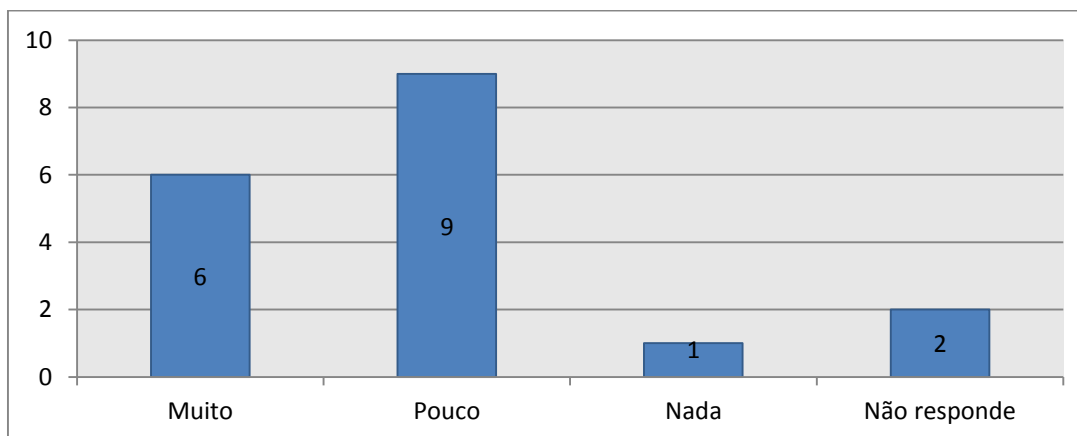
Segundo Bilhim, (2006, p. 268):

As chefias que se refugiam por detrás da burocracia (regras e procedimentos que os outros publicaram), para não enfrentarem os seus colaboradores de frente, com todas as

suas angústias, problemas, competências, pontos fortes e pontos fracos, dificilmente poderão ver a sua realização melhorar, recorrendo a mecanismos secos de avaliação de desempenho. A avaliação requer a gestão prévia e simultânea do desempenho.

A avaliação de desempenho deveria valorizar as competências adquiridas, a experiência e as capacidades de cada trabalhador, como uma mais-valia para a organização.

**Gráfico 26 - Questão: "Considera que a sua avaliação de desempenho tem sido justa?"**



### **Ponto 7 – Cultura de Escola**

O ponto sete do questionário foi dedicado à cultura de escola, mas muito focado no conhecimento daquilo que é o Projeto Educativo de Escola bem como perceber se existe participação nas atividades que a escola realiza.

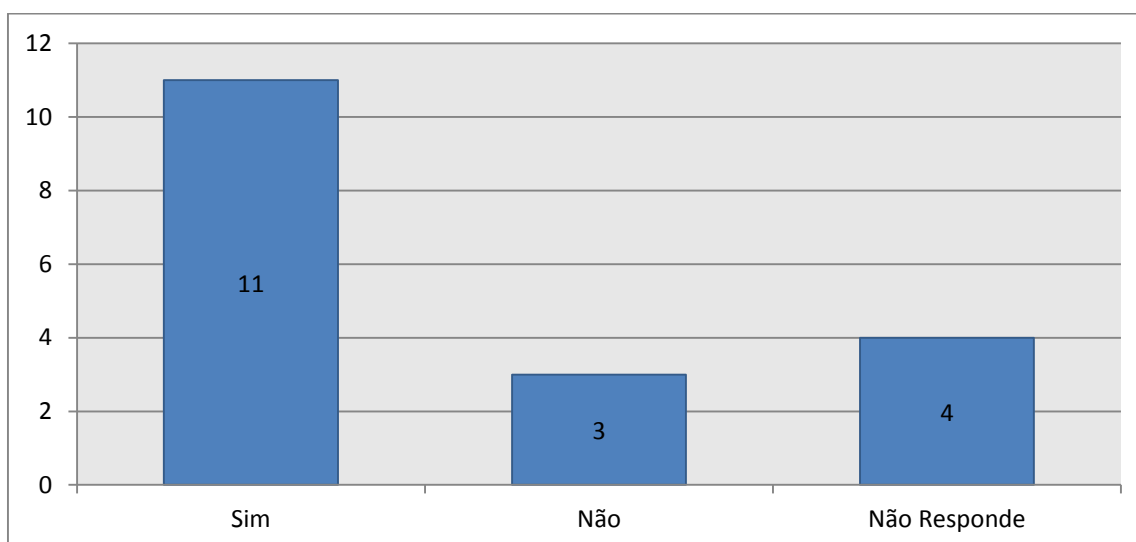
À questão 7.1. “**Conhece o Projeto Educativo de Escola e os valores que este defende?**” verificamos que 11 inquiridos responderam que sim, três que não e quatro não responderam.

O Projeto Educativo da Escola, encontra-se acessível a todo o pessoal, na página da escola, criada na Internet. Deviam todos os trabalhadores ter conhecimento do seu conteúdo, por se tratar de um documento que, enquanto projeto, nas suas três vertentes de planeamento, ação e avaliação, o Plano Anual, não só espelha a dinâmica da escola, como também permite refletir e agir sobre ela. Implica a capacidade de identificar prioridades, em função de um diagnóstico, e de organizar respostas adequadas. Enquadra-se numa nova filosofia de gestão pública que se orienta pela prestação de contas, transparência, responsabilidade por resultados, satisfação dos cidadãos e procura incessante da excelência. ([www.jaimemoniz.com](http://www.jaimemoniz.com))

O projeto Educativo de cada escola deve contemplar e incentivar a participação de pais, professores, trabalhadores, agentes sociais e demais autoridades com o objetivo

de contribuir para uma educação de excelência e de qualidade. Ninguém pode ficar de fora de todo este processo, é imprescindível a motivação, o envolvimento, e a responsabilização para com os valores da instituição. Não pode ser apenas um plano de intenção tem também que ser ação, tendo sempre em linha de conta o presente e o futuro. É um documento que confere a cada escola uma personalidade e identidade própria, tendo sempre como fim último a eficiência e a qualidade de ensino ministrado no estabelecimento. O projeto Educativo de Escola, surge como um acordo entre os membros da comunidade educativa com o objetivo de estabelecer metas, definir políticas educativas adaptáveis à comunidade onde a escola está inserida, sempre de acordo com as orientações emanadas pela Secretaria Regional de Educação e Recursos Humanos (SRE). É um documento que define a visão, missão, valores e os princípios das linhas orientadoras gerais, tendo por base as características específicas da comunidade educativa. São ainda estabelecidas metas que podem ser alcançadas com mais ou menos sucesso dependendo das parcerias previstas no projeto.

**Gráfico 27 - Questão: "Conhece o Projeto Educativo de Escola e os valores que este defende?"**

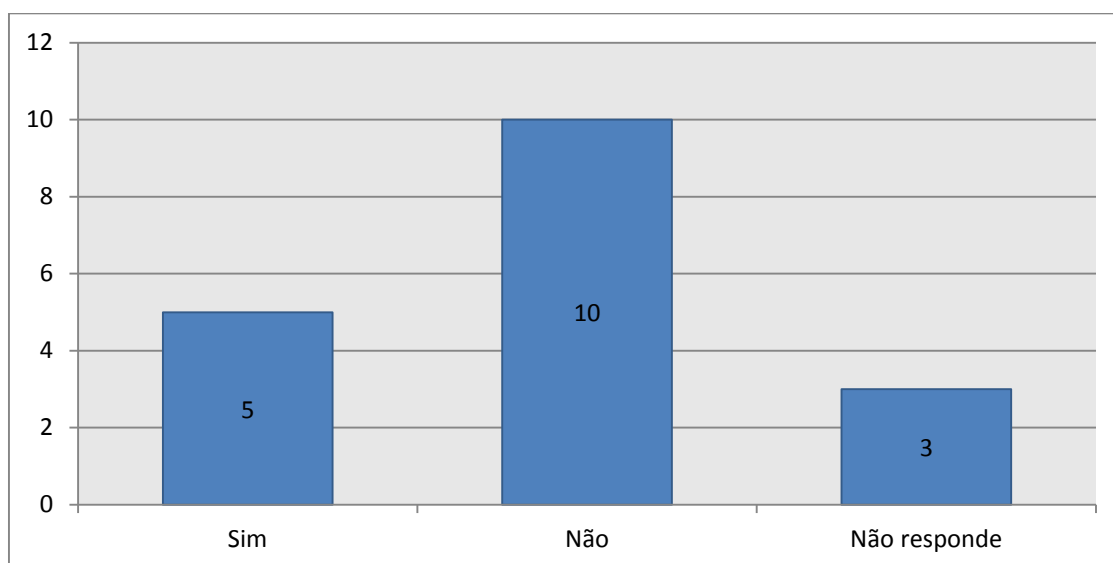


No que diz respeito à participação nas atividades da escola, percebemos através das respostas dadas à questão **7.2. “Participa regularmente nas atividades que envolvem a comunidade educativa?”**, que apenas cinco elementos participam, 10 afirmam que não e três não responderam à questão.

No Plano Anual da Escola, encontramos nas páginas de “Atividade Lúdico-Desportiva”, alguns dos eventos, nos quais pode participar toda a comunidade escolar:

Percursos pedestres; convívios relacionados com modalidades desportivas.

**Gráfico 28 - Questão: "Participa regularmente nas atividades que envolvem a comunidade educativa?"**



### **Ponto 8 – Espaço Reflexão**

O ponto oito do questionário foi dedicado à reflexão sobre a matéria em estudo e é constituído por cinco questões. Pretendemos com este ponto dar a oportunidade aos inquiridos de exporem a sua opinião abertamente. No entanto é de referir que foram muitos os que optaram por não manifestar a sua opinião e aqueles que o fizeram em muitos casos deixam uma opinião muito vaga recorrendo a um ou dois adjetivos.

À questão **8.1. “Qual a perceção que tem do seu trabalho?”**, obtivemos 11 respostas.

Deu para perceber que eles sentem que o seu trabalho é importante para o desenvolvimento do projeto educativo e que contribuem para atingir as metas e os objetivos da escola.

Ceítel, (2006, p. 227):

(...) o exercício da responsabilidade individual passa por cada pessoa assumir comportamentos pró-ativos na busca de soluções de melhoria, utilizando as margens de manobra que tem e dando expansão ao potencial de imaginação e de capacidade de entrega, numa contribuição individual que dê suporte e alicerces à identificação colectiva.

À questão **8.2. “Na sua perspetiva, e de um modo geral, como descreve a comunicação entre os trabalhadores e a chefe de serviços?”**, responderam 11 inquiridos.

Comunicar abarca ideias, opiniões, conversação entre duas ou mais pessoas, não só através das palavras como de mensagens ou símbolos.

Para Damasco, (2008, p. 29):

A comunicação é aplicada em todas as funções administrativas, porém é fundamental na função de direção, pois é ela quem representa a troca de pensamentos e informações para proporcionar a compreensão mútua e a confiança, e contribui para o desenvolvimento de boas relações humanas, porém a comunicação não está restrita a cargos de chefia na organização pública, ela deve estar presente em todos os setores para garantir o bom desempenho funcional da organização pública como um todo.

Segundo Robbins, (2005, pp.232-233):

(...) a comunicação possui quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação, ou seja, não é uma função exclusiva das chefias, por terem funções que se referem a todos os setores administrativos, reforçando a necessidade da comunicação organizacional se faz presente em todos os departamentos da organização.

Um exemplo da função de controle da comunicação pode ser observado quando os funcionários são informados sobre suas instruções de trabalho, ou seja, que devem segui-la para desempenhar suas funções, e também quando são informados sobre as regras e políticas da empresa.

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

Como terceira função da comunicação destaca-se a expressão emocional, ou seja, o processo de comunicação é facilitador da expressão de sentimentos, emoções, frustrações entre outros afetos que podem ser percebidos nos membros de uma organização (...) pode fornecer os meios para a expressão de sentimentos e ainda satisfazer as necessidades inter-relações sociais de todos os membros da organização.

(...) a função final desempenhada pela comunicação (... ) propicia o acesso às informações que as pessoas e grupos precisam para tomar decisões, através da transmissão de mensagens de um para o outro, os funcionários podem avaliar e identificar as alternativas possíveis de acordo com a decisão que deve ser tomada.

(...) para que os grupos tenham um bom desempenho, é preciso ter algum tipo de controle sobre os seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a sua expressão emocional e para a tomada de decisões.

O processo de comunicação abrange cada vez mais todas as áreas de uma organização, garante a socialização, o cumprimento das tarefas com sucesso, bem como a concretização dos objetivos propostos pela organização.

À questão **8.3. “Como descreveria a liderança da chefe de serviços?”**, 12 elementos responderam. Verificamos que na maioria das respostas a liderança da chefe é considerada “boa”, “ótima”, “muito boa”, “consistente”, “(...)é o motor dos serviços

administrativos”, “ (...) pessoa muito competente a nível do trabalho mas como motivadora e líder pouco”.

Liderar é de facto ter a capacidade de influenciar comportamentos, criando condições para a excelência do desempenho e para a obtenção do sucesso, traduzido em resultados, interligando os objetivos individuais com a visão, os valores e os objetivos da escola. Atualmente surgiram já modelos de liderança baseados nas emoções, inteligência emocional, modelos baseados nas pessoas e nas relações e até se admite que um líder não se caracterize por um estilo de liderança mas que adequa o seu modelo de liderar à situação em que se encontra.

Para Hunter, (2004, p. 25):

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, trabalho em equipe, dinâmica de grupo e principalmente relações interpessoais.

Todos nós sabemos que muitos dos problemas que surgem numa organização, têm origem na forma como se comunicam e se relacionam os líderes e liderados. São situações que provocam mal-estar, trazem consequências negativas, influenciam o desempenho dos trabalhadores e trazem resultados que prejudicam a organização.

Não deixa de ser curioso que esta líder, é vista pelos seus trabalhadores, como uma pessoa muito competente, capaz de resolver assuntos de trabalho, tudo o que se refere a conteúdos administrativos. Contudo, e pelo resultado das respostas dadas à questão em causa, colocam em causa a sua liderança, ao responderem que é pouco motivadora e pouco líder.

Parece-me que estamos perante uma boa chefe de serviços, mas não de uma boa líder. Ela conduz este grupo de trabalhadores e transmite-lhes confiança, no que diz respeito a trabalho, influenciando cada um a trabalhar, a dar o seu melhor para alcançar um objetivo comum, melhorar os resultados. Esta chefe decide em função da autoridade que lhe foi atribuída pela sua posição na hierarquia da escola.

Kouzes & Posner (2009, pp.369-370), afirmam o seguinte:

A liderança não tem a ver com o poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com ser-se director-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz.

Nesta forma de liderar, existem traços e comportamentos que nos levam a um estilo de liderança, que é a liderança carismática. É que tal como referem os investigadores, o grupo de trabalho, confia demasiado no seu líder, aceitam-no sem rodeios, identificam-se com ele, envolvem-se e partilham os mesmos objetivos.

Para Afonso (2009, p.70) “os líderes carismáticos têm uma elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança, e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideias.”

Weber in Hernani Pereira (2006, p.28), “designa a influência do líder sobre os colaboradores, não baseada na tradição nem na autoridade com que se está revestido, mas sim nas apreensões de que está dotado de extraordinários talentos”.

Mas o autor afirma que este tipo de situações ocorrem, “ (...), essencialmente quando os subordinados, em situações de crise, perscrutavam qualidades excepcionais e superior sentido de visão em alguém e se dispunham a segui-lo, na medida em que acreditavam nas suas capacidades para vencer tais ambientes hostis”.

Muitas são as teorias que falam sobre liderança carismática. Uma das mais apontadas é a de House (1977)<sup>3</sup>, que segundo ele “Comporta quatro aspectos: traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadoras, e efeitos sobre os seguidores:

**Tabela 8 - Fatores que explicam os efeitos carismáticos (adaptado Rego e Cunha, 2007, p.223)**

<b>Fatores que explicam os efeitos carismáticos</b>	
<b>Tipos de Fatores</b>	<b>Fatores</b>
<b>Traços do Líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dominância, forte motivação para o poder</li> <li>✓ Elevada autoconfiança</li> <li>✓ Forte convicção na moralidade das suas crenças</li> </ul>
<b>Comportamento do líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Com os seus comportamentos, cria a impressão entre os seguidores de que é competente.</li> <li>✓ Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento.</li> <li>✓ Modela papeis (é um exemplo que os seguidores imitam)</li> <li>✓ Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança.</li> <li>✓ Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para</li> </ul>

<sup>3</sup> Rego e Cunha (2007) construíram o quadro a parti de House (1977).

	a missão do grupo (i.e., desperta neles os motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se para isso).
<b>Condições facilitadoras</b>	✓ Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (e.g., as tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial)

Importa registar que, embora a teoria presuma que algumas condições facilitam a emergência do carisma, também admite que o líder possa desempenhar um papel fulcral no modo como elas são interpretadas e desenhadas na mente dos seguidores. Uma simples ilustração pode ajudar a compreender a asserção: o pedreiro liderado por um líder “normal” assume o papel de construtor de um muro, mas líder carismática inspira-o a pensar que o seu papel é o de construir uma catedral. (House 1977, in Rego e Cunha 2007, p.222)

Segundo Rego e Cunha (2007, p.222):

Os seguidores confiam na correcção das crenças do líder, têm crenças semelhantes às deles, aceitam-se no inquestionavelmente, sente afeição por ele, sentem vontade de lhe obedecer, identificam-se com ele, envolvem-se emocionalmente na missão da organização que ele corporiza, perfilham objectivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo. Estas reacções fomentam o desempenho dos indivíduos e do grupo/organização. Podem, ademais, induzi-los a elevados níveis de empenhamento na implementação de um projecto de mudança que acreditam ser viável, desejável e meritório – percepções possivelmente moldadas pela relação carismática estabelecida.

Ainda que (p. 141) “ (...) o líder pode promover o seu carisma se desenvolver competências comunicacionais, transmitir confiança e optimismo e incutir nos seguidores a sensação de que a situação actual é insatisfatória e pode ser melhorada.”

À questão **8.4. “Que tipo de formação considera importante para o desempenho das suas funções?”**, obtivemos 12 respostas. A grande maioria aponta a formação na área da informática, no entanto outros deixam uma informação mais vaga afirmando que “todas as formações são importantes”.

Os responsáveis na administração pública, investem pouco a nível de formação de qualidade, para trabalhadores das áreas administrativas. Diariamente, estes são confrontados cada vez mais com novos desafios, provenientes de novas alterações

legislativas e não só, sem qualquer apoio ou acompanhamento, que os ajude a se adaptarem a novos projetos, às mudanças constantes.

Por último à questão **8.5. “Gostaria de mencionar mais alguma situação que não tenha sido abordada ao longo deste questionário?”**, apenas duas pessoas manifestaram a sua opinião relativamente à forma como são tratadas, pondo mesmo em causa o tipo de trabalho que lhes é distribuído. De realçar que estes dois trabalhadores são licenciados. Uma, já possui muito tempo de serviço, enquanto a outra se encontra a trabalhar há pouco tempo. No entanto, ambas sentem que são tratadas de forma diferente dos restantes colegas, e que esta situação acontece pelo facto de terem habilitação superior aos restantes trabalhadores.

Segundo Bilhim (2006, p. 203):

O estabelecimento de saudáveis relações de trabalho exige que os trabalhadores sejam e se sintam tratados de maneira justa e adequada, que se sintam cidadãos no interior da sua organização, que sintam fazer parte dos multi-interessados da organização e como tal possuam um conjunto de direitos reconhecidos. Quanto mais justo e adequado for o tratamento dos trabalhadores, menos conflitualidade existirá e menos importantes se tornam as organizações representativas dos trabalhadores.

O que transparece das palavras destas duas pessoas, leva-nos a crer que os seus restantes colegas, não estão minimamente interessados que estes façam algum trabalho, mostram indisponibilidade para colaborarem e alguma reserva relativamente às suas práticas. São pessoas que nutrem um sentimento de pertença, identificam-se com os principais objetivos da escola, e portanto dão-se ao luxo de provocar situações menos positivas, boicotando toda ou qualquer ação que envolva a participação na organização, das colegas mais habilitadas. Acham mesmo que o seu trabalho em nada contribui para a resolução de problemas, antes pelo contrário, só atrapalham.



## **Parte V – Conclusões, Limitações e Recomendações**

### **Conclusão**

Após a conclusão do estágio que me manteve em contacto direto com a realidade da Escola Secundária Jaime Moniz, mais propriamente com a população em estudo, os Assistentes Técnicos, pude observar de perto as suas fragilidades, alguma insatisfação a nível da divisão do trabalho, das relações com a chefia bem como da sua relação com os alunos e restantes membros comunidade educativa.

As fragilidades, passam muito pela maneira como estes trabalhadores são vistos, principalmente pelo pessoal docente. E neste sentido achamos que já é tempo de acabarmos com boas intenções e aceitar, obviamente, o quanto estes elementos são fundamentais e o quanto contribuem para o bom funcionamento da escola.

E desde logo gostaria de sugerir, que todas as áreas destinadas a lazer pudessem ser frequentadas por todos os trabalhadores da escola, sem exceção. E aqui refiro-me ao facto da existência de um bar que somente é frequentado por professores. São os momentos de lazer que contribuem para o aumento das relações entre os diferentes grupos. São nestes encontros, na hora do café, que as pessoas conversam, se envolvem e percebem que defendem os mesmos objetivos, os mesmos valores, a mesma cultura. Trabalham, para o mesmo fim, para o sucesso desta organização/escola. A divisão destes grupos de trabalhadores, mora principalmente nas habilitações académicas. Longe vai o tempo em que os trabalhadores administrativos, eram vistos apenas como tarefeiros, ou seja, para a conclusão das tarefas que lhes eram atribuídas. Alguns possuíam apenas a escolaridade obrigatória, outros o mínimo que era pedido para ingressar na função pública. Hoje como sabemos a sua função é muito mais pedagógica. A sua responsabilidade é tanta quanto a dos professores. A sua contribuição passa pelo relacionamento entre todos os grupos que fazem parte integrante da escola. Felizmente, muitos deles investiram na sua formação, ultrapassaram a escolaridade mínima obrigatória e foram mais longe. São hoje licenciados e muitos mestres. E é este o grande problema, a grande barreira. É que agora já temos “Doutores” em todo o lado. A resolução deste problema, está nas mãos de quem manda. Cabe aos órgãos de gestão da escola, a responsabilidade de encontrar mecanismos que ajudem a contrariar esta ideia estabelecida por velhos preconceitos.

Através do resultado da observação e da análise dos resultados obtidos, verificamos a sua insatisfação quanto à forma como a formação é organizada. Apontam para a importância da formação direcionada para as funções de cada um.

Pela interpretação de dados, concluímos também que nem todos os trabalhadores estão satisfeitos com a sua Chefe. Questionam a sua liderança e a forma autoritária como reage em determinados momentos. Afirmam ser tendenciosa, pouco líder e ainda nada motivadora.

Também neste campo, do que nos foi dado a observar, a comunicação entre os trabalhadores e a Chefe de Serviços é muito pouca. Pensamos, que mais uma vez cabe aos órgãos de gestão desta escola equacionar formas de promover o diálogo entre todos, para bem da escola, sendo que os resultados irão reverter a favor da própria escola e da sua projeção junto da comunidade escolar.

Para terminar gostaria de referir que a passagem por esta escola foi muito importante. Fiquei a conhecer a realidade dos seus serviços administrativos, da forma como a maioria dos trabalhadores se esforça para colaborar na sua política organizacional, a sua dedicação, simpatia e carinho especialmente pelos seus “meninos”.

## **Limitações do Estudo**

Tendo em conta a metodologia utilizada neste trabalho, foram muitas as expectativas que coloquei em relação ao estágio. Para além da observação, teria ainda a componente prática, com participação, a qual segundo a metodologia investigação-ação, pressupõe investigar, agindo, para em princípio dar sugestões, com o intuito de melhorar as práticas. No entanto tal não aconteceu. Relativamente à observação tudo correu bem, ajudou no mínimo a perceber o funcionamento destes serviços, bem como o relacionamento entre a área administrativa e o órgão de gestão da escola. Durante o período de observação, foi feito, diariamente, o registo de tudo o que me parecia pertinente e relevante para o trabalho. Esses registos foram essencialmente sobre os acontecimentos que envolviam trabalhadores das áreas administrativas, alunos ou outras pessoas que passavam pelos diversos gabinetes. Registei, igualmente, o comportamento das pessoas em estudo, a sua dedicação e a forma como se envolviam para resolver determinadas situações. Registei, igualmente, algumas atitudes menos boas, causadas por questões ligadas à escola. Foi este processo que me deu oportunidade de perceber como se fazia a gestão dos Recursos Humanos nesta escola, e as suas práticas. A principal limitação prende-se com a componente prática, foi mesmo o ponto mais fraco. Não me foi dada qualquer oportunidade para interferir nas práticas, nem colaborar em nenhum tipo de trabalho. Por isso, dediquei-me a observar. Foi a minha experiência profissional que me valeu para perceber a forma como decorriam os trabalhos em cada uma das áreas por onde passei. Deparei-me com situações muito pouco normais. Em alguns gabinetes, sentia que estava a mais, a minha chegada dava lugar a poucas conversas, ou mesmo a nenhuma, falando apenas, e muito baixinho, em situações de trabalho. O ambiente era pesado. Nos primeiros tempos fiz observação junto do órgão de gestão. Foi interessante acompanhar o seu trabalho, conhecer de perto o que fazem diariamente. Conheci as instalações, pela mão de uma das vice-presidentes, uma visita guiada pelas áreas mais importantes. No fundo foi agradável conhecer por dentro o funcionamento de uma escola com esta dimensão.

## **Recomendações para futuros estágios**

Para futuros mestrandos que optem por estágio num Estabelecimento de Ensino da Rede Pública, da Região Autónoma da Madeira, como conclusão do seu mestrado, o Diretor do curso, antes da elaboração do protocolo entre a Escola e a UMA, deverá discutir com o mestrando os requisitos que farão parte do protocolo. Entre outros, deve constar o número de horas e o tipo de trabalho que o estagiário irá desenvolver ao longo da sua permanência na escola, de acordo com o tema em estudo, já previamente estabelecido no projeto apresentado.

Desta forma, os serviços onde o aluno irá efetuar o seu estágio, terão tempo para preparar a sua chegada e o tipo de trabalho a ser distribuído.

Desde logo o mestrando fica a saber qual o trabalho que terá de efetuar durante o tempo estipulado para a concretização do estágio.

Outra questão tem a ver com a conclusão do mestrado, uma vez que existe duas formas de o fazer: pela conclusão de um estágio com cerca de 150 horas, ou pela conclusão através de uma tese. É que no primeiro caso o aluno após um estágio presencial de 150 horas, a realizar entre os meses de setembro e maio, fica apenas com três meses para elaborar um relatório, cuja dimensão é a mesma de uma tese, com um tempo muito curto para fazer investigação. No segundo caso o aluno tem todo o tempo disponível para investigar, organizar e concluir o seu trabalho.

E aqui gostaria de mostrar a minha discordância, relativamente a esta questão, por achar que se comete alguma injustiça entre quem apresenta uma dissertação e quem tem de apresentar um relatório de estágio, para conclusão do mestrado.

Penso que esta situação deverá ser apreciada, tendo em conta o interesse dos alunos.



## Referências Bibliográficas

- Afonso., P. L. (2009). *Liderança: Elementos- chave do processo*. Lisboa: Porto Editora.
- Azevedo, J. (2002). *Avaliação das Escolas. Consensos e Divergências*. Porto. Edições ASA.
- Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Directores de Escolas*. Porto. Edições ASA.
- Azevedo, J. (2013). *O que é a liderança de uma escola*. Revista Correio da Educação, nº301, Disponível em [http://www.asa.pt/CE/Lideranca\\_escola ,pdf](http://www.asa.pt/CE/Lideranca_escola.pdf). CRIAP-ASA
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill`s – Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. New York: The Free Press.
- Bento, A. (2011). *As etapas do processo de investigação: do título às referências bibliográficas*. Colecção Ideias em Prática. Funchal.
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2013). *A Liderança Escolar a Três Dimensões: Directores, Professores e Alunos*. 1ª Edição, Outubro de 2013, Colecção ideias em Prática, Bragança.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional (2ªed. Revista e Actualizada)*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas)
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2ª ed.)*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Bogdan, R. & Taylor, S. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. New York: J. Wiley.
- Caetano, A. *et al.*(2002). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa, Editora RH, Lda. 2ª Edição.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2005). *Humator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ª edição)*. Lisboa: D. Quixote
- Canário, M.(1999). *Construir o projecto educativo local: relato de uma experiência*. Cadernos de organização e gestão escolar. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carmo, H & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para a Auto-aprendizagem, (2ª edição)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Chiavenato I. (1982), *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo : McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2002). Recursos Humanos (7ª Edição). Edição Compacta São Paulo Editora Atlas S.A
- Correia, F. (2011). *Internet – sala de estudo virtual*. (Tese de doutoramento não publicada). Universidade da Madeira, Funchal.
- Costa, J.(1991). *Gestão escolar – participação, autonomia, projecto educativo de escola*. Lisboa: Texto Editora.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Coutinho, C. *et al.* (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas, *Revista Psicologia, Educação e Cultura*. 13 (2), 355-379.
- D'Espiney. R. & Canário R. (orgs.) (1986-1992), *Uma Escola em Mudança com a Comunidade, projeto ECO. Experiências e Reflexões, textos de Helena Maria Cidade Moura, Ciências da Educação*. Editor Instituto de Inovação Educacional, 1ª edição (junho 1994) Coimbra.
- Damasco, V.(2008). Administração Pública: evolução e conceitos básicos. In: Karkotli G.org.) *Administração Pública*. Curitiba: Editora Camões.
- Delors J.(org.) (1996). Educação um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. Porto: Edições ASA.
- Dutra, J.(2004). *Gestão de Pessoas: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fino, C. (2008). *A etnografia enquanto método: um modo de entender as culturas (escolares) local*. Universidade da Madeira. In: [www.uma.pt/carlosfino/2.2pdf](http://www.uma.pt/carlosfino/2.2pdf)
- Firmino, M.(2007). *Gestão das Organizações – Conceitos e tendências actuais*. (2ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Freire, P. (1975). *Pedagogia do Oprimido* (2ªed.). Porto: Afrontamento.
- Fullan, M. (2003a). *Liderar numa Cultura de Mudança*. (Phala, Trad). Porto: Edições Asa.
- Gimeno. Sacristán, J. (2008). *A educação que ainda é possível. Ensaio sobre a cultura para a educação*. Porto: Porto Editora. Colecção Panorama.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2007). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. (3ª edição). (Edgar Rocha trad.). Lisboa: Gradiva

- Helsselbien, F. (2007). Desafios futuros às organizações sem fins lucrativos. In Drucker, P.& Paschek, P. As virtudes cardeais de um líder. Cascais: Gestão Plus (p.p. 177-186).
- Hunter, James C. (2004) *O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). O desafio da liderança. Casal de Cambra: Caleidoscópico
- Lapassade, G. (1991). *L'ethnosociologie*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación-Acción*. Barcelo: Graó.
- Leite, C., Gomes, L., e Fernandes. P. (2001). *Projectos Curriculares de Escola e de Turma: Conceber, gerir e avaliar*. Porto: Edições ASA.
- Lima, L.(2006). *Compreender a escola. Preceptivas de análise organizacional*. Porto. Edições ASA.
- Magalhães, A. & Stoer S. 2006). *Reconfiguração, Educação, Estado e Cultura numa Época de Globalização*. Porto: Profedições.
- Maslow, A.(1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96.
- Maximo-Esteves, L. (2008).*Visão Panorâmica da Investigação-Acção*. Porto: Porto Editora.
- Mintzberg, H. (1995). Estrutura e Dinâmica das organizações. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moreira Neto, D. (2005). *Curso de direito administrativo*. Parte Introdutória. Parte Geral. Parte Especial. 14. Ed. Rio de Janeiro: Forense.
- Murphy, J. (1992), “ Effective schools: Legacy and future directions”, in D. Reynolds e P. Cuttance (eds.). *School effectiveness: Research, policy and practice*. Londres: Cassell.
- Nolasco. M. (2004). *A evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa* (2004). Conferência para a qualidade das Administrações Públicas da União Europeia. Cadernos BAD2.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw Hill Pacheco, José (2001). *Currículo: Teoria e Práxis*. Porto: Porto Editora
- Pacheco.J.(2000). Políticas Educativas- O neoliberalismo em educação. Porto: Porto Editora, LDA.

- Perrenoud, P.(2001). *Porquê construir competências a partir da escola?* Porto: Edições ASA.
- Pietro, M. (1998). *Direito administrativo*. 9 ed, São Paulo: Atlas.
- Pinto, C. (1995). *Sociologia da Escola*. Lisboa: McGraw-Hill
- Quintana, Cabanas, J.(coord.), (1984). *Sociologia y economia de la educacion*. Madrid, Ediciones Anaya.
- Raimundo, A. (1999). *Revista Foco Informação* Ano III, nº12. Editor Prodep. Lisboa.
- Rego, A.& Cunha, M. P. (2007). *A essência da liderança: Mudança e Resultados; Integridade*. Lisboa: RH Editora
- Resende, E. (2000). *O livro das competências – Desenvolvimento das competências: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Robbins, S. *Comportamento organizacional*. 11.ed São Paulo: it Mídia, ano 7, n.134, p.50, mar. 2005.
- Sampaio, D. (1996). *Voltei à Escola*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Sampaio, D. (1998). *Voltei à Escola* (4ª Ed). Lisboa: Editorial Caminho.
- Sanches, S. (2009). *Liderança da escola: os caminhos transversais da complexidade e da sustentabilidade*. In Sanches S.M.F (org.). *A escola como espaço social*. Porto: Porto Editora.
- Santos Guerra, M.(2000a). *A escola que aprende*. Porto. Edições ASA.
- Santos Guerra, M.(2000b). *Entre bastidores. O lado oculto da organização escolar*. Porto. Edições ASA.
- Sarmiento, J. (org.), (1999). *Autonomia da escola. Políticas e práticas. Textos de Jean-Paul Payet*. Colecção Prespectivas Actuais. Porto: Edições ASA.
- Sarmiento, J.(org.) (1999). *Autonomia da escola. Políticas e práticas. Textos de Antonio Bolívar Payet*. Colecção Prespectivas Actuais. Porto: Edições ASA.
- Savater, F. (1997) *O Valor de Educar*. Lisboa, 1ª ed., Lisboa: Editorial Presença.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a liderança escolar*. (André Boaventura Trad.). Porto: Edições Asa.
- Silva, E. (2000). *Gestão estratégica e projecto educativo*. Instituto de educação e Psicologia. Minho. Universidade do Minho.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros horizonte.
- Sousa, J. (2000). *O Professor como Pessoa*. Lisboa: Asa Editores II, S.A.

- Teixeira, M. (1995). *O professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais*. Lisboa: McGraw-Hill
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill
- Vicente, N. (2004). *Guia do Gestor Escolar*. Porto: Edições ASA.
- Zabalza, M. (1992). *Planificação e Desenvolvimento Curricular na Escola*. Porto: Edições ASA.

### **Referências Legislativas**

- Lei nº12-A/2008, de 27 de fevereiro, Diário da Republica nº41, I Série.
- Decreto Legislativo Regional nº4/2000/M, de 31 de janeiro, Diário da República nº 25, I Série – A.
- Decreto Legislativo Regional nº21/2006/M, de 21 junho, Diário da República nº 118, I Série – A.
- Decreto Legislativo Regional nº29/2006/M, de 19 de julho, Diário da República nº138, I Série.
- Lei nº10/2004, de 22 de março, Diário da República nº69, I Série – A
- Decreto Legislativo Regional nº11/2005/M de 29 de junho, Diário da República nº123, I Série – A
- Decreto Legislativo Regional nº27/2009/M de 21 de agosto, Diário da República nº162, I Série.

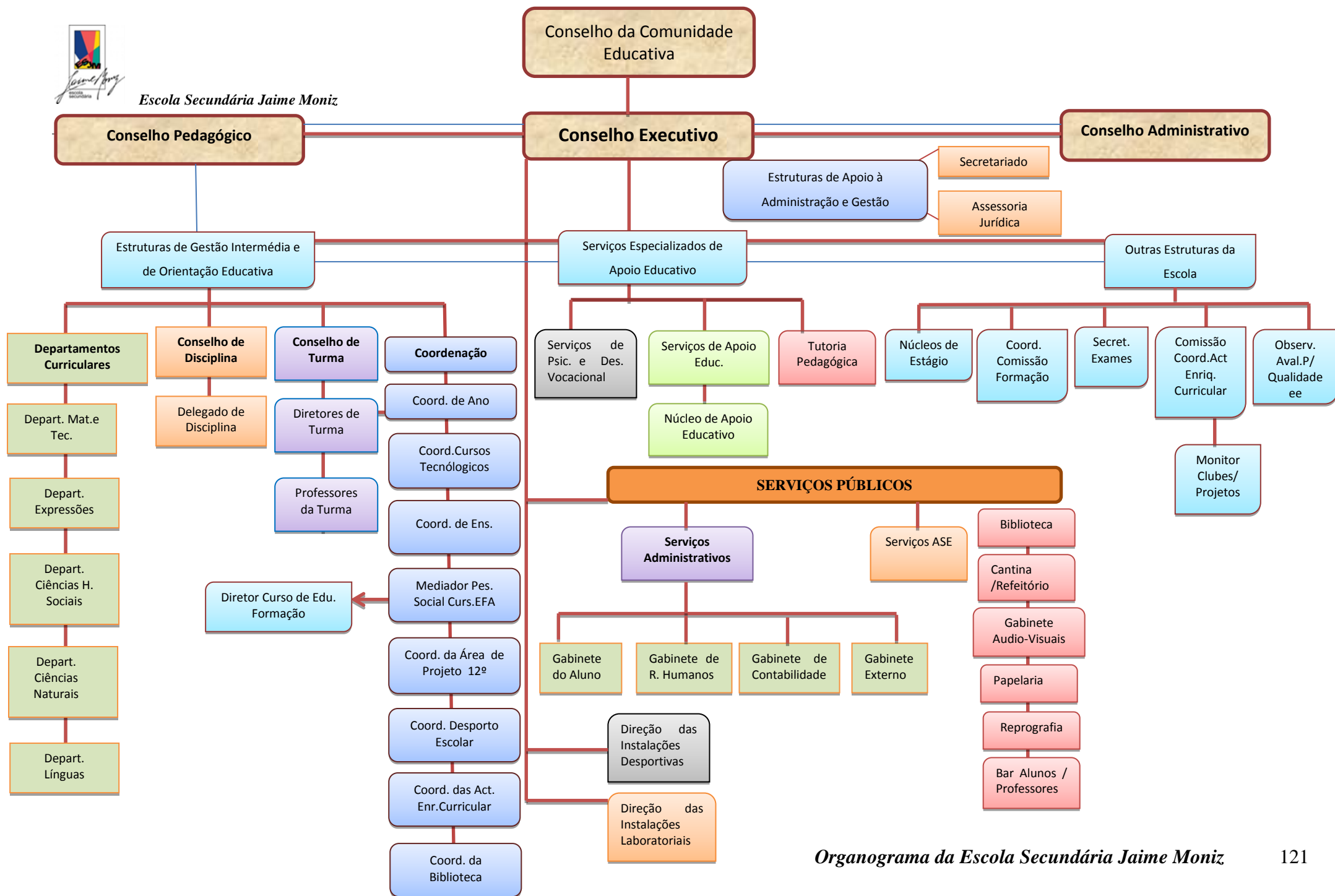
### **Outras Referências**

- <http://www.jaimemoniz.com> (Regulamento Interno da Escola, acedido em 2014/01/30).
- <http://escolas.madeira-edu.pt> (Projeto Educativo da Escola, acedido em 2014/01/30).
- <http://www.via6.com/topico.php?tid=179583> (acedido em 2010/02/01).
- [http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow) (acedido em 2014/02/13)



**Anexo I – Organigrama da Escola Secundária Jaime Moniz**

---



## **Apêndice**

### **Apêndice I**

**Ofício de autorização para aplicação dos questionários na Escola Secundária Jaime Moniz**

### **Apêndice II**

**Exemplar do questionário aplicado na Escola Secundária Jaime Moniz**

### **Apêndice III**

**Folha de Observação**

### **Apêndice IV**

**Projecto Educativo de Escola**

### **Apêndice V**

**Legislação**