

Ana Rita Ferreira de Oliveira

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
DOCENTES NA
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
EDUCACIONAL**

Marketing Interno como Modelo de Abordagem

Dissertação de Mestrado

em Administração e Gestão Educacional

Orientadora: Prof. Doutora Maria Antónia Barreto

Universidade Aberta

Lisboa

2007

AGRADECIMENTOS

Ao Eduardo Alberto, pelo acompanhamento e atenção, ajudando-me nas dificuldades com sabedoria e coerência, tornando possível a finalização deste trabalho.

À Professora Maria Antónia Barreto, pelas suas orientações, incentivos e profissionalismo.

Ao Pedro Pessoa, da *Angulosólido – Tecnologias de Informação*, pela sua amizade, colaboração e conhecimento profissional.

À minha família, que me apoiou e rodeou de amor em todos os momentos da minha vida, incentivando-me a querer sempre mais.

E a todos aqueles que de maneira directa ou indirecta contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

OLIVEIRA, Ana Rita. **A Gestão de Recursos Humanos Docentes na Administração e Gestão Escolar – Marketing Interno como Modelo de Abordagem**. 2007, 160f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional), Universidade Aberta, Lisboa.

O tema é inspirado na temática do “Sucesso no Ensino” e do melhoramento efectivo das práticas educativas. Pretende distinguir o valor da força humana docente como um factor crítico de sucesso na educação. Realça o professor como força de trabalho que necessita de ser apoiada por uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) estrategicamente pensada na rentabilização do potencial humano, suportada em políticas que acentuem o seu valor e que acrescentem significado às suas acções. Faz-se uma menção sucinta do conceito de GRH no mundo empresarial, pois este meio possui um vasto historial evolutivo e um grande número de processos consagrados nesta área. A parte central do trabalho recai na interpretação cuidada do contexto de Administração e Gestão Escolar e o seu enquadramento nas políticas de GRH - sem que as especificidades das escolas sejam descuradas. O Marketing Interno é apresentado como modelo estratégico da GRH. Neste âmbito, é defendida a concretização dos objectivos da escola/educação a partir do recurso à força humana docente. Prevê, como ponto de partida, para a aplicação de medidas de motivação e apoio dos docentes, a promoção das relações de trabalho, entre pares e entre os vários níveis de hierarquia. O trabalho de pesquisa de campo utilizou a metodologia de investigação de inquérito por questionário para a recolha dos dados necessários para a exploração do objectivo do trabalho “Analisar o nível de formalidade das políticas de GRH Docentes, numa perspectiva de Marketing Interno”.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Marketing Interno; Recursos Humanos; Docentes; Administração e Gestão Escolar

ABSTRACT

Oliveira, Ana Rita. **The Teaching Staff's Human Resources Management in Administration and School Management - Internal Marketing as Model of Approach**. 2007, 160p. Dissertation (Master in Administration and Educational Management), Open University, Lisbon.

The theme is inspired by the topic of "Success in Teaching" and effective improvement of the educational practices. It intends to outline the teaching staff's value as a factor of success in education. It highlights the teacher as a labour force that requires the support of a Human Resources Management (HRM), strategically thought of to maximize the human potential, reinforced by policies that accentuate their worth and add meaning to their actions. A brief of the HRM in the business world is made, since it involves a broader evolutionary history and a large number of files established in this area. The central part of the work is focused on the thorough interpretation of the context of the Administration and School Management and how it fits in with HRM policies—without being detrimental to the school's central policies. The internal Marketing is presented as HRM's strategic model. Within this context, the school's education goals are promoted through human labour as a resource. As a starting point to the enforcement of motivational measures and support to the teaching staff, the working relationship amongst peers and the different levels of hierarchy, is encouraged. The field research work used the enquiry through questionnaire as a research method to gather the required data to explore the goal of the work "Analyse the formality level of the Teaching Staff's HRM politics, within an Internal Marketing perspective".

Key words: Human Resources management; Internal Marketing; Human resources, Teaching Staff; Administration and School Management

RESUME

OLIVEIRA, Ana Rita. **La Gestion de Ressources Humaines Enseignantes dans l'Administration et la Gestion Scolaire - Marketing Interne comme Modèle d'Abordage**. 2007, 160p. Dissertation : (Diplôme d'études approfondies sur Administration et Gestion Scolaire), Université Ouverte, Lisbonne

Le sujet est inspiré dans la thématique du "Succès dans Enseignement" et de l'amélioration effective des pratiques éducatives. Il prétend distinguer la valeur de la force humaine des professeurs enseignant comme un facteur critique de succès de l'éducation. Il donne de l'importance au enseignant comme une force de travail qui a besoin d'être soutenu par une Gestion de Ressources Humaines (GRH), stratégiquement pensée dans la rentabilisation du potentiel humain, supportée dans des politiques qui accentuent leur valeur et qui ajoutent de la signification à leurs actions. On fait une mention succincte du concept de GRH dans le monde d'entreprise, donc ce moyen possède un vaste historique évolutif et un grand nombre de processus consacrés dans ce secteur. La Partie centrale de ce travail retombe dans l'interprétation soignée du contexte d'Administration et de Gestion Scolaire et son encadrement dans les politiques de GRH - sans que les spécificités des écoles soient négligées. Le Marketing Interne est présenté comme un modèle stratégique de GRH. Dans ce contexte, on défend la concrétisation des objectifs de l'école/éducation à partir du recours à la force humaine enseignantes. Il prévoit comme point de départ, pour l'application de mesures de motivation et d'aide des professeurs, la promotion des relations de travail, entre des égaux et entre les plusieurs niveaux de hiérarchie. Le travail de recherche de champ a utilisé la méthodologie de recherche d'enquête par questionnaire pour la collecte des données nécessaires pour l'exploration de l'objectif du travail "Analyser le niveau de formalité des politiques de GRH Enseignantes, dans une perspective de Marketing Interne".

Mots- clef : Gestion de Ressources Humaines ; Marketing Interne ; Ressources Humaines ; Professeurs ; Administration et Gestion Scolaire

ÍNDICE

Resumo	I
Abstract	II
Résumé	III
Índice	IV
Lista de Esquemas / Quadros / Tabelas / Gráficos	VI
Lista de Siglas e Abreviaturas	VIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	
REVISÃO DA LITERATURA	
1.A Gestão dos Recursos Humanos no Contexto da Administração e Gestão Educacional.....	20
1.1. Conceito de Gestão de Recursos Humanos	20
1.2. Enquadramento dos Campos da Gestão de Recursos Humanos Docentes na Administração e Gestão Educacional	25
2. Contributo do Marketing Interno para a Gestão de Recursos Humanos nas Escolas Básicas e Secundárias.....	49
2.1. Conceito de Marketing	49
2.2. Marketing Interno como Modelo de Abordagem da Gestão de Recursos Humanos Docentes.....	51
2.2.1. Finalidade do Marketing Interno na Administração e Gestão Educacional	53
2.2.2. O Marketing Interno como Metodologia Estratégica da GRH Docentes	54
2.3. A Relação de Trabalho e o Sucesso das Acções Educativas	71

CAPÍTULO II

TRABALHO DE PESQUISA DE CAMPO

3.Procedimentos / Metodologia.....	72
3.1.Classificação da Investigação	72
3.2.Definição do Universo Estatístico e Selecção da Amostra	73
3.3.Colecta de Dados	76
3.3.1.Instrumento de Pesquisa – Questionário	76
3.4.Plano da Investigação	80
4.Análise e Comentário dos Dados	83
4.1.Identificação de Práticas da Competência da GRH Docentes	85
4.2.Identificação de uma Estrutura Organizacional Favorável à GRH Docentes	92
4.3.A GRH Docentes, um Campo (des)valorizado na AGE	103
CONCLUSÕES.....	106
Bibliografia	
Apêndices	

LISTA DE ESQUEMAS / QUADROS / TABELAS / GRÁFICOS

Esquemas

Esquema1	-Síntese que resume os subsistemas da administração de RH, segundo Chiavenato.....	25
Esquema2	-Síntese dos subsistemas da AGE de RH Docentes, baseado no conceito do autor Chiavenato.....	28
Esquema3	-Factores Críticos de Sucesso, do Marketing Interno, na GRH Docentes	70

Quadros

Quadro 1	-Distribuição das Unidades de Gestão por DRE.....	73
Quadro 2	-Definição da Dimensão da Amostra	73
Quadro 3	-Designação do tipo de estudos.....	96

Tabelas

Tabela 1	-Tabela de Frequências "Identificação do Inquirido"	84
Tabela 2	-Tabela de Frequências "Capacidade de resposta às solicitações dos RH"	85
Tabela 3	-Tabela de Frequências "Factores determinantes para a rentabilização da força humana docente – número de opções assinaladas"	88
Tabela 4	-Tabela de Percentagens " Posição das escolas relativamente à realização dos diferentes tipos de estudos"	97

Gráficos

Gráfico 1	-Tempo de experiência profissional no cargo de gestão	84
Gráfico 2	-Factores determinantes para a rentabilização da força humana docente	87
Gráfico 3	-Principais problemas na GRH Docentes	
Gráfico 4	-Existência de um elemento/equipa de GRH	92
Gráfico 5	-Qualidade da relação de trabalho entre o CE e os RH Docentes	94
Gráfico 6	-Estudos não realizados e estudos realizados recentemente	98
Gráfico 7	-Estudos que representam uma mais valia para a GRH Docentes	100
Gráfico 8	-Motivos da não realização dos estudos	101
Gráfico 9	-Factores determinantes para a concretização do Plano Educativo.....	103
Gráfico 10	-Elementos geradores da mudança.....	104

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

GRH	-Gestão de Recursos Humanos
RH	-Recursos Humanos
AGE	-Administração e Gestão Educacional/Escolar
DGRHE	-Direcção Geral de Recursos Humanos da Educação
ADSE	-Direcção Geral de Protecção Social aos Funcionários e agentes da Administração Pública
SPSS	-Statistical Package for the Social Sciences
DREN	-Direcção Regional de Educação do Norte
DREC	-Direcção Regional de Educação da Zona Centro
DREL	-Direcção Regional de Educação de Lisboa
DREAlent	-Direcção Regional de Educação do Alentejo
DREAlg	-Direcção Regional de Educação do Algarve
DRE	-Direcção Regional de Educação
Freq.	-Frequência
IAPMEI	-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

INTRODUÇÃO

O tema *“A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DOCENTES NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL - Marketing Interno como Modelo de Abordagem”* é inspirado na temática do “Sucesso no Ensino” e da qualidade de gestão educacional. Pretende dar relevância à valia da força humana docente como um factor crítico de sucesso na educação. Deseja realçar a profissão de professor como força de trabalho que necessita de ser apoiada por uma gestão, estrategicamente pensada na rentabilização da força humana docente, suportada em políticas que acentuem o seu valor e que acrescentem significado às suas acções.

Numa escola, o sucesso na gestão de pessoas é um dos factores determinantes na qualidade das acções educativas. A evolução social e o ajustamento das escolas à nova sociedade atribuíram valores, termos e necessidades diferentes à Administração e Gestão Educacional (AGE), sendo cada vez mais os motivos que aproximam o contexto escolar e o empresarial. Este trabalho, na consequência dessa consciência, pretende mostrar que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) não se limita ao ambiente empresarial, mas também se mostra como uma necessária ferramenta na AGE.

- A GRH na Administração e Gestão Educacional

Elaborou-se um trabalho de pesquisa documental que estabeleceu o enquadramento das práticas e modelos de GRH de empresas, nas práticas de GRH Docentes da AGE.

O estudo teórico pretendeu acautelar a aproximação entre estes dois contextos, tentando atenuar os perigos que possam surgir deste paralelismo e que poderão traduzir-se em grandes discrepâncias contextuais. Entendeu-se salvaguardar, da forma mais correcta possível, o resultado da transposição dos conceitos de um contexto de Gestão de Empresas para um ambiente de AGE (tema desenvolvido no capítulo I).

A variedade de Recursos Humanos (RH) nas escolas é grande e as especificidades que singularizam cada grupo de pessoas que compõem esse universo não permitem que este trabalho se debruce sobre a sua totalidade. Por isso, o estudo debruça-se, em exclusivo, sobre os modelos de GRH Docentes.

- O Marketing Interno como Modelo de Abordagem

O professor, num ambiente onde se sinta motivado e apoiado, onde sente que o seu valor é reconhecido, vai certamente defender e promover a cultura da sua escola e produzir um trabalho com mais significado e qualidade.

Começa-se a ouvir falar em Marketing das escolas e de uma Gestão Estratégica voltada para os resultados. A evolução da gestão de empresas possui um grande historial relativamente a este

modelo, onde ocorreram mudanças acentuadas no que se refere à forma como a força humana é vista e valorizada. Neste sentido, o corpo deste trabalho contém o enquadramento de GRH, suportada no modelo de abordagem de Marketing Interno que, no momento, é utilizado nas políticas estratégicas da GRH das empresas.

De uma forma simplificada, entenda-se que “Marketing Interno” é uma metodologia de GRH com meios, técnicas e métodos próprios que pretende atrair, reter e desenvolver a força humana, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da sua envolvente, (tema desenvolvido no capítulo II).

À semelhança do que foi feito com o enquadramento das práticas de GRH Docentes, o conceito de Marketing Interno será debatido de acordo com as especificidades do meio escolar e apresentado de forma a reforçar a necessidade de políticas educativas formais e estruturadas voltadas para GRH Docentes.

- A Pesquisa de Campo

O trabalho de pesquisa de campo foi desenvolvido através de inquéritos por questionário às unidades de gestão das escolas do país. Este debruçou-se sobre a situação actual das práticas educativas de GRH Docentes e sobre o nível de formalidade das acções de gestão dessa força humana.

As conclusões retiradas deste estudo revelam o ponto em que muitas instituições escolares se situam relativamente às práticas de GRH Docentes. Poderão proporcionar um momento de reflexão para as escolas, permitindo uma auto-avaliação das suas práticas, bem como uma oportunidade para a sensibilização da importância deste ramo na AGE.

- O Contexto do Tema

A história da evolução da sociedade marca o século XX como o "*século da velocidade*". Velocidade na deslocação, na comunicação e na mudança. As transformações e evoluções nos hábitos, nos conhecimentos, nas expectativas de vida e nas exigências profissionais e pessoais, personalizam a constante incontornável, com a qual a sociedade de hoje se confronta – a mudança.

O início do século XXI move-se ao ritmo das heranças do século anterior e tenta ainda lidar com o ambiente de turbulência gerado pelo sentimento de constante evolução e dinâmica social. Tem-se retratado como um período onde os grandes progressos acontecem, por vezes, sobre um crescimento desigual e onde o *saber* e o *conhecimento* de hoje poderão ser desactualizados logo num futuro muito próximo. A tendência evolutiva que testemunhamos cria uma sociedade complexa à qual se exige a aptidão para acompanhar o ritmo de mudança e capacidade de se enquadrar no fenómeno da globalização. Esta é evidente nas trocas de bens, serviços e informação, bem como, na

globalização, por exemplo, de novas formas de educação, competição e até de violência.

A realidade social, entrelaçada com o ambiente concebido pela conquista de liberdade de expressão e acção, pela conquista de liberdade de direitos enquanto cidadãos e trabalhadores, foi adicionando complexidade às estruturas sociais, institucionais/empresariais e, conseqüentemente, à gestão das mesmas.

Às instituições empresariais existentes no mercado é imposto um grau de competitividade que exige uma gestão estratégica muito bem definida, capaz de produzir a mudança e o destaque perante um mercado de concorrência. Essa gestão estratégica veio realçar a importância da força humana no sucesso de qualquer organização, tal como transmite o slogan *“Os recursos materiais tornam as coisas possíveis mas as pessoas fazem as coisas acontecerem”* (Luís Caeiro, 1999 p.7). Sem dúvida, a mesma realidade é vivida nas escolas.

A AGE convive, presentemente, com inúmeros desafios, decorrentes das interacções humanas, que com a crescente complexidade do sistema educativo, desencadeiam relações cada vez mais complexas. Neste contexto, a frase acima mencionada faz todo o sentido, pois as pessoas são os recursos mais versáteis para acompanhar a mudança social. A GRH, dentro das escolas, é um ramo da AGE determinante para o sucesso das

práticas educativas e, conseqüentemente, para o sucesso da educação numa perspectiva global.

A gestão dos interesses das organizações, em consonância com os interesses pessoais e direitos laborais da força humana, exigem a presença de uma estrutura própria que possua agilidades especiais na condução operacional das pessoas. Por estes motivos, é facilmente perceptível o enfoque crescente que a GRH tem conquistado.

O ambiente de turbulência que a sociedade enfrenta é vivido também na educação e transportado para dentro das próprias escolas. Novos estilos de vida e de consumo e novas perspectivas de ver o mundo e de atingir o conhecimento/acesso à informação, originam profundas mudanças e desequilíbrios estruturais no campo da educação. Obrigam a uma reestruturação das componentes, pedagógicas e curriculares e, conseqüentemente da gestão e administração das próprias escolas. As instituições escolares assumem novas funções e enfrentam novos desafios, tendo que redefinir finalidades e transformar estratégias a fim de responder a essas necessidades.

A educação precisa de "*educar a modernidade*" (Pedro Demo, 1998). Segundo este autor, ser-se moderno é resolver as questões-chave da educação, para melhor conduzir o processo de evolução.

As instituições de ensino devem procurar desenvolver professores inovadores, para responderem de forma eficaz e eficiente às novas exigências e necessidades deste novo século. O professor actualizado terá que agir através de práticas educativas inovadoras e, muito importante também, terá que estar disponível para o acto de educar. A profissão de professor depara-se, hoje em dia, com um vasto número de obstáculos que não permitem a total disponibilidade das atenções dos docentes para as práticas educativas. A AGE depara-se, por vezes, com um conjunto de força humana desmotivada e desamparada, que se sente sem o apoio de uma estrutura com a qual possa contar e da qual saiba o que pode esperar.

Muitos fenómenos produzem efeitos profundos na produtividade de uma escola. O quotidiano de um professor marca-se, muitas vezes pela instabilidade provocada pela mobilidade profissional, pela falta de motivação no trabalho, pelo medo e insegurança provocados por ambientes de violência que se vivem em algumas escolas, entre outros factores. Do mesmo modo, existe também a dificuldade em trabalhar em equipa e em provocar a mudança, quer pela insuficiência na comunicação interna, quer pela dificuldade em gerir conflitos.

Torna-se fácil perceber a necessidade de elaborar modelos de GRH operacionais capazes de proporcionar e de manter uma maior agilidade e eficiência através da medição de expectativas da força humana da escola, apurando os seus pontos fortes e fracos, as suas carências e aspirações.

A GRH Docentes nas instituições escolares tem estado limitada, na maioria dos casos, apenas à prossecução das tarefas mais administrativas, que se suportam numa sólida base legal – recrutamento a nível nacional, pagamentos por índice de vencimento e formação contínua dos docentes. Porém, nem sempre contempla políticas bem estruturadas que incentivem a criação e desenvolvimento de grupos de trabalho, orientem as práticas educativas, reconheçam o mérito individual de cada pessoa e garantam a qualidade da comunicação interna. Da mesma forma, não são elaborados planos de acção que defendam as pessoas como capital humano, que permitam escolher as pessoas certas para os lugares certos, que identifiquem aptidões e que construam a lealdade, empatia e força conjunta.

Não significa que todos estes aspectos, que tocam directamente o bem-estar e motivação para o trabalho, não tenham vindo a ser geridos nas escolas. Reconhecemos, no entanto, que muitos dos gestores escolares desenvolvem estes aspectos de forma natural e instintiva, motivados e inspirados principalmente pela sua personalidade enquanto líderes.

Relevância do Estudo

- A GRH no Contexto Educacional Actual

As competências dos indivíduos e das equipas são os recursos de que dependem a qualidade da gestão de todos os outros recursos. A eficácia e a eficiência das instituições resultam das decisões, tomadas pelos responsáveis aos vários níveis, sobre os objectivos a atingir, as estratégias a adoptar, as formas como são utilizados os

recursos para as operacionalizar e sobre o modo de planear, organizar e controlar as acções.

A complexidade da estrutura social transporta, para a realidade educativa, a mesma complexidade vivida no contexto empresarial, fazendo com que as escolas geridas como pequenas instituições possuam um *deficit de gestão*. As práticas de gerência que se alicerçam, em grande parte, no senso comum e nos conhecimentos básicos de gestão, começam a não ser suficientes perante a necessidade de respostas constantes a problemas complexos.

Muitos dos órgãos de gestão das escolas são ainda compostos por elementos sem formação específica para o desempenho das funções enquanto gestores. São elementos que provêm do mesmo grupo de pessoas sobre os quais vão exercer a sua autoridade. A constatação referida não pretende transmitir juízos de valor quanto à competência destes elementos, tanto que muitas dessas escolas têm histórias de sucesso e muitas possuem exemplos de gestão. Pode-se entender também que, para além de uma formação específica, a experiência profissional e a natural capacidade de liderança são mais valias para a criação de gestores de sucesso.

- A GRH Docentes como Factor Crítico de Sucesso na Educação

A abordagem ao assunto "sucesso da educação" torna oportuno e actual o debate sobre a questão do "sucesso das escolas", pois o estado geral da educação é medido pelo desempenho individual e pelo contributo de cada instituição escolar. Esse

sucesso, para ser durável no tempo, deve suportar-se na capacidade de análise do contexto social e de adaptação, das escolas, às transformações sociais. Os RH são, por si só, agentes de acção e mudança. São dinâmicos, pois têm percepção própria da realidade e progridem na forma como respondem às decisões de gestão perante a sua envolvente. Os mecanismos que maximizam o desempenho dos RH de uma escola e que optimizam as suas actuações têm que incidir numa grande flexibilidade interna, procurando consolidar a sua imagem institucional interna e externa.

O caminho para o sucesso das escolas depende em grande parte da competência dos seus RH. Consequentemente, o caminho para a rentabilização dessa força humana passa muito pela necessidade de existir um grupo de pessoas motivadas para as suas funções. Numa escola onde se promova a “*percepção efectiva*” do contributo dado por um individuo e do valor que lhe é atribuído, é possível ter colaboradores empenhados e motivados.

Todas as pessoas tendem a reportar para o local de trabalho um conjunto de problemas pessoais que não podem ser ignorados. Estes, em acumulação com os problemas profissionais, podem fazer imergir situações difíceis de gerir, conduzindo, por exemplo, ao absentismo, desmotivação, entre outras consequências. A GRH deve actuar, nestas situações, como método estratégico de reconhecimento dos indicadores de insatisfação dos docentes, que limitam a qualidade das práticas educativas e das relações de trabalho.

É muito importante para as escolas possuírem RH aptos a partilhar experiências e a trabalhar em equipa, mobilizados para movimentos colectivos no prosseguimento de objectivos comuns. A GRH Docentes deverá actuar, igualmente, como método estratégico de apoio e estruturação do trabalho dos professores, conduzindo-os ao sucesso.

- Os Problemas da Força Humana Docente e as Políticas Estratégicas da GRH

Os professores deparam-se com alguns problemas que os singularizam e que, muitas vezes, são exteriorizados através de manifestações de insatisfação perante o trabalho.

A grande mobilidade observada entre os professores tende para a emergência de um pensamento e planeamento a curto prazo, durável por um ano lectivo. Apesar das reformas ao Estatuto da Carreira do Docente apontarem para uma atenuação dos índices de mobilidade, sabe-se que ainda existe um grande número de professores contratados que se depara com a possibilidade de mudar de local de trabalho no final de cada ano lectivo. Muitas das práticas educativas e projectos desenvolvidos são planeados a curto prazo, por vezes sem tempo de se consolidarem e de serem avaliados. Em todos os anos escolares iniciam-se novos projectos que, mesmo que perdurem pela sua consistência e pertinência, nem sempre contam com a mesma equipa a dinamizá-los. Este facto proporciona situações de menor investimento e de alguma resistência em estabelecer compromissos para com a missão da escola, o que retira significado aos esforços e ao valor das acções.

Também as tentativas de enquadramento dos novos professores nos novos ambientes de trabalho requerem tempo e desgaste de esforços. A realidade desta instabilidade realça a necessidade das instituições possuírem uma cultura de escola muito forte que não só sobreviva aos diferentes corpos docentes, mas também sirva de modelo facilitador para o processo de inserção dos novos elementos.

As reformas recentemente efectuadas na carreira dos professores prevêem a possibilidade destes ficarem afectos às escolas por períodos mais longos. Porém, esta parcial fixação dos docentes acarreta um novo desafio. A promoção de um índice mais baixo de mobilidade do corpo docente disponibiliza às escolas um conjunto de pessoas que necessitam de ser orientadas e geridas de um modo mais rigoroso. Há que definir estratégias que permitam organizar equipas de trabalho coesas, que perdurem no tempo e nas funções que desempenham, conduzindo projectos mais consolidados e com oportunidade de serem avaliados e reformulados. É possível criar o espírito de entreajuda e levar os docentes a investirem mais na qualidade do ambiente de trabalho e nas relações humanas. Os possíveis resultados destas acções podem traduzir-se em mais “entrega” do pessoal e em melhoria da qualidade na educação. Contudo, há que gerir todo este potencial humano, e o conjunto de oportunidades que advêm deste cenário, recorrendo a práticas sistematizadas de GRH.

O aumento do período de permanência dos professores nas escolas é também um factor justificativo para a reorganização interna da instituição. A escola deve proporcionar as condições

necessárias para que a intenção desta iniciativa resulte dentro da finalidade a que se propôs. É necessário criar redes de apoio para que seja possível fazer o trabalho da escola na escola e resolver os problemas da escola na escola.

O acréscimo do tempo em que o docente permanece na instituição leva a que haja um maior fluxo de pessoas, maior possibilidade de trabalhar em equipa, mais necessidade da existência de padrões de referência e de estruturas sólidas de gestão dos tempos. Todo este cenário é da competência da GRH e o seu bom funcionamento depende da existência de estratégias de acção bem definidas.

Um dos temas mais discutido actualmente entre as entidades competentes do Ministério da Educação é o processo de avaliação do desempenho da carreira docente. A última alteração do Estatuto da Carreira Docente, pelo Decreto-Lei n.º 15/2007, dá ênfase à perspectiva de que os docentes são os "*agentes fundamentais da educação escolar*". Justificam que as reformas propostas no processo de avaliação são estratégias e que dignificarão o estatuto do docente, através da possibilidade de recompensar as boas práticas educativas a partir da criação de meios que permitem a identificação das mesmas.

A lei demonstra uma intenção correcta de conduzir o processo de avaliação do desempenho do docente. Contudo, tem que haver uma política de gestão da força humana que optimize esse mesmo desempenho, que apoie a operacionalização das acções

educativas e que centralize toda a informação determinante para o encaminhamento justo de todo o processo de avaliação.

A política de GRH tem que abranger mudanças efectivas na gestão das escolas para que as intenções que estão enunciadas na lei sejam desenvolvidas na prática e também para que todo o processo possa resultar em melhorias na qualidade do ensino.

É necessária uma estrutura interna que se concentre no levantamento de carências, dos pontos fortes e fracos, da escola e do seu pessoal, e que consciencialize o grande grupo das necessidades de formação e de melhoramento.

O Despacho Conjunto N° 370/2006, de 3 de Maio, define um projecto-piloto de avaliação externa de um grupo restrito de agrupamentos e escolas, tendo em vista a generalização de uma cultura e prática de avaliação a todo o sistema educativo.

Este modelo abrange cinco domínios chave seleccionados para a avaliação das escolas e agrupamentos: resultados; prestação de serviço docente; organização e gestão escolar; liderança; capacidade de auto-regulação e progresso da escola. O terceiro domínio - organização e gestão escolar, considera a forma como a escola organiza e gere a prestação dos serviços educativos que garantem os resultados dos alunos. Neste ponto, este projecto contempla, claramente, a avaliação da GRH das escolas, a

qualidade e acessibilidade dos seus recursos, o que reforça a pertinência da existência de uma GRH estruturada.

A articulação entre a auto-avaliação das escolas e a avaliação externa das mesmas torna-se essencial. Consequentemente, as escolas terão que estar estruturadas de forma a conseguir envolver o pessoal docente em todo este processo, direccionando-os para os objectivos. O contributo dos professores não é só um direito que lhes assiste, mas também é um dever que lhes compete.

- Contributo da GRH Docentes para o Sucesso Educativo

O presente trabalho pretende contribuir para o progresso das práticas de gestão escolar. Algumas obras de referência desenvolvidas sobre a temática da GRH nas Empresas forneceram informação, que depois de estruturada, serviu de ponto de partida para um enquadramento e paralelismo da GRH num ambiente escolar. Foi igualmente necessário fazer-se um levantamento da estrutura organizacional das escolas e das suas particularidades, para se poder estabelecer ligações com a AGE, especificamente na área da gestão da força humana docente.

A fase de estudo documental não pretende antecipar-se com propostas de implementação de estratégias de GRH nas escolas. Aspira analisar as presentes condições que estas instituições apresentam face à GRH e realçar a importância das políticas formais e de planos estratégicos, na gestão das pessoas que nelas trabalham, para a rentabilidade desta força.

A reflexão final pode constituir-se como um indicador das necessidades que, ao ser comparado com as presentes ambições da educação, servirá eventualmente como estudo primário para uma futura implementação de planos de acção na GRH. Este estudo pode ainda servir de incentivo à reflexão sobre as práticas usuais, relacionadas com os vários campos da GRH.

O facto dos docentes se sentirem responsáveis pelo seu desempenho determina uma maior envolvência com o trabalho. O sentimento de responsabilidade advém da efectiva condução de boas práticas educativas e da distribuição e difusão clara de funções, deveres e objectivos por cada docente. Caso não seja possível identificar responsáveis, os resultados dispersam-se sem a oportunidade de exigir melhoramentos e um melhor desempenho.

Este processo de responsabilização deve surgir a partir de uma rede de GRH bem definida que atribua objectivos e metas e que oriente e apoie os docentes nas estratégias. Deve igualmente, avaliar e responsabilizar os seus actores quanto à obtenção de resultados. Todo este caminho requer formas de motivação, de recompensa e reconhecimento pelo desempenho demonstrado e entrega à missão da escola.

Identificação do Problema

As mudanças sociais e os esforços realizados para a obtenção do sucesso no ensino impuseram alterações significativas às práticas de AGE. Nesta sequência evolutiva, torna-se pertinente observar o desenvolvimento da GRH Docentes e quais as práticas actuais.

Assim pergunta-se, "Quais são as políticas de GRH Docentes desenvolvidas nas escolas e qual o tipo de formalidade dessas práticas?"

Objectivos do Estudo

Foram definidos objectivos como forma de estratificar o presente trabalho:

- Analisar o nível de formalidade das políticas de GRH Docentes, numa perspectiva de Marketing Interno.
- Elaborar um enquadramento teórico da GRH, numa abordagem de Marketing Interno, contextualizado na AGE.
- Definir e organizar conceitos pertinentes, através de suporte teórico, tais como:
 - GRH;
 - Campos da GRH: Recrutamento e Selecção, Sistema de Avaliação do Desempenho, Gestão de Carreiras e Regime de Progressão, Formação Contínua e Sistema de Recompensas,
 - Marketing Interno;
 - Marketing Interno como estratégia da GRH.
 - Políticas de Marketing Interno (Factores Críticos para a GRH):
Orientação dos Professores para a Organização / para a Equipa / para o Projecto Educativo da Escola; Formação da Cultura de Escola; Gestão do Potencial Humano Docente; Criação de Redes de Comunicação Fiáveis; Gestão Estrutura Organizacional; Gestão da Mudança.
- Analisar a presente situação de GRH Docentes das Escolas.

-Avaliar os processos críticos e as necessidades ocorrentes dos resultados.

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho inicia-se com introdução do tema em estudo, especificando a pertinência da sua abordagem, a identificação do problema e os objectivos a atingir.

Apresenta-se dividido em dois capítulos que pretendem distinguir a evolução das principais etapas da pesquisa: revisão bibliográfica e trabalho de campo.

O Capítulo I consiste na revisão da literatura, procurando fundamentar o domínio que se pretendeu estudar. Sobre este corpo será estruturado o trabalho de pesquisa de campo e redigida a análise dos resultados.

O Capítulo II demarca o processo de trabalho de campo. Estabelece o enquadramento da metodologia utilizada, dos processos desencadeados, do tratamento dos dados e da análise dos resultados.

Para uma leitura correcta deste trabalho devem-se ter em consideração alguns pontos essenciais, a seguir enunciados.

Os textos de suporte teórico e de pesquisa adiante desenvolvidos utilizam, abreviadamente, as palavras "escolas" e "instituições

escolares”, querendo-se referir, em rigor, a “Agrupamentos de Escolas e Escolas Não Agrupadas” do ensino público.

A expressão “*Professores do Ensino Básico, Secundário e Educadores de Infância*” é abreviada para “*Docentes*” ou “*Professores*”.

A “*produtividade*” da escola deve ser entendida como a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.

Os “*resultados*” obtidos são definidos pela avaliação de objectivos mensuráveis que, em contexto escolar, se encontram directamente ligados à qualidade dos actos educativos e, em consonância com os objectivos gerais da educação, na obtenção do sucesso educativo. Quanto maior for a capacidade de rentabilização dos recursos na conquista de resultados, maior será a produtividade da escola.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1. A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

1.1. Conceito de Gestão de Recursos Humanos

O contexto em que funciona a Gestão de Recursos Humanos é composto pelas organizações e pelas pessoas que nelas interagem. No sentido de explicitar melhor o conceito de GRH é pertinente explorar os conceitos de *RH* e *organização*.

Chiavenato (2004) define como RH as pessoas,

“(...) que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. (...) As organizações requerem pessoas para as suas actividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a determinação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações.” (p. 17)

O autor explica o conceito de *organizações* da seguinte forma:

“Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando

organizações para alcançar certos objectivos que a acção individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.” (p. 22)

O crescimento das instituições aumenta a complexidade das estruturas e eleva o número de pessoas, cada qual com objectivos individuais. As interacções tornam-se mais complexas e dinâmicas através das tentativas em ultrapassar o potencial conflito entre os objectivos da organização e os objectivos individuais.

Chiavenato (2004) refere-se à *Administração de Recursos Humanos (ARH)* como o,

“(...) planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho. A ARH busca conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.” (p. 138)

Note-se que Chiavenato (2004) recorre ao termo de *Administração de Recursos Humanos*, em preferência do termo *Gestão de Recursos Humanos*, utilizado por outros autores também de

referência. Procurou-se identificar o termo que melhor representasse o contexto do presente trabalho, surgindo numa pesquisa na Internet a seguinte definição:

“Administração é o acto ou processo de gerir, reger ou governar negócios públicos ou particulares. (...) Gestão passou a significar de forma mais comum a interferência directa dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais.”(Wikipédia, 19 de Dezembro de 2006)

O estudo irá desenvolver os objectivos recorrendo à análise das intervenções, das unidades de gestão, relativamente às suas interacções com os RH. Neste sentido, e por estarmos perante uma observação da *“interferência directa dos gestores”* de acordo com o contexto em estudo, considerou-se pertinente usar a terminologia de *Gestão de Recursos Humanos* em vez de *“Administração de Recursos Humanos”*.

São apontados como objectivos principais da GRH (Chiavenato, 2004, p.138) :

- A criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objectivos da organização;
- A criação de condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e dos seus objectivos;
- O alcance da eficiência e eficácia através das pessoas.

Ao longo da evolução da gestão empresarial, os ingredientes para a obtenção do sucesso são descritos, de forma global como: (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2001, p. 104 e 105):

- a sobrevivência da Empresa a longo prazo;
- o desenvolvimento da sua posição no mercado;
- a adequada remuneração dos seus accionistas;
- o clima positivo nas relações de trabalho;
- a inserção harmoniosa no meio em que se actua.

Ao longo da evolução da AGE têm-se registado alguns desses ingredientes essenciais para a obtenção do sucesso. Assim, tendo em conta a orientação apresentada pelos autores acima citados, consideram-se componentes do sucesso de uma organização escolar:

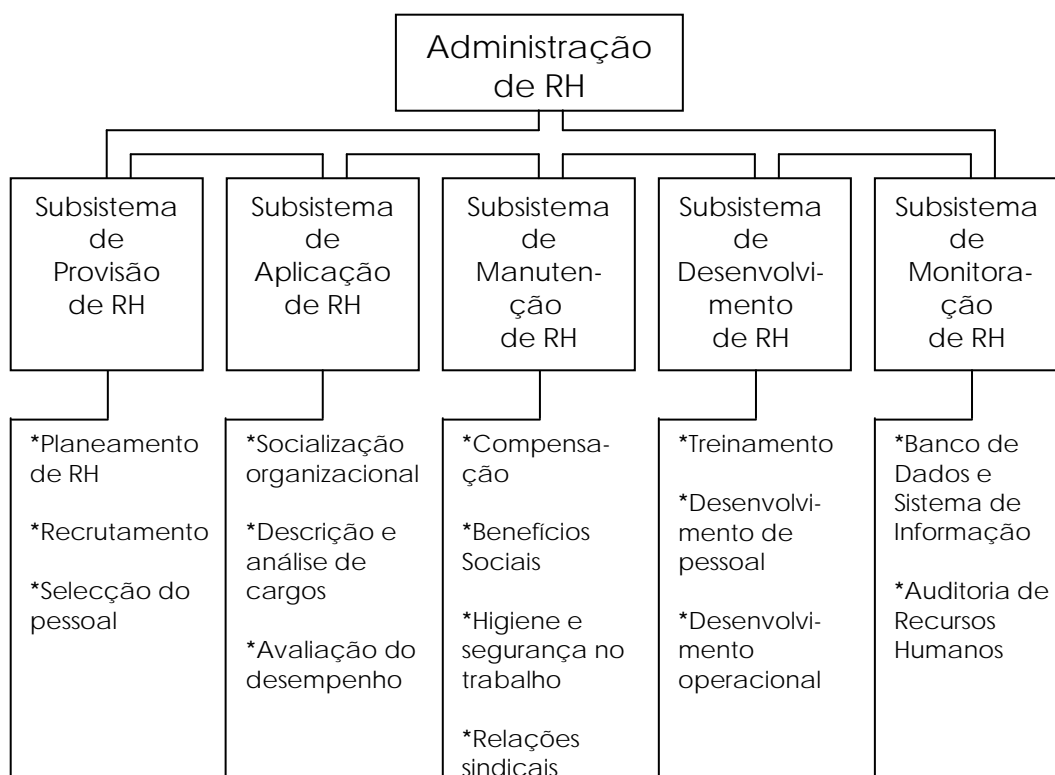
- a velocidade de resposta às mudanças da envolvente;
- o tipo de estrutura organizacional;
- a rentabilização dos recursos humanos, materiais e financeiros para o melhoramento da qualidade do ensino;
- o clima positivo nas relações de trabalho;
- a inserção harmoniosa no meio em que se actua.

Assim, e segundo Chiavenato (2004), o papel da GRH deixa de ser a simples manutenção do *status quo* para se tornar na área capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, produtivas e competitivas.

A atribuição da responsabilidade em gerir os RH é, cada vez mais, partilhada. Encontra-se menos centrada em serviços especializados e demarca uma tendência operacional mais transversal, requerendo aos gestores, que se encontram nos vários pontos da organização, um papel activo nas estratégias e políticas instituídas. A direcção da GRH assume um papel de consultoria interna, de apoio e de entidade promotora de políticas formais, partilhando a sua função com todos os *Gestores de Linha/Líderes de Equipas*.

1.2. Enquadramento dos Campos da Gestão de Recursos Humanos Docentes na Administração e Gestão Educacional

Chiavenato (2004) considera a administração de recursos humanos como um sistema que envolve cinco subsistemas interdependentes. Defende que as políticas de RH se devem concentrar no desenvolvimento desses subsistemas e na gestão dos campos que os incorporam – como representa o esquema seguinte.¹



Esquema 1 – Síntese que resume os subsistemas da administração de RH, segundo Chiavenato

¹ CHIAVENATO, Idalberto (2004). O esquema consiste numa adaptação das figuras que o autor apresenta nas páginas 145, 211, 291, 395, 457.

Esta estrutura é definida, pelo autor, num ambiente de gestão empresarial. Na AGE estes subsistemas também se encontram expressos nas práticas das escolas e previstos por um vasto corpo legislativo.

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro) tem como princípio o estabelecimento do quadro geral do sistema educativo (Artigo 1.º, n.º 1).

A Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, veio definir o regime de autonomia das escolas, introduzindo algumas alterações à Lei de Bases do Sistema Educativo. Esta alteração faz referência, pela primeira vez, à GRH como um ramo da competência dos órgãos de administração e gestão.

“As escolas que disponham de órgãos de administração e gestão constituídos de acordo com o disposto no presente diploma gozam do regime de autonomia definido no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, acrescido, no plano do desenvolvimento organizacional, de competências nos domínios da organização interna da escola, da regulamentação do seu funcionamento e da gestão e formação dos seus recursos humanos.” (Artigo 3.º, n.º 3)

O Decreto-Lei n.º 1/98, de 28 de Abril (Estatuto da Carreira Docente), conjuntamente com a Constituição da República Portuguesa e o quadro dos princípios gerais e específicos

constantes dos artigos 2º e 3º da Lei de Bases do Sistema Educativo, vêm definir os parâmetros legais da actividade do pessoal docente.

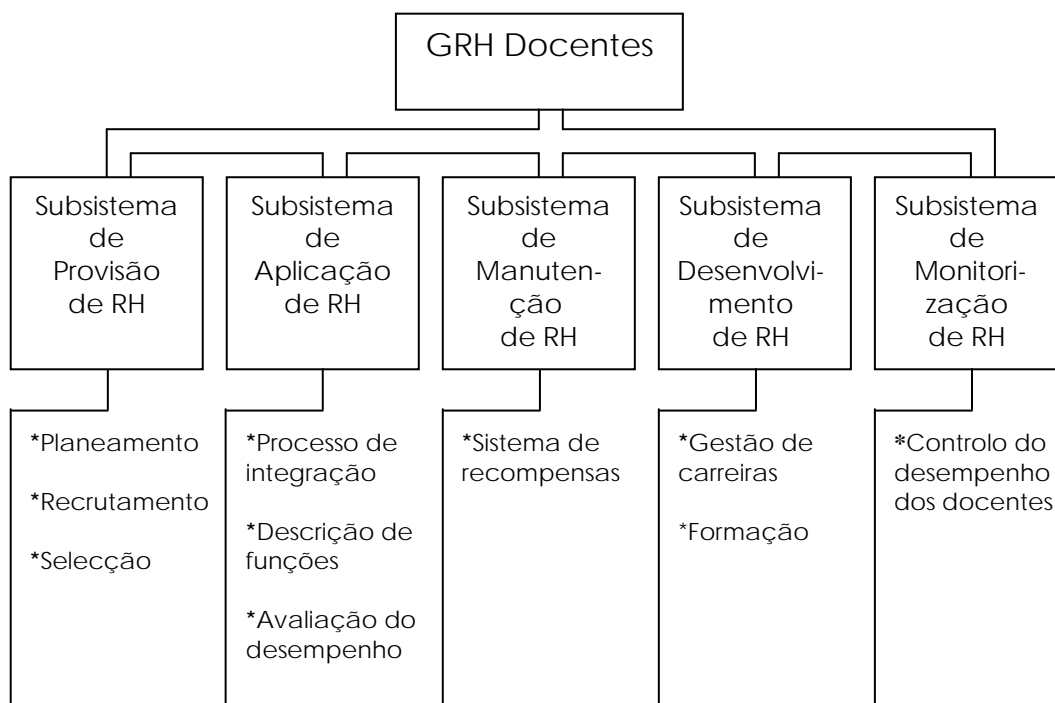
Pode-se apontar ainda, como contributo importante para a inovação das práticas de GRH Docentes, a reestruturação da Lei Orgânica do Ministério da Educação do XV Governo Constitucional. As medidas renovadoras tendem para a concretização de uma nova visão das políticas de desenvolvimento e de gestão dos recursos humanos das escolas. Orientam para novas competências, novos processos e novos sistemas de informação, aptos a contribuírem para a concepção das políticas de desenvolvimento de recursos humanos, em particular as políticas de recrutamento e selecção, de carreiras, de remunerações, de formação e reconversão profissionais, disciplinar e de avaliação do desempenho. A finalidade da implementação de todas estas medidas prevê a execução de uma gestão eficiente e eficaz desses recursos.

As reestruturações da lei orgânica reflectem igualmente a preocupação pela construção de uma estrutura organizacional, das instituições escolares, orientada para a rentabilização dos Recursos Humanos.

“Importa reconhecer que a preservação de uma administração educativa suportada numa estrutura orgânica e em processos de funcionamento ineficientes e ineficazes tem desaproveitado o empenho e a

qualidade da grande maioria dos recursos humanos que servem o sistema educativo e tem desperdiçado grande parte do aumento do investimento público na educação. Assim se explicam, em grande parte, os efeitos demasiado modestos sobre a qualidade das aprendizagens, apesar do esforço financeiro do País no sector da educação.” (Reformulação da Lei Orgânica do Ministério da Educação, do XV Governo)

Para o estudo de cada campo da GRH Docentes, num contexto escolar, foi tido em consideração o conceito de “subsistemas” desenvolvido por Chiavenato (2004), tendo em conta a distribuição abaixo representada no esquema.



Esquema 2 – Síntese dos subsistemas da AGE de RH Docentes, baseado no conceito do autor Chiavenato

I) Subsistema de Provisão de RH – planeamento, recrutamento e selecção

Revisão do enquadramento legal

O recrutamento e selecção dos docentes são realizados a partir de um concurso nacional controlado e planeado pelos serviços centrais do ME, Direcção Geral dos Recursos Humanos da Educação (DGRHE), através do Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro - alteração ao Estatuto da Carreira Docente.

“(. . .)1- O concurso é o processo de recrutamento e selecção, normal e obrigatório, de pessoal docente para nomeação em lugar do quadro de ingresso ou acesso.

2- O regime do concurso para pessoal docente rege-se pelos princípios reguladores dos concursos na Administração Pública, nos termos e com as adaptações previstas no decreto-lei a que se refere o artigo 24.º (...)” (Artigo 17.º)

O Decreto-Lei n.º 35/2003, de 27 de Fevereiro, regulamenta o novo regime do referido concurso. Neste contexto, cabe às escolas procederem ao levantamento do número de docentes necessário, seleccionado de acordo com as componentes sócio-culturais e científicas necessárias para o funcionamento e dinâmica de cada instituição.

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, define as competências atribuídas à Direcção Executiva:

“(...) 2 — No plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete à direcção executiva, em especial:

(...) I) Proceder à selecção e recrutamento de pessoal docente e não docente, salvaguardado o regime legal de concursos; (...)” (Artigo 17.º)

Competências das escolas no processo de planeamento, recrutamento e selecção

Na concepção do conceito de *Provisão de RH*, Chiavenato (2004) escreve que este é o processo de agregar pessoas para a organização.

Define o conceito de *planeamento de pessoal* como o processo de decisão respeitante ao número de recursos humanos necessários para atingir os objectivos organizacionais, num determinado período de tempo.

Nesta vertente, entende-se que, nas escolas, o planeamento do pessoal docente é da sua competência. Estas procedem ao levantamento das necessidades residuais RH docentes para a concretização do seu plano educativo, pelo período de um ano lectivo. O levantamento das necessidades internas de cada escola é remetido para a DGRHE que, por sua vez, dá continuidade ao processo a partir do recrutamento e selecção dos docentes

recorrendo ao concurso nacional, como já foi mencionado no ponto anterior.

Chiavenato (2004, p. 174) refere dois tipos de recrutamento, que podem ser transpostos para o contexto escolar:

-*Recrutamento Interno* - quando uma vaga de uma empresa é preenchida através da movimentação interna de um dos seus empregados. Nas escolas esta situação ocorre, quando o órgão executivo propõe um docente, pertencente à instituição, para um determinado cargo de gestão intermédia ou para a coordenação de um determinado projecto/trabalho.

-*Recrutamento Externo* - que consiste na identificação e recrutamento do candidato ideal externo à empresa para preencher a vaga. No contexto escolar este processo é assegurado pelo concurso nacional.

Em suma, pode-se dizer que as escolas têm um papel determinante no subsistema de provisão de RH Docentes. Compete-lhes a função de planeamento do pessoal docente através do levantamento das necessidades internas. A acrescentar o valor da escola neste processo está o recrutamento interno, que impõem a definição de estratégias concretas que permitam identificar as pessoas certas para os lugares certos.

II) Subsistema de Aplicação de RH – processo de integração, esclarecimento de funções e avaliação do desempenho

Revisão do enquadramento legal

O Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro, regulamenta o presente processo de avaliação do desempenho. Esta alteração ao Estatuto da Carreira Docente foi motivada pela necessidade de estabelecer um regime de avaliação de desempenho mais exigente e com efeitos no desenvolvimento da carreira que permita identificar, promover e premiar o mérito dos docentes e valorizar a actividade lectiva.

Nesse procedimento, a responsabilidade principal da avaliação é cometida aos coordenadores dos departamentos curriculares ou dos conselhos de docentes, assim como aos órgãos de direcção executiva das escolas. Para a atribuição de uma menção qualitativa, estes terão de basear-se numa pluralidade de instrumentos, como a observação de aulas, e de critérios, entre os quais o progresso dos resultados escolares dos alunos, ponderado o contexto sócio-educativo.

A avaliação do desempenho do pessoal docente passa pelas seguintes etapas (Artigo 44.º):

- preenchimento de uma ficha de avaliação pelo coordenador do departamento ou conselho de docentes respectivo;

- preenchimento de uma ficha de avaliação pelo presidente do conselho executivo ou pelo director da escola ou agrupamento de escolas;
- preenchimento pelo avaliado de uma ficha de auto-avaliação sobre os objectivos alcançados na sua prática profissional, na qual identificará a formação contínua realizada;
- conferência e validação dos dados constantes da proposta de classificação, quando esta apresente as menções de Excelente, Muito Bom e Insuficiente, pela comissão coordenadora da avaliação;
- entrevista dos avaliadores com o avaliado para conhecimento da proposta de avaliação e apreciação do processo, em particular da ficha de auto-avaliação;
- reunião conjunta dos avaliadores para atribuição da classificação final.

O nível de avaliação resulta da junção de pareceres dos possíveis avaliadores intervenientes, constituídos, nomeadamente, pelos: coordenadores do conselho de docentes ou de departamento curricular; inspector com formação científica na área departamental do avaliado; e presidente do conselho executivo ou director da escola ou agrupamento de escolas. (Artigo 43.º)

Competências das escolas no processo de integração, de esclarecimento de funções e da avaliação do desempenho do Pessoal Docente

Chiavenato (2004) considera que a *Aplicação de RH* é o passo posterior ao processo de provisão que determina o processo de recrutamento de RH para a instituição. Consiste na aplicação dos novos elemento como força de trabalho dentro da organização.

Define a *avaliação do desempenho* como,

“(...) a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa.”(p. 259)

Considera que o processo de integração do novo empregado, logo após o ingresso na empresa, é indispensável para que o mesmo faça, com sucesso, a sua inclusão na nova comunidade. Permite que este conheça os seus valores e cultura, a estrutura da instituição e a natureza do seu negócio. O processo de integração dos novos elementos passa por um processo de socialização que inclui a definição das funções que este vai assumir, esclarecendo os objectivos e a missão da instituição.

A integração e o esclarecimento das funções atribuídas aos novos elementos constituem um processo bastante pertinente na GRH Docentes. As escolas, em cada ano lectivo que iniciam, recebem um número considerável de novos elementos externos, facto que

acentua a importância da subsistência de estratégias de gestão destes momentos.

Segundo os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2001, p. 353) o sucesso de um indivíduo depende do seu compromisso em procurar atingir os objectivos que a empresa estipulou. Por tal, os objectivos têm que ser bem definidos, quantificados, calendarizados e alcançáveis, de forma a permitir medir o contributo individual para a sua concretização.

A escola detém um papel de extremo valor, aquando da fixação dos objectivos estratégicos, da quantificação e calendarização dos mesmos, possibilitando assim a distinção dos professores que traduzem os resultados esperados.

O processo de avaliação do desempenho dos docentes, que até recentemente vigorou, primava a auto-avaliação. A nova forma de avaliação ainda não poderá ser comentada quanto à sua eficácia devido à sua recente aplicação - Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro. Contudo, segue princípios que apontam medidas mais direccionadas para processos de diferenciação das qualidades e competências dos avaliados.

De acordo com todos os autores citados, o balanço final das práticas avaliativas não deveriam culminar num simples processo individual de avaliação. Deveriam resultar numa reflexão sobre os aspectos que proporcionaram o sucesso ou determinaram o

fracasso de alguns objectivos, procurando, não culpados, mas sim indicadores que conduzam a melhores práticas.

A gestão do processo de avaliação dentro destes parâmetros incute mais importância às acções e aos esforços, mostrando ao professor o valor que lhe é atribuído, permitindo conquistar mais agilmente a sua concordância na mudança e na evolução do seu próprio desempenho. Mas, para que seja possível este cenário, é necessário desenvolver um trabalho relacional e de proximidade, resultante de uma GRH organizada, com possibilidade de formalizar estrategicamente esse processo. Ricardo Costa (2003)

Em suma, após o processo de provisão de RH Docentes vem a fase de aplicação do novo elemento como força de trabalho. É realizado o planeamento de estratégias de integração e a divulgação das funções que vai exercer. Posteriormente, há que avaliar o desempenho dos RH no cargo que ocupam. Pode-se dizer que a existência de leis que uniformizam os processos de avaliação do desempenho para todos os docentes é necessária como garantia da justiça de todos os processos de recrutamento e de progressão na carreira. Não inviabiliza, todavia, a necessidade da existência de políticas internas de GRH que permitam aos órgãos de gestão avaliadores determinarem o seu parecer legítimo perante o avaliado.

III) Subsistema de Manutenção – sistema de recompensas

Revisão do enquadramento legal

As novas políticas têm vindo a definir o sistema de recompensas, como estratégia de GRH Docentes, a partir de novas medidas legislativas que pretendem diferenciar práticas educativas de referência na obtenção do sucesso.

O Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro, vem valorizar o Sistema de Progressão de Carreira como forma de premiar e reconhecer o mérito profissional. Eleva o processo de Avaliação do Desempenho dos Docentes como estratégia de identificação da força humana docente merecedora de ser recompensada, pretendendo desta forma motivar a prática de acções educativas de melhor qualidade para o ensino.

Outra novidade recorrente da reformulação do Estatuto da Carreira Docente, é a atribuição de um prémio de desempenho.

“O docente do quadro em efectividade de serviço docente tem direito a um prémio pecuniário de desempenho, a abonar numa única prestação, por cada duas avaliações de desempenho consecutivas com menção qualitativa igual ou superior a Muito bom, de montante a fixar por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da educação.” (n.º 1 do Artigo 63.º do Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro)

Competências das escolas no sistema de recompensas

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) o sistema de recompensas deve conter elementos dirigidos às características intrínsecas e extrínsecas. Definem como recompensas intrínsecas,

“(...) as que estão internamente ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação que proporciona, ao estilo de gestão e autonomia que dá, ao reconhecimento pela obra feita e ao desenvolvimento ou progressão de carreira.”(p. 389)

Definem como recompensas extrínsecas os salários, os benefícios e os símbolos de estatuto (p. 391).

Na profissão de docente, as recompensas extrínsecas, fundamentais para criar um nível básico de satisfação são, designadamente: o salário, os benefícios – subsídio de alimentação e o sistema de saúde ADSE.

As recompensas intrínsecas que poderão ser ferramentas de maior motivação dos docentes, são dadas pelas escolas, através das suas competências. Estas diferenciam-se em:

-Atribuição de cargos com funções interessantes de serem realizadas, com os quais os professores se identifiquem e onde possuam autonomia e participação real na tomada de

decisões. Neste ponto o *Empowerment*² é um factor de desafio e realização, reforçando o facto de, quanto mais responsabilidade for delegada no professor, mais se reforça o seu envolvimento e a sua importância para a escola.

-Capacidade de reconhecimento do contributo do colaborador através do reforço.

-Evolução profissional, apoiando o processo de progressão na carreira dos docentes que realmente se destacaram pelas suas acções, facilitando e orientando o desenvolvimento da sua formação contínua e da sua avaliação do desempenho – como a progressão nos escalões e nas categorias.

-Reconhecimento do estatuto, agora demarcado com a atribuição da menção de *professor titular*, por exemplo; e, presentemente, a possibilidade de merecer um prémio de desempenho.

Às instituições escolares públicas cabe a gestão do tipo de recompensas intrínsecas, anteriormente citadas. Os gestores intermédios, compostos pelos coordenadores de departamentos e de equipas, são os elementos que mais realce poderão adquirir neste processo de diferenciação, pois acompanham de perto o grau de envolvimento e de desempenho dos professores.

² CHIAVENATO, Idalberto (2005). "*Empowerment ou delegação de autoridade parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem activamente na organização*"(p. 297)

Até agora foi apontado, como factor de manutenção de RH Docentes, o sistema de recompensas. Chiavenato (2004, p. 347) acrescenta ainda que a *qualidade de vida no trabalho* é outro elemento determinante no processo de manutenção. Esta qualidade é assegurada pela higiene e segurança que *“(...)constituem duas actividades intimamente relacionadas no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde (...)”* (p. 348).

IV) Subsistema de Desenvolvimento dos RH Docentes – gestão de carreiras e formação

Revisão do enquadramento legal

As políticas que regem os planos de carreira dos docentes são também da responsabilidade dos serviços centrais do Ministério da Educação, DGRHE, que determinam a progressão dos docentes com base no tempo de serviço e na avaliação do desempenho, conforme o Decreto-Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro – alterado pela Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro.

“A progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a actividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas.” (n.º 2 do Artigo 36.º)

A última alteração ao Estatuto da Carreira Docente prevê transformações na condução deste processo. O regime de progressão na carreira docente consiste na mudança de escalão dentro de cada categoria – professor e professor titular. (Artigo 34.º do Decreto-Lei 15/ 2007, de 19 de Janeiro).

A progressão depende da contagem do tempo de serviço, do novo processo de avaliação do desempenho dos docentes, da formação contínua frequentada e do nível de assiduidade. Na transição da categoria de *professor* para *professor titular*, conta ainda com o resultado da prova pública e com a existência de vaga no quadro da escola. (Artigo 37.º do Decreto-Lei 15/ 2007, de 19 de Janeiro)

A formação do pessoal docente desenvolve-se de acordo com os princípios gerais constantes do Artigo 33.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.

O Decreto-Lei n.º 207/96, de 2 de Novembro, estabelece o regime jurídico da formação contínua de professores e define o respectivo sistema de coordenação, administração e apoio.

A Lei de Bases do Sistema Educativo descreve a formação contínua, como o processo de actualização da formação inicial e como complemento dos conhecimentos e competências profissionais. Indica ainda que a formação representa a possibilidade de mobilidade dos docentes e de progressão de carreira (Artigo 35.º).

A formação contínua deverá constituir-se como um instrumento prioritário que responda às constantes exigências e transformações do ensino. A formação de professores deverá ser complementar, contribuindo para a investigação, práticas escolares, curriculares e de ensino adaptadas ao modelo do professor que se pretende formar (Artigo 36.º).

Competências das escolas no processo de gestão de carreiras e formação dos docentes

Chiavenato (2003) entende que o processo de *Desenvolvimento dos RH* representa os investimentos efectuados nas pessoas pelas organizações.

Numa escola, o processo de progressão na carreira docente, bem como o sistema de recompensas, estão definidos pelo Decreto-Lei n.º 1/98, de 28 de Abril - actualizado pelo Decreto-Lei n.º 15/2007, de 15 de Janeiro.

Todavia, o papel em garantir a boa aplicação legal é mais do que o papel passivo que compete à GRH das escolas. Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) definem o conceito de Gestão de Carreiras como o,

“(...) conjunto de acções programadas que têm por objectivo o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado”
(p. 367)

No contexto escolar, a gestão de carreiras dos Docentes pode ser definida como conjunto de estratégias de acção direccionadas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores, de forma a desenvolver o seu potencial e com fim no melhoramento da qualidade das práticas educativas.

Os autores definem como objectivo da gestão de careiras a identificação de empregados de elevado potencial, no interior das empresas (p. 369). O mesmo se mostra relevante no interior das instituições escolares. A gestão de carreiras dos docentes permite identificar as pessoas com o perfil e competências certas para determinados cargos e projectos das escolas.

A gestão das carreiras dos professores deverá assegurar o direito à progressão por todos, destacando os docentes que demonstrem grande potencial e orientando outros para o melhoramento das suas capacidades através de políticas estratégicas de GRH.

As políticas de GRH com valor organizacional permitem apoiar os docentes nas suas iniciativas inerentes à evolução das suas carreiras. A escola tem todo o interesse em acompanhar de perto todo este processo, apoiando-o para se certificar que os interesses e ambições particulares dos docentes se conciliam com a missão da instituição.

Pedro Câmara, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues (2001) definem a formação na empresa,

“(...)como o processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.” (p. 415)

As diferentes formas de organização do trabalho e processos de tomada de decisão nas escolas, que sejam capazes de flexibilizar estas instituições face à evolução da sociedade, são cruciais para o sucesso da educação. Esta capacidade de adaptação das escolas dependerá da motivação e preparação do seu pessoal docente para a mudança.

Baseado no que defende o autor Ricardo Costa (2003, p.272)), mas aplicado agora no contexto educacional, as escolas devem elucidar os docentes para os aspectos que envolvem um processo de formação completo. Implica, nomeadamente, orientar para o *Saber Fazer*, que se traduz na formação de cariz mais técnico/científico e que se resume no desenvolvimento de capacidades profissionais dos docentes. Implica, igualmente, orientar para o *Saber Ser*, que assenta no desenvolvimento de atitudes e comportamentos, essencial para uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional por parte dos docentes.

A promoção de práticas educativas capazes de se traduzirem em sucesso educativo efectivo depende fortemente da qualidade e pertinência do currículo de formação dos docentes. O planeamento do processo de formação nas escolas deve resultar de uma estratégia GRH Docentes e deixar de ser um processo pontual de iniciativas individuais, permitindo que a formação adquirida se enquadre melhor nas necessidades e missão de cada escola.

O plano de acção para a formação contínua dos docentes deverá ser estruturado após a identificação das necessidades da escola. Este processo requer uma efectiva Avaliação Interna da escola e uma Avaliação de Desempenho dos docentes que possibilite determinar a distanciação entre o estágio actual dos RH Docentes e o estágio desejado de conhecimento, atitudes e comportamentos destes.

A formação é um elemento crucial no desenvolvimento dos RH Docentes, constituindo uma estratégia eficaz de Marketing Interno³ das escolas, permitindo que o objectivo deste modelo seja atingido. Isto é, que a resposta dos professores seja adequada e congruente com as exigências actuais da educação e do ensino, através da consolidação de capacidades pessoais e profissionais.

³ O conceito de Marketing Interno será tema de desenvolvimento no próximo ponto deste trabalho.

V- Subsistema de Monitorização de RH Docentes - controlo do desempenho dos docentes

Revisão do enquadramento legal

O controlo do desempenho do docente assenta em várias técnicas de procedimento que possuem, como referência a comparação das práticas efectivas com os deveres estipulados para ele.

Os deveres dos docentes encontram-se expressos no Artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 1/1998, de 28 de Abril – Estatuto da Carreira Docente – renovado pelo Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro.

Competências das escolas no processo de controlo do desempenho dos docentes

Chiavenato (2004) define que o processo de monitorização dos RH consiste no *controlo* do desempenho. Apresenta a seguinte definição:

“O controle visa assegurar se tudo ocorre conforme o planeamento adotado e os objectivos preestabelecidos, apontando as falhas e os erros para rectificá-los e evitar a sua reincidência.” (p. 458)

O autor estabelece quatro etapas no processo de controlo (p. 459):

- estabelecimento de padrões desejados;
- monitorização do desempenho;
- comparação do desempenho com os padrões desejados;
- acção correctiva, se necessária.

Determina como critérios de controlo os seguintes (p.461):

- deve controlar as actividades que realmente necessitam de controlo;
- deve ser oportuno, sendo efectuado no momento adequado para indicar os desvios necessários em tempo real;
- deve possuir uma relação favorável de custo/benefício;
- deve ser exacto;
- deve ser aceite e entendido o seu objectivo por todos.

Entende como meio de controlo (p. 462):

- a *hierarquia de autoridade*;
- as regras e procedimentos;
- o estabelecimento de objectivos;
- os sistemas de informação verticais;
- as relações laterais;
- as organizações matriciais.

Em suma, de acordo com a perspectiva apresentada por Chiavenato (2004), pode-se supor que o processo de monitorização das escolas incorpora um perfil de controlo.

Etapas do processo de controlo nas escolas:

- estabelecimento de padrões desejados, consumados no projecto educativo, nos projectos curriculares e no regulamento interno de cada escola;
- monitorização do desempenho, realizada através do processo de avaliação do desempenho docente, do acompanhamento de perto das acções realizadas, da procura de informação reveladora do nível de desempenho e no *feed-back* dos coordenadores/gestores de linha;
- comparação do desempenho com os padrões desejados realizada através da avaliação interna e externa das escolas;
- acção correctiva, se necessária;

Entende como meio de controlo nas escolas:

- A hierarquia de autoridade. Os órgãos de gestão e os elementos de gestão intermédia, devem demonstrar interesse na forma como o processo educativo está a ser desenvolvido pelo seu grupo. Desta forma, não só se actualiza relativamente ao nível de desempenho dos seus elementos como pode desencadear métodos de apoio às dificuldades reveladas.
- As regras e procedimentos devem estar muito bem definidas de forma a guiar os professores, esclarecendo o que deve, ou não, ser feito.
- O estabelecimento de objectivos mensuráveis e bem conhecidos por todos. Assim, constituem um termo comparativo em relação aos resultados obtidos.
- Os sistemas de informação verticais. O recurso aos sistemas ascendentes resulta em informação de resultados,

esclarecimentos e retroacção para os canais superiores. Os sistemas descendentes são utilizados quando a gestão de topo ou intermédia atribui uma ordem, um comando, uma decisão, uma orientação ou um pedido de esclarecimento.

-As relações laterais, referem-se ao controlo entre pares, isto é, entre professores com o mesmo nível hierárquico, permitindo que estes se sincronizem melhor e reduzam possíveis dissonâncias.

2. CONTRIBUTO DO MARKETING INTERNO PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ESCOLAS BÁSICAS E SECUNDÁRIAS

2.1. Conceito de Marketing

O conceito de Marketing Interno descende da evolução do conceito de *Marketing Management* (Gestão Marketing).

Podemos entender por *Marketing* como sendo:

"...uma orientação organizativa da gestão que, através do conhecimento científico do mercado e das necessidades, desejos e valores do cliente, permite à empresa (ou outra organização social) dar satisfação ao seu cliente, e receber, em retorno do seu mercado, a possibilidade de realizar os seus objectivos, definidos a partir do próprio mercado.

Os objectivos passam por obter lucros ou somente garantir a sobrevivência e "bem-estar" da organização mas são dependentes da satisfação das necessidades do cliente.

Actuação do Marketing pressupõe reduzir riscos através da utilização de várias técnicas e melhorar progressivamente a resposta a dar pela empresa perante a evolução do Mercado."⁴

As políticas de gestão de Marketing foram evoluindo, dando origem a diferentes abordagens e a novas perspectivas de acção que se foram moldando às exigências do mercado. Decorrente dessa evolução surge o conceito de Marketing Integrado.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2001), definem *Marketing Integrado* como um modelo que contempla no sistema organizacional duas metodologias – o Marketing Externo e o Marketing Interno – para a obtenção de um sucesso empresarial sustentado. Definem, na sua obra que:

"...o sistema organizacional é composto por dois grandes subsistemas. O subsistema que actua directamente na envolvente – Marketing Externo – e o subsistema do qual ele se alimenta para poder actuar na envolvente – Marketing Interno." (p.133)

⁴ CELORICO, Jacinto José Antunes, pesquisa de Internet: http://student.dei.uc.pt/~jaco/apres_mkt/mkt_1.html, 3 de Dezembro de 2006.

2.2. Marketing Interno como Modelo de Abordagem da Gestão de Recursos Humanos Docentes

As perspectivas dos autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) vão servir de suporte no desenvolvimento das inferências a seguir efectuadas.

As constantes tentativas realizadas pelo sistema educativo para acompanhar a evolução da sociedade através de reestruturações no ensino, bem como os estudos constantes que se esforçam por compreender as exigências e necessidades de uma população estudantil em constante mutação, incorporam significativamente o conceito de *Marketing Externo*. O Ministério da Educação marca uma linha evolutiva que pretende a satisfação das necessidades dos alunos, definindo planos estratégicos e, conseqüentemente, delineando planos de marketing. Contudo, todo este processo é construído sem que a existência desta perspectiva de marketing seja percebida e sem que seja possível entender o contributo efectivo que esta metodologia podia atribuir aos actos educativos se fosse bem compreendida.

A projecção para o exterior é importante, mas para que as intenções desencadeiem acções, há que haver uma organização de RH interna capaz de vencer e, até mesmo incentivar, a mudança. É neste campo que entra o conceito de *Marketing Interno*.

Muitas das iniciativas que ambicionam actualizar o sistema educativo, apesar de se sustentarem em fundamentos justos e credíveis, não são bem sucedidas na prática porque a quem cabe a função de as implementar não promove a melhor forma de dinamização. Também, porque a quem cabe a função de os operacionalizar não está preparado para tal.

Quando o sistema educativo pretende responder às novas exigências do meio delega ordens que, na prática, muitas vezes vêm desequilibrar as organizações escolares por estas não estarem preparadas para responder a tais imposições. Consequentemente, surgem dois finais possíveis: ou o sistema educativo demora na resposta ao desafio externo para se preparar internamente e, desta forma perde eficácia na sua acção; ou a escola responde ao meio, no momento oportuno e depois a sua estrutura não reage atempadamente.

Este cenário é bastante real no meio educacional, tornando-se evidente a valia da resposta interna docente para o sucesso da educação. Desta forma, aponta-se o *Marketing Interno* como uma metodologia de gestão educacional que, através de meios, métodos e técnicas, tem por objectivo atrair, reter e desenvolver os *clientes internos*, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral.

Actualmente, as organizações confrontam-se com dois pontos relevantes. Primeiro, é o contexto de grande e acelerada mudança social que exige uma maior capacidade de resposta e

uma maior flexibilidade na antecipação de soluções. Segundo, é a emergência de novas relações entre a força humana, nomeadamente na precariedade dos vínculos que sustentam a relação de trabalho, entre novas necessidades e formas de prestação de trabalho. O primeiro ponto exige fortes capacidades de gestão na relação com o exterior (meio envolvente), o segundo demanda a uma eficácia de gestão dos RH existentes. O contributo do Marketing Integrado para o sucesso de qualquer organização resulta da flexibilidade na acção externa e da capacidade de resposta interna.

2.2.1. Finalidade do Marketing Interno na Administração e Gestão Educacional

Ambiciona-se que o futuro do sistema educativo seja perspectivado através de linhas orientadoras aqui sugeridas, pois acredita-se que a estratégia do Marketing Interno na GRH nas escolas, para além de ter como missão fundamental a gestão da força humana docente, é igualmente entendida como um modelo que orienta o trabalho dos docentes para as necessidades dos alunos.

Pode-se afirmar que o objectivo do Marketing Interno numa escola consiste em promover acções estratégicas que facilitem e realizem trocas entre pessoas. Desta forma, fomenta o bom relacionamento entre o público interno e permite a partilha de tarefas.

As acções de Marketing Interno na gestão educacional estão vocacionadas para atingir uma interacção entre todos os sectores da escola a fim de atender ao aluno. Para que se verifique o sucesso desta metodologia de gestão é necessário disseminar os valores e objectivos da escola entre todos os seus elementos; levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como resultado forma-se um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima na sua área de actuação.

O Marketing Interno deverá desenvolver-se em duas linhas de acção. A primeira é "*atitude*", a qual inclui as acções que visam dar ao docente consciência da importância estratégica de um serviço orientado para o aluno. Significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar os professores para que possam assumir responsabilidades e iniciativas dentro da escola. A segunda linha é a "*comunicação*", cujo objectivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência.

2.2.2. O Marketing Interno como Metodologia Estratégica da GRH

O destaque que se pretende conferir à GRH vai no sentido de sensibilizar as escolas para a possibilidade de poderem desenvolver políticas estratégicas que rentabilizem o potencial humano e que se sustentem no conceito de Marketing Interno. Desta forma, serão descritas algumas dessas políticas, com o propósito, não de proceder a um estudo aprofundado das mesmas, mas de realçar o

seu impacto na GRH nas escolas e de evidenciar a sua utilidade numa AGE de sucesso.

A intenção da abordagem aos *factores críticos de sucesso*⁵ de GRH, considerados pela perspectiva de Marketing Interno, remete-se para o realce do seu contributo na AGE. Não se pretende explorar de forma exaustiva todo o “corpo político” de cada factor. Apenas é efectuada uma contextualização básica, a partir da abordagem sintética dos conceitos, necessária para a compreensão da sua efectiva utilidade na gestão da força docente nas escolas.

I) Orientação dos Professores para a Organização / para a Equipa / para o Projecto Educativo da Escola

Segundo Ricardo Costa (2003),

“Orientar as pessoas é o primeiro passo para a garantia da produtividade profissional e organizacional. Consiste em posicionar as pessoas dentro da organização, esclarecendo o seu papel e objectivos.” (p. 155)

Os docentes que detenham já alguns anos de serviço podem testemunhar o facto de ser frequente, nas práticas de gestão educacional, proceder-se à recepção dos novos docentes com a passagem de documentação que engloba projectos da escola, a calendarização para os próximos dias e uma reunião geral com

⁵ Entenda-se por *Factor Crítico de Sucesso* as variáveis que mais valor proporcionam à educação e que melhor diferenciam as escolas, relativamente à qualidade das suas práticas, métodos e estratégias. Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das escolas face aos seus objectivos e resultados.

carácter muito impessoal. É certo que, ao contrário de uma empresa, a escola recebe num mesmo momento todos os docentes recém-chegados que irão iniciar o próximo ano lectivo. Contudo, não deixa de ser oportuno pensar em estruturar um *Processo de Orientação* que deva ser iniciado logo no primeiro momento, no primeiro dia de um professor e que o conduza ao longo de todo o ano lectivo.

O *Processo de Orientação* é a base para a motivação do docente e para a produtividade profissional e organizacional de toda a instituição. De facto, orientar é enquadrar os docentes na realidade organizacional da escola, da sua situação, dos seus objectivos e da direcção para onde devem orientar os seus esforços. Uma sólida cultura de escola é uma ajuda determinante nesse processo de integração, pois o novo professor consegue de imediato aperceber-se do seu funcionamento e valores.

Os processos de orientação possibilitam às escolas estabelecerem as estratégias mais apropriadas para dirigir cada docente ao encontro dos objectivos da organização, no período de adaptação dos novos elementos, bem como, durante todo o tempo do seu desempenho profissional.

Podem ser definidos diferentes *tipos de orientações* que realçam a forma como os mecanismos de orientação se tornam essenciais para o sucesso da GRH Docentes. Segundo Ricardo Costa (2003, p.156) existem três tipos de dimensões de enquadramento que se passam a referir, embora já adaptados ao contexto da AGE.

Orientação para a Organização

Coincide com a fase de “acolhimento e integração” dos novos professores que carregam consigo um conjunto de conhecimentos e experiências, um determinado potencial de desenvolvimento e conjunto de expectativas. É uma fase crucial onde o novo elemento tenta interpretar o contexto que o envolve e começa a organizar mecanismos pessoais de acção, que julga serem adaptados ao novo ambiente. As escolas devem-se preparar de forma a poderem orientar o rumo dos novos elementos em direcção à missão da instituição.

Orientação para a Equipa

As escolas contam com uma estrutura orgânica que permite, desde logo, enquadrar parcialmente os docentes no seu grupo através da formação de departamentos curriculares e grupos de ano. Porém, estes têm que estar igualmente preparados para agrupar os novos elementos na equipa, fornecendo-lhes informações sobre as principais referências, a forma de trabalho e a estrutura da constituição do grupo.

O Marketing Interno realça a orientação para a equipa ao considerar que a valorização do indivíduo surge da função que este exerce dentro do grupo. O envolvimento dos professores no processo de planeamento e de tomada de decisão facilita a sua identificação com os objectivos da escola e desenvolve, igualmente, o sentimento de integração na escola.

No conceito de Marketing Interno, o ambiente de trabalho caracteriza-se pela partilha de valores, pelo acesso de todos ao conhecimento, pela cooperação efectiva e pela liberdade de iniciativa.

Orientação para a Função

Consiste em enquadrar cada docente na posição que vai ocupar, familiarizando-o com as actividades e requisitos da função específica, com o tipo de contributo esperado e com as suas responsabilidades e potencialidades. É fulcral que sejam definidos e facultados ao professor objectivos concretos e mensuráveis que possam ser medidos e avaliados.

II) Cultura da Escola

Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) dão uma definição de *cultura organizacional* como,

“(...) o conjunto de valores partilhados pelos membros de uma empresa, que radicam na visão dos fundadores e que dão à mesma uma identidade própria e a diferenciação das demais.” (p. 205)

Na perspectiva dos autores acima citados, mas num contexto de AGE, entende-se que a Cultura da Escola resulta da forma como a instituição opera as suas estratégias e trata a sua força humana. Resulta igualmente do grau de autonomia que delega e promove junto de todos os seus colaboradores e ainda pelo grau de lealdade que faz prosperar.

Este princípio acentua a:

- mentalidade predominante da escola, baseada na partilha de crenças e valores;
- diferenciação da instituição das demais escolas;
- generalização de valores partilhados, que se demarcaram como Factores Críticos de Sucesso.

São vários os factores que influenciam a construção da identidade de uma escola, como a envolvente externa, a sua história, as políticas dos vários elementos de gestão de topo, a dimensão e natureza da sua força de trabalho. A exigência do contexto social requer como cultura coesa, aquela que cruza, de forma coerente, a imagem que a escola tem a respeito de si mesma com a sua própria missão. Desta forma deverá espelhar:

- a valorização da diversidade;
- o valor dado às redes de comunicação interna;
- a valorização de toda a força humana como Pessoas;
- a criação de oportunidades de desenvolvimento;
- a valorização das contribuições individuais na conclusão dos objectivos;
- o orgulho pela instituição.

A cultura institucional deverá reflectir-se nas acções do dia-a-dia, permitindo às pessoas vivenciarem experiências comuns e convergentes com a cultura vigente. A Cultura de Escola não se "faz" mas "flui" das relações pessoais, profissionais e de todo o tipo de emoções e reacções que tendem a persistir ao longo da existência da organização. Quanto mais consistência tiver a

estrutura de GRH da escola mais consistência têm essas relações, emoções e reacções.

Pode-se entender que a transmissão da cultura da escola depende de três factores:

- as *Pessoas*, porque são elas as construtoras, intervenientes e transmissoras da própria cultura;
- os *Comportamentos*, que fazem permanecer a cultura através dos tempos a partir de lideranças exemplares, de gestões participativas, da qualidade e pertinência da formação que é promovida e do processo de reconhecimento;
- o *Meio*, através das suas estruturas internas, projectos e tecnologias.

A Cultura de uma organização emite a imagem que esta tem de si mesma. Esta visão representa um denominador comum que mantém a coesão interna e promove o trabalho conjunto.

Uma escola com uma cultura sólida, que oriente acções, desenvolve mais facilmente a missão a que se propõe. Isto é, absorve com naturalidade a razão de existência da organização e o propósito que ela deve servir.

A cultura serve também de meio para orientar as acções individuais e colectivas, revelando-se um sistema de auto-controlo e de reconhecimento mútuo.

Numa forma de sintetizar o seu valor enquanto fonte de sucesso, a Cultura de Escola:

- constitui uma referência comportamental, que atenua ambiguidades;
- reproduz um conjunto de normas partilhadas por todos que tornam os comportamentos mais homogéneos;
- reflecte uma sensação de identidade da escola que realça o compromisso de todos;
- é um factor que guia os docentes para a missão e objectivos da escola, capaz de orientar os novos docentes, o comportamento dos gestores e os processos de reconhecimento.

III) Gestão do Capital Humano Docente

Ricardo Costa (2003) fala do tema, referindo que,

“O conceito de Capital Humano é relativamente recente, e tem por base a ideia de que o principal activo das organizações são as pessoas, e não são os seus activos tangíveis (recursos materiais e financeiros). (...)incluem-se as capacidades individuais, o conhecimento, as competências e a experiência dos colaboradores e dirigentes da empresa.” (p. 350)

O conceito acima citado poderá ser transposto para o contexto escolar. Propõe-se a seguinte interpretação dos pressupostos da gestão do Capital Humano de uma escola:

- a ideia de que a principal força das organizações são as Pessoas;
- a gestão e desenvolvimento das capacidades individuais;
- o conjunto dos conhecimentos, competências e experiências dos colaboradores e órgão de gestão;
- o somatório e sinergias criadas pelas competências e culturas, tanto profissionais como pessoais, que são reportados pelos professores para dentro da instituição;
- a capacidade de gerar novas competências;
- a junção das condicionantes internas: formas de agregação, orientação, reconhecimento, desenvolvimento das pessoas.

A fim de tornar evidente a maior valia da Gestão do Conhecimento do Capital Humano Docente no enquadramento da GRH, torna-se necessário compreender os seguintes conceitos (Ricardo Costa, 2003, p. 352):

- *Conhecimento Explícito*, que se reporta ao conhecimento já recolhido e codificado, tal como os conteúdos transmitidos na formação base e contínua dos docentes, os conteúdos programáticos dos programas leccionados aos alunos, as regras essenciais das dinâmicas das aulas e dos vários cargos desempenhados.
- *Conhecimento Tácito*, que engloba o conhecimento pessoal e intuitivo dos docentes, resultado da experiência pessoal e que ainda não se encontra reflectida nas práticas gerais da escola.

Numa perspectiva sistémica, pode dizer-se que a importância da Gestão do Conhecimento Docente destaca-se através da identificação dos conhecimentos tácitos, que traduzem boas práticas educativas e formas de execução exemplares. Estes conhecimentos tácitos deverão ser transformados em conhecimentos explícitos e partilhados, de forma a promover a inovação.

IV) Redes de Comunicação Interna Fiáveis

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2001),

“A gestão da Comunicação Interna assume um papel relevante no desenvolvimento da identidade da Empresa e, simultaneamente, deve assentar os seus pressupostos na divulgação dessa identidade. Com base na interpretação do que a Empresa é, os indivíduos criam os seus quadros de referência e actuam de acordo com a ideia e o conceito que lhes proporcionam.” (p. 451)

No desenvolvimento do conceito apresentado pelos autores, pode-se entender que a Comunicação Interna de uma escola tem como finalidade a difusão clara e objectiva de mensagens e informações, ao longo de toda a sua estrutura, que promovam, de forma estratégica, a divulgação, compreensão e aceitação de regras, planos e procedimentos concebidos pela sua direcção. A criação de um Plano Estratégico de Comunicação, que desenvolva a Comunicação Interna, passa pela definição de pressupostos essenciais (objectivos, métodos e meios) para a

divulgação dessas mensagens, de acordo com a missão, interesses e identidade institucional da escola.

A vida quotidiana das escolas é feita de comportamentos e reacções que se traduzem em *momentos* e em *formas de comunicação*. Os docentes criam os seus quadros de referência comuns e agem em consonância com a interpretação que fazem da própria organização. A difusão desses padrões dá forma à identidade das escolas que, através de uma rede de comunicação interna fiável, torna possível a orientação das acções que decorrem do dia-a-dia. Assim, permite-se excluir más interpretações e possibilitar a divulgação de práticas de sucesso, com qualidade para passarem a ser generalizadas. A divulgação da identidade permite ainda que novos elementos se enquadrem com maior rapidez e facilidade, auxiliando no conhecimento mútuo entre docentes e escola.

As redes de comunicação numa instituição escolar apresentam vários pressupostos, que acentuam a sua importância. A comunicação pode-se então definir como:

- um acto de pôr em comum, que facilita a compreensão mútua;
- um processo de interpretação, que permite identificar desvios das intenções das mensagens para que as ideias iniciais sejam bem interpretadas;
- um quadro de referência comum do qual resulta a Marca Interna da escola.

Na linguagem empresarial, o estudo da comunicação é feito na base de três fluxos diferenciados - descendente, ascendente e horizontal - que demarcam visivelmente a sua importância na GRH. Baseada nos autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2001, p.443) a transposição para o contexto educacional pode-se interpretar, como:

- *Fluxo Descendente*, a comunicação difundida pela gestão de topo - Conselho Executivo - para a restante comunidade escolar. A finalidade é a transmissão do quadro de referência cultural, a comunicação dos padrões comportamentais que a escola privilegia e a divulgação das estratégias e orientações gerais. Todos estes factores cooperam para um melhor conhecimento partilhado e para uma maior aproximação da missão da instituição.

- *Fluxo Ascendente*, a comunicação difundida por toda a comunidade escolar para a gestão de topo. Permite ao Conselho Executivo ter conhecimento das necessidades, acções, desejos e sentimentos dos seus RH. Este conhecimento é essencial para a avaliação da eficácia das acções dos processos de resolução dos conflitos do dia-a-dia. Permite aos órgãos de gestão aperceberem-se e controlarem o quadro de referências que regem as acções da sua força humana. Possibilita, igualmente, aos docentes e outros RH da escola, o desempenho de um papel activo no desenvolvimento da escola e da apropriação da identidade interna.

- Fluxo Horizontal, a comunicação que flui entre os vários departamentos/conselhos. Permite o fluxo de informação e o

conhecimento mútuo entre pares profissionais, que irá construir a identidade da escola como um todo.

Os pressupostos da comunicação e a sua afluência nas escolas, além de realçarem a importância de uma rede comunicação interna fiável, revelam a complexidade da sua estrutura e acentuam a necessidade de existir um plano estratégico para a gerir.

V) Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, de uma forma abreviada, pode ser definida como,

“(...)a forma como a autoridade é atribuída através das relações de hierarquia, a forma como as actividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações(...)” (IAPMEI - Biblioteca online, 18 de Janeiro de 2007)

Baseado na obra *Humanator*, de Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) foi realizada a interpretação do conceito no ambiente escolar. Num enquadramento no contexto de AGE, a estrutura organizacional das escolas define-se como o quadro de referência que traduz as relações de poder e o processo de operacionalização de todo o trabalho – administrativo e pedagógico. Surge sob a forma de execução das estratégias e de

concessão do suporte necessário, especificando os meios e recursos necessários.

A eficiência do modo como a estrutura organizacional de uma escola está definida representa um factor crítico de sucesso na GRH Docentes. É através dela que as estratégias delineadas pelos objectos da instituição são operacionalizadas. Neste processo, é necessário otimizar os recursos disponíveis e atender aos clientes internos e externos.

O seu valor é demarcado quando a estrutura reúne um conjunto de factores, necessários para o seu efectivo desempenho, que se resumem na capacidade da escola em:

- Estar preparada para responder eficazmente às solicitações do contexto educativo, possuindo mobilidade suficiente para se movimentar com rapidez, flexibilidade e criatividade. Desta forma, poderá inovar e acompanhar as alterações do meio e da realidade educativa.

- Agir para os resultados/produktividade. A qualidade das acções educativas, bem como, a forma de operacionalização das estratégias, têm um peso crucial neste processo de obtenção de resultados. A estrutura organizacional, entendida como um sistema de controlo equilibrado e ágil, contribui para a ascensão desses dois factores, mantendo e elevando os níveis de produtividade, através do aumento das iniciativas individuais e de equipa e da concessão de mais liberdade de acção.

- Ser fonte de satisfação dos clientes internos e externos, de forma a conseguir dar resposta às solicitações dos seus alunos e trabalhadores. A estrutura deve garantir estabilidade, coesão e motivação, facilitando o desenvolvimento das acções.

VI) Gestão da Mudança

Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) definem mudança como,

"(...) a alteração da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado." (p. 209)

Nesta perspectiva, a educação, enquanto um serviço social garantido pelo estado, não terá que lutar pela sobrevivência como fará uma empresa que enfrenta qualquer processo de mudança. Trata-se de um bem essencial, previsto na lei constitucional e garantido a todos os cidadãos. Porém, as escolas têm que se certificar que produzem o "serviço de educar" de acordo com o contexto da nova sociedade. As instituições escolares, conjuntamente com os restantes serviços do Ministério da Educação, terão que reagir à mudança da sua envolvente, actualizarem-se perante exigências e expectativas dos novos clientes internos e reagir em conjunto e de forma integrada, para que o processo de educar tenha significado e impacto social.

O actual cenário social impõe o ritmo dos processos de mudança da política educacional que resultam em alterações da estrutura e da forma de funcionamento das escolas e das práticas educativas.

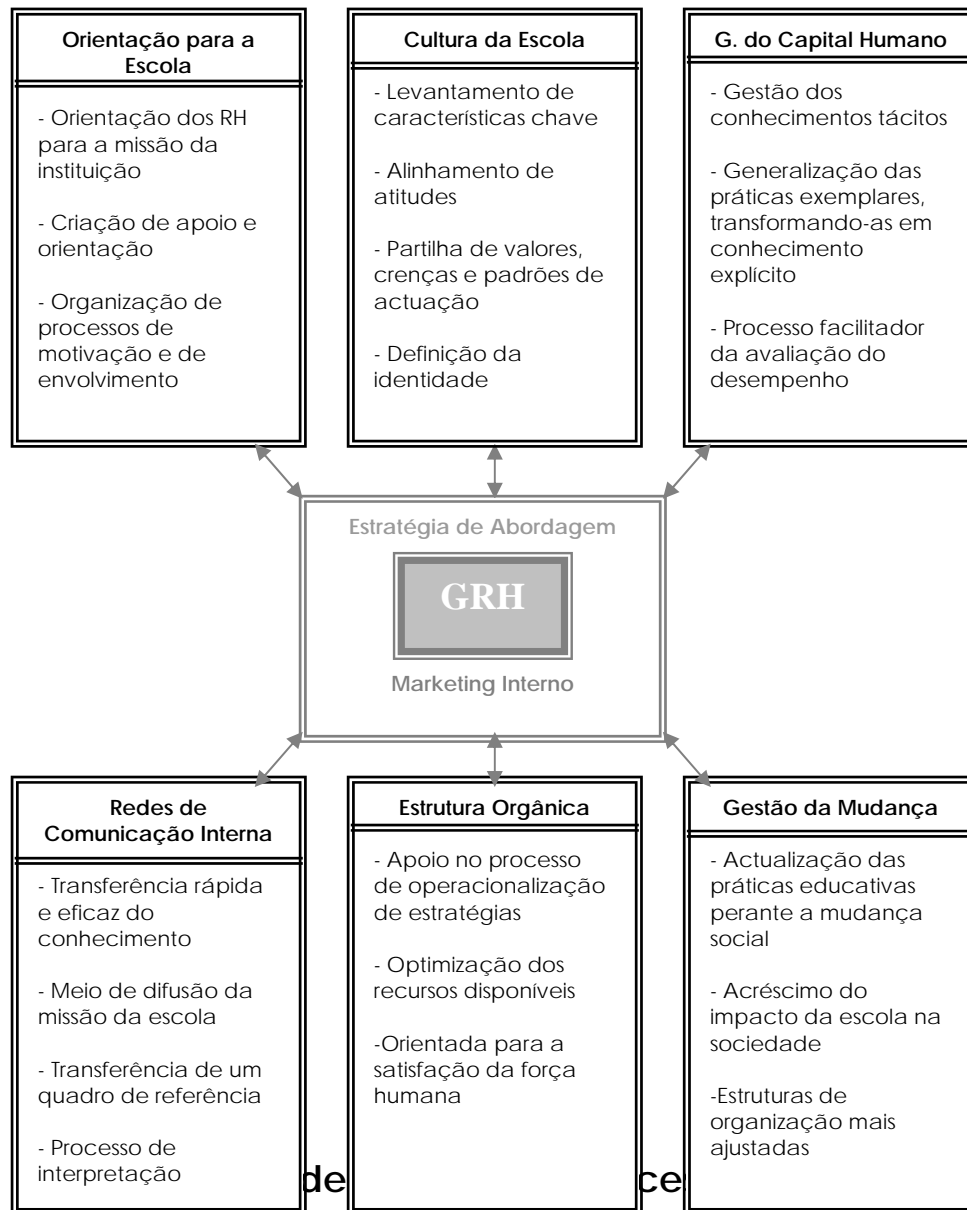
Os diferentes ciclos económicos, a crise no núcleo familiar, as novas prioridades sociais e as novidades tecnológicas são factores extrínsecos à escola/educação que impõem a mudança. Um factor intrínseco, de grande relevo para o desencadeamento da mudança nas escolas, é a natureza da força de trabalho docente.

As novas gerações de professores valorizam a flexibilidade, a satisfação e a realização profissional, bem como o ambiente de trabalho onde estão inseridos. A estrutura interna de uma escola tem que funcionar de forma a não pôr em causa a qualidade do seu ensino.

O processo de mudança implica estimular, orientar e direccionar os RH que o irão operacionalizar. A gestão da mudança deve basear-se na comunicação, participação e na partilha, desarmando os mecanismos de resistência que podem gerar conflitos funcionais e diminuição da capacidade de adaptação das escolas.

A facilitação e apoio dos RH na superação de sentimentos de insegurança, *stress* e medo que o processo de mudança possa despoletar, são tácticas de GRH igualmente eficazes para ultrapassar a resistência. A rapidez de movimentação e acompanhamento em relação à evolução social, por parte do ensino, em geral, e das escolas, em particular, permite adoptar práticas e estratégias significativas e promotoras do sucesso educativo.

O esquema seguinte permite observar, em resumo, a forma como as políticas de Marketing Interno contribuem para o sucesso efectivo da GRH nas escolas.



Esquema 3 - Factores Críticos de Sucesso, do Marketing Interno, na GRH Docentes

Os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2001) descrevem a relação entre o trabalhador e a entidade empregadora é como um pacto social que sofreu variações ao longo da evolução histórica das empresas. Presentemente, os estudos efectuados no âmbito da gestão de empresas apontam para que as instituições menos hierarquizadas, com maior dinamismo, que possuem políticas estratégicas de GRH e que optimizem a sua força humana, tendem, cada vez mais, a desenvolver uma relação de trabalho que lhes permite responder aos anseios dos seus trabalhadores, à evolução e propensão do mercado de trabalho e às exigências de rapidez de resposta às constantes mutações do meio onde estão inseridas.

Num contexto empresarial, a relação causa-efeito entre a relação de trabalho e o nível de produtividade é indubitável, passando mesmo a representar um método estratégico na gestão do sucesso. Num contexto de gestão educacional, muitas são as variáveis que afectam o desempenho dos professores. Inegavelmente, a estabilidade e a motivação dos mesmos é um ponto-chave para o desenvolvimento de boas práticas educativas.

Na perspectiva dos autores acima referenciados, pode-se proferir que as acções de gestão de uma escola não envolvem directamente uma relação de trabalho em que o pacto social é consumado entre trabalhadores e entidade empregadora. O Ministério da Educação, que opera num espaço próprio, fora das instituições escolares, é quem assume o papel de patronato e,

embora existam diferentes estatutos hierárquicos dentro das escolas, estes são constituídos por pares profissionais. As relações de trabalho nas instituições escolares são decorrentes da interacção entre pares que assumem, por períodos transitórios, cargos que os colocam hierarquicamente diferenciados, não havendo assim relação directa com o poder patronal.

Numa escola onde se promova a Relação de Trabalho como valor fundamental, o docente identifica e assume mais facilmente a cultura da própria instituição e localiza focos de apoio interno, mesmo que estes não se encontrem formalizados. É promovida igualmente uma motivação para o trabalho que focaliza atenções e forças para a "causa" da escola, que disponibiliza vontades e que desperta atitudes voluntárias.

CAPÍTULO II - TRABALHO DE PESQUISA DE CAMPO

3. PROCEDIMENTOS / METODOLOGIA

3.1. Classificação da Investigação

O método utilizado enquadra este trabalho como uma investigação descritiva. Compreende um estudo da situação actual das práticas de GRH Docentes realizado através da administração de questionários.

O trabalho indicia contornos do paradigma quantitativo devido à aplicação das técnicas de investigação adoptadas – inquérito por questionário - e ao uso do tratamento estatístico dos dados.

3.2. Definição do Universo Estatístico e Seleccção da Amostra

O *universo estatístico* corresponde à totalidade das unidades de gestão das escolas públicas do sistema educativo português, do ensino básico e secundário. O conjunto das unidades de gestão deve ser entendido como a totalidade dos Conselhos Executivos, eleitos ou nomeados, dos agrupamentos de escolas – verticais e horizontais e das escolas não agrupadas.

O quadro seguinte indica a distribuição das unidades de gestão por cada Direcção Regional de Educação (DRE), com dados fornecidos pelas mesmas: Direcção Regional do Norte (DREN), Direcção Regional da Zona Centro (DREC), Direcção Regional de Lisboa (DREL), Direcção Regional do Alentejo (DREAlent) e Direcção Regional do Algarve (DREAlg).

Direcções Regionais de Educação	N.º Total de Unidades de Gestão
DREN	445
DREC	251
DREL	405
DREAlent	101
DREAlg	83
Total do Universo	1285

Quadro 1 – Distribuição das Unidades de Gestão por DRE

O trabalho de pesquisa de campo pretendeu dar respostas às seguintes questões de pesquisa: “Quais os tipos de práticas de GRH Docentes desenvolvidas nas escolas?” e “Qual o tipo de formalidade dessas práticas?”. A recolha dos dados foi efectuada a partir da aplicação de questionários, considerando como *amostra* o total do número correspondente de presidentes dos conselhos executivos inquiridos, ou outro elemento do órgão de gestão executiva por este nomeado para o efeito.

Trata-se de uma amostragem não probabilística, cujo processo de selecção foi determinado por circunstâncias técnicas, as quais definiram a dimensão da amostra. A aplicação dos questionários foi dirigida a todo o universo, estendendo o estudo a cada unidade de gestão do ensino público do país.

O quadro seguinte demonstra como decorreu o processo de definição da dimensão da amostra.

Direcções Regionais de Educação	E-mails Enviados		
	Boa Recepção	Falhados	Total
DREN	430	4	434
DREC	247	4	250
DREL	362	1	363
DREAlent	85	0	84
DREAlg	48	0	48
Total	1172	9	1179

Quadro 2 – Definição da Dimensão da Amostra

Do total de 1285 unidades de gestão foram submetidos 1181 questionários, através do envio de e-mails. Observa-se que 52 unidades de gestão não receberam qualquer contacto para o preenchimento do questionário por não ter sido possível o acesso ao respectivo endereço electrónico.

Dos 1181 e-mails enviados, 9 não chegaram ao destino, por qualquer falha técnica. Registam-se, portando, 1172 e-mails enviados.

O total de questionários respondidos foi 167, correspondendo à dimensão real da amostra e representando, aproximadamente, 13% (12,996%) do universo estatístico.

- As Unidades de Gestão como Universo da Amostra

Foram determinados, como “casos” da investigação⁶, os órgãos de gestão das instituições escolares. Estes elementos detêm o acesso facilitado à informação, o conhecimento pessoal e envolvimento directo nas práticas de GRH Docentes. O seu papel é fundamental na concepção das políticas pois, deles deve partir a iniciativa de mobilizar forças e disponibilizar recursos para a implementação de um modelo de GRH. Por estes factos, considerou-se que os elementos dos órgãos de gestão das escolas são a fonte mais consciente do grau de formalidade das suas

⁶ «Casos» da investigação é a expressão técnica utilizada, na investigação por questionário. Refere-se ao tipo de inquiridos que melhor se enquadram no tema de pesquisa.

práticas, principalmente, após serem induzidas a reflectir sobre o tema em questão.

3.3. Colecta de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado para a colecta de dados corresponde ao inquérito por questionário, submetido a 167 unidades de gestão, através da Internet e do recurso ao correio electrónico.

3.3.1. Instrumentos de Pesquisa – Questionário

O objectivo geral do trabalho remeteu para a necessidade de incluir no estudo uma dimensão da amostra que possibilitasse aferir a situação geral das instituições escolas, perante as práticas de GRH Docentes mais comuns, bem como a formalidade dessas políticas. O inquérito por questionário foi a técnica seleccionada devido ao seu poder de sistematização, facilidade e rapidez da sua aplicação. O corpo do referido questionário pode ser consultado no apêndice 1.

A forma de contacto com os inquiridos exigiu particular atenção. Pretendia-se englobar o maior número possível de unidades de gestão para obter uma dimensão da amostra que integrasse valores superiores aos 10% do total da população. Assim, seria possível conter uma amostra representativa do universo, factor importante para este tipo de estudo descritivo.

Desta forma, a estruturação do plano da investigação exigiu cuidados específicos, relativamente à forma de aplicação do questionário, às técnicas de prevenção da recusa do seu preenchimento e aos processos para garantir a fiabilidade dos dados.

O canal de comunicação escolhido foi a Internet. O questionário foi elaborado em formato digital a partir de um programa denominado por "*PHPSurveyor*, versão 1.0."⁷.

Enviou-se para as unidades de gestão um e-mail com o convite para o preenchimento do questionário com um *link* que remetia para a página de respostas. Este método permitiu aceder a um vasto número de escolas, num período de tempo muito curto, facilitando igualmente a recepção das respostas. Além da economia de tempo e da possibilidade de acorrer a uma amostra considerável da população, o uso da Internet permitiu ser uma opção de custos muito baixos ou quase inexistentes.

A actualidade do tema é um factor positivo para a prevenção da não-resposta. No convite enviado no e-mail inicial fez-se uma apresentação prévia do conteúdo do trabalho, na tentativa de despertar o interesse do candidato a inquirido e conduzi-lo ao preenchimento do questionário.

⁷ Programa informático *open source* que permite elaborar questionários em formato digital, submetê-los aos seus inquiridos através da Internet e proceder à recepção das respostas e à contagem dos dados.

O sistema de perguntas foi realizado de forma muito simples, constituído por perguntas claras, de resposta fácil, com instruções de preenchimento muito acessíveis e de fácil interpretação.

A estrutura simplificada do corpo do questionário, aliada ao pouco tempo que o questionário exige para o seu preenchimento – tempo previsto de 10 minutos – é um factor delineado para a tentativa de aumentar o número de questionários respondidos. Após quinze dias da emissão do convite foi ainda enviada uma nova mensagem para reforçar o pedido de colaboração, destinada apenas às unidades de gestão que ainda não tinham remetido as suas respostas.

A fiabilidade das respostas foi controlada de várias formas. A preferência por incluir no questionário perguntas objectivas e fechadas foi uma das medidas realizadas nesse sentido, evitando ambiguidades na interpretação.

A aplicação do questionário foi antecedida por um período de testagem. Seleccionou-se uma unidade de gestão e efectuou-se todo o processo de aplicação do inquérito e de recolha/recepção dos dados.

Os e-mails foram remetidos para os endereços electrónicos das escolas, cujo acesso é privado e restrito ao corpo directivo. Assim, foi assegurada a recepção dos inquéritos apenas pelos elementos certos, apresentando um risco menor de extravios.

Cada unidade de gestão recebeu um *link*, que remetia para o questionário e que era constituído por um código de identificação. Durante o preenchimento do questionário, o inquirido tinha a possibilidade de alterar as respostas dadas. Contudo, após submeter o envio do questionário, o acesso aos dados ficava vedado.

O controlo informático, inerente às características do programa onde o questionário foi elaborado, permitiu que os dados só pudessem ser remetidos após ter sido preenchida a totalidade das respostas.

3.4. Plano da Investigação

Após a revisão bibliográfica, procedeu-se à planificação das etapas necessárias para a elaboração do questionário. O plano resultou em doze fases de orientação e desenvolvimento do trabalho de campo e da respectiva elaboração do corpo do questionário:

- 1.^a Considerar o objectivo geral do trabalho e formular hipóteses gerais como ponto de partida para a definição das Variáveis.

Objectivo Geral: Analisar o nível de formalidade das políticas de GRH, numa abordagem de Marketing Interno	
Hipóteses Gerais	Variáveis
As escolas têm identificadas as práticas da competência da GRH Docentes.	Capacidade de resposta da escola Reconhecimento dos factores determinantes na GRH Docentes: <ul style="list-style-type: none"> - Motivação - Clima de escola - Redes de comunicação interna - Estrutura organizacional - Cultura de escola - Grau de satisfação - Formação contínua - Apoio às práticas Dificuldades na GRH Docentes
As escolas apresentam uma estrutura organizacional favorável à GRH Docentes.	Existência de uma equipa orientadora e GRH Consciência da qualidade das relações humanas Estudos realizados: (continua)

(continuação)	<ul style="list-style-type: none"> -História da escola - Motivação - Clima de escola - Redes de comunicação interna fiáveis - Estrutura organizacional da escola - Cultura da escola - Grau de satisfação - Formação contínua - Nível de produtividade - Aspectos socioeconómicos <p>Valor atribuído aos estudos</p>
A GRH Docentes é um campo valorizado na AGE.	Valor da força humana docente

- 2.^a Determinar o número de questões para cada variável e elaborar um esboço de texto para cada pergunta.
- 3.^a Seleccionar as técnicas estatísticas adequadas para testar as hipóteses, as escalas de medidas das respostas e o tipo de respostas pretendidas.
- 4.^a Escrever as Hipóteses Operacionais que irão orientar o relatório das conclusões da análise dos dados recolhidos.

Hipóteses Gerais	Hipóteses Operacionais
As escolas têm identificadas as práticas correspondentes à GRH Docentes.	<p>As escolas possuem capacidade de resposta às solicitações do RH Docentes.</p> <p>As escolas reconhecem os campos da GRH Docentes como fonte determinante para a rentabilização dos RH Docentes.</p> <p>Existe o levantamento das dificuldades de GRH Docentes</p>
As escolas apresentam uma estrutura	Existe uma equipa de RGH ou elementos. (continua)

<p>(continuação)</p> <p>organizacional de GRH Docentes.</p>	<p>identificados como orientadores das práticas de GRH.</p> <p>As escolas possuem conhecimento da qualidade das relações de trabalho.</p> <p>Existem estudos que permitem às escolas possuírem uma estrutura definida de GRH, mesmo que informal.</p> <p>As escolas reconhecem o valor desses estudos na GRH Docentes.</p>
<p>A GRH Docentes é um campo valorizado na AGE.</p>	<p>As escolas reconhecem os RH Docentes como factores determinantes para a concretização dos seus objectivos enquanto instituições.</p> <p>As escolas reconhecem os RH Docentes como elementos geradores de mudança por excelência.</p>

- 5.^a Escrever a versão final das perguntas, das instruções de preenchimento, do convite à colaboração, do texto de apresentação do tema e do texto de convite.
- 6.^a Passar o questionário para o formato digital, utilizando o programa *PHPSurveyor* – versão 1.0.
- 7.^a Testar o questionário num agrupamento de escolas seleccionado.
- 8.^a Enviar um e-mail com o convite e com o *link* do site do questionário.
- 9.^a Após quinze dias do envio do convite, mandar um *reminder*⁸ às escolas que ainda não tenham remetido as suas respostas.

⁸ *Reminder*, mensagem enviada por e-mail que reforça o pedido de participação das escolas, no preenchimento do questionário.

- 10.^a Recolher os dados após três semanas do envio do convite e transferi-los para o programa de tratamento estatístico *SPSS* – versão 14.0.
- 11.^a Tratar estatisticamente os dados recolhidos.
- 12.^a Analisar os dados e elaborar as conclusões.

Após a recolha de dados através da aplicação dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos mesmos. O programa *PHPSurveyor* efectuou a contagem das respostas, as quais foram transportadas, posteriormente, para o programa *SPSS*, onde se executaram todos os estudos estatísticos.

É importante realçar que os métodos de análise estatística permitiram atribuir o máximo de rigor científico possível a este estudo. Porém, a análise de valores e atitudes requer um processo de decifração que permita atribuir significado aos resultados, enquadrando-os no contexto educativo das escolas. Desta forma, pode-se verificar que, por vezes, são indicadas hipóteses de interpretação para certos dados que não são objectivamente conclusivos.

4. ANÁLISE E COMENTÁRIO DOS DADOS

Identificação dos Inquiridos

A interpretação dos dados permite aferir algumas informações relativas à identificação dos inquiridos. Foram auscultados 167 elementos de diferentes unidades de gestão, dos quais 121 são

presidentes do Conselho Executivo e os restantes 46 correspondem a outro elemento do mesmo órgão de gestão.

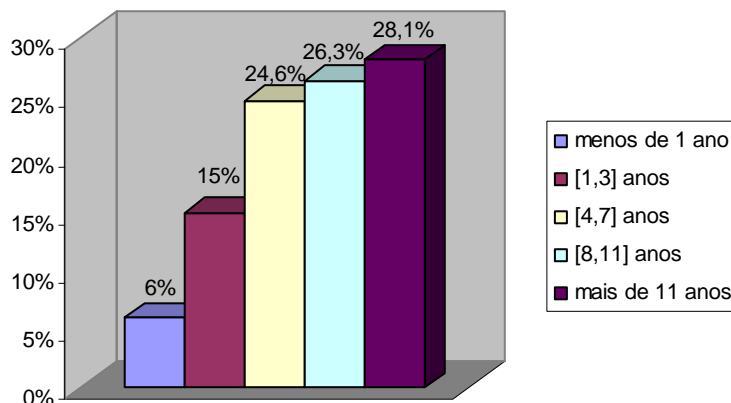
A tabela seguinte demonstra a distribuição dos dados acima referidos.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem Válida	Frequência Relativa Acumulada
Presidente do Conselho Executivo	121	72,5	72,5	72,5
Outro elemento do Conselho Executivo	46	27,5	27,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela 1 – Tabela de Frequências “Identificação do Inquirido”

A maioria dos inquiridos tem mais do que 8 anos de experiência profissional no cargo de membro do Conselho Executivo, tal como demonstra o gráfico seguinte - informação adicional no apêndice 2.

Gráfico 1 - Tempo de experiência profissional no cargo de gestão



4.1. Identificação de Práticas da Competência a GRH Docentes

A formalização de políticas de GRH Docentes decorre de vários factores que determinam uma maior ou menor estruturação das práticas. Antes de mais, as escolas só poderão desenvolver um plano estratégico de GRH caso identifiquem os campos da sua competência, reconheçam o valor dos mesmos como factores críticos de sucesso e consigam determinar quais os défices existentes.

Capacidade de Resposta das Escolas às Solicitações dos RH

Questionou-se os elementos da amostra quanto à sua capacidade de resposta às solicitações dos seus RH Docentes. Dos inquiridos, 59,9% considera que as práticas de gestão, actualmente desenvolvidas nas escolas/agrupamentos, permitem dar resposta a todas as solicitações dos seus RH. Os restantes 40,1% inquiridos admitem não ser capazes de responder a todas as diligências vindas da sua força humana.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem Válida	Frequência Relativa Acumulada
Não	67	40,1	40,1	40,1
Sim	100	59,9	59,9	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela 2 – Tabela de Frequências “Capacidade de resposta às solicitações dos RH”

Num contexto de AGE, o cenário desejado seria que a totalidade das escolas sentisse capacidade de responder às solicitações dos seus RH.

Estatisticamente, não é possível afirmar que as frequências esperadas se ajustam aos valores observados, o que leva a concluir que nem todas as instituições escolares sentem a capacidade de resposta às solicitações dos RH - informação adicional no apêndice 3.

Factores Determinantes para a Rentabilização da Força Humana Docente

Os inquiridos foram questionados quanto aos factores que consideram determinantes para a rentabilização da força humana docente.

Foram fornecidas possíveis respostas com uma nota explicativa anexada, que sublinhava que o inquirido podia optar por todas as possibilidades de resposta, parte delas ou por nenhuma.

O factor determinante para a rentabilização da força humana mais reconhecido pelos inquiridos é a “Motivação” – 83%. No pólo contrário encontra-se a “Formação Contínua” - 24%.

No gráfico seguinte encontram-se as distribuições percentuais relativas às respostas dadas - informação adicional no apêndice 4.

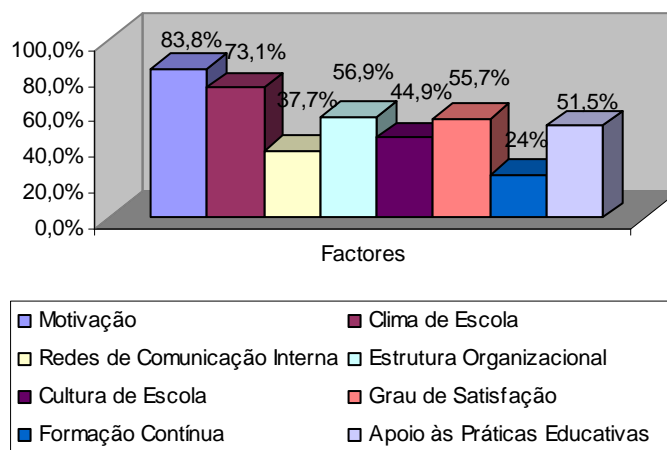


Gráfico 2 – Factores determinantes para a rentabilização da força humana docente

O ponto dois do trabalho identifica todos estes campos – motivação, clima de escola, redes de comunicação interna, estrutura organizacional, cultura de escola, grau de satisfação, formação contínua e apoio às práticas educativas – como factores críticos de sucesso da GRH Docentes. Apresenta-os como condições complementares, aquando da estruturação de estratégias. A importância e especificidade que representam não permitem que estes factores se excluam entre si. Cada um tem o seu valor, contribuindo de forma diferente para a plena implementação de políticas.

Dos dados apresentados, observa-se que nem todos estes factores são identificados, pelos inquiridos, como necessários para a GRH Docentes. Os dados da tabela seguinte mostram que apenas 9%

dos inquiridos consideraram todos os campos como factores determinantes para a rentabilização da força humana docente.

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem Válida	Frequência Relativa Acumulada
1 opção	9	5,4	5,4	5,4
2 opções	13	7,8	7,8	13,2
3 opções	41	24,6	24,6	37,7
4 opções	40	24,0	24,0	61,7
5 opções	24	14,4	14,4	76,0
6 opções	19	11,4	11,4	87,4
7 opções	6	3,6	3,6	91,0
Todas	15	9,0	9,0	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela 3 – Tabela de Frequências “ Factores determinantes para a rentabilização da força humana docente – número de opções assinaladas”

Novamente, depara-se com uma discrepância acentuada entre os valores esperados e os valores observados. Estatisticamente, pode-se dizer que os elementos do órgão de gestão inquiridos não consideram os vários factores de sucesso da GRH Docentes como um corpo único, desconhecendo o contributo de cada um e o valor que o seu conjunto representa.

Problemas, sentidos pelas escolas, na GRH Docentes

As unidades de gestão da amostra estatística foram questionadas quanto às dificuldades, por elas sentidas, na GRH Docentes. O gráfico abaixo apresenta o tratamento dos dados recolhidos, relativos a esta matéria - informação adicional no apêndice 5.

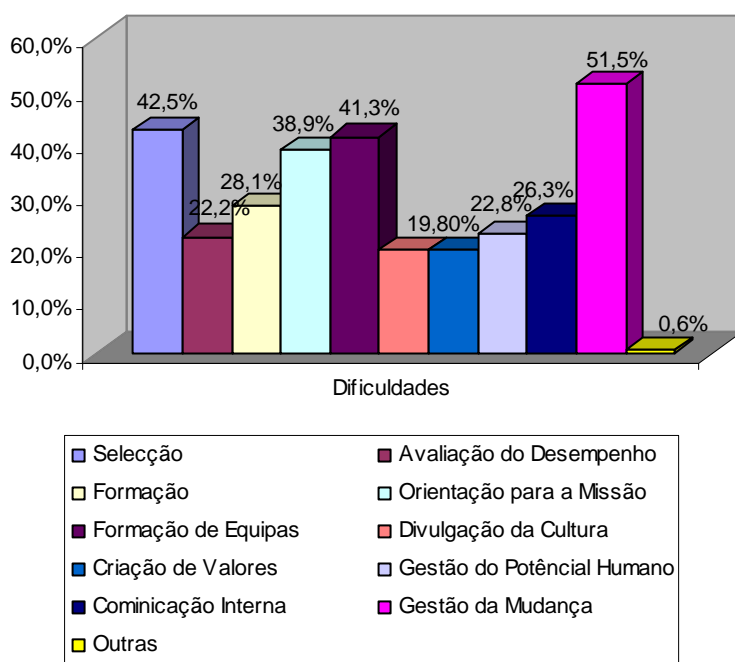


Gráfico 3 – Principais problemas na GRH Docentes

O problema mais sentido na GRH Docentes é a “Gestão da Mudança” – 51,5%. Verificou-se que as escolas sentem dificuldade em direccionar os esforços dos professores de forma a rentabilizá-los como recursos estratégicos para a evolução da própria instituição.

Com uma frequência bastante significativa, são ainda apontadas as seguintes problemáticas: a “Seleção” dos docentes para os vários cargos de gestão intermédia – 42,5%; a “Formação de

Equipas" de trabalho – 41,3%; e a "Orientação para a Missão" da escola – 38,9%.

Note-se que estes campos fazem parte das competências que as escolas podem gerir internamente com alguma liberdade. As áreas onde podem aplicar a autonomia e onde a lei não é demasiado restrigente, acrescem às instituições escolares uma maior responsabilidade. Este facto pode desencadear receio por parte dos gestores que, juntamente com a falta de estratégias definidas para a gestão destes campos, pode conduzi-los à sensação de descontrolo e falta de eficácia.

Os campos que se suportam numa base legislativa mais vinculativa tendem a não evidenciar grandes dificuldades de gestão. A responsabilização do (in)sucesso dessa gestão passa a ser atribuída ao nível de eficácia da lei. Provavelmente, esta poderá ser uma razão pela qual a "Avaliação do Desempenho" e a "Formação Contínua" não são as principais problemáticas da GRH Docentes, pois os contornos de gestão destes campos têm sido completamente regulamentados por leis. A conjuntura actual já delega mais competências às escolas, relativamente a estes campos, mas essa autonomia ainda não é aplicada na realidade.

Outros campos, menos referidos como problemáticos, são a "Comunicação Interna", a "Gestão do Potencial Humano" e a "Criação de Valores". Na dinâmica quotidiana das instituições escolares, estes campos tendem a surgir das necessidades de resposta às solicitações dos RH Docentes, não se verificando ainda

o hábito generalizado de formalizar estratégias de gestão nestas áreas. Não havendo um esforço focalizado em gerir estes campos torna-se difícil estimar as dificuldades relacionadas com eles. Desta forma, os inquiridos poderão ter optado por realizar uma avaliação por defeito, isto é, não poderá haver dificuldade em gerir algo que não está a ser gerido, pelo menos conscientemente.

Apenas um único inquirido afirma não ter qualquer problema na GRH Docentes – apêndice 6. A interpretação desta resposta remete para duas hipóteses: ou a estrutura organizacional da escola está assente sobre uma política de GRH muito eficaz; ou não existe qualquer estrutura de GRH que permita identificar os campos de acção e as dificuldades resultantes da gestão desses mesmos campos.

Em síntese, parte das práticas da competência da GRH Docente não são identificadas pelos órgãos de gestão. O desconhecimento ou desvalorização de alguns dos campos de GRH faz com que estas não sejam consideradas como um “corpo estratégico” na rentabilização da força humana docente. Contudo, parte das escolas reconhece ter dificuldades na intervenção com os RH Docentes, enunciando como principais problemas a orientação para a “Gestão da Mudança” e a “Seleccção” de professores para os vários cargos de gestão intermédia.

4.2. Identificação de uma estrutura organizacional favorável à GRH

Docentes

O tipo de estrutura organizacional de uma escola é um bom indicador da existência de condições favoráveis à GRH e de intenções concretas na aplicação de estratégias políticas. A estrutura deve ser favorável às bases da GRH, de forma a servir de apoio à operacionalização das estratégias e a permitir a optimização dos recursos disponíveis. A estrutura organizacional deve ainda ser orientada para a satisfação dos clientes internos e externos.

Existência de um Elemento/Equipa Responsável pela GRH

Os inquiridos foram auscultados quanto à existência de um elemento ou de uma equipa responsável pelas práticas de GRH. A forma como a questão no questionário é colocada não restringe directamente os RH à força docente, podendo conduzir a interpretações ambíguas e diferentes. Desta forma, os dados referentes a esta questão serão interpretados tendo em conta que os RH poderão englobar o universo da força humana existente na escola ou restringir-se à força docente.

Existe uma percentagem muito idêntica entre os inquiridos que afirmam

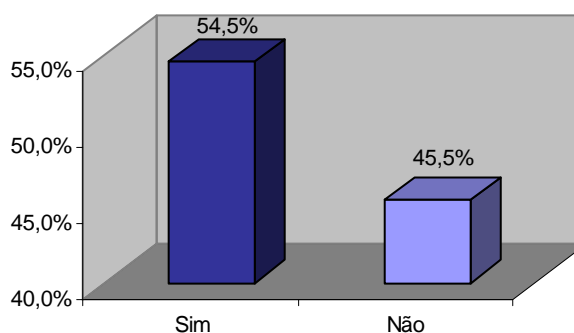


Gráfico 4 - "Existência de um elemento/equipa de GRH"

possuir elementos específicos para a GRH e os que negam a existência dos mesmos - informação adicional no apêndice 7.

Os inquiridos que respondem afirmativamente à pergunta – 54,5% - reconhecem que, de alguma forma, possuem pelo menos um elemento delegado especificamente para a gestão dos RH. Não é possível aferir, a partir dos dados presentes, a natureza destes elementos. Apesar disso, julgou-se oportuno explorar algumas hipóteses explicativas.

O elemento de GRH pode assumir, em diferentes escolas, várias naturezas. O seu papel pode incluir a tarefa de “controlador” das práticas decorridas dos RH, certificando-se que as obrigações são cumpridas pela parte destes. Por outro lado, o seu papel pode incluir uma tarefa mais estratégica, a de “coordenador” das acções de GRH. Neste caso, implica a delineação de políticas estratégicas que servem de apoio à GRH Intermédia. É aqui que os resultados dos dados obtidos ganham impacto.

Ao afirmar que não existe nenhum elemento com a competência específica de gerir a força humana – 45,5% -, o inquirido está a revelar um grande indicador de informalidade dos actos de GRH praticados. Todas as escolas, independentemente da natureza das equipas ou elementos individuais que gerem, controlam e/ou coordenam os seus RH. Não conseguir identificar os gestores dos RH não permite delegar funções de operacionalização de estratégias, nem exigir resultados, nem tão pouco poder atribuir

responsabilidades. Isto é, torna difícil estruturar políticas bem definidas.

Supõe-se que, neste contexto, não existe uma consciência geral, nem sobre a quem compete o planeamento das estratégias de GRH, nem sobre a quem compete a aplicação das mesmas. A identificação destes elementos de gestão poderá ser um ponto de partida relevante para a preparação de uma estrutura organizacional capaz de desempenhar a sua função, relativamente à GRH.

Qualidade da Relação de Trabalho

No questionário, foi pedido que os inquiridos avaliassem a sua relação de trabalho com a força humana docente. Os valores obtidos permitem aferir conclusões relativamente ao nível da qualidade relacional, e quanto ao valor que é atribuído a essas relações de trabalho - informação adicional no apêndice 8.

Os parâmetros “Satisfatório” e “Muito Satisfatório” representam indicadores de relações de trabalho positivas, somando uma percentagem bastante significativa – 97%. A preocupação pela qualidade do clima é reveladora da possível

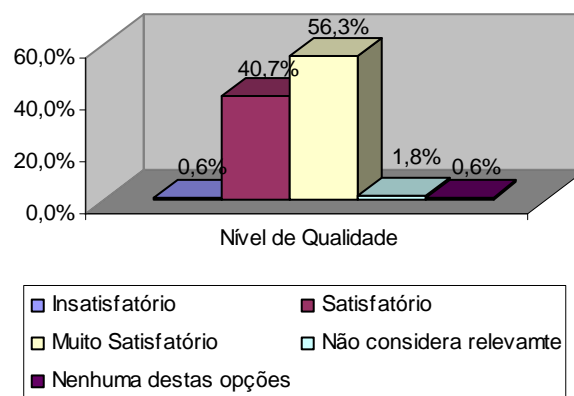


Gráfico 5 - “Qualidade da relação de trabalho entre o CE e os RH Docentes”

existência de uma estrutura organizacional orientada para a satisfação dos seus clientes, internos e externos.

Demarcou-se ainda que 1,8% dos inquiridos considera que a relação de trabalho não é relevante para a gestão do dia-a-dia. Este dado leva a reflectir sobre o facto de que existem, mesmo que pouco frequentes, situações onde algumas políticas de GRH, numa perspectiva de Marketing Interno, não são valorizadas.

Estudos Realizados pelas Escolas

Os inquiridos foram questionados quanto ao tipo de estudos realizados pelas escolas. Junto ao local de resposta encontrava-se uma nota explicativa que chamava a atenção para o facto dos “Tipos de Estudo” remeterem, não só para os que foram realizados especificamente no âmbito da GRH, mas também para todos os estudos incluídos na elaboração dos vários projectos da escola – plano educativo, projectos curriculares, entre outros.

Os vários tipos de estudo foram acompanhados por uma breve descrição que permitiu assegurar uma certa universalidade de interpretação por parte dos inquiridos.

Tipos de Estudo	Descrição
Análise Histórica	Evolução das escolas do agrupamento; registo de situações/momentos de crise; destaque de figuras preponderantes da história do agrupamento.
Estudos de Motivação	Análise da motivação dos docentes da escola; percepção de potenciais barreiras para o desenvolvimento de um nível motivacional superior.
Estudos de Clima	Diagnóstico do clima interno das escolas do agrupamento; análise das relações interpessoais e profissionais, condições de trabalho, stress, etc.
Estudos de Comunicação	Análise das vias de comunicação formal e informal; compreensão da comunicação intemporal, departamental e interpessoal.
Estudo da Estrutura	Análise da estrutura organizacional do agrupamento; diagnóstico das relações funcionais, adequabilidade e eficácia.
Estudo da Cultura	Conhecimento dos valores que suportam a cultura; conhecimento da representação do que é o agrupamento.
Estudo da Satisfação	Análise do nível de satisfação; diagnóstico dos factores de satisfação e insatisfação dos professores do agrupamento.
Estudo Previsional das Necessidades de Formação para o Desenvolvimento	Conhecimento profundo das necessidades de formação presentes e futuras.
Estudos de Produtividade	Análise do nível de produtividade existente e desejável; balanço dos resultados/aproveitamento dos alunos.
Estudos Socioeconómicos	Análise do impacto da mobilidade dos docentes; diagnóstico das causas do absentismo, atrasos, ...

Quadro 3 – Designação do tipo de estudos

A tabela apresentada descreve a posição das diferentes unidades de gestão, relativamente a cada tipo de estudo realizado - informação adicional no apêndice 9.

Balço da Realização dos Estudos em Escolas/Agrupamentos										
PERCENTAGEM	Análise Histórica	Motivação	Clima	Comunicação	Estrutura	Cultura	Satisfação Docentes	Formação	Produtividade	Sócio-económicos
Sem Conhecimento	18,0	12,6	15,6	11,4	10,2	9,0	14,4	9,0	7,8	6,0
Não Efectuado	28,1	48,5	29,9	28,1	32,3	26,9	31,7	24,0	18,6	16,8
Efectuado Recentemente	29,9	16,2	25,7	28,7	23,4	31,7	26,9	31,7	51,5	57,5
Em Processo de Elaboração	18,6	12	16,8	18,6	25,1	22,2	18,6	21,6	15,6	16,2
Previsto Ser Efectuado no Futuro	5,4	10,8	12,0	13,2	9,0	10,2	8,4	13,8	6,6	3,6

Tabela 4 – Tabela de Percentagens - Posição das escolas relativamente à realização dos diferentes tipos de estudos

Os estudos sobre a “Motivação”, o “Clima da Escola” e a “Satisfação Docente” revelam preocupação com as formas de GRH direccionadas para o bem-estar dos docentes, por parte dos órgãos de gestão de topo. Demonstram o interesse em averiguar os pontos fracos e fortes destas temáticas, com a possível intenção de desenvolver práticas consonantes com o conceito de Marketing Interno.

Por outro lado, os estudos sobre a “Análise Histórica”, a “Comunicação”, a “Estrutura”, a “Cultura”, a “Formação”, a

“Produtividade” e os estudos “Socioeconómicos” são indicadores do tipo de estrutura organizacional que as escolas dispõem. O conteúdo destes tipos de estudos revelam a forma como se deve conduzir toda a orgânica das instituições de forma a facilitar a operacionalização das políticas de GRH Docentes.

As conclusões resultantes da análise deste ponto podem fornecer informações distintas.

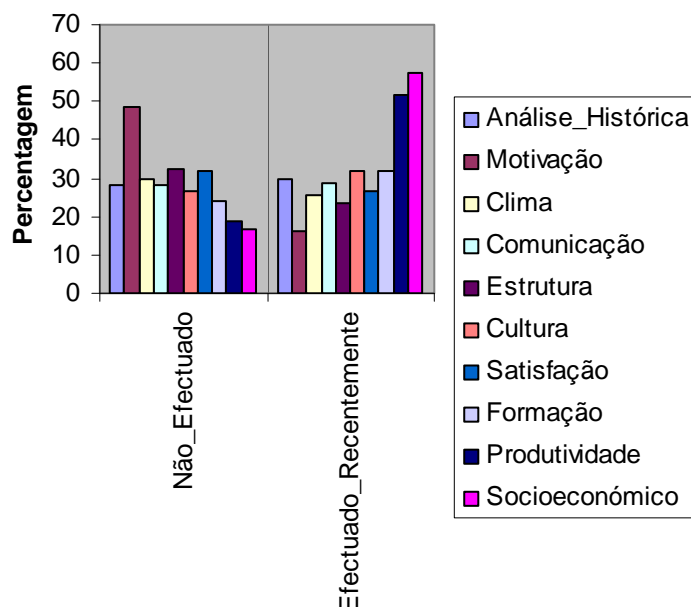


Gráfico 6 – Estudos não realizados e estudos realizados recentemente

Os estudos que apresentam uma maior percentagem de respostas “Não Efectuado” são, quase na totalidade, os que fornecem mais informação sobre o bem-estar dos docentes – “Motivação”, “Satisfação”, “Clima”. A análise destes resultados leva a acreditar que os órgãos de gestão de topo não estão sensibilizados para as políticas de GRH defendidas pelo Marketing Interno.

Por outro lado, os quatro tipos de estudos com maior percentagem de respostas “Realizados Recentemente” são os que fornecem mais informação sobre a estrutura organizacional. Na maioria das vezes, são realizados para fornecer informações necessárias para trabalhos com cariz mais burocrático – “Análise Histórica”, “Formação”, “Produtividade” e “Socioeconómicos”.

Estes tipos de estudos, por norma, não partem das iniciativas dos órgãos de gestão das escolas, mas sim da “*quase obrigatoriedade*” da sua realização. A análise socioeconómica, o levantamento da produtividade e a retrospectiva histórica são estudos necessários para a execução de documentos que a escola formalmente necessita.

O objectivo principal destes estudos é o seu contributo para a formulação de projectos obrigatórios, como por exemplo, o plano educativo e os relatórios solicitados pelo ME. Seria importante saber se, no entanto, as informações obtidas também são direccionadas para a formulação de estratégias de GRH. Mas, de facto, verifica-se que os estudos que não são necessários para a elaboração da documentação obrigatória, não são efectuados pela maioria das escolas. Este raciocínio induz a pensar que a realização ou não destes estudos não tem por base o seu valor estratégico mas sim a sua obrigatoriedade. Conscientemente, o valor poderá ser reconhecido mas não se reflecte na forma como o trabalho de gestão é aplicado nas práticas correntes.

Estudos que Representam uma Mais Valia para a GRH Docentes

Os inquiridos foram ainda questionados relativamente à sua opinião quanto aos estudos que consideravam ser uma mais valia para a GRH Docentes. O registo das respostas é apresentado no gráfico seguinte - informação adicional no apêndice 10.

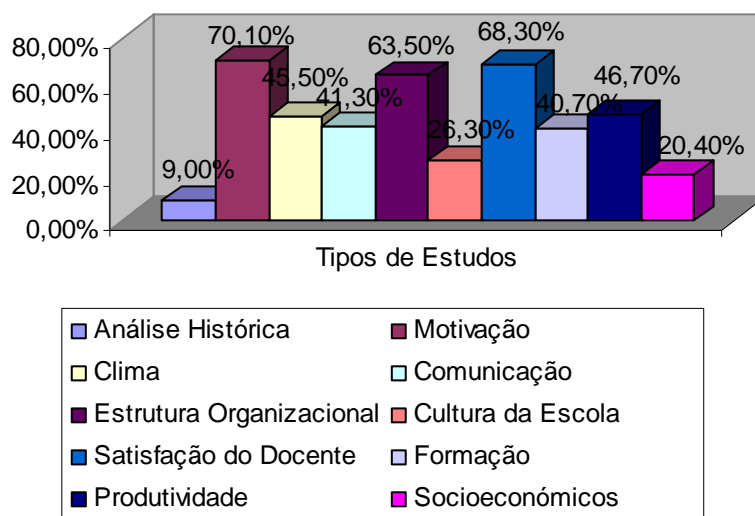


Gráfico 7 – Estudos que representam uma mais valia para a GRH Docentes

Uma primeira análise destes dados parece contradizer os valores registados na questão anterior, referente aos tipos de estudos realizados pelas escolas. Note-se que os estudos menos realizados são exactamente os estudos mais referidos, nesta questão, como mais valia para a GRH Docentes. Reforça-se assim o facto de haver percepção, por parte dos inquiridos, do valor contributivo destes estudos contudo, este não é uma condição que, por si só, promova a mudança de hábitos na GRH Docentes.

Motivos da Não Realização dos Estudos

Os motivos da não realização dos vários tipos de estudos, acima citados, foram averiguados. Os resultados estão resumidos no gráfico seguinte - informação adicional no apêndice 11.

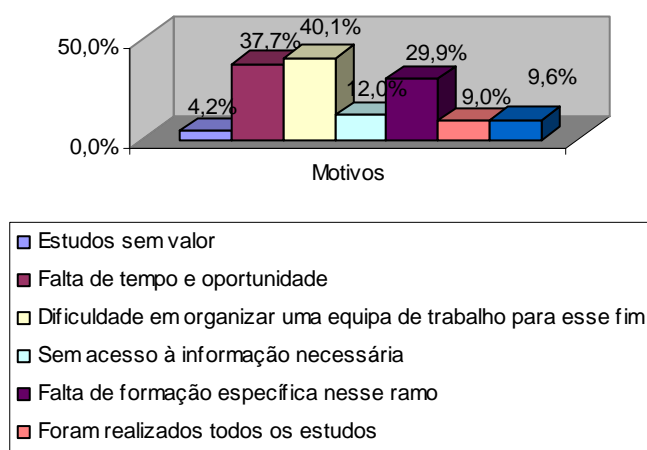


Gráfico 8 – Motivos da não realização dos estudos

A resposta mais apontada foi a “Dificuldade em organizar uma equipa para esse fim” – 40,1%. Este registo não deixa de ser curioso, pois a orientação de equipas de trabalho é um campo da competência da GRH, na perspectiva do Marketing Interno. Basicamente, as escolas, ao reconhecerem a sua problemática na orientação dos trabalhos em equipa, estão a demonstrar um défice, bastante relevante, de estratégias de GRH.

Outro facto interessante de observar é o motivo menos mencionado, “Estudos Sem Valor” – 4,2%. O valor dos estudos parece ser reconhecido, contudo, as práticas de gestão na realidade não reflectem essa consciência, como se verificou anteriormente.

Em síntese, o tipo de estrutura organizacional, predominante nas escolas, foi analisado a partir de indicadores que permitiram observar formas de apoio à operacionalização das estratégias de GRH e observar métodos de rentabilização da força humana. Verificou-se que o planeamento e a aplicação de políticas de GRH são dificultados, numa primeira linha, pelo desconhecimento dos agentes responsáveis por essa gestão, o que impossibilita a atribuição de responsabilidades e a delegação de competências.

O valor dos tipos de estudo mencionados é por vezes reconhecido, embora as práticas de gestão não reflectam esse facto, mostrando que as escolas sabem o que devem fazer, embora falte capacidade ou vontade de agir perante essa consciência.

4.3. A GRH Docentes, um Campo (des)valorizado na AGE

Os dados analisados de seguida tentam avaliar o peso que a GRH adquire na AGE.

Factores Determinantes para a Concretização do Plano Educativo

Pediu-se aos inquiridos que ordenassem os factores que considerassem mais relevantes para a concretização do Plano Educativo das Escolas. Os resultados encontram-se parcialmente definidos no gráfico seguinte. Chama-se a atenção para a importância de consultar o apêndice 12 que mostra por inteiro os resultados obtidos.

O Projecto Educativo de uma escola é o projecto onde se encontra definida a "missão" da instituição. É onde são determinadas as estratégias e objectivos necessários para os atingir.

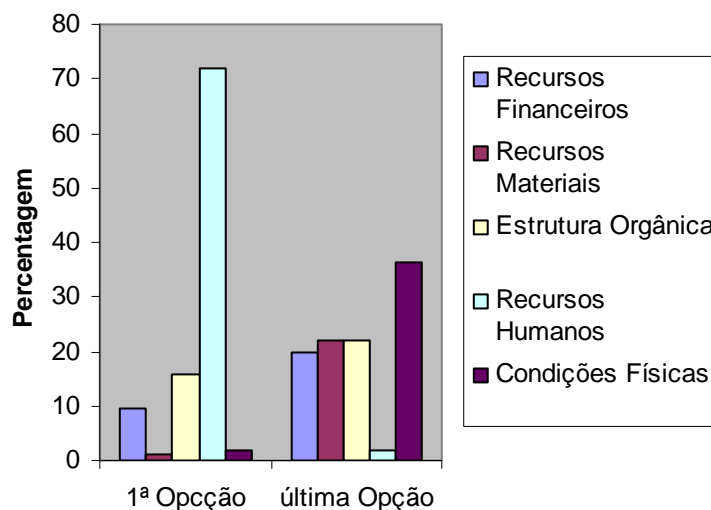


Gráfico 9 - "Factores determinantes para a concretização do Plano Educativo"

Os valores das frequências das respostas tornam evidente a importância dos "Recursos Humanos", relativamente aos outros recursos. Considerar que os RH são, por excelência, os factores determinantes para a concretização da missão da escola vem

acentuar a importância de se formalizarem estratégias que permitam a rentabilização destes recursos – os docentes.

Elemento Gerador de Mudança

Inquiriu-se a amostra relativamente ao elemento que esta considera ser gerador de mudança por excelência, no interior das instituições escolares. O gráfico seguinte espelha os dados recolhidos - informação adicional no apêndice 13.

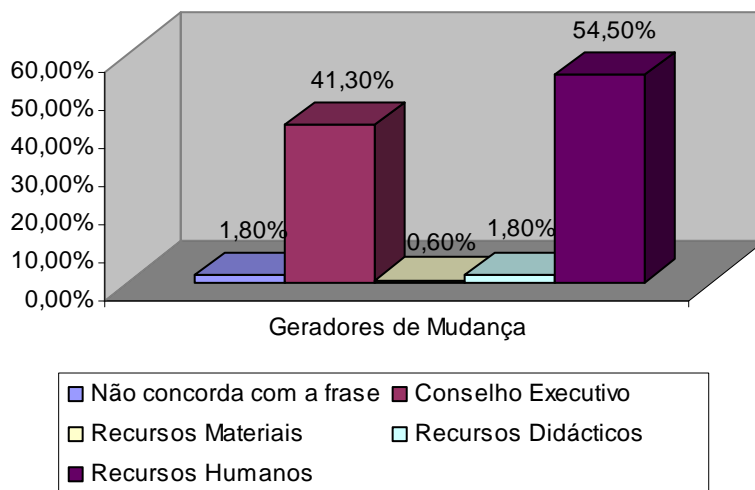


Gráfico 10 – “Elementos geradores de mudança”

A maioria das escolas reconhece os “Recursos Humanos” como os elementos geradores de mudança por excelência.

Um elevado número de instituições considera também o “Conselho Executivo”, como a resposta mais correcta. Os elementos do conselho executivo são, na realidade, RH Docentes, com tarefas de gestão de topo.

Ambas as respostas mais assinaladas fazem menção aos RH como os principais elementos geradores de mudança. O conselho executivo é, de facto, um membro indispensável no progresso da instituição. Mas será ele, por si só, capaz de promover essa mudança?

Em síntese, os RH Docentes são reconhecidos como os recursos mais importantes para a concretização do Plano Educativo. São também considerados, conjuntamente com o Conselho Executivo, os elementos geradores de mudança por excelência. Foi-lhes atribuído todo o enfoque dentro da AGE.

CONCLUSÕES

A mudança acelerada é uma certeza constante na sociedade de hoje que desperta novas perspectivas de vida, novas exigências e novas prioridades pessoais.

As organizações de sucesso, que perduraram no tempo e sobrevivem ao clima de instabilidade e mudança, apresentam uma gestão estratégica capaz de lidar com as contingências do mercado e com as dificuldades internas. O contexto de mudança exige das empresas agilidade e rapidez nas respostas às alterações do meio, o que implica ter Recursos Humanos preparados para actuar neste meio de turbulência.

Chiavenato (2004, p.87) refere que *“as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização”* e que estas reportam consigo objectivos e interesses próprios com os quais as organizações têm que lidar e gerir, em consonância com os interesses organizacionais.

Num resumo de ideias, destaca-se a evolução da sociedade que impõem uma grande dinâmica e instabilidade às organizações. As empresas reagem a estas dificuldades com planos de gestão estratégica que incluem novas perspectivas de gestão do potencial humano - considerando este recurso o elemento determinante na obtenção do sucesso. E as escolas? Como evoluiu a Administração e Gestão educacional perante a evolução do cenário social?

O reconhecimento da importância das políticas de GRH Docentes nas escolas, bem como a convicção de que uma escola gerida como uma pequena instituição possui um *deficit* de gestão, foram razões que determinaram a escolha do tema: *“A Gestão de Recursos Humanos Docentes na Administração e Gestão Educacional – Marketing Interno como modelo de abordagem”*. O objectivo deste trabalho de pesquisa assenta na análise do nível de formalidade das políticas de GRH Docentes, na perspectiva do modelo de Marketing Interno.

Neste sentido, foi realizada uma revisão bibliográfica que assentou, igualmente, num trabalho de pesquisa documental. Procurou-se identificar as condições de GRH Docentes consentidas pela estrutura organizacional das escolas. A pesquisa teve como suporte os processos de GRH consagrados no meio empresarial e, posteriormente, foi efectuada uma interpretação da realidade escolar, que permitiu estabelecer equiparações entre os dois contextos.

É do conhecimento geral o facto de se ter desenvolvido alguma resistência no estabelecimento de paralelismos relativamente aos processos de gestão de empresas com os processos praticados na administração e gestão de escolas. Provavelmente, a intenção de prevenir possíveis comparações, que desrespeitem as especificidades contextuais que envolvem as escolas, está na origem dessa resistência.

Este trabalho teve como causa primeira salvaguardar as características que singularizam o contexto da Administração e Gestão Escolar, aquando da ligação que estabelece com as práticas empresariais. Relativamente à metodologia adoptada, recorre às características de uma investigação descritiva.

A revisão bibliográfica iniciou-se com um trabalho de pesquisa que pretendeu definir o conceito de GRH Docentes e identificar os campos da sua competência. Este estudo culminou na contextualização das concepções inerentes à gestão das empresas na realidade da GRH Docentes.

Nesta fase, destacam-se autores como Idalberto Chiavenato, Pedro Câmara, Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues, pela sua consagração e actualidade no conhecimento da evolução dos estudos relativos à GRH das empresas. Nesta fase de desenvolvimento, as obras destes autores configuraram a base de toda a revisão bibliográfica.

Chiavenato (2004) refere relativamente ao conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) que:

“O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações (...) A ARH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais) e as pessoas como

recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional." (p. 59)

Numa empresa, como numa escola, a forma como se satisfazem os interesses dos trabalhadores, atraem e retêm pessoas talentosas e como se confere autonomia e participação na gestão do negócio, são apontados como factores críticos na sustentação do sucesso. O interesse da satisfação da força humana advém da necessidade de satisfazer os interesses das instituições, pois compreende-se que um trabalhador motivado produz mais e com melhor qualidade.

Chiavenato (2004) reporta para a importância de estudar as pessoas para a estruturação de políticas de GRH. Refere que entre os factores internos e externos que influenciam o comportamento humano está a *motivação*. A satisfação ou frustração, e ainda, a compreensão das necessidades das pessoas determinam o *ciclo motivacional*. O facto do homem ser uma *entidade* complexa acrescenta dificuldade na GRH, reforçando a importância do estudo das pessoas. O índice de motivação determina o clima das organizações e é por este influenciado.

De acordo com a perspectiva de Chiavenato (2004) foram considerados cinco subsistemas, onde se encontram distribuídos os campos da competência de GRH Docentes.

-Subsistema de Provisão de RH: planeamento, recrutamento e selecção;

- Subsistema de Aplicação de RH: processo de integração, esclarecimento das funções e avaliação do desempenho;
- Subsistema de Manutenção de RH: sistema de recompensas;
- Subsistema de Desenvolvimento de RH: gestão de carreiras e formação;
- Subsistema de Monitorização de RH: controlo do desempenho dos docentes.

O *Subsistema de Provisão de RH* é definido como o procedimento de agregar pessoas para a organização e, para isso, são considerados os processos de planeamento, recrutamento e selecção. No ambiente escolar o recrutamento e a selecção são definidos pelo regulamento do concurso nacional de colocação de professores. Compete às funções da Direcção Regional de Recursos Humanos Educativos a aplicação e desenvolvimento desse concurso. Às escolas compete o planeamento do pessoal docente através do levantamento das suas necessidades internas.

O *subsistema de Aplicação de RH Docentes* consiste na aplicação dos novos elementos como força de trabalho. Considera como métodos o *processo de integração* dos novos elementos, a *descrição e análise das funções* e o *processo de avaliação do desempenho*. A competência da AGE passa pela gestão do programa de orientação/integração dos novos elementos, pelo planeamento do processo de socialização e de integração, com fim na inclusão completa dos novos elementos.

No processo de aplicação, a avaliação do desempenho é tida como uma reflexão sobre os pontos fortes ou fracos que determinam o (in)sucesso dos objectivos. Às escolas cabe definir estruturas que facilitem a informação sobre os indicadores de qualidade e os comportamentos dos seus RH Docentes, bem como participar directamente no processo de avaliação do desempenho.

No *Subsistema de Manutenção de RH Docentes* incluem-se os processos que possibilitem a retenção da força humana de qualidade. Como factor determinante é referenciado o *sistema de recompensas*. São referidas as recompensas extrínsecas às escolas, as quais satisfazem as necessidades básicas. No caso da realidade da AGE, são apontados os salários, subsídios, sistema de saúde e o prémio de desempenho. As medidas intrínsecas são consideradas recompensas que despertam índices mais elevados de motivação, das quais se destacam: a atribuição de cargos com os quais os docentes se identifiquem, o reconhecimento do contributo através de um reforço positivo e a evolução na carreira pelo mérito e o estatuto adquirido.

O *Subsistema de Desenvolvimento dos RH Docentes* é realizado através da *gestão de carreiras* e do processo de *formação*. A gestão de carreiras é encarada como a forma de desenvolvimento pessoal e profissional do colectivo dos RH através de acções de apoio por parte da organização. Assim, as escolas ajudam os docentes a gerir as suas próprias carreiras e a garantir que os interesses destes estão em consonância com os interesses

das instituições. A formação destaca-se por ser um método que possibilita às escolas possuir pessoal qualificado e actualizado, capaz de responder às solicitações e mudanças do meio envolvente.

O *Subsistema de Monitorização de RH Docentes* consiste no controlo do desempenho. O processo de monitorização garante que toda a dinâmica decorre conforme as estratégias e objectivos definidos pelas instituições, reconhecendo as falhas e os erros para melhorar as práticas.

Concluído o estudo da GRH contextualizado na realidade educacional, procurou-se posteriormente identificar a importância do modelo de Marketing Interno. Este conceito aparece como estratégia da GRH que tem como finalidade a obtenção dos objectivos das organizações através de uma força humana motivada e direccionada para a missão organizacional. O Marketing Interno acentua a ideia de que as pessoas devem ser consideradas na sua plenitude – dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, com aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais – e não somente como meros recursos.

No modelo de Marketing interno foram indicadas políticas de GRH contextualizadas na força humana docente. Destacam-se a:

- Orientação dos professores para a organização/para a equipa/ para o projecto educativo, que consiste no direccionamento dos RH Docentes para a missão da

instituição, na criação de apoio e orientação e na organização de processos de motivação e de envolvimento;

- Promoção da Cultura de Escola, que consiste no levantamento de características chave para o sucesso da missão da escola, no alinhamento de atitudes, na partilha de valores, crenças e padrões de actuação e na definição da sua identidade;
- Gestão do Capital Humano Docente, que assenta na gestão dos conhecimentos tácitos, na generalização das práticas exemplares, transformando-as em conhecimento explícito e como processo facilitador da avaliação do desempenho;
- Redes de Comunicação Interna Fiáveis, que permitam a transferência rápida e eficaz do conhecimento, funcionando como meio de difusão da missão e do quadro de referência da escola, actuando como um processo de interpretação e difusão das práticas;
- Estrutura Organizacional, que funcione como apoio no processo de operacionalização de estratégias, que permita a optimização dos recursos disponíveis e orientada para a satisfação da força de trabalho docente;
- Gestão da Mudança, de forma a permitir a actualização das práticas educativas perante a mudança social, o acréscimo do impacto da escola na sociedade e a criação de estruturas de organização mais ajustadas.

O objectivo desta dissertação consistiu na análise do nível de formalidade das políticas de GRH, numa perspectiva de Marketing

Interno, recorrendo para isso à aplicação de um inquérito por questionário às unidades de gestão das escolas públicas do país. Afim de atingir esse objectivo, fez-se uso de vários indicadores do nível de formalidade: a identificação das práticas correspondentes à GRH Docentes, a identificação do tipo de estrutura organizacional com base na GRH Docentes e a análise do valor atribuído pela AGE à GRH Docentes.

As práticas da competência da GRH Docente não são todas identificadas pelos órgãos de gestão nem consideradas como um “corpo estratégico” na rentabilização da força humana docente. Paralelamente a isso, muitas escolas reconhecem ter dificuldade na intervenção com os RH Docentes.

Primeira conclusão aferida – Se os campos de GRH não estão identificados, nem é reconhecido o valor de todos eles na AGE, é mais provável que prevaleça o número de escolas que não possuem práticas estratégicas de GRH Docentes formalizadas.

Por outro lado, verificou-se que a aplicação de políticas de GRH e o planeamento são dificultados, primeiramente, pelo desconhecimento dos agentes responsáveis por essa gestão, impossibilitando assim, a atribuição de responsabilidades e a delegação de competências. A preocupação pela qualidade das relações de trabalho, por parte da gestão de topo, é um princípio para o reconhecimento da importância das políticas de GRH, significando que a estrutura organizacional está ciente do valor dos

seus clientes internos. Porém, as práticas não reflectem a consciência geral sobre o valor da GRH.

Segunda conclusão aferida - A realidade da AGE não reflecte a valorização que os órgãos de gestão de topo atribuem à força humana docente, não se registando indícios da estruturação de práticas concretas.

Os RH Docentes são reconhecidos como os recursos mais importantes para a concretização da missão das escolas. São também considerados, conjuntamente com o Conselho Executivo, os elementos geradores de mudança por excelência.

Terceira conclusão aferida - É atribuído todo o enfoque aos RH Docentes dentro da AGE. Porém, a prática não reflecte uma intenção clara de gerir estrategicamente esse potencial, ficando-se apenas pela consciência do seu valor.

Perante a pergunta inicial, sobre o desenvolvimento pelo qual a AGE terá passado e as medidas de gestão que terá despoletado como resposta às novas contingências sociais, conclui-se que o valor dos docentes é reconhecido mas ainda não existe uma estrutura de GRH organizada e formal.

A dissertação aqui apresentada poderia desenvolver-se num trabalho bastante ambicioso e muito relevante, se lhe fosse dada uma continuidade através do planeamento de um processo de

implementação de políticas de GRH Docentes, numa óptica de Marketing Interno que fosse, posteriormente, testado no terreno.

A realização de um trabalho desta dimensão requer outros estudos que, além de lhe servirem de suporte, podem constituir temas interessantes para outras teses de mestrado. Destacam-se os seguintes temas:

- O que os docentes valorizam quanto à qualidade das relações de trabalho e bem-estar profissional.

- As principais resistências à implementação de uma GRH Docentes com abordagem no Marketing Interno.

- A relação entre a produtividade das escolas e o grau de satisfação dos docentes.

BIBLIOGRAFIA

BARBIER, Jean-Marie (1996). *Elaboração de Projectos de Acção e Planificação*. Porto: Porto Editora.

CAEIRO, Luís (1999). *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2001). *Humanator, recursos humanos & sucesso empresarial*. 4ª ed., Porto: Publicações Dom Quixote.

CARMO, Hermano (2000). *Intervenção Social com Grupos*. Lisboa: Universidade Aberta.

CARMO, Hermano e FERREIRA, Manuela Malheiro (1998). *Metodologia da Investigação – guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

CARVALHO, Angelina e RAMOA, Manuela (2000). *Dinâmica da Formação – recentrar nos sujeitos, transformar os contextos*. Cadernos Correio Pedagógico.

CARVALHO, João M. S. (2005). *Organizações não lucrativas – aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

CASCÃO, Ferreira (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Recursos Humanos – o capital humano das organizações*, 8ª ed., São Paulo: Editora Atlas

CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Comportamento Organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações*, 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora Campus

CORREIA, José Alberto (2000). *As Ideologias Educativas em Portugal nos Últimos 25 Anos*. Cadernos Correios Pedagógicos.

COSTA, Ricardo Fortes (2003). *Persona – manual prático da gestão de pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

DEMO, Pedro (1998). *Educar pela pesquisa*. 3ª ed., Campinas: Autores Associados.

ECO, Umberto (1988). *Como se Faz uma Tese*. Lisboa: Editorial Presença.

FREIRE, Adriano (2000) *Estratégia – sucesso em Portugal*. Verbo.

GUERRA, Miguel Ángel (2002). *Os Desafios da Participação*. Porto: Porto Editora.

LEMOS, Jorge e SILVEIRA, Teodolinda (2003) *Autonomia e Gestão das Escolas – legislação anotada*. Porto: Porto Editora.

MACKAY, Ian (2000). *35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos*. Monitor.

MARQUES, Ramiro e ROLDÃO, Maria do Céu (1999). *Reorganização e Gestão Curricular no Ensino Básico – reflexão participada*. Porto: Porto Editora.

MORGADO, José Carlos (2000). *A (Des)concentração da Autonomia Curricular*. Lisboa: Edições Asa.

OLIVEIRA Rocha, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

PIRES, Eurico Lemos (2000). *Nos Meandros do Labirinto Escolar*. Celta.

QUIVY, Raymond e CHAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gravidia.

REGO, Arménio (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

ROEBUCK, Chris (2001). *Comunicação Eficaz*. Livros e Livros

SECO, Graça M. S. Batista (2002). *A Satisfação dos Professores – teorias, modelos e evidências*. Lisboa: Edições Asa.

SOUSA, Gonçalo de Vasconcelos (2003). *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Livraria Civilização Editora.

WATLING, Brian (2000) *A avaliação de Recursos Humanos*. Prefácio.

WHITAKER, Patrick (1999) *Gerir a Mudança nas Escolas*. Lisboa: Edições Asa.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark e PARNELL, John, (200). *Administração Estratégica – conceitos*. São Paulo: Edições Atlas

Outros

Estudos e Relatórios

2003 *Identificação de Riscos Educativos no Ensino Básico*
Conselho Nacional de Educação.

Seminários e Colóquios (2001) *Educação e Associativismo – para além da escola...* Conselho Nacional de Educação.

Jacinto José Antunes Celorico –

http://student.dei.uc.pt/~jaco/apres_mkt/mkt_1.html

Rosana Marques da Silva - <http://www.guiarh.com.br/p89.html>

Wikipédia, a enciclopédia livre - <http://pt.wikipedia.org/wiki/>

Apêndice 1 – Questionário

Convite

Apresentação do Tema

Corpo do Questionário

Apêndice 1 – Questionário

Convite

Caro(a) Sr(a). Presidente do Conselho Executivo
Antecipo, desde já, o meu agradecimento pelo tempo dispensado.

Consciente de que as funções de Presidente do Conselho Executivo absorvem grande parte do seu tempo, peço que responda a este questionário com a maior brevidade possível. Está preparado para ser preenchido com rapidez, tanto pelo tipo de questões de fácil resposta (tempo previsto 10 minutos) como pela sua forma de envio. A emissão via Net facilita o retorno do questionário, bastando escolher o botão "último" após o seu preenchimento.

A sua colaboração é determinante para a conclusão da minha tese de mestrado - em Administração e Gestão Educacional, pela Universidade Aberta de Lisboa - que se tem revelado um grande desafio, representando neste momento uma meta profissional muito marcante e de extrema importância pessoal.

Ao mesmo tempo que desenvolvo este trabalho, desempenho as minhas funções enquanto docente, exercendo igualmente cargos de gestão intermédia. Este facto foi limitador, fazendo com que, de momento, me encontre numa corrida contra o tempo.

Apesar do processo via Net possuir um pouco de impessoalidade, é bastante facilitador na gestão do tempo – tanto para mim como para os próprios inquiridos. Contudo, deixo o meu contacto pessoal para algum tipo de esclarecimento.

Ana de Oliveira
Telemóvel: 916398535
oliveira.anarita@gmail.com

O questionário, preferencialmente, deverá ser respondido por si, enquanto Presidente do Conselho Executivo, ou poderá delegar essa função a outro elemento pertencente ao Conselho Executivo. O questionário é anónimo, tal como garante o programa informático no qual foi desenvolvido; fica apenas registado quais as escolas que responderam e enviaram as suas respostas.

Para responder siga a ligação em baixo.

Clique aqui para responder:

<http://people.angulosolido.pt/phpsurveyor/index.php?sid=1&token=1758989627>

Apresentação do Tema

Apresentação do Trabalho de Pesquisa

Introdução ao Questionário

O presente questionário foi elaborado por Ana de Oliveira, no âmbito de um projecto de tese de mestrado do curso em “Administração e Gestão Educacional”, da Universidade Aberta de Lisboa.

O trabalho de investigação aborda a temática da Gestão de Recursos Humanos em contexto escolar.

Os actuais discursos políticos tendem a induzir as escolas a serem competitivas, levando-as a estabelecer: objectivos precisos, capazes de aumentarem a qualidade do ensino; e mensuráveis, de forma a permitir a comparação e a avaliação da produtividade de cada organização escolar.

Neste cenário, a escola assume um papel mais complexo que, conseqüentemente, se traduz no aumento da complexidade da sua estrutura organizacional. Os gestores educativos vêem as suas funções acrescidas, tendo que gerir os seus recursos da forma mais eficaz possível para conseguir responder a todas as expectativas que lhe são atribuídas. Assim sendo, cresce o sentimento de que é necessário formar um apoio que prepare os gestores educativos para esta realidade, fornecendo-lhes a técnica estratégica essencial para uma gestão eficiente.

O trabalho de campo realizado, incorporado por este questionário, pretende analisar o ponto de partida em que as escolas se situam para, posteriormente, se evidenciar na formação em Gestão de Recursos Humanos na escola e contribuir para a elaboração de planos de implementação de políticas neste campo.

[Seguinte >>](#)

[\[Sair e Limpar o Questionário\]](#)

Corpo do Questionário

Apresentação do Trabalho de Pesquisa

0%

100%

Página 1

***Identificação do elemento do Conselho Executivo inquirido.**

Escolha somente um dos seguintes

Presidente do Conselho Executivo

Outro elemento do Conselho Executivo delegado pelo Presidente do Conselho Executivo

***Quanto tempo de experiência tem como elemento do órgão de gestão, no total da sua vida profissional?**

Escolha somente um dos seguintes

menos de 1 ano

[1,3] anos

[4,7] anos

[8,11] anos

mais de 11 anos

***Neste Agrupamento de Escolas existe um elemento, ou uma equipa, responsável pelas funções específicas de Gestão de Recursos Humanos?**

Sim

Não

***Considera que o seu Agrupamento consegue dar resposta a todas as solicitações vindas dos seus Recursos Humanos Docentes?**

Sim

Não

Que temas considera determinantes para a rentabilização da força humana docente?

Escolha uma ou mais alternativas

- A Motivação dos Docentes
- O Clima de Escola
- As Redes de Comunicação Interna
- A Estrutura Organizacional da Escola
- A Cultura da Escola
- O Grau de Satisfação dos Docentes
- A Formação Contínua
- O Apoio às Práticas Educativas e às Iniciativas dos Docentes

? Em caso de nenhuma das hipóteses carregue em "Seguinte" para avançar sem resposta. Pode igualmente marcar todas as opções.

***Como classificaria a Relação de Trabalho, entre o corpo docente e o Órgão de Gestão?**

Escolha somente um dos seguintes

Insatisfatório

Satisfatório

Muito Satisfatório

Não considera que seja um ponto relevante para a gestão do dia-a-dia da escola, logo não atribui classificação

Nenhuma destas opções

[Seguinte >>](#)

[\[Sair e Limpar o Questionário\]](#)

Apresentação do Trabalho de Pesquisa

0%  100%

Página 2

Mencione a posição do Agrupamento relativamente aos “Tipos de Estudo” mencionados. Recorda-se que podem ser considerados todos os estudos realizados para a elaboração dos vários projectos do Agrupamento – Projecto Educativo, Projecto Curricular de Escola, Plano Anual de Actividades, Avaliação Interna do Agrupamento, Regulamento Interno, entre outros – desde que se enquadrem nas várias temáticas de cada “Tipo de Estudo”.

***Análise Histórica – Evolução das escolas do agrupamento; registo de situações/momentos de crise; destaque de figuras preponderantes da história do agrupamento.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudos de Motivação – Análise da motivação dos docentes da escola; percepção de potenciais barreiras para o desenvolvimento de um nível motivacional superior.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudos de Clima – Diagnóstico do clima interno das escolas do agrupamento; análise das relações interpessoais e profissionais, condições de trabalho, stress, etc.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudos de Comunicação – Análise das vias de comunicação formal e informal; compreensão da comunicação intemporal, departamental e interpessoal.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudo da Estrutura – Análise da estrutura organizacional do agrupamento; diagnóstico das relações funcionais, adequabilidade**

e eficácia.

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudo da Cultura – Conhecimento dos valores que suportam a cultura; conhecimento da representação do que é o agrupamento.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudo da Satisfação – Análise do nível de satisfação; diagnóstico dos factores de satisfação e insatisfação dos professores do agrupamento.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudo Previsional das Necessidades de Formação para o Desenvolvimento –
Conhecimento profundo das necessidades de formação presentes e futuras.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudos de Produtividade – Análise do nível de produtividade
existente e desejável; balanço dos resultados/aproveitamento dos
alunos.**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração
- Previsto ser efectuado no futuro

***Estudos Socioeconómicos – Análise do impacto da mobilidade dos docentes; diagnóstico
das causas do absentismo, atrasos, ...**

Escolha somente um dos seguintes

- Sem conhecimento de ter sido efectuado
- Não foi efectuado
- Efectuado recentemente
- Em processo de elaboração



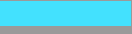
Previsto ser efectuado no futuro

[Seguinte >>](#)

[\[Sair e Limpar o Questionário\]](#)

Apresentação do Trabalho de Pesquisa

0%



100%

Página 3

***No caso de não ter efectuado a totalidade ou nenhum dos estudos anteriores, mencione os motivos.**

Escolha uma ou mais alternativas

- Por considerar que são estudos sem valor para a gestão da escola.
- Por falta de tempo e de oportunidade.
- Por dificuldade em organizar um grupo de trabalho que possa orientar o estudo.
- Por dificuldade em aceder aos dados/informações essenciais para o estudo.
- Por falta de formação específica neste ramo, de forma a que se sinta segura durante a sua execução.
- Neste Agrupamento foram realizados todos os

estudos.

Outro:

Quais destes estudos sobre a Gestão de Recursos Humanos acha que representam uma mais valia para o sucesso na gestão do potencial humano docente existente no agrupamento.

Escolha uma ou mais alternativas

- Análise Histórica
- Estudos de Motivação
- Estudos de Clima
- Estudos de Comunicação
- Estudo da Estrutura Organizacional da Escola
- Estudo da Cultura
- Estudo da Satisfação
- Estudo Previsional das Necessidades de Formação para o Desenvolvimento
- Estudos de Produtividade
- Estudos Socioeconómicos

? Em caso de nenhuma das hipóteses carregue em "Último" para terminar sem resposta. Pode igualmente marcar todas as opções.

***Quais os factores que considera determinantes para a concretização dos objectivos do Plano Educativo do agrupamento?**

Clique num elemento da lista da esquerda, começando pelo elemento mais determinante até chegar ao elemento menos determinante.

Suas Opções:

**Sua
Classificação:**

1:

Suas Opções:	Sua Classificação:
Recursos Financeiros Recursos Materiais Estrutura Orgânica do Agrupamento Recursos Humanos Condições Físicas	1: <input type="text"/>
	2: <input type="text"/>
	3: <input type="text"/>
	4: <input type="text"/>
	5: <input type="text"/>
Clique em "Eliminar este elemento" Para eliminar a última captura da sua classificação	

***Qual ou quais o(s) principal ou principais problema(s) sentido(s) no trabalho com os recursos humanos docentes no agrupamento?**
Escolha uma ou mais alternativas

- Na selecção dos docentes para os vários cargos – directores de turma, coordenadores de departamentos, elementos responsáveis para os diferentes projectos educativos do agrupamento, ...
- No sistema de avaliação do desempenho, relativamente às funções que cabem directamente ao agrupamento.
- Na gestão de uma formação contínua dos docentes em consonância com as finalidades da escola.
- Na orientação dos docentes para a missão do agrupamento.
- Na formação de equipas de trabalho.
- Na criação de valores através dos docentes.
- Na divulgação da cultura do agrupamento.
- Na gestão do potencial humano docente.
- Na criação de redes de comunicação fiáveis.
- Na gestão da mudança.

Outro:

***"As evoluções e mutações da sociedade moderna exigem às escolas constantes adaptações para que estas estejam capazes de fornecer respostas." Quem considera ser o gerador de mudança por excelência no interior da escola?**

Escolha somente um dos seguintes

Não estou de acordo com a frase acima citada.

O Conselho Executivo

Os recursos materiais

Os recursos didáticos

Os recursos humanos

As condições físicas do edifício

último

[\[Sair e Limpar o Questionário\]](#)

Apresentação do Trabalho de Pesquisa

Obrigado

Completo o questionário.

Clique em [Enviar] agora para terminar e enviar as suas respostas.

Enviar

Se desejar alterar alguma resposta, poderá fazê-lo carregando em [[<< Anterior](#)]

Apêndice 2

Tabela de Frequências - “Tempo de experiência profissional no cargo de gestão”

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Percentagem Válida	Frequência Relativa Acumulada
menos de 1 ano	10	6,0	6,0	6,0
[1,3] anos	25	15,0	15,0	21,0
[4,7] anos	41	24,6	24,6	45,5
[8,11] anos	44	26,3	26,3	71,9
mais de 11 anos	47	28,1	28,1	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Apêndice 3

Teste de Ajustamento do Qui-Quadrado – “Capacidade de resposta às solicitações dos RH”

	Freq. Observada	Freq. Esperada	Valor Residual		Resposta
Não	67	1,7	65,3	Qui-Quadrado(a)	2581,509
Sim	100	165,3	-65,3	df	1
Total	167			Nível Significância	,000

a) 1 cells (50,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1,7.

Apêndice 4

Tabelas de Frequência – “Factores importantes para a rentabilização dos RH”

Motivação do Docentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27	16,2	16,2	16,2
Sim	140	83,8	83,8	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Clima de Escola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	45	26,9	26,9	26,9
Sim	122	73,1	73,1	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Redes de Comunicação Interna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	104	62,3	62,3	62,3
Sim	63	37,7	37,7	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estrutura Organizacional da Escola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	72	43,1	43,1	43,1
Sim	95	56,9	56,9	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Cultura da Escola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	92	55,1	55,1	55,1
Sim	75	44,9	44,9	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Grau de Satisfação dos Docentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	74	44,3	44,3	44,3
Sim	93	55,7	55,7	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Formação Contínua

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	127	76,0	76,0	76,0
Sim	40	24,0	24,0	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Apoio às Práticas Educativas e às Iniciativas dos Docentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	81	48,5	48,5	48,5
Sim	86	51,5	51,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela de Frequência – “Total dos Factores importantes para a rentabilização dos RH”

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Motivação	140	83,8%	27	16,2%	167	100,0%
Clima	122	73,1%	45	26,9%	167	100,0%
Comunicação	63	37,7%	104	62,3%	167	100,0%
Estrutura	95	56,9%	72	43,1%	167	100,0%
Cultura	75	44,9%	92	55,1%	167	100,0%
Satisfação	93	55,7%	74	44,3%	167	100,0%
Formação	40	24,0%	127	76,0%	167	100,0%
Apoio	86	51,5%	81	48,5%	167	100,0%

Apêndice 5

Tabelas de Frequência – “Principais problemas na GRH Docentes”

Seleção

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	96	57,5	57,5	57,5
Sim	71	42,5	42,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Avaliação_Desempenho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	130	77,8	77,8	77,8
Sim	37	22,2	22,2	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Formação_Contínua

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	120	71,9	71,9	71,9
Sim	47	28,1	28,1	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Orientação_Missão

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	102	61,1	61,1	61,1
Sim	65	38,9	38,9	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Formação_Equipas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	98	58,7	58,7	58,7
Sim	69	41,3	41,3	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Criação_Valores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	134	80,2	80,2	80,2
Sim	33	19,8	19,8	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Divulgação_Cultura

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	134	80,2	80,2	80,2
Sim	33	19,8	19,8	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Gestão_Potencial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	129	77,2	77,2	77,2
Sim	38	22,8	22,8	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Comunicação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	123	73,7	73,7	73,7
Sim	44	26,3	26,3	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Gestão_Mudança

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	81	48,5	48,5	48,5
Sim	86	51,5	51,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Outro

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	166	99,4	99,4	99,4
Sim	1	,6	,6	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Apêndice 6

Tabela de Frequências - “Principais problemas na GRH Docentes – outras respostas”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não apresenta dificuldades	1	,6	100,0	100,0
Missing System	166	99,4		
Total	167	100,0		

Apêndice 7

Tabela de Frequências – “Existência de um elemento/equipa de GRH”

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	76	45,5	45,5	45,5
Sim	91	54,5	54,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Apêndice 8

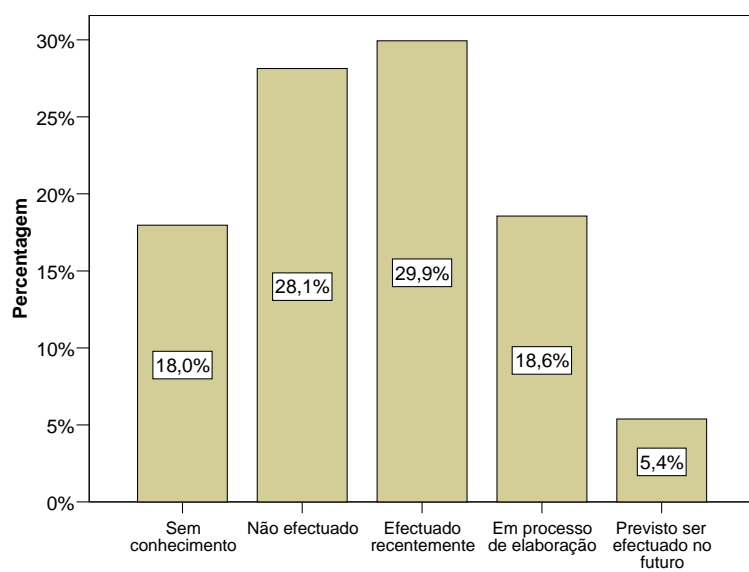
Tabela de Frequência – “Qualidade da relação de trabalho entre o CE e os RH Docentes”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfatório	1	,6	,6	,6
	Satisfatório	68	40,7	40,7	41,3
	Muito Satisfatório	94	56,3	56,3	97,6
	Não considera relevante	3	1,8	1,8	99,4
	Nenhuma destas opções	1	,6	,6	100,0
	Total	167	100,0	100,0	

Apêndice 9

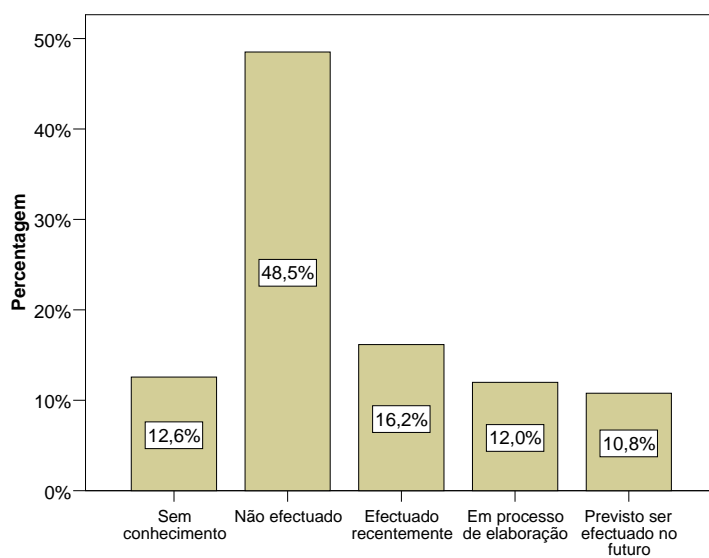
Estudo da Análise Histórica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	30	18,0	18,0	18,0
	Não efectuado	47	28,1	28,1	46,1
	Efectuado recentemente	50	29,9	29,9	76,0
	Em processo de elaboração	31	18,6	18,6	94,6
	Previsto ser efectuado no futuro	9	5,4	5,4	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



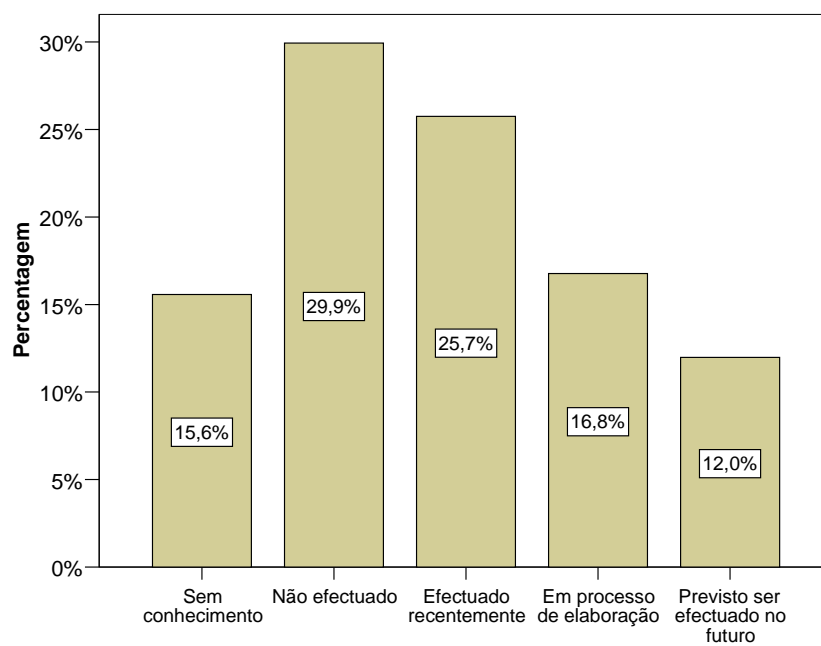
Estudos de Motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	21	12,6	12,6	12,6
	Não efectuado	81	48,5	48,5	61,1
	Efectuado recentemente	27	16,2	16,2	77,2
	Em processo de elaboração	20	12,0	12,0	89,2
	Previsto ser efectuado no futuro	18	10,8	10,8	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



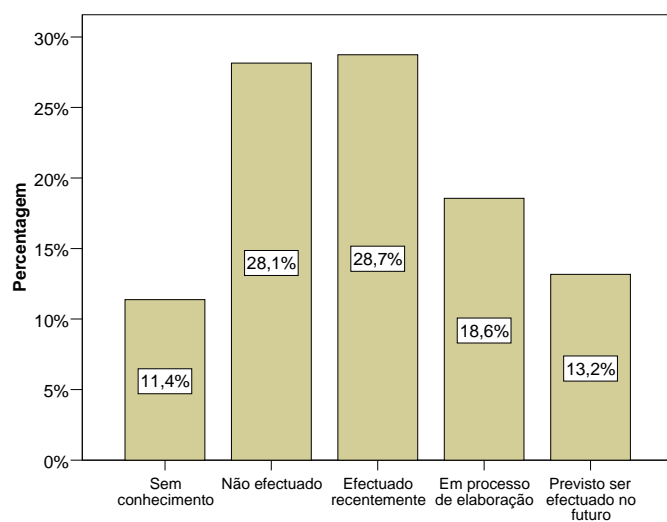
Estudos de Clima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	26	15,6	15,6	15,6
	Não efectuado	50	29,9	29,9	45,5
	Efectuado recentemente	43	25,7	25,7	71,3
	Em processo de elaboração	28	16,8	16,8	88,0
	Previsto ser efectuado no futuro	20	12,0	12,0	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



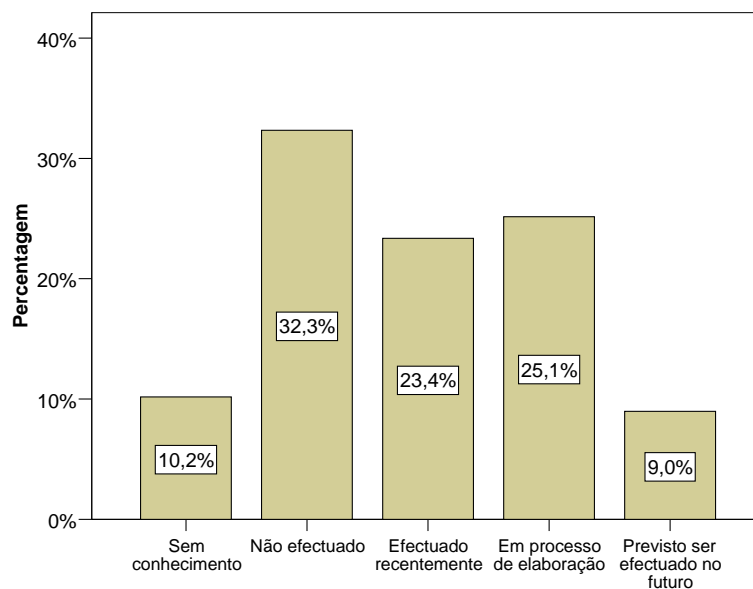
Estudos de Comunicação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	19	11,4	11,4	11,4
	Não efectuado	47	28,1	28,1	39,5
	Efectuado recentemente	48	28,7	28,7	68,3
	Em processo de elaboração	31	18,6	18,6	86,8
	Previsto ser efectuado no futuro	22	13,2	13,2	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



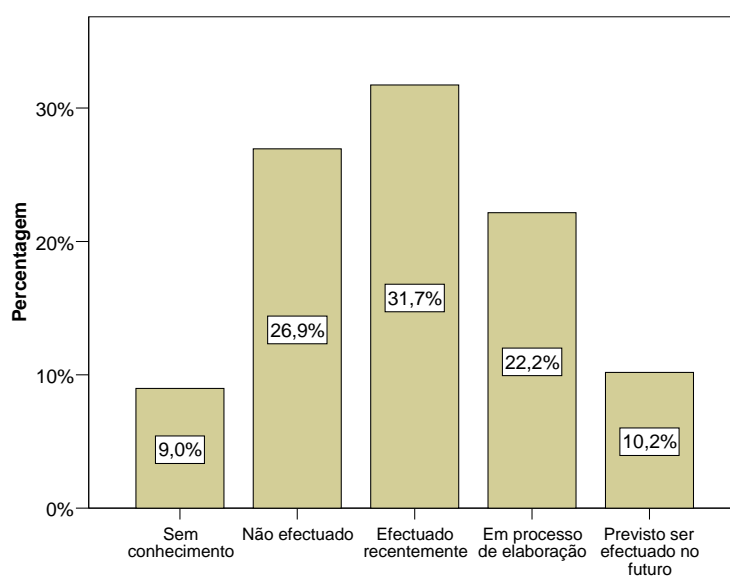
Estudo da Estrutura das escolas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	17	10,2	10,2	10,2
	Não efectuado	54	32,3	32,3	42,5
	Efectuado recentemente	39	23,4	23,4	65,9
	Em processo de elaboração	42	25,1	25,1	91,0
	Previsto ser efectuado no futuro	15	9,0	9,0	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



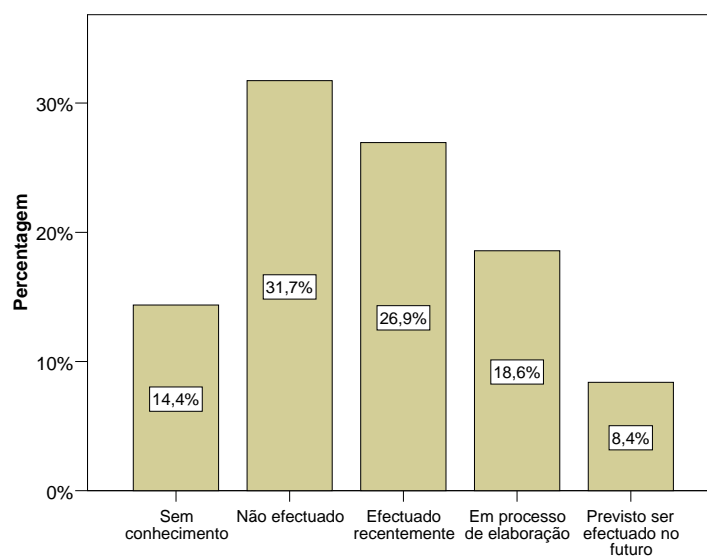
Estudo da Cultura de Escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	15	9,0	9,0	9,0
	Não efectuado	45	26,9	26,9	35,9
	Efectuado recentemente	53	31,7	31,7	67,7
	Em processo de elaboração	37	22,2	22,2	89,8
	Previsto ser efectuado no futuro	17	10,2	10,2	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



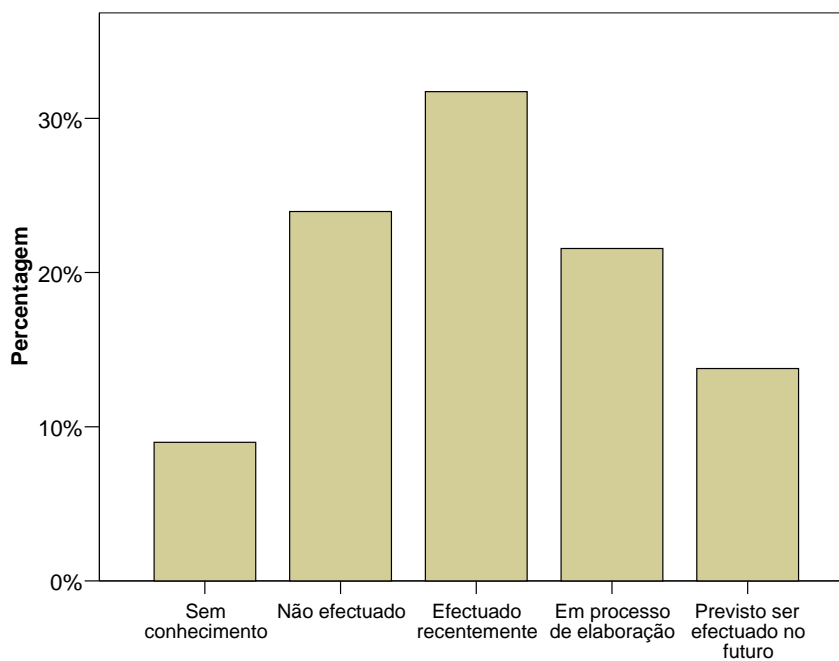
Estudo da Satisfação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	24	14,4	14,4	14,4
	Não efectuado	53	31,7	31,7	46,1
	Efectuado recentemente	45	26,9	26,9	73,1
	Em processo de elaboração	31	18,6	18,6	91,6
	Previsto ser efectuado no futuro	14	8,4	8,4	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



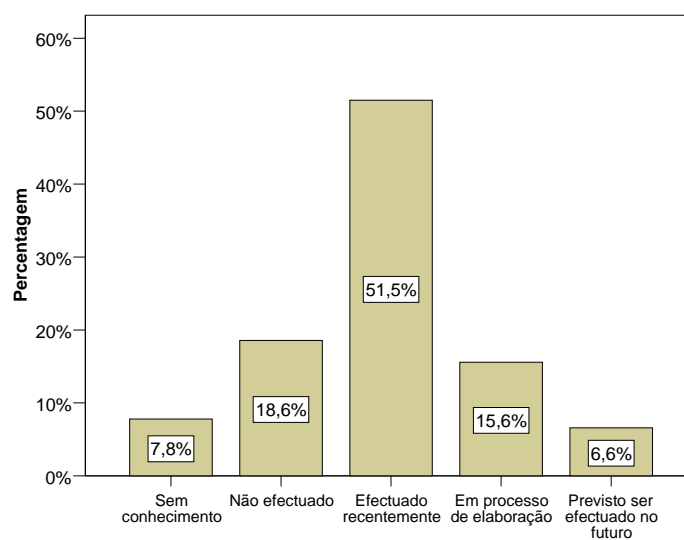
Estudos previsionais das necessidades de Formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	15	9,0	9,0	9,0
	Não efectuado	40	24,0	24,0	32,9
	Efectuado recentemente	53	31,7	31,7	64,7
	Em processo de elaboração	36	21,6	21,6	86,2
	Previsto ser efectuado no futuro	23	13,8	13,8	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



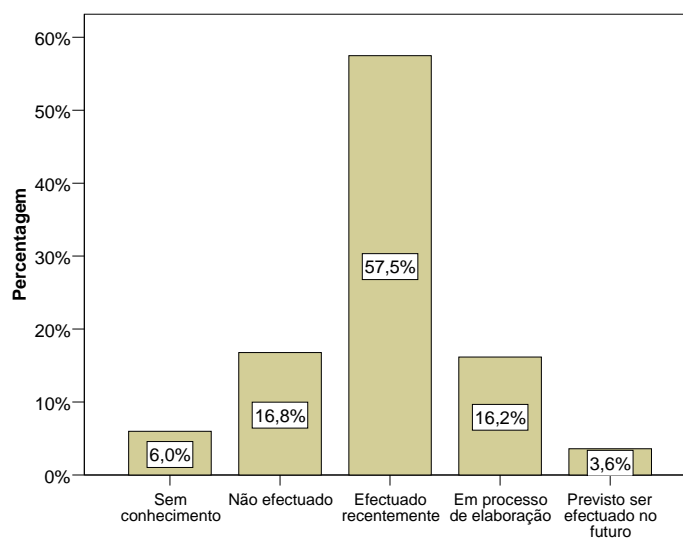
Estudos de Produtividade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	13	7,8	7,8	7,8
	Não efectuado	31	18,6	18,6	26,3
	Efectuado recentemente	86	51,5	51,5	77,8
	Em processo de elaboração	26	15,6	15,6	93,4
	Previsto ser efectuado no futuro	11	6,6	6,6	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



Estudos Socioeconómicos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem conhecimento	10	6,0	6,0	6,0
	Não efectuado	28	16,8	16,8	22,8
	Efectuado recentemente	96	57,5	57,5	80,2
	Em processo de elaboração	27	16,2	16,2	96,4
	Previsto ser efectuado no futuro	6	3,6	3,6	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



Apêndice 10

Análise Histórica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	152	91,0	91,0	91,0
	15	9,0	9,0	100,0
	Total	167	100,0	100,0

Estudo da Motivação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50	29,9	29,9	29,9
Sim	117	70,1	70,1	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudo do Clima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	91	54,5	54,5	54,5
Sim	76	45,5	45,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudos de Comunicação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	98	58,7	58,7	58,7
Sim	69	41,3	41,3	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudo da Estrutura Organizacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	61	36,5	36,5	36,5
Sim	106	63,5	63,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudo da Cultura

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	123	73,7	73,7	73,7
Sim	44	26,3	26,3	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudo da Satisfação do Docentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	53	31,7	31,7	31,7
Sim	114	68,3	68,3	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudo Previsional das Necessidades de Formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	99	59,3	59,3	59,3
Sim	68	40,7	40,7	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudos de Produtividade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	89	53,3	53,3	53,3
Sim	78	46,7	46,7	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Estudos Socioeconómicos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	133	79,6	79,6	79,6
Sim	34	20,4	20,4	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Mais Valias para a GRH	
Estudos	%
Análise Histórica	9,0
Estudo da Motivação	70,1
Estudo do Clima	45,5
Estudo de Comunicação	41,3
Estudo da Estrutura Organizacional	63,5
Estudo da Cultura	26,3
Estudo de Satisfação do Docente	68,3
Estudo Previsional das Necessidades de Formação	40,7
Estudo de Produtividade	46,7
Estudos Socioeconómicos	20,4

Apêndice 11

Estudos sem valor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	160	95,8	95,8	95,8
Sim	7	4,2	4,2	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Falta de tempo e oportunidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	104	62,3	62,3	62,3
Sim	63	37,7	37,7	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Dificuldade em organizar uma equipa de trabalho para esse fim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	100	59,9	59,9	59,9
Sim	67	40,1	40,1	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Sem acesso aos dados/informação necessários

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	147	88,0	88,0	88,0
Sim	20	12,0	12,0	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Falta de formação específica neste ramo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	117	70,1	70,1	70,1
Sim	50	29,9	29,9	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Foram realizados todos os trabalhos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	152	91,0	91,0	91,0
Sim	15	9,0	9,0	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	151	90,4	90,4	90,4
Sim	16	9,6	9,6	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Outros motivos

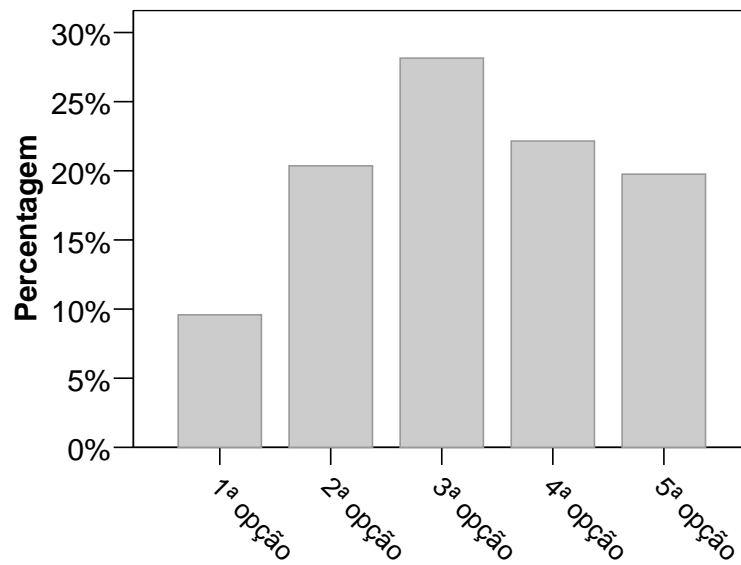
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agrupamento/Escola recente	5	3,0	31,3	31,3
	Processo em curso	5	3,0	31,3	62,5
	CE recente	2	1,2	12,5	75,0
	Grande mobilidade do corpo docente	1	,6	6,3	81,3
	Devido aos Apoios Pedagógicos Acrescidos	1	,6	6,3	87,5
	Processo de avaliação em curso	1	,6	6,3	93,8
	Por não serem prioritários	1	,6	6,3	100,0
	Total	16	9,6	100,0	
Missing	System	151	90,4		
Total		167	100,0		

Percentagem do Motivos da Não Realização dos Estudos	
Motivos	%
Estudos sem valor	4,2
Falta de tempo e oportunidade	37,7
Dificuldade em organizar uma equipa de trabalho para esse fim	40,1
Sem acesso aos dados/informação necessários	12,0
Falta de formação específica neste ramo	29,9
Foram realizados todos os trabalhos	9,0
Outros	9,6

Apêndice 12

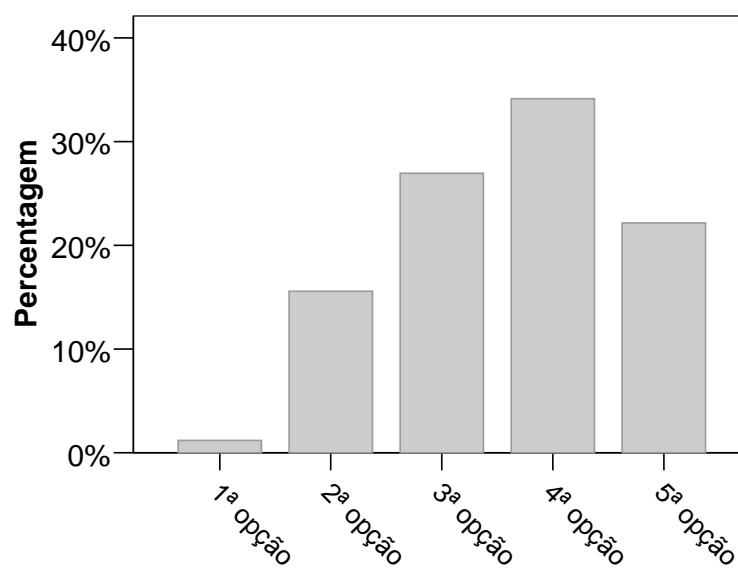
Recursos_Financeiros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1ª opção	16	9,6	9,6	9,6
	2ª opção	34	20,4	20,4	29,9
	3ª opção	47	28,1	28,1	58,1
	4ª opção	37	22,2	22,2	80,2
	5ª opção	33	19,8	19,8	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



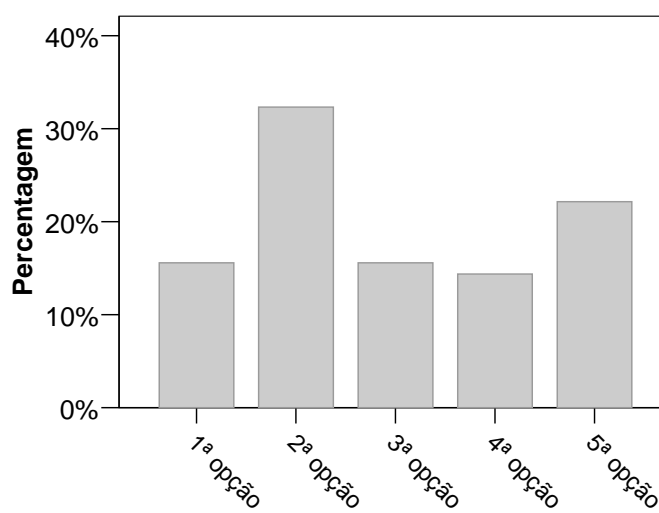
Recursos_Materiais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1ª opção	2	1,2	1,2	1,2
2ª opção	26	15,6	15,6	16,8
3ª opção	45	26,9	26,9	43,7
4ª opção	57	34,1	34,1	77,8
5ª opção	37	22,2	22,2	100,0
Total	167	100,0	100,0	



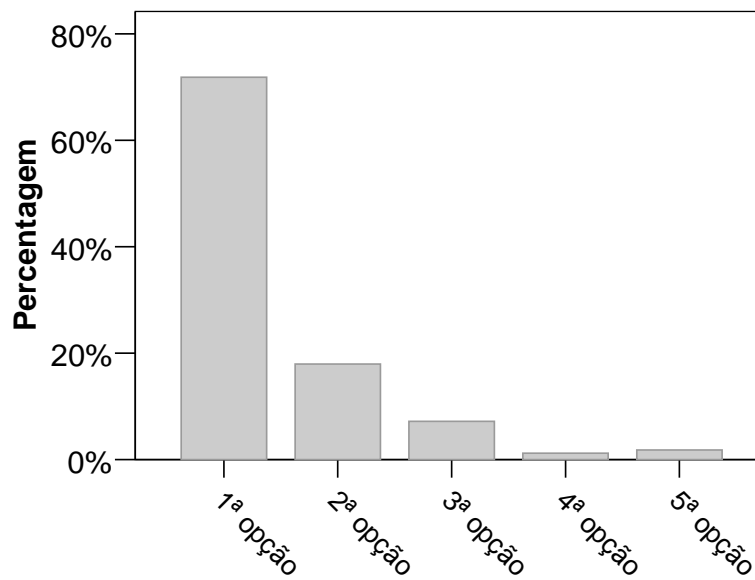
Estrutura Orgânica do Agrupamento/ Escola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1ª opção	26	15,6	15,6	15,6
2ª opção	54	32,3	32,3	47,9
3ª opção	26	15,6	15,6	63,5
4ª opção	24	14,4	14,4	77,8
5ª opção	37	22,2	22,2	100,0
Total	167	100,0	100,0	



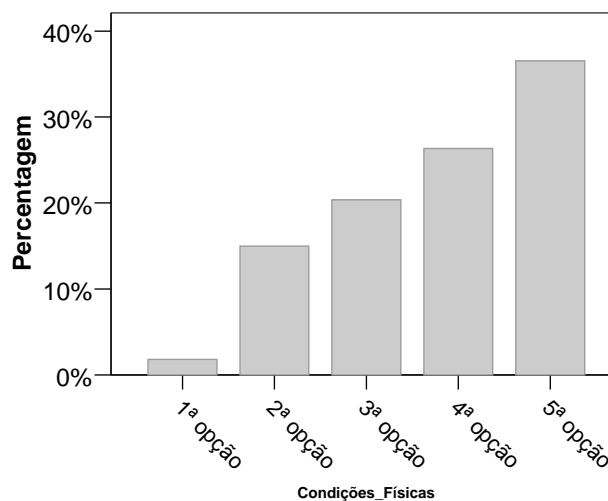
Recursos_Humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1ª opção	120	71,9	71,9	71,9
	2ª opção	30	18,0	18,0	89,8
	3ª opção	12	7,2	7,2	97,0
	4ª opção	2	1,2	1,2	98,2
	5ª opção	3	1,8	1,8	100,0
	Total	167	100,0	100,0	



Condições_Físicas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1ª opção	3	1,8	1,8	1,8
2ª opção	25	15,0	15,0	16,8
3ª opção	34	20,4	20,4	37,1
4ª opção	44	26,3	26,3	63,5
5ª opção	61	36,5	36,5	100,0
Total	167	100,0	100,0	



Percentagem das 1 ^{as} Escolhas e Últimas Escolhas por Tipo de Recursos		
Tipo de Recursos	1ª Escolha	Última Escolha
Recursos Financeiros	9,6%	19,8
Recursos Materiais	1,2%	22,2
Estrutura Orgânica	15,6	22,2
Recursos Humanos	71,9	1,8
Condições Físicas	1,8	36,5

Apêndice 13

Gerador_Mudança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concorda com a frase	3	1,8	1,8	1,8
	Conselho Executivo	69	41,3	41,3	43,1
	Recursos Materiais	1	,6	,6	43,7
	Recursos Didáticos	3	1,8	1,8	45,5
	Recursos Humanos	91	54,5	54,5	100,0
	Total	167	100,0	100,0	