

OS ASSISTENTES TÉCNICOS NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

ESTUDO DE CASO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DOMINGOS SEQUEIRA

Projeto de Mestrado

Teresa Margarida Maia de Carvalho

Trabalho realizado sob a orientação de

Prof.^a Doutora Susana Isabel da Cunha Sardinha Monteiro

Prof.^a Doutora Marlene Filipa da Natividade e Sousa

Leiria, maio 2020

Mestrado em Ciências da Educação - Gestão Escolar

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

Ao culminar este trabalho, cumpre-me agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram para que este chegasse a bom porto.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Susana Isabel da Cunha Sardinha Monteiro e Professora Doutora Marlene Filipa da Natividade e Sousa, que sempre acreditaram em mim e me incentivaram mesmo nos momentos de maior dificuldade, com o seu pragmatismo, paciência e dedicação.

Aos meus colegas de mestrado pelo espírito de camaradagem e partilha de saberes importantes para a construção deste trabalho.

A toda a comunidade escolar, em especial a todos aqueles que disponibilizaram o seu tempo para responder ao questionário.

Aos meus colegas e amigos (em especial a Maria Helena Fernandes, Paula Cruz e Regina Urbano) que, em circunstâncias várias, foram muito importantes para a prossecução do meu trabalho, e que sempre me acompanharam e incentivaram ao longo deste percurso.

Também agradeço à minha família, sempre presente no meu pensamento, pelo apoio manifestado em todos os momentos.

Por fim, uma dedicatória especial aos meus pais, que tantas vezes se viram privados do meu apoio e companhia.

RESUMO

A Administração Pública, nas últimas décadas, passou por grandes reformas na sua gestão com o objetivo de se tornar mais eficiente e eficaz visando a melhoria e a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Neste quadro geral, a Escola, foi espelhando as transformações sociais, sendo alvo de várias mudanças no campo educativo decorrentes, desde logo, da massificação do ensino e do conseqüente aumento e diversificação da população escolar. Ao longo de mais de duas décadas muitas foram as alterações legislativas no que diz respeito ao pessoal não docente, em geral e aos Assistentes Técnicos, em particular, com o reconhecimento da necessidade de formação profissional dos recursos humanos, com a reformulação de funções, competências, conteúdos funcionais, com a extinção de algumas carreiras profissionais e a criação de outras (carreiras) novas.

Tendo por base uma dessas carreiras profissionais, a dos Assistentes Técnicos, desenvolvemos a presente investigação com o propósito de comparar a percepção que referidos profissionais têm do seu papel na Escola, com relação à percepção dos restantes membros da comunidade escolar têm da atividade daqueles profissionais.

Esta investigação consiste num estudo de caso, com recurso, essencialmente, ao inquérito por questionário, enquanto instrumento de recolha de dados, uma vez que, devido às medidas de confinamento decorrentes da Pandemia do COVID 19, não foi possível complementá-lo, triangulando os respetivos dados, com as entrevistas aos Assistentes Técnicos, tal como inicialmente previsto e calendarizado.

Da comparação dos resultados obtidos percebemos que a percepção que os Assistentes Técnicos têm do exercício do seu trabalho na organização é mais positiva do que aquela que efetivamente a comunidade escolar lhes consegue reconhecer. Os Assistentes Técnicos consideram que o tempo de trabalho (correspondente ao seu horário de trabalho, diário e semanal) é adequado e vai ao encontro das respetivas expectativas, o que contribui para a sua realização pessoal.

Palavras chave: Administração Pública, Assistentes Técnicos, Formação, Gestão de conflitos, Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Public Administration, in the last decades, has undergone major reforms in its management to become more efficient and effective aiming to improve the quality of its services. In his context, School has faced social transformations regarding the educational field arising from the massification of teaching and the consequent increase and diversification of educative population. Over the course of more than two decades, many changes have been made regarding the legal standards of non-teaching staff, in general, and Technical Assistants, in particular, with the recognition of the need for professional training of human resources, with the reformulation of functions, skills, functional content, with the extinction of some professional careers and the creation of new ones.

Based on one of these professional careers, that of Technical Assistants, we developed this investigation with the purpose of comparing the perception that these professionals have of their role in School, in relation to the perception that other members of the school community have of the activity of those professionals.

This investigation consisted of a case study, using essentially a questionnaire survey as a data collection instrument, since it was not possible to conduct interviews with Technical Assistants and thus proceed to triangulate the respective data with the interviews with Technical Assistants due to the confinement resulting from the COVID 19 Pandemic.

Comparing the data we realized that the perception that Technical Assistants have of the exercise of their work in the organization is more positive than the one that school community is able to recognize. Technical Assistants consider that their working time (corresponding to their working hours,

per day and per week) is adequate and that it meets their respective expectations.

Keywords: Conflict Management, Job Satisfaction, Public Administration, Technical Assistants, Training.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Quadros	x
Abreviaturas	xi
Introdução.....	1
Capítulo I- Enquadramento Teórico	5
1 - A Administração Pública: regras e princípios	6
2 - Quadro Legal da Atividade dos Assistentes Técnicos	10
2.1- Evolução Legislativa	10
2.2 - Os Assistentes Técnicos Administrativos na atual Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.....	19
3 - Enquadramento Doutrinal	25
3.1 - A Formação Profissional	25
3.2 - Satisfação e motivação nas organizações	27
3.2.1 - A Comunicação e A Partilha de Informação	31
3.2.2 - A Gestão de conflitos nas organizações	31
Capítulo II - Metodologia de Investigação.....	41
1 - Contextualização do Estudo	41
1.1 - Breve Caracterização do Campo de Estudo - Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira	41
1.2 - Caracterização da População: Assistentes Técnicos Administrativos	44

2 - Enunciado do Problema	46
3 - Opções Metodológicas	47
4 - Instrumentos de Recolha de Dados.....	48
5 - Procedimentos	49
Capítulo III - Resultados	52
1 - Caracterização da Amostra.....	52
2 - Local e Ambiente de Trabalho	52
3 - Satisfação no Trabalho	57
4 - Perceção dos Outros Elementos da Comunidade Escolar	61
Capítulo IV - Análise, Discussão e Conclusões	65
Bibliografia.....	71
Anexos.....	75
Anexo 1 - Questionário aplicado aos AT.....	76
Anexo 2 - Questionário aplicado à Comunidade Escolar	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1: Zona de influência dos estabelecimentos do AEDS	42
Figura 2. 2: Estabelecimentos de ensino e área de influência do Agrupamento	42
Figura 2. 3: Organograma do Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira	44
Figura 3. 1: Perceção dos AT relativamente ao seu trabalho e local de trabalho	55
Figura 3. 2: Relação entre os AT e os outros membros da organização	56
Figura 3. 3: Grau de satisfação no trabalho dos Assistentes Técnicos	58
Figura 3. 4: Conhecimentos importantes para o adequado desempenho das funções de Assistente Técnico	59
Figura 3. 5: Tarefas executadas pelos Assistentes Técnicos	59
Figura 3. 6: Perceção da comunidade escolar relativamente aos Serviços Administrativos.....	60
Figura 3. 7: Conflitos no local de trabalho	61
Figura 3. 8: Atendimento	62
Figura 3. 9: Operacionalização do serviço prestado	63
Figura 3. 10: Outros indicadores	64

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. 1: Caracterização dos conflitos na organização escolar.....	35
Quadro 1. 2: Estilos de gestão de conflitos	36
Quadro 1. 3: Resultados de gestão de conflitos.....	37
Quadro 3. 1: Perceção dos AT relativamente ao seu trabalho e local de trabalho	53
Quadro 3. 2: Média das respostas relativamente à relação entre os AT e os outros membros da organização.....	57

ABREVIATURAS

AP - Administração Pública

AT - Assistentes Técnicos

art. - artigo

arts - artigos

n.º - número

ns - números

CAP - Comissão Administrativa Provisória

CRP - Constituição da República Portuguesa

INA - Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

LGTFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

SAE - Serviços Administrativos Escolares

SIADAP - Avaliação de Desempenho da Administração Pública

INTRODUÇÃO

O início do século XXI é marcado pela existência de uma sociedade cada vez mais exigente, relativamente à prestação da Administração Pública (adiante designada de AP), que se pretende mais moderna, produtiva, eficaz e que garanta uma maior qualidade na prestação dos serviços públicos. A abertura da escola à sociedade, num primeiro momento em que se massificou o ensino e, depois, a participação da comunidade local no processo de gestão das escolas, expuseram os diferentes atores que aí exercem o seu trabalho, a grandes pressões sociais, sem que estas tivessem sido devidamente acauteladas, quer pela administração central, quer pelas próprias escolas, o que tem provocado, nos últimos anos, alguma turbulência em relação às respetivas profissões. Gestão por competências, mobilidade, flexibilidade e adaptabilidade são palavras-chave que se inserem num quadro geral de Modernização e Reforma da AP. Os órgãos de gestão das organizações encaram o desempenho das pessoas como a forma mais segura para atingir a eficácia e a eficiência, diminuir a despesa pública e assim reduzir a carga fiscal a que os contribuintes estão sujeitos. Por isso, procuram novas formas de melhorar o desempenho do seu recurso mais valioso – as pessoas. De todas as propostas de mudança, “as pessoas” constituem a variável fundamental para uma efetiva consolidação da reforma, pois sem elas não será viável a sua plena implementação.

Ao longo das últimas décadas muitas têm sido as mudanças verificadas nas Escolas, com impacto em toda a comunidade escolar. Às várias reformas educativas, acrescem as alterações decorrentes das tecnologias de informação e do conhecimento que alteraram o modo de trabalhar e de comunicar; a recente crise económica e financeira e o impacto na diminuição os recursos existentes (quer financeiros, quer em termos de pessoal); a globalização e a livre circulação de pessoas com o surgimento de novas realidades sociais (crescente número de alunos estrangeiros) e os constrangimentos aí decorrentes (barreiras linguísticas e questões culturais). Estes vários fatores têm óbvias repercussões nas pessoas e no trabalho administrativo desenvolvido nas Escolas e forte impacto nos Assistentes Técnicos (adiante designados de AT), afetos aos serviços administrativos, cuja atuação é aliás, essencial para a sua implementação.

É precisamente sobre as pessoas, mais especificamente os AT afetos aos Serviços de Administração Escolar que nos vamos debruçar neste projeto.

Decorrente da nossa observação ao longo dos anos e atestando *in loco* a importância que os AT assumem na organização, gestão e funcionamento de uma Escola, iniciamos, no 1.º ano deste Mestrado, uma primeira análise, ainda que de cariz sectorial e limitada, de alguns aspetos relacionados com a atividade daqueles profissionais. Foram nos surgindo algumas interrogações/questões que nos levaram a querer desenvolver um estudo mais aprofundado, alargado, mas também mais direcionado sobre a atividade destes profissionais.

Colocamos como questão de investigação, analisar e conhecer a perceção que os AT têm do seu papel na escola, nomeadamente quanto à respetiva participação e integração na organização escolar, por comparação com a perceção que os restantes membros da comunidade escolar têm da atividade daqueles profissionais. Desta questão decorre a pergunta de partida: *A perceção da comunidade escolar relativamente ao trabalho desenvolvido pelos AT será análoga à perceção individual que os mesmos têm de si próprios e das funções que exercem?*

Como referimos antes, entendemos ser este o momento para levar a cabo um estudo mais aprofundado, alargado, mas também mais direcionado. Estudo mais aprofundado dado o alcance do objeto de estudo, fazendo uma articulação entre teoria e prática. Neste sentido, as questões formuladas no inquérito que desenvolvemos decorrem da necessidade de obtermos respostas para as questões suscitadas pela nossa própria “observação”. Foram agrupadas por áreas temáticas, impondo-se, assim, a análise prévia dessas mesmas matérias, em sede de reflexão teórica e doutrinal permitindo, posteriormente, efetuar a sua ligação com os resultados apresentados e melhor fundamentar as nossas conclusões. Estudo alargado porque foi dirigido a toda a comunidade escolar (docentes, não docentes, representantes dos encarregados de educação e alunos do 12.º ano maiores de dezoito anos), permitindo, desta forma, o desejado cruzamento de dados. Direcionado, uma vez que o local de estudo foi o Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira por nos permitir desenvolver um estudo mais abrangente, uma vez que engloba os vários níveis de ensino obtendo, assim, uma amostragem significativa e fidedigna da população.

No presente trabalho o primeiro capítulo será dedicado à reflexão teórica necessária ao enquadramento do tema em análise. Efetivamente, o suporte teórico é a âncora que segura o desenvolvimento do nosso trabalho de pesquisa e nos ajuda a interpretar os

dados recolhidos e a tecer algumas reflexões / conclusões. Este enquadramento teórico encontra-se dividido em três partes distintas. Num primeiro momento e tendo em conta o princípio da autonomia das organizações escolares, faremos uma breve análise, legal e doutrinal, de dois princípios base que pugnam a AP portuguesa, o da descentralização administrativa e o da autonomia. Num segundo momento, propomo-nos efetuar uma breve análise do quadro legal de referência do pessoal não docente nos estabelecimentos de ensino público, que nos conduzirá à apresentação de alguns diplomas legais, com destaque para a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), tentando perceber as funções e perfil/competências do pessoal administrativo. Por fim e tendo em conta o enquadramento de base das questões formuladas, iremos apresentar algumas considerações teórico-doutrinárias sobre alguns fatores que contribuem para a eficiência e eficácia das Escolas enquanto organizações, e conseqüentemente para a qualidade dos serviços prestados à comunidade, entre as quais destacamos: a formação profissional; a satisfação e motivação dos colaboradores na organização; a comunicação e partilha de informação; e a gestão de conflitos na organização.

Sendo este trabalho um estudo de caso, o segundo capítulo será dedicado à apresentação do nosso objeto de estudo e às considerações sobre a metodologia seguida descrevendo-se, nomeadamente, os instrumentos, os métodos e as técnicas utilizados para a recolha e tratamento dos dados, considerados necessários para levar a cabo a nossa investigação. É também neste espaço que caracterizamos a população em estudo.

No terceiro capítulo vamo-nos ocupar da apresentação, sistematização e interpretação dos dados recolhidos, tendo em vista a resposta à questão de investigação e aos objetivos traçados.

No quarto capítulo procederemos à análise e discussão dos resultados, de modo a tecer algumas conclusões com base na análise interpretativa anterior, dando assim resposta à questão de partida. Por fim, será feita uma breve síntese das limitações da pesquisa e serão apresentadas algumas sugestões para futuras investigações que se relacionem com a problemática agora em estudo.

É ao conjunto destas temáticas que dedicamos o presente projeto que testemunha o nosso esforço no sentido de analisar e aprofundar a temática das pessoas na organização escolar, em especial dos AT. Por se tratar de uma temática pouco explorada na doutrina

e, não obstante algumas dúvidas, hesitações e dificuldades que enriqueceram e motivaram a nossa investigação, acreditamos que o resultado traduz um esforço sério e responsável no sentido da valorização destes profissionais não docentes no cumprimento da missão das Escolas.

CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As organizações vivem do contributo de todos os elementos que a compõem, independentemente do tipo de tarefa que desempenham. O pessoal não docente, mais concretamente os AT, constituem um dos elementos chave da organização escolar, desenvolvendo na retaguarda, um trabalho que serve de apoio à missão básica da escola. Tendo esta missão subjacente garantir o direito universal e gratuito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso à educação, à cultura e ao sucesso escolar. Dando resposta de forma efetiva às necessidades resultantes das realidades sociais, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos na construção de uma identidade como profissionais e como pessoas que se pautam pela concretização dos seus interesses e ambições. Na consecução desta missão confluem todos os elementos que compõem a comunidade educativa, tendo os AT um papel importante a nível do suporte e organização da estrutura escolar.

No entanto estes profissionais são frequentemente esquecidos nos estudos sobre a escola. Efetivamente, na medida em que a escola é uma organização, um ente coletivo, no seio da qual a cooperação profissional, a participação integrada de todos os que nela trabalham são elementos cruciais para o desenvolvimento organizacional e para a eficácia dos seus resultados. Nesta perspetiva, a eficácia dos resultados numa organização depende, não só do conhecimento que os vários atores, que nela intervêm e participam têm dos valores e da missão que a orientam, mas também, da identificação que sentem relativamente a esses valores e a essa missão.

Atendendo a que o Ensino constitui uma das tarefas fundamentais do Estado (art. 9.º da Constituição da República Portuguesa – adiante designada de CRP) que cabe aos seus órgãos e agentes desenvolver; Considerando que no catálogo de direitos fundamentais previsto na nossa lei fundamental é “*garantida a liberdade de aprender e de ensinar*” (art. 43.º da CRP) e que “[t]odos têm direito à educação e à cultura” incumbindo ao Estado promover “*a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e*

para a participação democrática na vida colectiva” (art.º 73.º, n.º 1 e n.º 2 da CRP); Considerando que “[t]odos têm direito ao ensino com garantia do direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar” (art. 74.º, n.º 1 da CRP); Atendendo a que os AT estão abrangido pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP)¹, consideramos pertinente efetuar uma breve caracterização da AP, das regras que disciplinam a sua organização com particular destaque para os princípios da descentralização administrativa e da conseqüente autonomia das instituições de ensino.

De seguida, ainda em sede de enquadramento teórico, propomo-nos efetuar uma breve análise do quadro legal de referência do pessoal não docente nos estabelecimentos de ensino público e por fim a explicitação doutrinal de alguns conceitos que reputamos necessários ao entendimento do presente estudo de caso.

1 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REGRAS E PRINCÍPIOS

A atividade do Estado, tem em vista a realização dos interesses e necessidades essenciais escolhidos e definidos por uma determinada sociedade, nomeadamente, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, incluindo aqui, a educação e o ensino. Esta atividade encontra-se regulada e limitada por um conjunto de normas e de princípios jurídicos que formam um ramo de Direito, designado de Direito Administrativo. As principais fontes do Direito Administrativo são: a Constituição, as fontes de Direito da União Europeia, as leis, os regulamentos e a jurisprudência dos tribunais administrativos (Caupers, 2003, p. 51).

O Direito Administrativo é um ramo do direito público constituído pelo sistema de normas jurídicas que regulam a organização, o financiamento e o controlo da AP e as relações que esta, no exercício da sua atividade administrativa de gestão pública, estabelece com outros sujeitos de direito (Caupers, 2003, p. 51).

¹ Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. *Diário da República n.º 117/2014*, Série I.

No entanto, não é possível ao Direito Administrativo atual definir e reger rigorosamente todas as ações da AP, cabendo-lhe uma margem de apreciação e de manobra com vista à melhor satisfação do interesse público em causa sem, no entanto, deixar de estar sempre submetido às leis e princípios de direito existentes. Para além disso, surgem-nos tribunais próprios, administrativos, que incidem a sua atividade de controlo da legalidade sobre a forma como é exercida a função administrativa pelos serviços da AP.

A AP objeto deste direito, é uma organização composta por um conjunto de entidades diversas (Estado, regiões autónomas, autarquias locais, associações e institutos públicos) com órgãos e serviços vários a quem lhes são atribuídas competências específicas, tendo sempre em vista dar resposta às necessidades sentidas na sociedade a que pertencem.

Tradicionalmente, a AP é entendida num duplo sentido: sentido orgânico e sentido material ou funcional. A este propósito Caupers (2003, p.34-35) refere que:

"A administração pública em sentido orgânico é constituída por um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar." (...) "A administração pública em sentido material ou funcional compõe-se do conjunto de acções e operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas ocupados em assegurar, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar."

A AP atual desenvolve um conjunto de serviços de cariz económico e social, abrangendo espaços que até há pouco permaneciam na esfera da sociedade (tais como o ensino, a habitação), desenvolvendo a sua atividade orientada por uma ideia de justiça social.

Durante as últimas décadas, vários países empreenderam reformas no sentido de descentralizar as atividades do Estado, atribuindo maior responsabilidade e autonomia aos governos locais e regionais. Em Portugal, até aos anos 80, as competências da escola, nos diversos domínios de ação (pedagógica, administrativa e financeira) definiam-se numa situação de dependência unidirecional relativamente à administração

central e/ou à administração regional e local. À escola competia a execução das orientações emanadas superiormente.

A defesa da descentralização como princípio orientador da organização administrativa, em geral e da administração do sistema educativo, em particular, é um dos princípios estruturantes da organização administrativa do Estado português, plasmados na lei fundamental (art. 267.º n.º 1 e 2 da CRP), sendo que a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro²) no seu art. 46.º a institucionaliza, na medida em que “[o] *sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade (...), [sendo que para tal] serão adoptadas orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços, cabendo ao Estado, através do ministério responsável pela coordenação da política educativa, garantir a necessária eficácia e unidade de acção*”.

A opção pela descentralização dos serviços da administração e gestão do sistema educativo está diretamente relacionada com a crescente complexidade da sociedade, com a incapacidade de resposta dos serviços centrais e com a inadequação do modelo existente para responder cabalmente e em tempo útil às, pretensões de uma sociedade civil cada vez mais exigente, apresentando esta uma maior adequação, rigor e celeridade na tomada de decisões e no equilíbrio de poderes e participação dos cidadãos.

O princípio da descentralização não pode ser entendido numa perspetiva meramente formal, não basta a criação de pessoas coletivas diversas do Estado que exerçam funções administrativas para se dizer que é respeitado o princípio da descentralização.

Segundo Sousa (1999, p.224) “[o] que caracteriza a descentralização é o desígnio duplo de desburocratizar e aproximar a administração pública das populações, por um lado, e de fazer conferindo às entidades administrativas diversos graus de autonomia relativamente ao Estado-Administração”.

Todavia a descentralização oferece várias vantagens e algumas desvantagens. As vantagens passam por uma maior especialização administrativa; a aproximação da AP das populações locais que possibilita uma maior eficiência e celeridade na resolução de

² Lei 46/86, de 14 de outubro, alterada pela Lei n.º 85/2009, 27 de agosto; pela Lei 49/2005, de 30 de agosto e pela Lei 115/97, de 19 de setembro.

problemas concretos e um melhor aproveitamento dos recursos locais o que se torna mais vantajoso ao nível de custos, comparativamente com um sistema centralizado. Para Sousa (1999, p.225) "[a]s vantagens correspondem, no fundo, a maior democraticidade e também a maior eficácia administrativa em abstrato, ou seja, nos termos constitucionais e legais, à aproximação das populações e à desburocratização."

Quanto às desvantagens destaca-se a proliferação de centros de decisão, de autonomias patrimoniais e financeiras, e de trabalhadores do Estado que segundo Sousa (1999, p. 225) muitos não têm "(...) qualificações técnicas para o exercício das funções com apreciável nível de especialização.", o que se traduz em dificuldades de controlo e riscos de ineficiência em concreto. Todavia a Constituição foi particularmente sensível a estes perigos, tendo mesmo explicitado como limites à descentralização os poderes de tutela e superintendência, traduções do princípio da unidade da ação administrativa (art. 267.º, n.º 2 da CRP).

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio³, diploma que veio aprovar o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, subordinou-se a administração da escola a um conjunto de princípios, designadamente de democraticidade e participação de todos os intervenientes no processo educativo e na representatividade nos órgãos de administração e gestão escolares, assegurada pela eleição democrática dos representantes da comunidade educativa. Tratou-se de um quadro normativo de referência flexível, alicerçado em princípios de democraticidade e de participação, onde todos os intervenientes colaboram na construção de soluções adequadas aos respetivos contextos.

Para que a escola se adapte a novas situações e imposições, é importante que se torne suficientemente flexível e adaptável, que desenvolva capacidades de resolução de problemas, que aprenda com as experiências, que imprima vitalidade, criatividade e inovação e que estabeleça condições que encorajem o desenvolvimento, a realização e a motivação individual. Estas mudanças requerem uma liderança forte. Líderes empreendedores, empenhados em manter o dinamismo e entusiasmo da equipa; líderes determinados, mas também flexíveis; líderes que conheçam o fundamento da Educação

³ Decreto-Lei n.º115-A/98 de 4 de maio. *Diário da República n.º 102/1998*, Série I.

e seus processos (pois é do conhecimento que virá a sua autoridade), que compreendam o comportamento humano e estejam cientes das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertencem, aceitando os novos desafios com disponibilidade e influenciando positivamente a equipa.

Deste modo, a descentralização é uma inerência do desenvolvimento e do exercício da autonomia e da democracia. Cada comunidade deverá ter o seu projeto de desenvolvimento, para o que tem de dispor de direitos e de capacidades, ou seja, de autonomia, devendo o Estado organizar-se de modo a garantir e promover esta autonomia.

2 - QUADRO LEGAL DA ATIVIDADE DOS ASSISTENTES TÉCNICOS

Dada a multiplicidade de diplomas legislativos que regulamentam a atividade dos AT, entendemos debruçar-nos, naqueles que mais diretamente enquadram e regulam a respetiva atividade, a saber a LGTFP. Decidimos, contudo, fazer um breve enquadramento da evolução legislativa no que concerne ao enquadramento da atividade do pessoal não docente nos estabelecimentos de ensino público, por entendermos que a compreensão do presente só é possível se perspetivarmos o passado e a evolução do respetivo regime.

2.1- EVOLUÇÃO LEGISLATIVA

Foi com o Decreto-Lei nº 49410/1969, de 24 de novembro⁴, que se veio a instituir um quadro único de pessoal administrativo e auxiliar dos estabelecimentos de ensino, constituído pelos oficiais administrativos, e pelo pessoal menor, onde se integravam então os contínuos e os serventes. Este decreto apenas previa pessoal com funções administrativas e de mera execução de orientações emanadas através de ofícios circulares das respetivas Direções Gerais e do pessoal menor. A categoria de escriturário dactilógrafo substituiu a classe dos telefonistas e dactilógrafos

⁴ Decreto-Lei n.º 49410/69 de 24 de novembro. *Diário do Governo* n.º 275 - I Série.

possibilitando-lhes em função da antiguidade, a melhoria económica e de evolução profissional.

Mais tarde, através do Decreto-Lei n.º 513/73, de 10 de outubro⁵, Veiga Simão pretendeu implementar aquela que viria a ser a primeira grande reforma das estruturas administrativas dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário e das Escolas do Magistério Primário, estabelecendo nas escolas os quadros do Pessoal Administrativo e Auxiliar.

Posteriormente, sobre a organização do pessoal não docente nas escolas oficiais, o Despacho n.º 63/78 da Secretaria de Estado da Administração Escolar, de 5 de junho⁶ veio estabelecer o critério de dotação desses quadros em função da população escolar, à razão de um elemento administrativo por cada 200 alunos. O Decreto-Lei n.º 513/73 (reforma de Veiga Simão) foi posteriormente revogado pelo Decreto-Lei n.º 273/79, de 3 de agosto⁷, diploma que veio criar os quadros privativos do pessoal administrativo dos estabelecimentos e seções dos ensinos preparatório e secundário.

Refira-se, ainda, que o serviço de ação social escolar viria a ter um papel mais importante, ao ser reconhecida pelo Ministério da Educação no ano de 1982, através do Decreto-Lei n.º 344/82, de 1 de setembro⁸, a necessidade de dar apoio aos alunos que residiam fora dos locais onde os estabelecimentos de ensino preparatório, secundário, escolas do magistério primário e as escolas normais de educadores de infância se encontravam situados, através do fornecimento de refeições pelos refeitórios, de transportes, e o serviço de bufetes e papelarias, bem como outras formas de ação social escolar, através da dotação dos estabelecimentos referidos de um quadro técnico de ação escolar, adaptado às características de cada estabelecimento de ensino, de acordo com o número de alunos e a necessidade ou não de organizar transportes.

O Ministério da Educação, para fazer face à legislação dispersa que regulamentava a atividade do pessoal não docente nos estabelecimentos de ensino não superior, publicou o Decreto-Lei n.º 223/87, de 30 de maio⁹, ultrapassando por esta via legislativa o grave

⁵ Decreto-Lei n.º 513/73 de 10 de outubro. *Diário do Governo n.º 237/1973 - Série I.*

⁶ Despacho n.º 63/78 da *Secretaria de Estado da Administração Pública, de 5 de junho.* *Diário da República n.º 225/1978, Série I.*

⁷ Decreto-Lei n.º 273/79 de 8 agosto. *Diário da República n.º 178/1979, Série I.*

⁸ Decreto-lei n.º 344/82, de 1 de setembro. *Diário da República n.º 202/1982, Série I.*

⁹ Decreto-Lei n.º 273/79 de 8 agosto. *Diário da República n.º 178/1979, Série I.*

inconveniente que a gestão dos quadros de cada escola significava para estes serviços, que não permitiam acompanhar as variações da população escolar com a celeridade desejada. Dá-se, assim, seguimento ao processo de criação das Direções Regionais de Educação e, através deste diploma, dos quadros distritais de vinculação e dos respetivos quadros de afetação, cujo número de lugares deveria ser fixado por despacho ministerial. Este decreto criou novas carreiras do pessoal não docente, para fazer face às novas realidades do sistema educativo, das quais destacamos as de: chefe de serviços de administração escolar, que abarcou os chefes de serviço administrativo de 1ª e de 2ª, a quem competia dirigir os serviços administrativos dos estabelecimentos de ensino, tanto na área dos alunos como de pessoal, contabilidade, expediente geral e ação social escolar; oficial administrativo, a quem competia, para além das funções que se enquadravam em diretivas gerais dos dirigentes e das chefias, desenvolver as atividades relacionadas com o expediente, arquivo, procedimentos administrativos, contabilidade, pessoal, aprovisionamento, economato e ação social escolar, tendo em vista assegurar o eficaz funcionamento dos estabelecimentos de ensino; ecónomo, que tinha como função providenciar a aquisição e ocupar-se do armazenamento e distribuição dos aprovisionamentos necessários ao funcionamento do estabelecimento de ensino e tesoureiro, a quem competia, entre outras funções, arrecadar todas as importâncias legalmente cobradas no estabelecimento de ensino, mediante guias ou documentos passados pelas entidades competentes; proceder ao depósito das importâncias autorizadas respeitantes às requisições de fundos e cobradas diretamente pelo estabelecimento de ensino; entregar no Banco de Portugal ou na repartição de finanças, nos prazos regulamentares, as importâncias das guias de receitas do Estado.

Este diploma legal foi posteriormente revogado pelo Decreto-Lei nº 515/99, de 24 de novembro, que veio regulamentar o Regime Jurídico do Pessoal Não Docente. Trata-se de um diploma com características estatutárias, ao determinar os direitos e deveres gerais e específicos do pessoal não docente, destacando-se, neste diploma, o direito de estes colaboradores participarem no processo educativo e na vida escolar, em complemento dos direitos que o Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio lhes veio conferir.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio¹⁰, diploma que veio aprovar o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos, foi conferido ao pessoal não docente, e aos outros membros da comunidade educativa (docentes, discentes, pais e encarregados de educação, câmaras municipais e representantes de atividades culturais) o direito de elegerem os seus representantes para integrarem os órgãos democráticos das escolas, nomeadamente a Assembleia de Escola, agora Conselho Geral, e o Conselho Pedagógico.

O Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de dezembro¹¹ que estabelece regras sobre o regime geral de estruturação de carreiras da Administração Pública, foi alterado pela Lei n.º 44/99, de 11 de junho¹². No art.º 7.º, n.º 1 refere que "*[o] recrutamento para a categoria de chefe de secção faz-se de entre assistentes administrativos especialistas e tesoureiros, em ambos os casos com classificação de serviço não inferior a Bom*". No art.º 8.º, n.º1 estabelece a regras de recrutamento para a carreira de assistente administrativo: "*[o] recrutamento para as categorias da carreira de assistente administrativo faz-se de acordo com as seguintes regras: a) Assistente administrativo especialista e assistente administrativo principal, de entre, respectivamente, assistentes administrativos principais e assistentes administrativos com, pelo menos, três anos na categoria e classificação de serviço não inferior a Bom; b) Assistentes administrativos, de entre indivíduos habilitados com o 11.º ano de escolaridade ou equivalente*". No art.º 8.º, n.º 2 define como método de seleção no concurso para provimento na categoria de assistente administrativo, uma prova de conhecimentos gerais e uma prova de conhecimentos específicos cada uma delas eliminatória de per si, provas essas que poderão ser complementadas com uma entrevista profissional de seleção nos casos em que os serviços e organismos interessados o considerem conveniente.

No art. 9.º, n.º 1 refere que o recrutamento para a carreira de tesoureiro faz-se "*de entre assistentes administrativos especialistas com classificação de serviço não inferior a Bom, bem como de entre assistentes administrativos principais com, pelo menos, três anos de serviço na categoria e com classificação de serviço não inferior a Bom*".

¹⁰ Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de maio. *Diário da República n.º 102/1998, Série I-A.*

¹¹ Decreto-Lei n.º 404-A/98 de 18 de dezembro. *Diário da República n.º 291/1998, 1º Suplemento, Série I-A.*

¹² Lei n.º 44/99 de 11 de junho. *Diário da República n.º 134/1999, Série I-A.*

No art. 20.º da mesma lei são definidas as regras de transição dos funcionários integrados na carreira de oficial administrativo. Os oficiais administrativos principais transitam para a categoria de assistente administrativo especialista, os primeiros-oficiais e segundos-oficiais para a categoria de assistente administrativo principal e os terceiros-oficiais para a categoria de assistente administrativo.

A carreira de Oficial Administrativo introduzida pelo Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de julho¹³, dará lugar, nos termos do Decreto-Lei n.º 515/99¹⁴, à carreira de Assistente de Administração Escolar, carreira específica dos estabelecimentos públicos de educação, com exceção dos estabelecimentos de Ensino Superior, que passará a exigir para o seu ingresso as habilitações do 11º ano.

Com o Decreto-Lei n.º 515/99, de 24 de novembro, o direito à formação do pessoal não docente passa a compreender o direito/dever deste pessoal à formação inicial, contínua e especializada, reconhecendo-se ainda o direito à sua autoformação.

Este diploma não chegou a ser regulamentado na sua totalidade, sendo posteriormente revogado pelo Decreto-Lei nº 184/2004, de 29 de julho¹⁵ que estabelece o estatuto específico do pessoal técnico-profissional, administrativo e de apoio educativo dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, designado por pessoal não docente. Como se aplica o regime geral da função pública ao pessoal não docente das escolas, este diploma visa agora estabelecer as especificidades de regime que resultam da sua integração no sistema educativo, com uma organização e objetivos próprios, refletindo-se, nomeadamente, nos especiais deveres para com as crianças e alunos e em carreiras e conteúdos funcionais específicos. No anexo III deste Decreto-Lei constam os conteúdos funcionais específicos do pessoal administrativo. Ao Chefe de Serviços de Administração Escolar compete *"participar no conselho administrativo e, na dependência da direcção executiva da escola, coordenar toda a actividade administrativa nas áreas da gestão de recursos humanos, da gestão financeira, patrimonial e de aquisições e da gestão do expediente e arquivo"*. O Assistente de Administração Escolar *"desempenha, sob orientação do chefe de serviços de administração escolar, funções de natureza executiva, enquadradas com instruções*

¹³ Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de julho. *Diário da República n.º 160/1985*, Série I.

¹⁴ Decreto-lei n.º 519/99, de 24 de março. *Diário da República n.º 274/1999*, Série I-A.

¹⁵ Decreto-Lei n.º 184/2004 de 29 de julho. *Diário da República n.º 177/2004*, Série I-A.

gerais e procedimentos bem definidos, com certo grau de complexidade, relativas a uma ou mais áreas de actividade administrativa, designadamente gestão de alunos, pessoal, orçamento, contabilidade, património, aprovisionamento, secretaria, arquivo e expediente".

Verificamos que o legislador continuava a exigir formação para o ingresso e acesso a determinadas carreiras, nomeadamente no acesso dos Assistentes de Administração Escolar Especialistas à categoria de Chefe dos Serviços de Administração Escolar.

Ainda em 2004, o XV Governo considerou a reforma da AP uma prioridade política pelos seus impactos na produtividade, na competitividade da economia, na sustentabilidade das finanças públicas e na melhoria da qualidade do serviço prestado. Este processo de reforma iniciou-se com a definição das grandes linhas orientadoras, tendo como objetivos essenciais prestigiar os serviços públicos e os seus agentes, racionalizar e modernizar estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação responsável, distinguindo o mérito e a excelência. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho¹⁶, ao definir as linhas orientadoras da reforma da AP, refere no ponto 1d) que são objetivos gerais por si aprovados *“introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários”*. No n.º 6, este objetivo geral é desenvolvido, explicitando-se que *“no âmbito da promoção do mérito e da qualificação deverão instituir-se mecanismos credíveis de estímulo ao mérito e de avaliação do desempenho, quer do serviço quer individuais, associando estes últimos ao desenvolvimento de carreiras dos funcionários”*.

É neste contexto de mudança e de necessidade de aumentar os padrões de qualidade que surge um novo modelo de avaliação, denominado Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este sistema é regulamentado atualmente pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro¹⁷, aplica-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais colaboradores, numa conceção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham. A Portaria n.º

¹⁶ Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 - *Diário da República n.º 174/2003*, Série I-B.

¹⁷ Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da República n.º 250/2007*, 1.º Suplemento, Série I.

359/2013, de 13 de dezembro¹⁸, estabelece o sistema integrado de gestão de desempenho na AP, designado por SIADAP, prevê que a avaliação de desempenho seja feita com base em parâmetros de resultados e competências. No seu art. 2.º aprova as listas de competências dos AT que constam no anexo VI da presente Portaria. Através da avaliação de desempenho, as organizações públicas conseguem efetuar uma verdadeira gestão de recursos humanos, em termos de diagnóstico de necessidades de formação; suprir deficiências de desempenho; selecionar pessoal de acordo com o perfil de competências associado à tarefa. Em termos gerais é possível aos dirigentes máximos do serviço conhecer e aproveitar o potencial das equipas de trabalho, reforçar a motivação para o alcance de objetivos e melhorar a comunicação com os avaliados. Ao mesmo tempo, o envolvimento dos avaliados nos processos reforça a motivação e o compromisso com os valores, a cultura e os objetivos do serviço onde estão integrados.

Em 2008, o rácio dos colaboradores não docentes nos estabelecimentos públicos de ensino não superior passou a estar regulado pela Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro¹⁹, diploma que atualmente se encontra ultrapassado no que concerne ao cálculo do rácio dos assistentes operacionais das escolas do 1º ciclo com menos de quarenta e oito alunos, que não tinham direito a um assistente operacional, e dos assistentes técnicos. Tal como determina este diploma no seu n.º 3, "*[a] dotação máxima de referência dos assistentes de administração escolar para os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas é determinada pelo número de alunos da escola onde funcionam os serviços de administração escolar*", mas o que se constatou foi que o Ministério da Educação avançou com a política de constituição de Mega Agrupamentos, tendo-se passado de agrupamentos com cerca de 1100 para mais do dobro de alunos, mantendo-se inalterado o número de AT na medida em que os serviços administrativos se encontram sediados na escola sede do agrupamento. Nos termos do n.º 3 da supracitada Portaria, é a escola que condiciona o rácio destes colaboradores, que têm a seu cargo a gestão dos recursos humanos do agrupamento e dos serviços académicos, onde cada vez se verifica uma maior atividade destes serviços no âmbito da Ação Social Escolar. Perante esta realidade, o Governo determinou a alteração do referido diploma, através da publicação da Portaria n.º 29/2015, de 12 de fevereiro²⁰, ao

¹⁸ Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro. *Diário da República n.º 242/2013*, Série I.

¹⁹ Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro. *Diário da República n.º 179/2008*, 1º Suplemento, Série I.

²⁰ Portaria n.º 29/2015 de 12 de fevereiro. *Diário da República n.º 30/2015*, Série I.

reconhecer, na exposição dos motivos, que o pessoal não docente constitui um capital humano de importância fundamental para o bom funcionamento do sistema educativo. Pela contribuição técnica e pedagógica inerente ao seu perfil funcional, os assistentes operacionais e os AT são os primeiros profissionais de ensino a contactar com as crianças e jovens, bem como com as famílias, pais e encarregados de educação e professores. Fundamentou-se, nestes termos, a necessidade de alteração da Portaria de 2008, corrigindo as deficiências anteriormente apontadas. Assim sendo, o n.º 3 passou a estatuir que "[a] dotação máxima de referência dos assistentes técnicos para os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas..." passa a ser "...determinada pelo número de alunos do 2.º e 3.º ciclos dos ensinos básico e secundário do agrupamento ou escola não agrupada".

O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril²¹ define a constituição do Conselho Administrativo, órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor. O Conselho Administrativo é constituído pelo diretor, que preside; o subdiretor ou um dos adjuntos do diretor, por ele designado para o efeito e pelo chefe dos serviços de administração escolar, ou quem o substitua (art. 37.º). Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, compete ao Conselho Administrativo aprovar o projeto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral; elaborar o relatório de contas de gerência; autorizar a realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira e zelar pela atualização do cadastro patrimonial (art. 38.º). Este órgão reúne, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que o presidente o convoque, por sua iniciativa ou a requerimento de qualquer dos restantes membros.

A partir de 1 de janeiro de 2009, transitaram para a carreira/categoria de AT (ao abrigo do art.º 97º, da Lei nº 12-A/2008²² e art.º 4º do decreto-Lei nº 121/2008²³) os colaboradores pertencentes às seguintes carreiras: agente técnico agrícola, assistente administrativo, assistente de ação educativa, assistente de administração escolar (carreira de pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré escolar

²¹ Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. *Diário da República n.º 79/2008*, Série I.

²² Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro. *Diário da República n.º 41/2008*, 1º Suplemento, Série I.

²³ Lei nº 121/2008, de 11 de julho. *Diário da República n.º 133/2008*, Série I.

e dos ensinos básico e secundário prevista no regulamento aprovado pelo Despacho n.º17460/2006, de 29 e agosto²⁴, com exceção da categoria de chefe de serviços de administração escolar), técnico profissional de biblioteca, arquivo e documentação (mapa III anexo ao Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de julho).

A afetação de pessoal não docente aos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas do Ministério da Educação é regulamentada atualmente pela Portaria n.º 272-A/2017, de 13 de setembro²⁵ que revogou a Portaria n.º 1049-A/2008 de 16 de setembro²⁶, alterada pela Portaria n.º 29/2015 de 12 de fevereiro²⁷. De acordo com o art. 4.º "[a] regra geral de dotação máxima de referência dos assistentes técnicos para o agrupamento de escolas e escolas não agrupadas é determinada pelo número de alunos do 2.º e 3.º ciclos dos ensinos básico e secundário do agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas". No art. 6.º é definida a fórmula de cálculo para os assistentes técnicos, com base no número de alunos do 2.º e 3.º ciclos dos ensinos básico e secundário do agrupamento ou escola não agrupada, a saber:

- a) Cinco assistentes técnicos, incluindo o coordenador técnico, ou o chefe de serviços de administração escolar integrado em carreira subsistente, para um número de alunos menor ou igual a 300;
- b) Se o número de alunos for maior que 300 e menor ou igual a 1100, acresce mais um assistente técnico por cada conjunto adicional de 1 a 200 alunos;
- c) Se o número de alunos for maior que 1100, acresce mais um assistente por cada conjunto adicional de 1 a 300 alunos;
- d) Os agrupamentos onde esteja sediado um Centro de Formação de Associação de Professores (CFAE) têm o acréscimo de um assistente técnico;
- e) Nos agrupamentos de escolas, cuja gestão do pessoal não docente é partilhada entre o Ministério da Educação e a autarquia, por força do Contrato de Execução a que se refere o Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho, o preenchimento das necessidades de assistentes técnicos é da competência de quem possui a gestão da escola sede do agrupamento, tendo em conta as existências de ambos os organismos.

²⁴ Despacho n.º 17460/2006, de 29 e agosto. *Diário da República n.º 166/2006*, Série II.

²⁵ Portaria n.º 272-A/2017 de 13 de setembro. *Diário da República n.º 177/2017*, Série I.

²⁶ Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro. *Diário da República n.º 179/2008*, 1º Suplemento, Série I.

²⁷ Portaria n.º 29/2015 de 12 de fevereiro. *Diário da República n.º 30/2015*, Série I.

2.2 - OS ASSISTENTES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA ATUAL LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Como qualquer outro trabalhador público, os AT dos Serviços de Administração Escolar, nas suas diferentes vertentes e áreas, baseiam toda a sua atuação nos Princípios Éticos da Administração Pública²⁸. Eles estão subordinados à CRP e a toda a legislação que regula o exercício das funções públicas, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé.

Atualmente, é a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho que aprovou a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), que se tornou-se o instrumento legal privilegiado para a regulação do direito do trabalho em funções públicas e que consagra as normas gerais relativas à carreira de AT (carreira geral, pluricategorial de grau 2).

De acordo com o art. 6.º da LGTFP, as modalidades da constituição da relação jurídica de emprego público são a nomeação, a comissão de serviço e o contrato de trabalho em funções públicas.

O regime de contrato de trabalho em funções públicas é, atendendo ao regime legal da LTFP, o "regime geral" que atualmente predomina na relação laboral de emprego público. Neste sentido e de forma inequívoca, refere o art. 7.º: "[o] vínculo de emprego público constitui-se em regra, por contrato de trabalho em funções públicas".

²⁸ No elenco dos Princípios Éticos da Administração Pública, constantes da Carta de Ética da Função Pública, constam o Princípio do Serviço Público - os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo; o Princípio da Legalidade - os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito; o Princípio da Justiça e Imparcialidade - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade; o Princípio da Igualdade - os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social; o Princípio da Proporcionalidade - os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa; o Princípio da Colaboração e Boa-fé - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa; o Princípio da Informação e Qualidade - os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida; o Princípio da Lealdade - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante; o Princípio da Integridade - os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter e o Princípio da Competência e Responsabilidade - os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional. Direção-geral da administração e do emprego público (2018). Carta de Ética da Função Pública, Disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=E08C1D28-FB3E-4D1A-91357A2B5D646426>. Consultado em 6 janeiro de 2019.

Embora a figura do contrato seja essencialmente uma figura bilateral, negociada, discutida entre as partes contratantes, no contrato de trabalho em funções públicas, a reduzida margem negocial do empregador público, torna-o predominantemente um contrato de adesão, ou seja, um contrato em que, por força da especial relação administrativa estabelecida, o conteúdo negocial do mesmo encontra-se bastante limitado ou, ao inverso, desde logo, com conteúdo legalmente estabelecido e fora do âmbito de negociação direta entre as partes. (Santinho, 2018, p.372).

No seu art.70.º, estipula os deveres gerais do empregador público e do trabalhador sendo que os mesmos *"no cumprimento das respetivas obrigações, assim como no exercício dos correspondentes direitos, devem agir de boa-fé."* e *"colaborar na obtenção da qualidade do serviço e da produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador."*

Nos art.71.º e 72.º consagram-se os deveres de empregador público e as garantias do trabalhador. Assim, relevam do confronto dessas normas legais, os seguintes direitos do trabalhador público: o direito à remuneração; o direito à ocupação efetiva e à prestação efetiva de trabalho e o direito à progressão no posto de trabalho (ou direito à carreira).

O direito à remuneração, assenta em termos constitucionais, no art. 59.º, n.º 1, alínea a), aplicável independentemente da natureza pública ou privada do vínculo constituído. Está consagrado no n.º 1, do art. 71.º, alínea b), que estatui que o empregador se obriga a pagar pontualmente a remuneração, que deve ser justa e adequada ao trabalho. Na verdade, a remuneração dos trabalhadores públicos encontra-se fixada por lei. A determinação do valor da remuneração deve ser feita considerando a quantidade, a natureza, a qualidade do trabalho, bem como a observância do princípio constitucional de a "trabalho igual, salário igual" (arts. 13.º e 59.º da CRP). Na LGTFP as regras gerais do regime de remunerações dos trabalhadores públicos encontram-se previstas nos artigos 144.º e 168.º. No art. 146.º da mesma lei, definem-se expressamente os três componentes de remuneração: a remuneração base; os suplementos remuneratórios e os prémios de desempenho.

O direito à ocupação efetiva e à prestação efetiva de trabalho, constituem simultaneamente um direito e um dever do trabalhador. O direito à progressão no posto de trabalho (ou direito à carreira) traduz a possibilidade conferida aos trabalhadores com vínculo de emprego público (definitivo ou sem termo), de progredirem ou ascenderem

nas respetivas categorias e/ou atingirem posições remuneratórias superiores, atendendo ao seu mérito e ao seu tempo de serviço. O direito de progressão no posto de trabalho está previsto no n.º 1, do art. 79.º na alínea e) da LGTFP e no art. 82.º do mesmo diploma.

No n.º 2 do art. 72.º, do mesmo normativo percebemos que *"os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento necessárias ao seu desenvolvimento profissional"*.

A LGTFP prevê ainda a existência de carreiras gerais, *"cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respectivas actividades"* e carreiras especiais, que serão *"as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respectivas actividades."* (art. 84.º da LGTFP). Nos termos do art. 87.º da referida lei, a progressão na carreira far-se-á, nas carreiras unicategoriais e pluricategoriais, no sentido crescente de posições remuneratórias de cada categoria de uma carreira, ou nas próprias categorias de cada carreira.

Na análise dos deveres do trabalhador público, importa proceder à sua separação entre deveres funcionais, gerais ou principais e deveres funcionais, específicos ou acessórios, sendo que o primeiro e principal dever do trabalhador será o de prestar o seu trabalho. Nos termos do art. 73.º, n.º 2, da LGTFP são deveres gerais dos trabalhadores aqueles que recaiam sobre todo e qualquer trabalhador que exerça funções públicas, isto é, são deveres comuns à generalidade dos trabalhadores públicos. Incluem-se neste elenco o dever da prossecução do interesse público, da imparcialidade, da informação, do zelo, da obediência, da lealdade, da correção, da assiduidade e da pontualidade. São deveres especiais os que resultem de um conteúdo funcional direta e exclusivamente característico do serviço público concreto a que o trabalhador público se encontra adstrito.

O artigo 73.º acrescenta, nos ns.º 12 e 13, duas situações específicas de deveres dos trabalhadores público. Assim, *"[o] trabalhador tem o dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exerce funções, das quais apenas pode ser dispensado por motivo atendível"* e *"[n]a situação de requalificação, o trabalhador deve observar os deveres gerais inerentes a essa situação"*.

Ressaltam das garantias e deveres destes profissionais o acesso à formação, bem como o dever do empregador público em "*proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação, nos termos da legislação especial*" (art. 71.º, n.º 2 da LGTFP, na redação dada pela Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto²⁹).

No que concerne as carreiras profissionais, os arts. 79.º e 83.º da LGTFP congregam as disposições gerais sobre a estrutura de carreiras. O art. 79.º, n.º 1, da LGTFP que os trabalhadores com vínculo de emprego público constituído por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras. Já os trabalhadores com vínculo precário (a termo resolutivo), exercem as respetivas funções por referência a uma categoria integrada na carreira (n.º 2, do art. 79.º).

Por outro lado, e de acordo com o art. 82.º da LGTFP, o empregador público deve procurar colocar o trabalhador no posto mais adequado às aptidões e qualificação profissional, dentro da carreira ou categoria a que pertence ou que serve de referencial para o exercício das suas funções, para além de dever proporcionar as condições que favoreçam a compatibilização da vida profissional com a vida familiar do trabalhador.

O referido normativo estabelece, ainda, relativamente ao desenvolvimento da carreira profissional, o direito de todos os trabalhadores, independentemente do género, ao pleno desenvolvimento da respetiva carreira profissional, que pode ser feito por alteração do posicionamento remuneratório ou por promoção.

As carreiras quanto à sua natureza podem ser gerais ou especiais. Nas carreiras gerais os respetivos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades. Estão inseridos nesta carreira os técnicos superiores, os AT e os assistentes operacional. Nas carreiras especiais os conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns serviços carecem para desenvolver as respetivas atividades (art. 84.º, LGTFP). Esta distinção entre carreiras gerais e especiais tem por base o critério do conteúdo funcional dos postos de trabalho.

Quanto ao número de categorias e independentemente da sua classificação como gerais ou especiais, as categorias podem ser unicategoriais ou pluricategoriais, consoante correspondam a uma única categoria, ou se desdobrem em mais do que uma categoria,

²⁹ Lei n.º 73/2017 de 16 de agosto. *Diário da República n.º 157/2017*, Série I

respetivamente. De acordo com o anexo à Lei n.º 35/2014, para a qual remete o art. 88.º, n.º 2, é unilateral a carreira geral de técnicos superiores. De realçar que, nos termos do n.º 2 do art. 85.º da LGTFP, apenas podem ser criadas carreiras pluricategoriais quando a cada uma das categorias da carreira corresponda um conteúdo funcional distinto das restantes. De acordo com o n.º 3 deste mesmo art. 85.º, o conteúdo funcional das categorias superiores abarca o das que lhe sejam inferiores.

Quanto à habilitação, as carreiras classificam-se em três graus de complexidade funcional (art. 86.º da LGTFP). Nestes termos são de grau 1, aquelas para as quais é exigida a titularidade da escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional. É o caso da carreira de assistentes operacionais. Classificam-se como de grau 2, aquelas para as quais é exigida a titularidade do 12.º ano ou curso equiparado. Estão inseridos neste grau a carreira de AT, que se subdivide nas categorias de AT e de coordenador técnico. São de grau 3, aquelas em que é exigida a titularidade de licenciatura ou de grau superior, como sucede com a carreira de técnico superior.

Nos termos do art. 80.º da LGTFP "[a] cada carreira, ou a cada categoria em que se desdobre uma carreira, corresponde um conteúdo funcional legalmente descrito; [sendo que] o conteúdo funcional de cada carreira ou categoria deve ser descrito de forma abrangente, dispensando pormenorizações relativas às tarefas nele abrangidas" que devem devendo estas constar do mapa de pessoal do empregador público e/ou do respetivo regulamento interno. do mesmo. É o que sucede com a descrição do conteúdo funcional das carreiras e categorias gerais que se encontram caracterizadas, de forma genérica, em anexo à LGTFP.

Nos termos do art. 88.º, n.º 1, da referida lei existem três carreiras gerais: carreira de técnico superior, carreira de AT e carreira de assistente operacional. Estas últimas constituem carreiras pluricategoriais, desdobrando-se, respetivamente, nas categorias de coordenador técnico e AT e nas categorias de encarregado geral operacional, encarregado operacional e assistente operacional.

No anexo à presente lei constam os conteúdos funcionais da carreira do AT, que se subdivide na categoria de coordenador técnico e AT. Apesar de contemplar as restantes categorias faremos apenas referência à dos AT, dada a relação com o nosso estudo. O coordenador técnico exerce "[f]unções de chefia técnica e administrativa em uma

subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável." Procede à "[r]ealização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores. Executa "trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade." sendo que, as funções são "exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade". Já ao AT competem "[f]unções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços".

3 - ENQUADRAMENTO DOUTRINAL

Efetuada o enquadramento legal consideramos relevante complementá-lo com a análise de alguns apontamentos doutrinários relativos a algumas matérias que, tal como anteriormente enunciado, decorrem dos grandes eixos temáticos que pretendemos explorar com as questões formuladas no presente estudo de caso e que, em nosso entender, implicam uma breve explanação teórica. Incluímos algumas temáticas que, de forma direta ou indireta, contribuem para a eficácia e eficiência das organizações, tais como: a formação profissional, a satisfação e motivação dos colaboradores na organização; a comunicação e partilha de informação; e a gestão de conflitos na organização.

3.1 - A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O enquadramento legal da formação profissional na AP mantém-se praticamente inalterado desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março³⁰, alterado pelos Decretos-Leis n.º 70 - A/2000, de 5 de maio³¹, e n.º 174/2001, de 31 de maio³². Apesar de uma grande parte desse regime se manter atual *"a sua operacionalização tem-se vindo a deparar com dificuldades que resultam, entre outras razões circunstanciais, da sua desadequação face às novas necessidades, tendências e modalidades de formação profissional, bem como ao desenvolvimento e diversificação verificados na oferta formativa existente no país"* (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro³³).

O regime jurídico relativo à formação profissional dos colaboradores da AP, encontra-se previsto no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Este diploma legal incorpora um novo paradigma de gestão de competências e do conhecimento, elevando a formação profissional a instrumento estratégico da modernização e transformação da AP, criando as condições necessárias a efetivar o direito e o dever de formação profissional dos colaboradores em funções públicas. Reforça, ainda, a capacitação

³⁰ Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de março. *Diário da República n.º 59/1998*, Série I-A.

³¹ Decreto-Lei n.º 70-A/2000 de 5 de maio. *Diário da República n.º 104/2000*, 1º Suplemento, Série I.

³² Decreto-Lei n.º 174/2001 de 31 de maio. *Diário da República n.º 126/2001*, Série I-A.

³³ Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. *Diário da República n.º 249/2016*, 3º Suplemento, Série I.

institucional e humana da AP, adotando uma perspectiva ampla dos processos de aprendizagem que incluem a aprendizagem formal, não formal e informal elevando os respetivos níveis de competências. Procura adotar um novo sistema de formação contínua e integrada, tendo em conta o perfil dos colaboradores da AP e as necessidades dos serviços. Clarifica, também, o papel da Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), enquanto entidade coordenadora do sistema de formação profissional, nomeadamente ao nível do desenho da política de formação profissional e dos mecanismos para a sua gestão, promovendo um acerto dinâmico entre a oferta formativa e as necessidades efetivas da AP.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) a formação é um processo formal ou informal, onde se adquirem conhecimentos ou se adotam atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Por sua vez, Spinelli (2015, p.8) afirma que: "[f]ormar-se é adquirir, refrescar ou desenvolver saber e saber-fazer, habilidades, capacidades, é desenvolver competências que combinam uma gama de comportamentos e de saberes face a problemas a resolver em situações específicas. Formar é operar a transformação, querida, esperada e imposta (...)"

Ainda o mesmo autor, define a formação como sendo um conjunto de atividades que possibilitam a aquisição de competências, conhecimentos e atitudes adequadas e imprescindíveis para a execução das tarefas, originando modificações a nível profissional.

Para Cunha, Gomes, Rego, Campo, Cabral-Cardoso e Marques (2010) a formação corresponde ao conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.

Neste sentido é crucial que as organizações mantenham o seu capital humano adaptado à evolução das tendências e tecnologias que emergem no contexto de trabalho, providenciando aos seus colaboradores todas as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento (pessoal e organizacional) de modo a aumentar a sua produtividade.

Neste contexto, é comum entre os diversos autores que um processo de formação adequado deve ser individualizado e contextualizado com as necessidades reais da organização. Segundo Spinelli (2015) para que as organizações superem os obstáculos ao seu sucesso devem ser idealizadas e adotadas estratégias de formação baseadas no quotidiano profissional, isto é, primeiramente é necessário efetuar um levantamento das necessidades reais e posteriormente analisar as dificuldades apontadas pelos colaboradores no dia-a-dia.

No plano da formação da AP a sua operacionalização tem vindo a deparar-se com dificuldades que resultam, entre outras razões circunstanciais, da sua desadequação face às novas necessidades, tendências e modalidades de formação profissional, bem como ao desenvolvimento e diversificação verificados na oferta formativa existente que por vezes as formações não estão direcionadas para a realidade do trabalhador (Rocha, 2010).

Ao ser capaz de proporcionar a evolução de todos os seus colaboradores, a organização terá um quadro de pessoal mais motivado e apto para a concretização dos objetivos traçados. Quando os colaboradores possuem as apetências necessárias para executarem as suas tarefas da melhor forma possível vão melhorar, significativamente, a qualidade dos serviços que oferecem e, conseqüentemente proporcionar melhores resultados para a organização. Ao nível individual, e no que respeita ao sucesso do funcionário, a sua formação irá torná-lo mais apto e competente. Quando os colaboradores têm a perceção de que estão a executar, da melhor forma possível, as suas tarefas, sentem-se mais motivados e determinados em superarem-se para se superarem diariamente e vão querer diminuir, significativamente, as adversidades que enfrentam diariamente no exercício das suas funções. Neste sentido a formação disponibilizada pelas instituições, não deve ser apenas ao nível do conhecimento, mas também no que respeita ao reconhecimento das dificuldades pessoais e individuais de cada trabalhador.

3.2 - SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma organização é composta por pessoas, que lhe conferem identidade e que asseguram o cumprimento da sua missão. Características como o respeito pelo outro, a capacidade de gerir e reagir a situações inesperadas e de se adaptar rapidamente à mudança, a capacidade de comunicação, de transmissão de ideias, facilidade em atenuar conflitos e

a sua objetividade, permitem e potenciam o sucesso da organização enquanto todo e dos meus colaboradores, individualmente (Henriques, 2006).

Mas esta dependência das pessoas, faz com que a organização esteja altamente exposta às variações individuais de cada um dos intervenientes. Por conseguinte, as questões pessoais e familiares, o estado de saúde, o enquadramento na organização, o grau de compensação e reconhecimento por parte da organização e, até mesmo, a personalidade dos colaboradores, são fatores que influenciam a qualidade do serviço oferecido à comunidade. Os utentes, por sua vez, não procuram apenas um serviço eficiente que resolva o seu problema, mas também um atendimento cuidado e profissional que lhes transmita atenção e preocupação com a satisfação das suas necessidades. Contudo, por vezes, evidenciam comportamento de desrespeito pelo próprio funcionário quando se dirigem a estes serviços.

A pressão constante a que as pessoas em geral, e os colaboradores em particular, estão sujeitos tem claras implicações na forma de encarar o trabalho e conseqüentemente nos resultados obtidos. Assim, se os superiores hierárquicos não forem capazes de intervir na altura certa na resolução dos problemas que surgem, a qualidade do serviço prestado fica seriamente comprometida. Torna-se urgente que as organizações adotem uma metodologia de supervisão e conheçam qual o percurso individual de cada colaborador, reconheçam exatamente as ambições e expectativas de cada um, para conseguirem corresponder às mesmas. Devem estar alerta para as suas dificuldades, para intervirem na origem do problema e conseguirem resolvê-lo antes de ter provocado danos irreversíveis.

A desmotivação do colaborador está, muitas vezes, relacionada com a perceção que este tem da sua valorização. Isto é, o colaborador considera que, tendo em conta o desempenho das suas funções, deveria ser melhor remunerado. Quando tal não se verifica, vai notar-se a tendência para desmotivar e o seu desempenho até começar a ficar aquém do que lhe é proposto (Serrano, 2010).

Ao longo dos tempos, tem-se verificado uma preocupação crescente por parte das organizações, em avaliar a satisfação dos colaboradores no que concerne ao ambiente de trabalho dada a relação intrínseca entre o clima social e organizacional, o

comportamento e as atitudes das pessoas e o sucesso da organização. A satisfação está diretamente relacionada com o contexto, a estrutura e os processos organizacionais.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2011), a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afetiva e gratificante que resulta da situação de trabalho.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) defendem que a satisfação no trabalho pode ser intrínseca, quando tem origem no próprio trabalho (se o trabalho é interessante, se tem oportunidades de carreira, se o colaborador tem responsabilidade e autonomia), ou pode ser extrínseca quando a satisfação é consequência do salário, das políticas da empresa, da segurança no trabalho ou mesmo dos relacionamentos com os colegas de trabalho.

Locke (1976) refere que, embora existam diferenças individuais em relação ao que os trabalhadores querem do seu trabalho, também existem grandes semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho. Estes fatores causais pertencem a dois grandes grupos, nomeadamente, aos eventos (satisfação com trabalho, satisfação com salário, satisfação com as promoções, satisfação com o reconhecimento, satisfação com os benefícios e satisfação com a chefia) e condições (trabalho em si, como o pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho) e aos agentes (colegas, subordinados, supervisão e gerenciamento, empresa/organização).

Cunha, Rego e Cardoso (2007, p.181) referem que existem três determinantes para a satisfação com o trabalho, designadamente "O indivíduo, o trabalho, a interação indivíduo/trabalho". Os autores salientam ainda que quando combinados estes três fatores, pode concluir-se que:

"determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposição para níveis de satisfação superior, independentemente do trabalho desenvolvido; determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos executores; a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do trabalho."

Estes autores (2007, p. 188) referem ainda que "a satisfação com o trabalho deve ser entendida como um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas". De entre os fatores determinantes para a

satisfação profissional, para além da idade e do género, destacam os de natureza pessoal (tipo de personalidade, satisfação geral com a vida); demográficos (crenças, comportamentos, atitudes, contexto social) e organizacionais (salário, trabalho, perspectivas de carreira, estilo de chefia, a relação com os colegas e as condições físicas do trabalho). Mencionam ainda que "a satisfação pode ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização. Assim, à organização cabe a tarefa de criar o quadro no seio do qual as pessoas possam sentir-se satisfeitas". Esta satisfação pode estar relacionada com as "condições de trabalho, o estilo de chefia, o comportamento dos colegas, o salário e as perspectivas de promoção" (2007, p.199).

Ou seja, as variáveis determinantes para a satisfação com o trabalho derivam das "políticas e práticas organizacionais, como a política salarial, os estilos de chefia, o processo de decisão"; das "características das funções executadas, como a variedade/rotatividade de tarefas, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas" e "das características individuais, como a autoestima, o *locus* de controlo, a necessidade/motivação de sucesso, etc".

Bauk (1985) refere que "os fatores considerados como os mais significantes ao stress e à insatisfação no trabalho, são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional. Outros fatores são a carga de trabalho excessiva, a interferência do trabalho com a vida particular, a carência de autoridade e influência necessária à execução do trabalho". Por sua vez, Cavanagh (1992) na análise do estudo efetuado por Locke e Gruneberg (1992) destaca três fatores que influenciam a satisfação no trabalho: "diferenças de personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho", este último fator significa que, para alguns, o trabalho é uma parte muito importante da vida, para outros é apenas um aspeto da vida que existe para dotar outras necessidades.

Concluimos que, para efeitos da gestão do clima organizacional e para a satisfação dos colaboradores, assumem grande relevância as questões da comunicação e da partilha de informação, essenciais à prevenção e adequada gestão de conflitos nas organizações.

3.2.1 - A COMUNICAÇÃO E A PARTILHA DE INFORMAÇÃO

Um dos fatores que mais contribui para o bom ambiente na organização, é a comunicação. A comunicação pode ter efeitos sobre o clima organizacional, a motivação individual, a imagem da organização, no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais e na gestão da qualidade. A comunicação é de facto, importante para o cumprimento dos objetivos das organizações, constituindo, muitas vezes, a chave para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades (Rocha, 2010; Cunha *et. al.*, 2010). Esta influencia o funcionamento da estrutura organizacional na tomada de decisões e permite a integração e a coordenação dos colaboradores dentro da organização.

Segundo Rocha (2010), deve existir preocupação das chefias e dirigentes, no quotidiano funcional, de reforçar a opinião positiva sobre as tarefas e responsabilidades, que evidenciem desempenhos de qualidade, seja a nível individual ou de equipa.

Para Almeida (2000), em qualquer organização, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção das equipas de trabalho. É um processo pelo qual se desenvolvem as relações não só entre as pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a organização enquanto pessoa moral. O mesmo autor salienta que os meios de comunicação na organização servem para facilitar a organização do trabalho com recurso a agendamento e calendarização de tarefas, obter notícias internas e externas, divulgar parcerias, informar sobre alterações legislativas, bem como para fortalecer a relação entre departamentos.

3.2.2 - A GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito é algo inevitável da vida em sociedade. A partir do momento em que existe troca de recursos, informações e ideias ou tomadas de decisões, estamos sujeitos a desacordos entre duas ou mais partes. Deste modo, o conflito é potenciado pelas mais diversas razões, e faz parte da própria evolução do ser humano enquanto ator social. Todas as situações de conflito são antagónicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte de pessoas ou grupos. É um fenómeno subjetivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil perceção. A sua existência não é prejudicial, antes pelo contrário, promove o crescimento e o desenvolvimento. A sua anulação ou inexistência

não seriam de modo algum benéficas, quer para os indivíduos, quer para as organizações. É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Para Chiavenato (2005), o surgimento do conflito ocorre quando, ideias, sentimentos ou interesses opostos se chocam, ou quando uma parte percebe que a outra pretende interferir no atingimento dos seus objetivos.

De acordo com Almeida (1995, p.131), "um conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. Por outras palavras, diria que é uma situação que dois ou mais objetivos, pertencentes a uma mesma pessoa, são mutuamente exclusivos, gerando atitudes de hostilidade". Ou seja, o conflito é então motivado pela presença de uma escassez de recursos, quando estes são disputados por duas ou mais pessoas.

Para Chiavenato (2010), o conflito pode ser percebido: quando os envolvidos sabem que o conflito existe porque os objetivos são diferentes; experienciado: provocando efeitos de raiva e hostilidade, porém de forma oculta; e manifesto: quando o conflito é aberto, sendo manifestado através da conduta dos envolvidos. Algumas situações tendem a criar perceções diferentes entre pessoas e grupos, predispondo ao conflito.

Segundo o mesmo autor, existem quatro condições que antecedem o conflito: a ambiguidade de papel - quando propósitos não estão bem definidos; os objetivos concorrentes com metas e finalidades individuais e/ou grupais diferentes, tornando-se a perceção incompatível; os recursos compartilhados - divisão e realocação de recursos necessários e a interdependência de atividades - quando um depende do outro para alcançar seu objetivo.

Montana e Charnov (2010) descrevem que o conflito organizacional é estimulado pelas diferenças de metas, pela competição de recursos, pela falta ou falhas na comunicação, por desacordos quanto a padrões de desempenho e pela estrutura organizacional.

Outros exemplos de causas internas de conflitos encontram-se ligados ao ambiente organizacional. Os conflitos organizacionais ocorrem no seio das organizações porque as diferentes partes que constituem a organização têm interesses, necessidades e pontos

de vista diferentes. Nas organizações existem determinadas condições que tendem a gerar conflito, nomeadamente: cultura organizacional caracterizada pelo confronto e desconfiança; falha de comunicação; inexistência de coordenação entre os diferentes setores; aumento do grau de interdependência entre os colaboradores; diferença e incompatibilidade entre interesses e objetivos; diferenças de poder; grau de diferenciação intraorganizacional; diferenças individuais, como idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências, diferenças de personalidade e existência de conflitos anteriormente não resolvidos. Por outro lado, a definição pouco rigorosa das hierarquias, das competências e funções dos colaboradores também se podem tornar geradoras de conflito. Os conflitos nas organizações têm impacto ao nível da produtividade individual, grupal e organizacional, bem como a forma como influenciam os níveis de satisfação dos membros das equipas/grupos de trabalho.

Se nos centramos na Escola enquanto organização social com normas e regras próprias, onde interagem diversos atores sociais (alunos/as, docentes, não docentes, diretor(a), técnicos(as), pais e encarregados de educação) com diferentes características, educações, religiões e personalidades, os conflitos também estão patentes, uma vez que todos estes intervenientes interagem entre si, estabelecendo múltiplas relações, interações sociais e de aprendizagem.

Concluimos, assim, que “[a]o decorrerem da sociabilidade do homem, os conflitos são algo de natural e inevitável. Onde há homens há conflitos! (...) o conflito não é estático, mas antes um processo que implica uma sequência de acontecimentos e que se traduz sempre na existência de três elementos, a saber: a relação ou a interação entre as pessoas que enquanto seres sociais se relacionam uns com outros; uma diferença ou incompatibilidade entre eles; e a perceção ou a tomada de consciência dessa mesma diferença e incompatibilidade” (Monteiro, 2019, p.465).

Mas “estudar o conflito impõe aceitar a sua inevitabilidade e pressupõe a adoção de uma atitude positiva, reconhecendo que, a grande maioria das situações conflituosas são negociáveis, sendo possível alcançar um consenso e uma solução duplamente vantajosa para as partes envolvidas” (Monteiro, 2019, p 466).

Os efeitos, as consequências, positivas ou negativas que decorrem de uma situação de conflito, dependem da forma como os mesmos são geridos e administrados. Desta

forma, os conflitos geram efeitos negativos se forem negados, não percebidos ou ignorados, pois voltarão a aparecer; mas podem gerar efeitos positivos e produtivos se forem percebidos e solucionados pelas partes envolvidas, fomentando a comunicação intergruppal, a compreensão mútua, a cooperação intragrupal, a mudança, a maior aceitação de decisões, incrementação dos níveis de criatividade, entre outros, contribuindo para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e da organização.

Para Chrispino (2007), o conflito possui inúmeras vantagens dificilmente percebidas por aqueles que veem nele algo a ser evitado: regula as relações sociais; ensina a ver o mundo pela perspectiva do outro; permite perceber que o outro possui percepções diferentes; ensina que a controvérsia é uma oportunidade de crescimento e de amadurecimento social; permite o reconhecimento das diferenças, que não são ameaça, mas resultado natural de uma situação em que há recursos escassos e racionaliza as estratégias de competência e de cooperação entre outros.

Por sua vez Cunha *et al.* (2007, p. 536) salienta os potenciais efeitos negativos dos conflitos no trabalho: provoca decréscimo nos níveis de satisfação; cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros; aumenta os níveis de tensão e stress, podendo suscitar problemas de saúde (física e psicológica); obstrui a cooperação; empobrece o processo de coordenação do trabalho; reduz o empenho organizacional e suscita a destruição do grupo.

De acordo com Martinez Zampa (2005) os conflitos escolares, por acontecerem no espaço próprio da escola/ ou com os seus atores diretos, normalmente ocorrem entre docentes; alunos e docentes; alunos; e entre pais, docentes e gestores.

De entre as classificações possíveis, optamos pela de Martinez Zampa (2005) que, ainda que não inclua os colaboradores não docentes, nos permite perceber a dimensão da problemática dos conflitos na organização escolar.

Quadro 1. 1: Caracterização dos conflitos na organização escolar.

Entre:	Motivos:
Entre docentes	<ul style="list-style-type: none"> • falta de comunicação; • interesses pessoais; • questões de poder; • conflitos anteriores; • valores diferentes; • não-indicação para cargos de ascensão hierárquica; • divergência de posições políticas ou ideológicas.
Entre alunos e docentes	<ul style="list-style-type: none"> • não entenderem o que o docente explica; • notas arbitrárias; • divergência sobre critérios de avaliação; • avaliação inadequada (na visão do aluno); • discriminação; • falta de material didático; • não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes); • desinteresse pela matéria de estudo.
Entre alunos	<ul style="list-style-type: none"> • mal-entendidos; • brigas; • rivalidade entre grupos; • discriminação; • bullying; • uso de espaços e bens; • namoro; • assédio sexual; • perda ou dano de bens escolares; • eleições (de variadas espécies); • viagens e festas.
Entre pais, docentes e gestores	<ul style="list-style-type: none"> • agressões ocorridas entre alunos e entre os docentes; • perda de material de trabalho; • associação de pais e amigos; • cantina escolar ou similar; • falta ao serviço por parte dos docentes;

	<ul style="list-style-type: none">• falta de assistência pedagógica pelos docentes;• critérios de avaliação,• aprovação e reprovação;• uso de uniforme escolar;• não-atendimento a requisitos "burocráticos" e administrativos por parte da gestão.
--	---

Fonte: Adaptado de Martinez Zampa (2005, p.31-32).

Referimos antes a importância da adequada gestão de conflitos para a determinação dos seus efeitos: positivos ou negativos. Ora, Chiavenato (2010) destaca que existem diferentes estilos ou estratégias de gestão de conflitos que, para um melhor entendimento, apresentamos e descrevemos no quadro abaixo:

Quadro 1. 2: Estilos de gestão de conflitos

Estilos de gestão de conflitos	Descrição
Evitamento ou fuga	É uma atitude de fuga sobre as reais causas do conflito, evitando e negando a existência de um conflito.
Acomodação	É uma forma de resolver as discordâncias menores, deixando o real motivo do conflito para ser resolvido posteriormente.
Concessão	São combinadas soluções de ambos os lados para resolver o conflito.
Colaboração ou cooperação	É utilizada a negociação para reduzir as diferenças de ambos.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 378)

Saber gerir o conflito é essencial para o sucesso da organização. A gestão de conflitos começa quando situações conflituantes são reconhecidas e são criadas soluções para lidar com os conflitos: abordagens de forma indireta ou de forma direta ajudam a administrar o conflito. Com as abordagens indiretas, a administração do conflito centra-se na redução do contacto entre as partes conflituantes tendo como foco metas comuns e

mudanças comportamentais. As abordagens diretas consistem em analisar e identificar as razões, resultando que ambas as partes se sentem vitoriosas.

Para Almeida (1995) e Schermerhorn *et al.* (1999) de acordo com a estratégia e o método escolhidos para a gestão dos conflitos podemos chegar a vários desfechos, resultados que podem ser classificadas em "ganhar-perder", "perder-perder" e "ganhar-ganhar", tal como explicitado no quadro seguinte:

Quadro 1. 3: Resultados de gestão de conflitos

Conflito	Definição/Significado	Resultado
perder-perder	Administração de conflitos por evitação e acomodação, de forma que cada parte cede algo, deixando o conflito temporariamente resolvido. Os indivíduos em conflito estão mais empenhados em impedir que o outro ganhe do que em encontrar uma solução eficaz para o problema. Pode haver cedência entre as partes e a resolução final não está de acordo com nenhuma das posições	Nenhuma das partes envolvidas no conflito é beneficiada quando se recorre a esta estratégia, logo nenhuma se pode considerar vencedora.
ganhar-perder	A dominação por uma das partes determina a resolução do conflito, fazendo com que as partes voltem a competir futuramente sobre o mesmo assunto.	Esta estratégia acaba por enfraquecer a autoridade e pode criar sentimentos de vingança ou ressentimento, produzindo maus resultados.
ganhar-ganhar	As partes reconhecem que têm problemas a serem resolvidos e procuram um meio real para solucionar: o conflito é resolvido. Implica que as partes envolvidas	Esta técnica permite criar um clima de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre toas as partes implicadas no conflito.

	<p>confrontem os seus pontos de vista e estejam dispostas a resolver as suas diferenças. Deve permanecer uma comunicação aberta, tal como a sensibilidade quer em relação às diferenças como às semelhanças, uma atitude de confiança, tal como uma complementaridade de esforços nas resoluções das questões. Ou seja, procura-se em conjunto identificar as melhores hipóteses para solucionar o conflito e a atingir o objetivo de ambas as partes.</p>	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Almeida, F. (1995, p 136-138)

Com a atual progressiva alteração de modelo de gestão de recursos humanos na AP, para o modelo de emprego, novos valores ganham relevância, como a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. No entanto, os valores tradicionais não foram afastados (Rocha, 2010).

Quando ocorrem conflitos numa organização, sejam eles relacionados com o trabalho, negociações com fornecedores e clientes ou entre setores e pessoas, o importante é o gestor ter a perceção do conflito e agir sobre ele na tentativa da sua resolução, pois um conflito não-administrado pode voltar com mais força e tornar-se um retrocesso para a organização ou equipa envolvida.

É fundamental que o gestor solucione o conflito e transforme as diferenças em resolução de problemas, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional dos envolvidos. Para alcançar estes objetivos, o gestor precisa desenvolver habilidades pessoais de comunicação e relacionamento interpessoal. Estas habilidades são: assertividade, congruência, empatia, neutralidade, saber ouvir, perguntar.

A gestão de conflitos efetuada de forma eficaz traz resultados positivos a uma organização e aos respetivos colaboradores. Auxiliando a gestão de conflitos com a satisfação dos colaboradores, será a melhor forma de as organizações da atualidade progredirem e se desenvolverem num mercado competitivo e globalizado. Surge então o conceito de satisfação no trabalho, associado ao conceito de gestão de conflitos eficaz.

Mas gerir conflitos é mais do que resolver conflitos. É atuar, sempre que possível, na sua prevenção implica atuar na sua prevenção. Neste sentido, o sucesso de uma organização passa não só pela capacidade que o líder tem de gerir os conflitos, mas também pela prevenção. Uma organização que previne os conflitos cria um bom ambiente de trabalho

Assim, em contexto escolar, a planificação do trabalho e a distribuição do serviço constituem os pilares de uma organização que valoriza os seus recursos humanos numa perspectiva da sua otimização e rentabilização tendo em vista a missão, as metas e os objetivos estratégicos da instituição, constantes no seu Projeto Educativo. Para tal, um bom e adequado organograma com a definição transparente da hierarquia de responsabilidades, competências, funções e objetivos de trabalho de cada uma das áreas de trabalho desempenhados pelos AT será sempre uma mais-valia para a instituição, uma vez que o sucesso da mesma passa pela capacidade que o gestor tem de prevenir conflitos. Este "Código de Conduta" previne situações de conflito relacionadas com comportamentos ou processos, uma vez que cada profissional sabe exatamente o que lhe compete. Este mecanismo de prevenção é muito importante e contribui para o empenho dos colaboradores.

Assim, importa enquadrar o serviço e as responsabilidades individuais como suporte de um efetivo compromisso pessoal e profissional de cada um dos AT para com os Serviços de Administração Escolar e o seu local de trabalho.

O trabalho desenvolvido até aqui procurou apresentar uma reflexão sobre as mudanças operadas na Escola, enquanto organização política e social, que evoluiu legislativamente e operacionalmente, no sentido de valorizar a participação, a satisfação e a opinião de todos os atores educativos. As convergências entre os diferentes aspetos focados ao longo da revisão da literatura que efetuámos influenciaram as nossas opções metodológicas.

No Capítulo seguinte, pretendemos apresentar a metodologia adotada no trabalho de investigação, delineando a problemática, a pergunta de partida, os objetivos da investigação, a técnica de recolha e tratamento de dados. É também neste espaço que caracterizamos o campo e a população de estudo.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo vamos caracterizar o nosso objeto de estudo. Assim, para além da apresentação da metodologia usada com a descrição dos instrumentos, dos métodos e das técnicas utilizados para a recolha e tratamento dos dados, considerados necessários para levar a cabo a nossa investigação, vamos também caracterizar a população em estudo.

1 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 - BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO - AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DOMINGOS SEQUEIRA

O Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira constituiu-se, oficialmente, em 26 de abril de 2013 com a tomada de posse da Comissão Administrativa Provisória (CAP). Resultou da junção do, até então, Agrupamento de Escolas José Saraiva com a Escola Secundária de Domingos Sequeira, tornando-se esta a sua escola sede.

Em termos genéricos, este território educativo abrange, para além da sede, a Escola Secundária de Domingos Sequeira, a Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos José Saraiva, a Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância da Cruz da Areia, todas situadas na cidade de Leiria, e as escolas dos ensinos Pré-Escolar e do 1.º Ciclo, das localidades de Azoia, Barreira, Cortes e Parceiros, Pernelhas, Reixida e Telheiro, num total de 15 estabelecimentos de ensino (9 da união de freguesias de Leiria, barreira, Cortes e Pousos e 5 da união de freguesias de Parceiros e Azoia).

Figura 2. 1: Zona de influência dos estabelecimentos do AEDS



Fonte: <https://www.aedsequeira.com/agrupamento/instrumentos-de-autonomia>

Figura 2. 2: Estabelecimentos de ensino e área de influência do Agrupamento



Fonte: <https://www.aedsequeira.com/agrupamento/instrumentos-de-autonomia>

Recursos Humanos

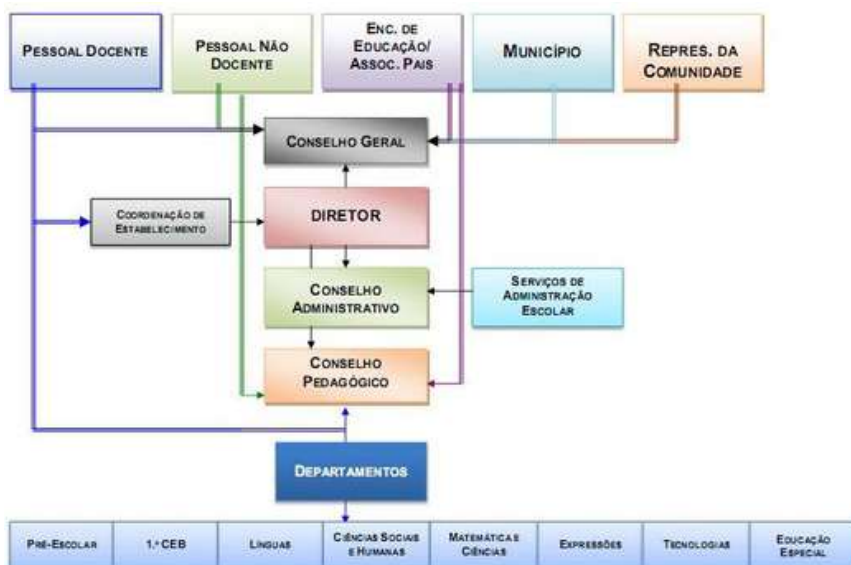
De acordo com o projeto educativo³⁴ e tendo por base os dados do ano letivo 2018/2019, o Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira é frequentado por 2921 alunos (283 maiores de 18 anos) em regime diurno. O corpo docente é constituído por 274 professores e o corpo não docente é constituído por 76 colaboradores (12 assistentes técnicos, 59 operacionais e 5 técnicos especializados):

O Agrupamento assume como MISSÃO o "(...) desenvolvimento organizacional, administrativo, pedagógico/didático, psicossocial e comunitário do Agrupamento, valorizando parcerias, mecanismos de autoavaliação e consequentemente planos de melhoria com os seguintes objetivos: garantir a todos os alunos que o frequentam a formação do carácter e da cidadania ativa e informada; assegurar a plena inclusão, contribuir para a integração na vida ativa; valorizar os diferentes saberes e culturas; promover o sucesso educativo; desenvolver global e harmoniosamente a personalidade dos alunos." Tem como VISÃO "(...) sustentar a sua identidade forte e o seu estatuto de Agrupamento de referência, pela qualidade do sucesso educativo e social e pela sua intervenção no desenvolvimento da comunidade em que se insere.

O seu projeto educativo é norteado pelos princípios que orientam, justificam e dão sentido ao Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, a saber: base humanista, saber, aprendizagem, inclusão, coerência e flexibilidade, adaptabilidade e ousadia, sustentabilidade e estabilidade. Pauta-se também pelos valores intrínsecos à cultura de escola: responsabilidade e integridade; excelência e exigência; curiosidade, reflexão e inovação; cidadania e participação e liberdade.

³⁴ Disponível em: <https://www.aedsequeira.com/agrupamento/instrumentos-de-autonomia/>, acessado em 07/10/2019

Figura 2. 3: Organograma do Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira



Fonte: <https://www.aedsequeira.com/agrupamento/instrumentos-de-autonomia>

1.2 - CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO: ASSISTENTES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

Serviços de Administração Escolar

Os Serviços Administrativos Escolares (SAE) destinam-se a apoiar o funcionamento do Agrupamento de Escola/ Escola não agrupada, nomeadamente no campo contabilístico e administrativo com vista à perfeita integração no Projeto Educativo do mesmo.

Os serviços administrativos do Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira situam-se na Escola sede do Agrupamento, a Escola Secundária Domingos Sequeira, com uma extensão na Escola Básica José Saraiva com as áreas de expediente, alunos e ação social escolar.

De acordo com o Regulamento Interno³⁵ capítulo III, art. 97.º:

³⁵ Disponível em: <https://www.aedsequeira.com/agrupamento/instrumentos-de-autonomia/>, acedido em 07/10/2019

"1. Os serviços administrativos são dirigidos pelo chefe de serviços de administração escolar / coordenador técnico ou por quem estiver legalmente habilitado para tal.

2. O chefe de serviços de administração escolar / coordenador técnico programa atividades e organiza o trabalho do pessoal que chefia / coordena, segundo indicações e diretivas do Diretor. Exerce ainda, as funções de chefia técnica e administrativa sendo o responsável pelos resultados da sua equipa de suporte."

O horário de atendimento dos Serviços de Administração Escolar é das 09:00 às 12:30 e das 14:00 às 16:00, com a exceção de 4.ª feira que é das 9.00 às 13:00.

De acordo com o art. 98.º nos serviços administrativos funcionam as seguintes áreas: a) Contabilidade e tesouraria; b) Vencimentos; c) Pessoal docente e não docente; d) Alunos; e) Arquivo; f) Inventário/cadastro; g) Expediente; h) Ação Social Escolar e i) Economato.

No art. 111.º, da Secção VI, os Serviços de Ação Social Escolar prestam apoio no âmbito da prevenção da exclusão social e do abandono escolar e na promoção do sucesso escolar e educativo, de modo a garantir a todos os alunos, independentemente das suas condições sociais, económicas, culturais e familiares, a possibilidade de concluir com sucesso o ensino secundário, em qualquer das suas modalidades. Abrangem os setores dos Transportes escolares; Auxílios económicos; Seguro escolar; Bar-bufete; Refeitório e Papelaria-reprografia.

2 - ENUNCIADO DO PROBLEMA

As mudanças constantes da realidade organizacional das escolas tornaram o trabalho desenvolvido pelos AT cada vez mais exigente, nomeadamente, a alteração ao modelo de gestão das escolas/agrupamentos, a criação dos agrupamentos, as alterações da carreira, a diminuição de colaboradores e de recursos, que pressiona o trabalhador a produzir cada vez mais e melhor. Refletir, analisar e aprofundar a temática destes profissionais, tendo em conta estas novas realidades, tão pouco explorada na doutrina, tornou-se um ponto de partida para a problemática em estudo.

Neste estudo pretendemos, também, comparar a perceção que a comunidade escolar tem relativamente ao trabalho desenvolvido pelos AT e a sua própria perceção no âmbito das suas funções na organização.

Uma vez conhecida a problemática do nosso estudo, tentaremos dar resposta à seguinte questão inicial: – *A perceção da comunidade escolar relativamente ao trabalho desenvolvido pelos AT será análoga à perceção individual que os mesmos têm de si próprios e das funções que exercem?*

Assim, para esta investigação foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar a satisfação dos AT em relação à organização, aos atores e ao exercício da sua profissão.
2. Conhecer a perceção que os AT possuem em relação à sua imagem profissional.
3. Averiguar da existência de necessidades de formação ou de outras necessidades de índole organizacional que após colmatadas sejam um contributo para a realização profissional e pessoal dos AT, tal como para o seu reconhecimento social.
4. Relacionar a satisfação dos AT com as diversas ações desempenhadas, com as opiniões que possuem em relação às suas tarefas, aos seus conhecimentos e à imagem em relação à sua profissão.

5. Conhecer o grau de satisfação da comunidade escolar relativamente aos serviços prestados pelos AT quanto ao atendimento, operacionalização do serviço prestado (resolução de questões/soluções apresentadas) bem como outros indicadores que consideramos pertinentes para melhorar caracterizar a perceção da comunidade escolar tem relativamente a estes profissionais.

6. Comparar a perceção que os AT têm do seu trabalho na organização com a perceção que a comunidade escolar tem.

3 - OPÇÕES METODOLÓGICAS

Segundo Fortin (2009), o estudo de caso é um processo específico para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa, onde o investigador pretende conhecer fenómenos sociais complexos e apreender as características integrais/holísticas e significativas de um dado acontecimento da vida real. À medida que a investigação se desenvolve, o investigador vai limitando o seu campo de observação tendo em consideração os objetivos da investigação de modo a realizar uma análise de dados mais restritiva e aprofundada, possibilitando simultaneamente o acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo necessário.

Na mesma linha, Meirinhos e Osório (2010) apontam como características do estudo de caso o seu carácter holístico (pela concentração no todo e na compreensão do fenómeno na generalidade), o contexto (a necessidade de compreender o caso no contexto em que decorre) e o seu carácter interpretativo constante (levando a uma redefinição dos pressupostos de análise iniciais à medida que o estudo do caso avança).

Este tipo de abordagem permite compreender o modo como as pessoas se comportam e pensam, nos seus ambientes naturais, ou seja, os investigadores preocupam-se em compreender aquilo que as pessoas pensam da sua vida, experiências e situações em particular Bogdan e Biklen (1994).

Nesta investigação, como se trata de um estudo direcionado para um contexto específico e bem delimitado, onde se pretende centrar a análise e interpretação de aspetos da prática profissional dos AT do Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira, que não

são mensuráveis de forma objetiva, imediata e sumativa, estamos perante um estudo de caso.

O estudo de caso caracteriza-se também pelo recurso a uma grande variedade de instrumentos e métodos de recolha de dados.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), podem ser utilizados três grandes instrumentos e método como fontes de recolha de informação nas investigações qualitativas: o inquérito escrito (inquérito por questionário) ou oral (entrevista); a análise documental; e a observação. A utilização destes diferentes métodos para a recolha de dados permite ao investigador deter diversas perspetivas sobre a mesma situação, proveniente de distintas naturezas, e proceder a uma triangulação da informação obtida. (Bell, 2008)

No desenvolvimento do trabalho de investigação foi nossa intenção que as técnicas utilizadas permitissem a realização da triangulação de dados de duas fontes de informação, sobre o mesmo acontecimento, a fim de aumentar a fiabilidade da informação. Segundo Yin (1993, p.69) "uma pista importante é formular a mesma questão na análise de dados de diferentes fontes; se todas as fontes indicarem as mesmas respostas, os dados foram triangulados com sucesso."

Nesse sentido, definiu-se como necessário realizar: i) um inquérito por questionário que segundo Bell (2008, p.189), nos permitirá "quantificar uma multiplicidade de dados e proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação" e ii) entrevistas semiestruturada aos AT, de modo a complementar a informação recolhida nos inquéritos por questionário, que nas palavras de Martins (2013, p.30) "faculta o acesso a informações num plano individualizado, dando a cada sujeito a possibilidade de se expressar sobre determinado conteúdo, permitindo ao investigador obter uma visão aprofundada da problemática em estudo, na perspetiva dos atores envolvidos."

4 - INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Dada a natureza deste trabalho e procurando identificar as potencialidades e os constrangimentos de todas as metodologias possíveis para desenvolver os propósitos da nossa ação investigativa, decidimos que o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada seriam os métodos que mais se ajustavam aos nossos objetivos.

Segundo Fortin (2009) o questionário "(...)" é um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma forma rigorosa". Ainda segundo o mesmo autor, o questionário permite recolher informação sobre crenças e opiniões, factos, assim como avaliar níveis de satisfação.

Este entendimento vem fundamentar a nossa opção por este instrumento de recolha, que vai assim possibilitar a obtenção de dados, permitindo comparar as perceções que os AT têm de si mesmo e as perceções dos outros elementos da comunidade educativa acerca deles. Para isso elaborámos dois questionários: um, destinado especificamente aos AT; outro, destinado aos restantes elementos da comunidade escolar, utilizadores dos serviços administrativos.

Na escolha deste tipo de instrumento pesou, também, o facto de este poder ser aplicado simultaneamente a um maior número de sujeitos, num período de tempo relativamente curto. Também a garantia do anonimato dos participantes, não os expondo à influência de opiniões externas³⁶ e, ainda, a flexibilidade na escolha do momento da resposta, permitindo aos participantes fazê-lo de acordo com a sua disponibilidade profissional, foram fatores que influenciaram a nossa opção.

5 - PROCEDIMENTOS

O inquérito por questionário foi realizado com recurso ao Google Forms e disponibilizado online. Perante a ausência de feedback, i. e. de respostas aos questionários, foi decidido converter o questionário em formato papel e distribuí-lo aos inquiridos. Contudo só foi possível a recolha de alguns dos questionários em formato papel, distribuídos aos estudantes maiores de 18 anos.

Após o preenchimento dos questionários online ou em papel, pretendíamos efetuar um conjunto de entrevistas aos AT que não foi, contudo, possível realizar. Cumpre esclarecer que, na sequência das medidas impostas pelo Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de

³⁶ A investigação incide em questões pessoais e profissionais, obrigando a respeitar a confidencialidade das respostas.

março³⁷, que procedeu à execução da declaração do Estado de Emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, que ditou um conjunto de medidas excecionais de isolamento e confinamento físico e social para combater a Pandemia do COVID 19, as escolas encerraram, comprometendo a concretização das referidas entrevistas.

Antes da aplicação dos questionários, procedeu-se à sua validação com um pré-teste que consiste na apresentação do instrumento a “um pequeno número de pessoas pertencentes às diferentes categorias de indivíduos que compõem a amostra” (Quivy & Campenhoudt, 1998, pag.182), tendo em vista os ajustes finais do questionário para garantir o sucesso da investigação. Para a realização do pré-teste do questionário dirigido aos AT e à comunidade escolar contou-se com a colaboração de outros profissionais, AT, pessoal docente e não docente de outra instituição, colegas do mestrado e alguns professores do Politécnico de Leiria.

Os pareceres emitidos pelos inquiridos na fase de pré-teste revelaram-se pertinentes e possibilitaram a deteção de insuficiências que permitiram produzir uma versão final do questionário mais consistente. Testado o inquérito e feitos os reajustes necessários, passou-se à recolha de dados.

Para a aplicação deste questionário recorreu-se ao pedido de autorização por escrito ao diretor da ESDS. Juntamente com o pedido de autorização foi enviada uma descrição do que se pretendia com este estudo, onde foram explicados os objetivos, o procedimento a utilizar na recolha de dados e referências à análise e divulgação dos resultados bem como à garantia de anonimato. Posteriormente foi realizada uma reunião para melhor esclarecer o processo.

Entre fevereiro e março disponibilizámos os questionários online, posteriormente reforçados com a sua versão em formato papel, com a colaboração do Diretor da ESDS, à comunidade escola (docentes, não docentes, representantes dos encarregados de educação e alunos do 12.ºano maiores de 18 anos), com intuito de colher a sua opinião relativamente aos serviços prestados pelos AT quanto ao atendimento, operacionalização do serviço prestado (resolução de questões/soluções apresentadas)

³⁷ Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março. *Diário da República n.º 57/2020*, 1º Suplemento, Série I.

bem como outros indicadores que consideramos pertinentes para melhorar caracterizar a percepção da comunidade escolar tem relativamente a estes profissionais.

Quanto às questões que foram formuladas no âmbito dos AT, a elaboração de uma escala de satisfação permite obter o índice de satisfação geral em relação a diversos aspetos relacionados com o sistema escolar, contemplando não só os relacionamentos interpessoais, mas também condições e ambiente de trabalho, reconhecimento, grau de iniciativa, entre outras.

Foram recolhidos os dados, por nós considerados necessários para dar corpo à investigação, que serão apresentados no capítulo III.

CAPÍTULO III - RESULTADOS

1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Dos 7 inquiridos, todos são do sexo feminino, situando-se a média de idades em 50 anos (com um desvio padrão de 7,52) e a antiguidade média na profissão é de 23 anos (com um desvio padrão de 7,39), compreendidas entre a idade mínima de 41 anos e a idade máxima de 60 anos.

A nível das habilitações académicas, todos os inquiridos têm o 12º ano. O respetivo vínculo laboral é o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado sendo que todos trabalham na sede do agrupamento.

O tempo médio na atual categoria é de 19 anos (com um desvio padrão de 7,59) e a média de tempo no agrupamento em questão é de 20 anos (com um desvio padrão de 9,16).

Relativamente à categoria profissional 6 são AT e 1 coordenador técnico. 57,14% dos inquiridos desempenha funções nas áreas dos alunos e de contabilidade e tesouraria; 42,16% nas áreas de pessoal docente e não docente, arquivo, inventário/cadastro e ação social escolar; 28,57% no expediente e 14,29% na área dos vencimentos e POCH.

2 - LOCAL E AMBIENTE DE TRABALHO

Foi solicitado aos inquiridos que referissem em que medida as afirmações se aplicavam a si e ao seu local de trabalho (tendo em conta 3 grandes áreas: o seu trabalho/desempenho; o seu serviço; o seu bem-estar), usando uma escala de Likert de 5 pontos (em que 1 – não se aplica rigorosamente nada a mim e 5 – aplica-se completamente a mim).

As cotações médias das afirmações foram de 3,86 (em 5 pontos). A única exceção é na afirmação “Considero que as relações entre as pessoas são mais importantes que o espaço laboral”, que apresenta uma média de 4,14 pontos (em 5).

Quadro 3. 1: Perceção dos AT relativamente ao seu trabalho e local de trabalho

O meu trabalho/ desempenho: motivação, expectativas e utilidade	Sinto-me motivado nesta profissão.	3,86
	O trabalho que desempenho vai ao encontro das minhas expectativas.	3,86
	Considero que o tempo que passo na minha atividade profissional é útil.	3,86
O meu serviço: estrutura, organização e funcionalidade	Gosto da forma como o trabalho está estruturado na minha organização.	3,86
	Sinto o apoio do coordenador técnico/chefe de secretaria na execução das minhas tarefas.	3,86
	Considero que o local de trabalho é adequado para o número de pessoas.	3,86
	Acho que a forma como o serviço está organizado é funcional.	3,86
O meu bem-estar: relações interpessoais	Considero que as relações entre as pessoas são mais importantes que o espaço laboral.	4,14
	Considero que, na minha organização, as chefias se preocupam com os seus colaboradores (estado emocional, estado de saúde, ...).	3,86
	Quando surgem conflitos no meu trabalho, procuro ser eu a resolvê-los.	3,86

Poderemos analisar mais ao pormenor as respostas na figura 3.1.

Relativamente à área do "meu trabalho/desempenho", todos consideram útil o trabalho que desenvolvem. 28,57% dos inquiridos responde "aplica-se completamente a mim" quando se referem ao reconhecimento da utilidade das atividades que desempenham.

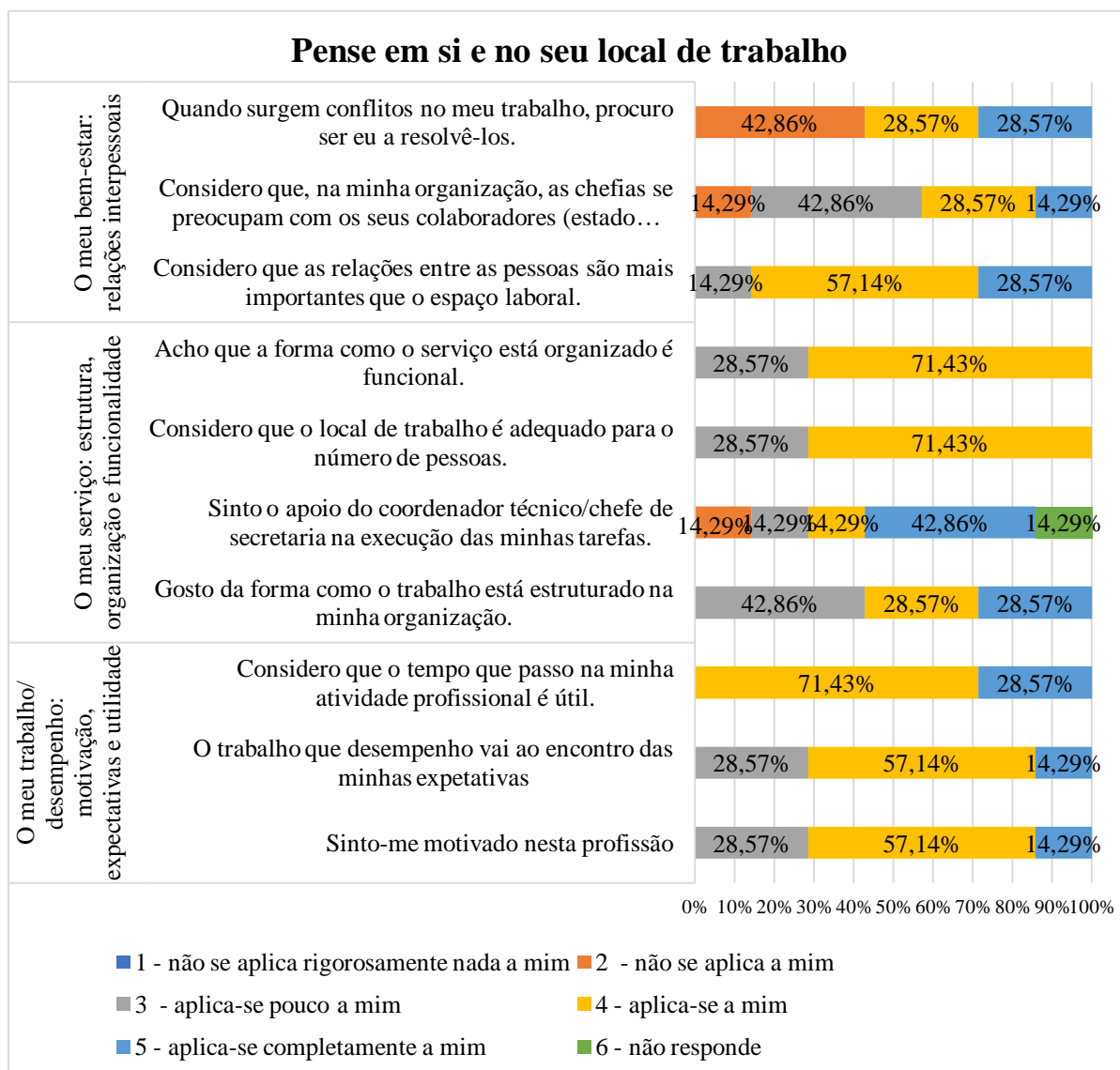
71,43% dos inquiridos sentem-se motivados na profissão e consideram que o seu trabalho vai ao encontro das suas expectativas. Apenas 28,57% não têm a mesma opinião.

Quanto à área "O meu serviço", 71,43% dos inquiridos considera que a organização do serviço é funcional e que o local de trabalho é adequado para o número de pessoas. Mais de metade gosta da forma como o trabalho está estruturado na organização e sente o apoio do coordenador técnico/chefe de secretaria na execução das tarefas. 28,57% considera que esta situação "aplica-se pouca a si" ou "não se aplica". 14,29% não responde à questão relativa ao apoio do coordenador técnico/chefe de secretaria.

Na área do "meu bem-estar" a maioria dos inquiridos considera que as relações entre as pessoas são mais importantes que o espaço laboral, apenas 14,29% responde "aplica-se pouco a mim". No que se refere à preocupação que as chefias têm como os seus colaboradores na organização (estado emocional, estado de saúde,...), mais de 50% dos inquiridos responde que "não se aplica a mim" ou "aplica-se pouco a mim".

Quando surgem conflitos no local de trabalho 57,14% dos inquiridos procura resolvê-los.

Figura 3. 1: Perceção dos AT relativamente ao seu trabalho e local de trabalho



Relativamente ao ambiente de trabalho, foi solicitado que os inquiridos classifikassem a relação entre os membros da organização, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (1 - Muito má; 2 – Má; 3 – Razoável; 4 – Boa; 5 - Muito Boa).

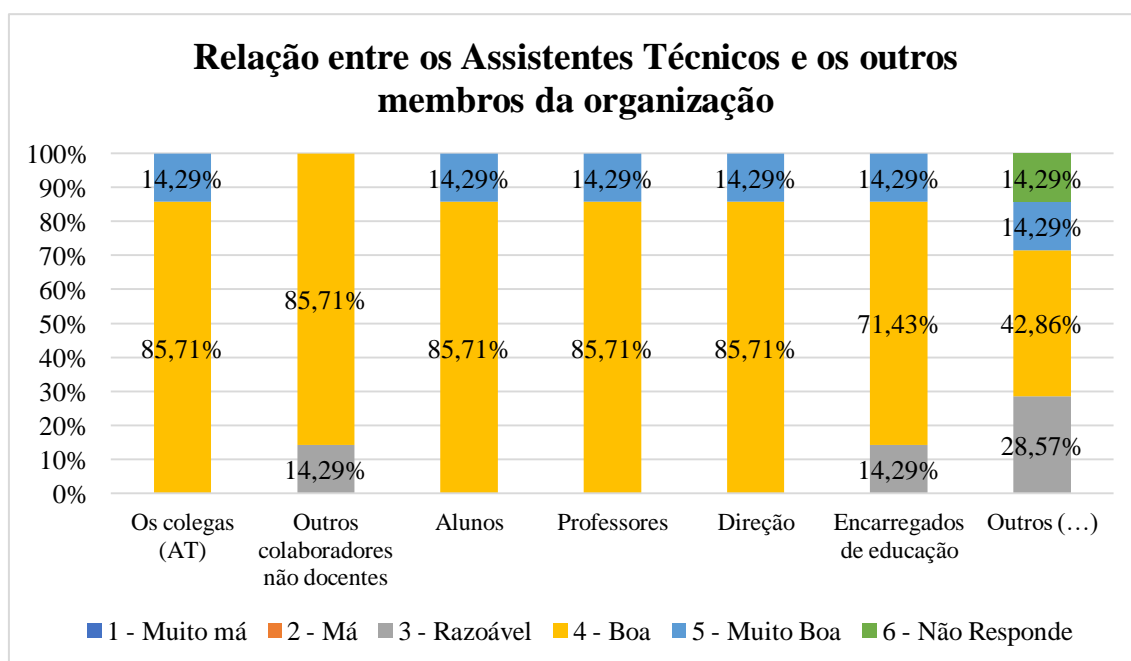
Como podemos verificar na Figura 3.2, a grande maioria dos inquiridos (85,71%) considera “Boa” a relação entre os AT e os alunos, os professores, a direção e entre os próprios colegas administrativos. 14,29% consideram esta relação “Muito Boa”.

Relativamente aos outros colaboradores não docentes, 14,29% dos inquiridos considera a relação “Razoável” e 85,71% considera “Boa”.

Já entre os AT e os encarregados de educação, 71,43% considera que a relação é “Boa”, 14,29% considera “Razoável” e também 14,29% considera “Muito boa”.

Os outros elementos da organização tiveram cotações mais dispersas: 28,57% considera a relação “Razoável”, 42,86% considera “Boa”, 14,29% considera “Muito boa” e 14,29% não responderam.

Figura 3. 2: Relação entre os AT e os outros membros da organização



Mostrando a informação de outra forma, a média das cotações para os colegas técnicos administrativos, alunos, professores e direção é de 4,14 (em 5 pontos). Para os encarregados de educação é de 4, para os outros colaboradores não docentes é de 3,86 e para outros elementos é de 3,83.

Quadro 3. 2: Média das respostas relativamente à relação entre os AT e os outros membros da organização

Elementos da organização	Média
Os colegas (AT)	4,14
Outros colaboradores não docentes	3,86
Alunos	4,14
Professores	4,14
Direção	4,14
Encarregados de educação	4
Outros (...)	3,83

3 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

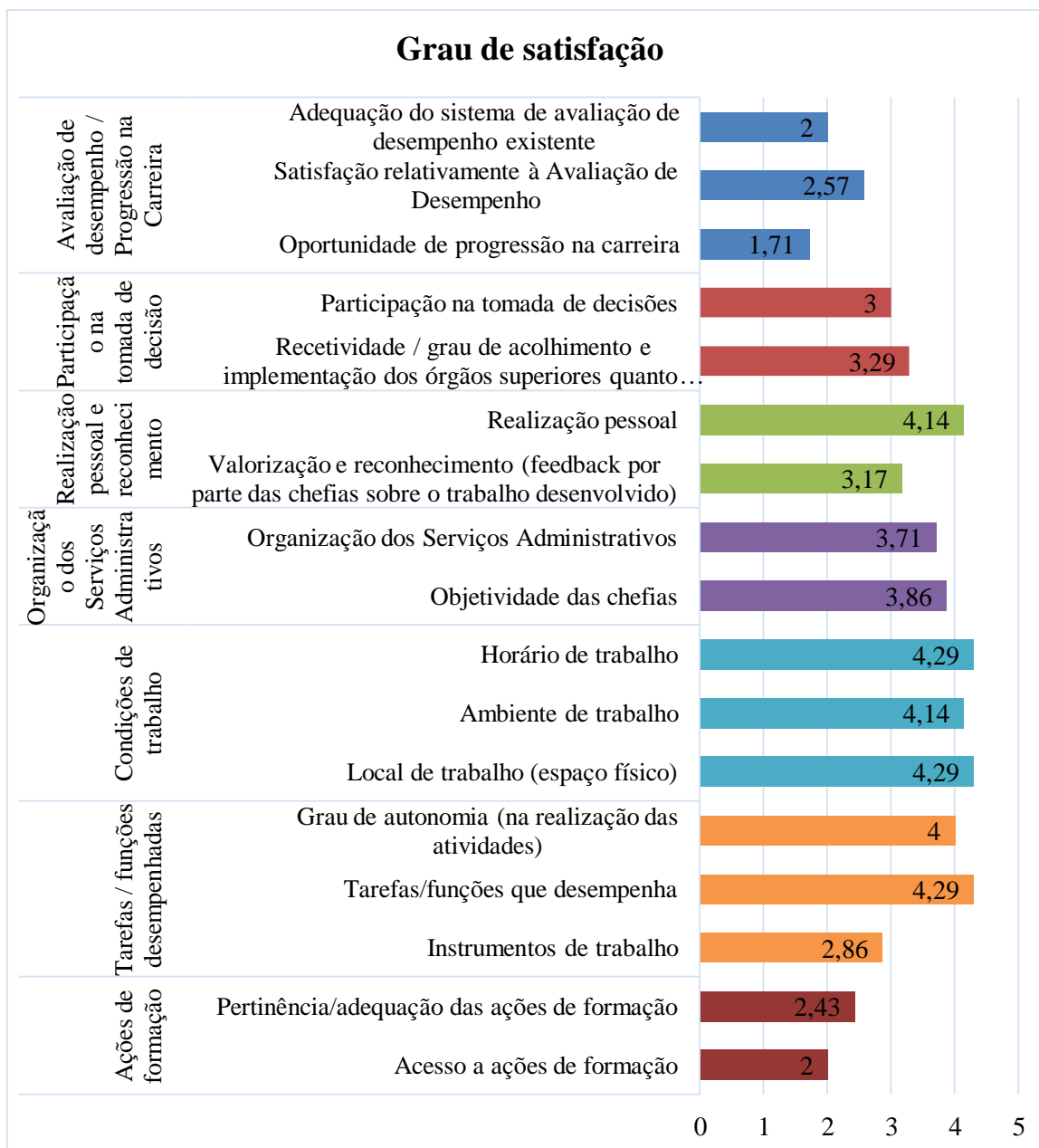
Foi, também, solicitado aos inquiridos que classificassem o seu grau de satisfação relativamente a 7 grandes áreas: ações de formação, tarefas/funções desempenhadas, condições de trabalho, organização dos serviços administrativos, realização pessoal e reconhecimento, participação na tomada de decisões e avaliação de desempenho/progressão na carreira.

Aqui as cotações médias foram bastante distintas nos diferentes itens das várias áreas, variando entre 1,71 e 4,29.

As áreas com cotações mais baixas são as seguintes: "Avaliação de desempenho/Progressão na Carreira" com cotações médias entre o 1,71 e o 2,57; e "Ações de formação" com cotação média de 2 e 2,43. A área de cotação mais alta é a referente às "Condições de trabalho" com cotações médias compreendidas entre 4,14 e 4,29.

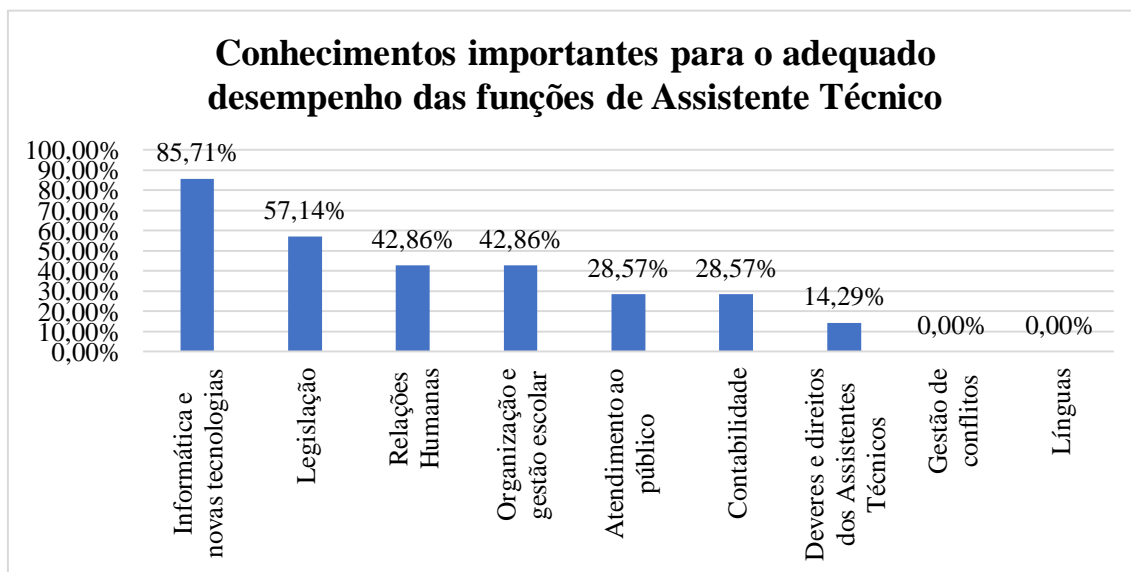
Podem salientar-se os itens que apresentam cotações médias superiores ou iguais a 4, a saber: horário de trabalho (4,29); local de trabalho (4,29); tarefas/funções que desempenha (4,29); realização pessoal (4,14), ambiente de trabalho (4,14) e grau de autonomia (4).

Figura 3. 3: Grau de satisfação no trabalho dos Assistentes Técnicos



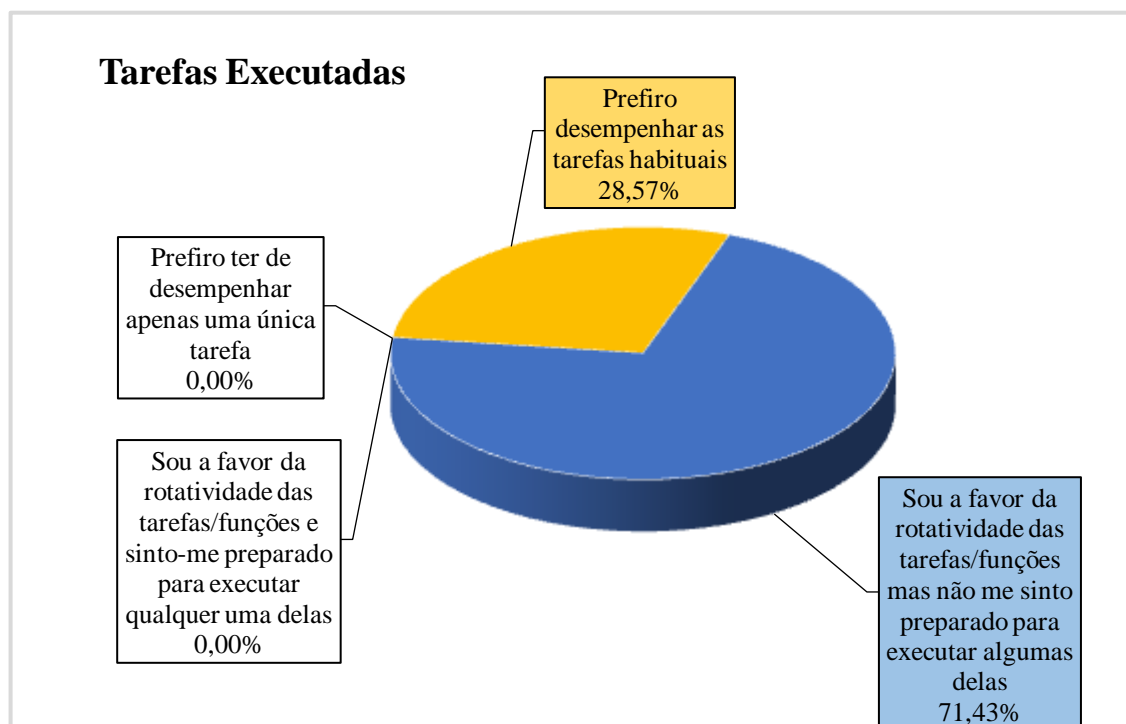
Quando questionados sobre os conhecimentos que consideram mais importantes para o adequado desempenho da sua atividade, 87,71% destaca a "Informática e novas tecnologias"; 57,14% a "Legislação"; 42,86% as "Relações Humanas" e a "Organização e gestão escolar".

Figura 3. 4: Conhecimentos importantes para o adequado desempenho das funções de Assistente Técnico



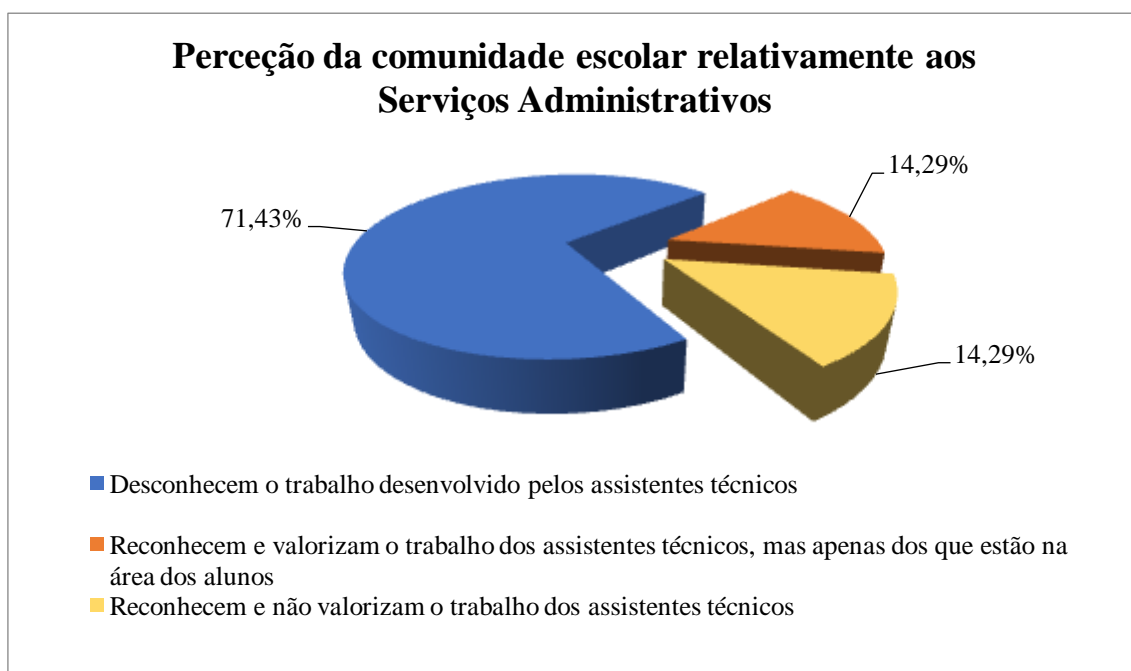
Pensando na organização, e relativamente às tarefas executadas, 71,43% afirma ser a favor da rotatividade das tarefas / funções, mas reconhece que não se sente preparado para executar algumas delas e 28,57% prefere desempenhar as tarefas habituais.

Figura 3. 5: Tarefas executadas pelos Assistentes Técnicos



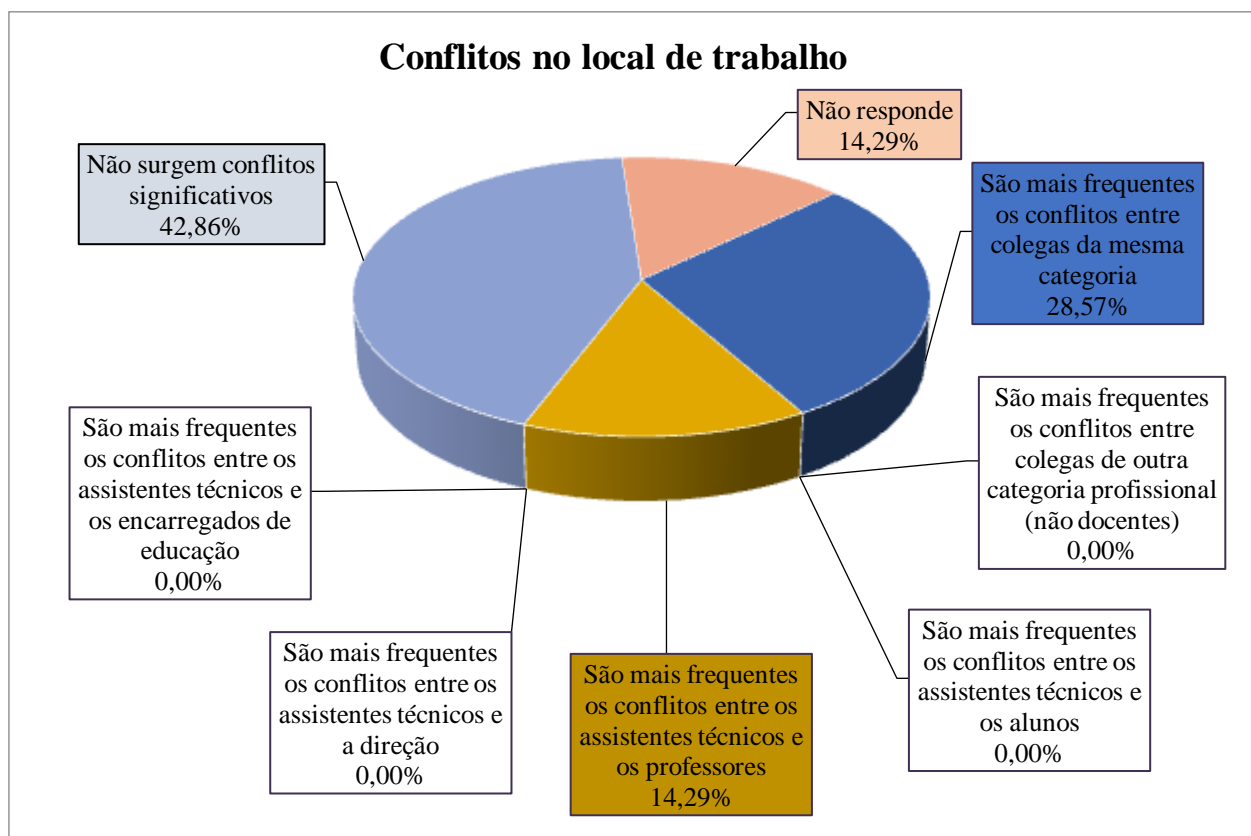
Questionados sobre a perceção que a comunidade escolar tem dos serviços administrativos, 71,43% considera que a comunidade escolar desconhece o trabalho desenvolvido pelos técnicos administrativos, 14,29% refere que reconhecem e não valorizam o trabalho e os restantes 14,29% referem que estes reconhecem e valorizam o trabalho dos técnicos administrativos, mas apenas dos que estão na área dos alunos.

Figura 3. 6: Perceção da comunidade escolar relativamente aos Serviços Administrativos



Relativamente aos conflitos no local de trabalho 42,86% afirma não surgirem conflitos significativos, 28,57% refere serem mais frequentes entre colegas da mesma categoria. 14,29% considera mais frequentes conflitos entre os técnicos administrativos e os professores e 14,29% não responde à questão.

Figura 3. 7: Conflitos no local de trabalho



4 - PERCEÇÃO DOS OUTROS ELEMENTOS DA COMUNIDADE ESCOLAR

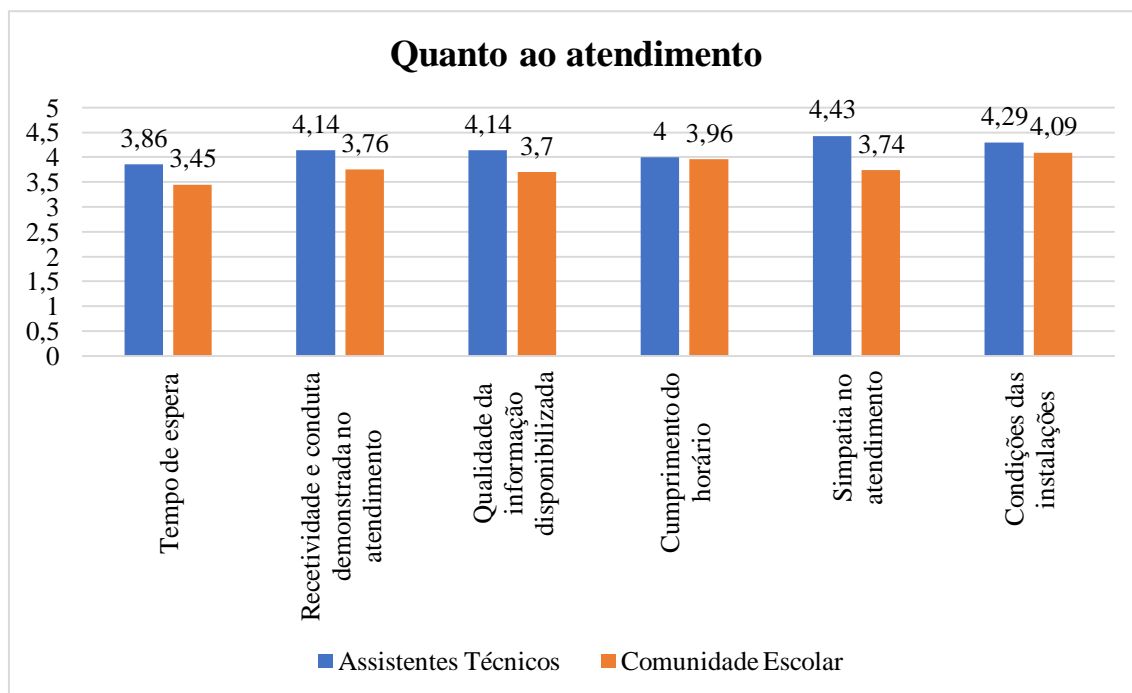
Foram, também, inquiridos 164 membros da comunidade escolar (45 alunos maiores de 18 anos, 45 docentes, 17 colaboradores não docentes e 57 representantes dos encarregados de educação) relativamente ao seu grau de satisfação em relação a vários aspetos da organização: quanto ao atendimento, quanto à operacionalização do serviço prestado e quanto a outros indicadores.

Nas figuras 3.8, 3.9 e 3.10 apresenta-se a comparação entre as respostas dos AT e as dos membros da comunidade escolar para as mesmas questões.

De um modo geral, podemos verificar que as cotações médias são mais elevadas em todos os itens nas respostas dadas pelos AT.

Relativamente ao atendimento, as discrepâncias registadas são por ordem decrescente as seguintes: simpatia no atendimento (0,69), qualidade de informação disponibilizada (0,44), tempo de espera (0,41), recetividade e conduta no atendimento (0,38), condições das instalações (0,20) e cumprimento do horário (0,04).

Figura 3. 8: Atendimento



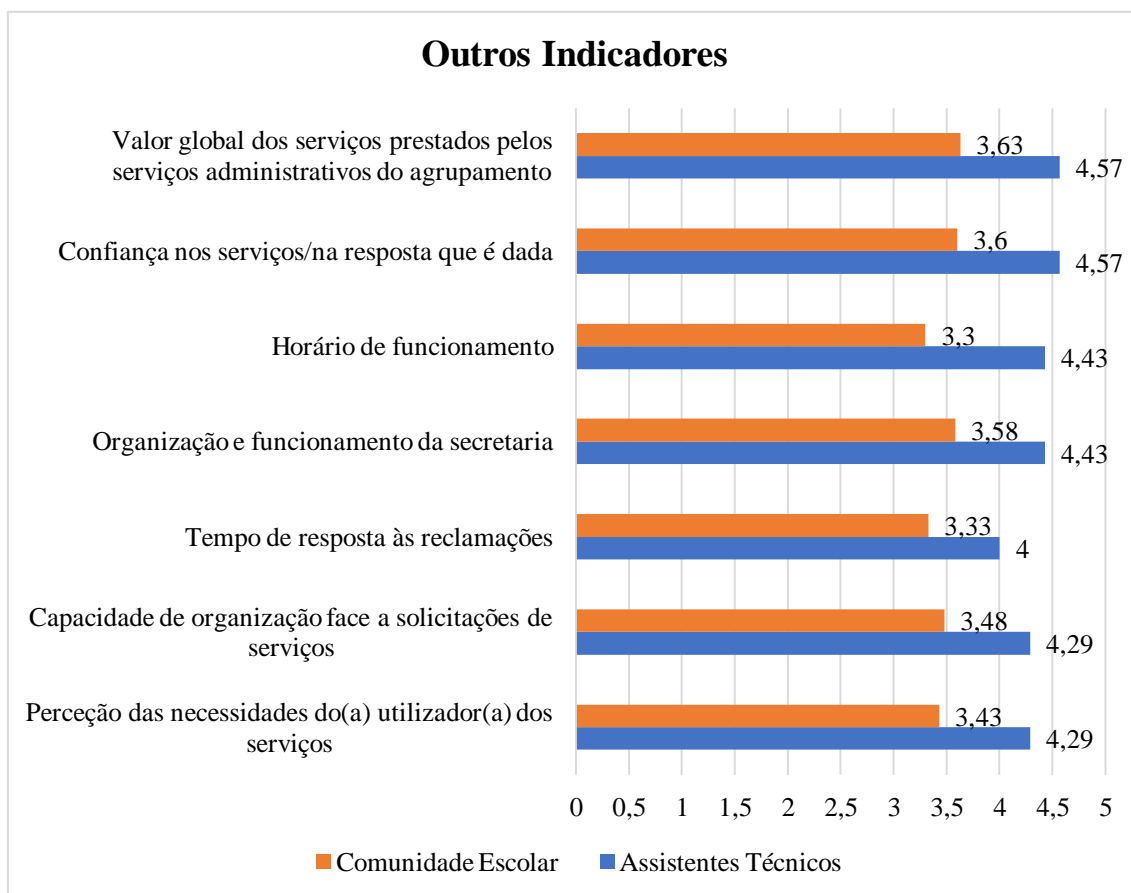
Quanto à operacionalização dos serviços prestados, os 3 itens que apresentam maiores diferenças entre as respostas dos AT e a comunidade escolar dizem respeito ao grau de responsabilidade dos serviços (0,97), à iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas (0,74) e à disponibilidade das(os) colaboradores (0,7).

Figura 3. 9: Operacionalização do serviço prestado



Nos outros indicadores, o horário de funcionamento é onde se verifica maiores diferenças entre as perspetivas dos AT e da comunidade escolar (1,13) seguindo-se a confiança nos serviços/na resposta que é dada (0,97) e no valor global dos serviços prestados pelos serviços administrativos do agrupamento (0,94).

Figura 3. 10: Outros indicadores



CAPÍTULO IV - ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Dos resultados apresentados anteriormente, verifica-se que os AT estão satisfeitos com as condições de trabalho, nomeadamente ao nível do local (espaço físico), horário e ambiente de trabalho. Referem, ainda, que o período normal de trabalho é adequado e que vai ao encontro das suas expectativas, o que contribui para a sua realização pessoal. Estão satisfeitos quanto às tarefas/funções que desempenham e ao seu grau de autonomia, mas o seu grau de satisfação diminui relativamente aos instrumentos de trabalho. Estas conclusões vão ao encontro de Cunha *et al.* (2007), uma vez que estes referem que "a satisfação com o trabalho deve ser entendida como um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas". De entre os fatores determinantes para a satisfação profissional destacam, para além da idade e do género, os fatores de natureza pessoal (tipo de personalidade, satisfação geral com a vida); demográficos (crenças, comportamentos, atitudes, contexto social) e organizacionais (salário, trabalho, perspectivas de carreira, estilo de chefia, a relação com os colegas e as condições físicas do trabalho).

Os inquiridos consideram que as relações entre as pessoas são mais importantes do que o espaço laboral e que a relação que estabelecem entre todos os elementos da organização/comunidade escolar é boa ou muito boa. Tal reforça a ideia de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), que defendem que a satisfação no trabalho pode ser intrínseca, quando tem origem no próprio trabalho (se o trabalho é interessante, se tem oportunidades de carreira, se o colaborador tem responsabilidade e autonomia), ou pode ser extrínseca quando a satisfação é consequência do salário, das políticas da empresa, da segurança no trabalho ou mesmo dos relacionamentos com os colegas de trabalho.

Grande parte dos AT considera que não surgem conflitos significativos no local de trabalho e quando surgem são mais frequentes entre colegas da mesma categoria e/ou professores e não com a restante comunidade escolar.

Todavia mais de metade dos inquiridos considera que, na organização, as chefias não se preocupam com os seus colaboradores (nomeadamente com o estado emocional, as condições de saúde, entre outros) e que o seu trabalho não é reconhecido, nem valorizado pelas chefias (mostraram-se insatisfeitos, ou nem satisfeitos, nem

insatisfeitos), o que confirma o pensamento de Cunha *et al.* (2007), que referem que a satisfação das pessoas pode estar relacionada com as "condições de trabalho, o estilo de chefia, o comportamento dos colegas, o salário e as perspectivas de promoção". Rocha (2010) refere que deve existir preocupação quotidiana por parte das chefias e dos dirigentes em reforçar a opinião positiva sobre as tarefas e responsabilidades que evidenciem desempenhos de qualidade, seja a nível individual ou de equipa.

A perceção que os AT têm relativamente à comunidade escolar é que a maioria dos utentes desconhece o seu trabalho ou apenas reconhece e valoriza os que estão adstritos à área dos alunos.

Verifica-se que os AT não têm grandes expectativas relativamente às oportunidades de progressão na carreira e que não estão satisfeitos relativamente à adequação do sistema de avaliação de desempenho. Esta perceção corrobora a ideia de Bauk (1985) afirma que os fatores considerados como os mais significantes ao stress e à insatisfação no trabalho, são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional.

Os inquiridos são a favor da rotatividade das tarefas/funções, mas não se sentem preparados para executar algumas delas. Esta conclusão reforça a opinião de Spinelli (2015) que considera que devem ser formalizadas estratégias de formação baseadas no quotidiano profissional, ou seja, primeiramente é necessário efetuar um levantamento das necessidades reais e posteriormente, analisar as dificuldades apontadas pelos colaboradores no dia-a-dia.

Os resultados também mostram que os AT não estão satisfeitos quanto à pertinência/adequação das ações de formação ao seu trabalho e ao acesso às mesmas, o que corrobora a opinião de Rocha (2020), que afirma que existe, por vezes, formação que não está relacionada com a realidade do trabalhador.

Os AT inquiridos consideram a informática e as novas tecnologias, a legislação, a organização e gestão escolar, bem como as relações humanas, conhecimentos importantes para o adequado desempenho das funções de AT.

Quando se faz a comparação entre a perceção que os AT têm do seu trabalho na organização com a perceção que a comunidade escolar tem dos mesmos, verifica-se que

os AT têm sobre o seu próprio trabalho uma perspetiva mais positiva do que aquela que efetivamente a comunidade escolar lhes consegue reconhecer.

A maior discrepância verifica-se nos "outros indicadores" considerados por nós pertinentes para melhor caracterizar a perceção que a comunidade escolar tem relativamente aos AT, nomeadamente os itens do "horário de funcionamento", da "confiança nos serviços/na resposta que é dada" e o "valor global dos serviços prestados pelos serviços administrativos do agrupamento".

Quanto à "operacionalização dos serviços prestados" é o "grau de responsabilidade dos serviços" e a "disponibilidade das(os) colaboradores" que mais se destacam de entre os fatores que os AT consideram como mais relevantes no seu exercício profissional. No que diz respeito ao "atendimento" estas discrepâncias não são tão significativas em termos de perceção entre AT e a comunidade escolar destacando-se a "simpatia no atendimento" e a "qualidade da informação disponibilizada".

Estas conclusões vão ao encontro da opinião de Henriques (2006) que considera que nas empresas que prestam serviços, como é o caso dos AT nos serviços de administração escolar, os profissionais devem possuir competências específicas, nomeadamente ao nível do atendimento, pois estão sempre em contacto com diferentes elementos da comunidade escolar e/ou educativa. Características como o respeito pelo outro, a capacidade de gerir e reagir a situações inesperadas e de se adaptar rapidamente à mudança, a capacidade de comunicação, de transmissão de ideias, facilidade em atenuar conflitos e a sua objetividade, permitem e potenciam o sucesso de um colaborador no seio da organização.

Limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras

Importa, agora, considerar algumas limitações da pesquisa e pistas para investigação futura.

A primeira limitação prende-se com a impossibilidade de realizar as entrevistas aos AT, não cumprindo assim, na íntegra, o propósito de um estudo de caso. A abordagem qualitativa teria permitido a recolha de dados em contexto, o que teria facilitado o aprofundamento da problemática de estudo contribuído para o seu enriquecimento ao

permitir a triangulação com os dados recolhidos no inquérito por questionário. Pensamos que, no âmbito de investigações futuras poderão ser complementados os dados recolhidos com a realização de entrevistas aos AT.

A segunda resultou do facto da dimensão da amostra ser reduzida. Teria sido recomendável recolher uma amostra de maior dimensão. Sugere-se que outros investigadores apliquem os instrumentos de medida numa amostra de maiores dimensões e a outras escolas e agrupamentos.

A terceira limitação diz respeito às dificuldades sentidas na recolha de dados, uma vez que parte da comunidade escolar não estava a responder aos questionários online, e por isso foi necessário solicitar o preenchimento em papel. Devido à situação de saúde pública a decorrer não se tornou possível a recolha efetiva de todas as respostas aos questionários.

Considerações Finais

Nesta investigação é possível perceber que ao integrarem uma estrutura organizacional complexa que vive em constante mutação, como é o caso da Escola, os AT desenvolvem um trabalho de grande responsabilidade, na retaguarda do processo de ensino-aprendizagem, assegurando o funcionamento burocrático-administrativo da organização escolar.

De facto, a Escola foi espelhando as transformações sociais, sendo palco de mudanças turbulentas no campo educativo e assistindo de perto à massificação do ensino e ao consequente aumento da população escolar. Ao longo de mais de duas décadas foram-se verificando algumas mudanças legislativas no que diz respeito ao pessoal não docente, em geral, e aos AT em particular, com o reconhecimento da necessidade da formação profissional dos recursos humanos, com a reformulação de funções, competências, conteúdos funcionais e com a criação de novas carreiras e a extinção de outras.

Os AT têm, ainda, sido afetados por outras mudanças, quer legislativas, quer resultantes da própria democratização da sociedade, que acabaram por influenciar o seu trabalho e as relações laborais. De salientar a junção das escolas em agrupamentos, numa primeira fase exclusivamente horizontais, e numa segunda fase verticais. Neste novo

enquadramento legal, o papel destes colaboradores assumiu novos contornos e a tradicional divisão de trabalho tornou-se praticamente insustentável, uma vez que o universo dos atores dependentes dos Serviços de Administração Escolar aumentou significativamente (duplicou ou até triplicou). No mesmo sentido a diversificação de níveis de ensino, que passaram a estar agregados num único setor administrativo, obrigou os colaboradores a atualizarem, reciclarem e até a adquirirem outros conhecimentos. Esta realidade, aliada à modernização das formas de atendimento na AP conduziu à necessidade de reformular a organização destes serviços. Fomentando, nomeadamente, a implementação da gestão de processos e o sistema de atendimento personalizado. Para além disso, as sucessivas reformas educativas, a introdução da informatização dos serviços, com a utilização de várias plataformas institucionais, o recurso à utilização das novas tecnologias como meio privilegiado de comunicação com os organismos centrais e o aparecimento de novas realidades sociais nas escolas, decorrente, principalmente, do crescente número de alunos estrangeiros, são outros problemas que se apresentam como constrangimentos à eficácia do trabalho administrativo na Escola.

Após esta investigação consideramos que é premente repensar a formação dos AT, à luz da visão de Escola, de contextos cada vez mais complexos e exigentes em que os AT têm de trabalhar. Das conclusões obtidas podemos genericamente afirmar que os AT nem sempre se sentem preparados para desempenhar outras funções para além das que desenvolvem habitualmente e, por isso, o investimento na formação e qualificação destes profissionais é um fator chave para o sucesso da qualidade e eficiência do seu trabalho. Defendemos que o investimento na melhoria das qualificações e no desenvolvimento profissional destes técnicos contribuirá decisivamente para melhorar a perceção que a comunidade escolar tem destes profissionais.

Questões como "Que conhecimentos e competências se valorizam? Que experiências de formação e que oportunidades de aprendizagem são proporcionadas aos futuros AT atualmente? E aos que neste momento estão a trabalhar?" são a base de reflexão para uma intervenção mais refletida e eficaz no desenho de uma formação/ valorização/ desenvolvimento de competências e ferramentas que contribuam para otimizar o exercício pleno das funções dos AT e, deste modo, contribuir para que melhor se reflitam na eficácia e na qualidade dos serviços da própria intuição.

Nesta perspetiva, os centros de formação em parceria com as instituições de ensino superior são organismos que poderão ter um papel consistente que possa contribuir para um sistema de formação contínua e integrada, que tenha em conta o perfil dos trabalhadores públicos e as necessidades dos respetivos serviços.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Práxis

Bauk, A. (1985). Stress. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 13(50), abril/maio/junho.

Bell, J. (2008). *Como realizar um projeto de investigação* (4.^a ed.). Lisboa: Gradiva Publicações, S. A.

Bogdan & Biklen (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução á teoria e aos métodos*. Lisboa: Porto Editora

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: Publicações D. Quixote

Canotilho, J. & Moreira V. (2007). *Constituição da República Portuguesa Anotada, Vol. I e II* (4.^a Edição Revista). Coimbra: Coimbra Editora.

Caupers, J. (2003). *Introdução ao Direito Administrativo* (7.^a Edição). Lisboa: Âncora Editora.

Cavanagh, S. (1992). *Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem que trabalha em hospitais*. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>. Consultado em 20 de abril de 2020.

Centro de Estudos Judiciários (2018). *Direito das Relações Laborais*. Lisboa. Coleção Caderno Especial. Disponível em http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/Administrativo_fiscal/eb_DRLAP_2018.pdf. Consultado em 20 abril de 2020.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Campo C., Cabral-Cardoso, & Marques, C. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo

Chripino, A. (2007). *Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, 15(54), 11-28.

Direção-geral da administração e do emprego público (2018). Carta de Ética da Função Pública. Disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=E08C1D28-FB3E-4D1A-91357A2B5D646426>. Consultado em 6 janeiro de 2019.

Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A., e (Coord.). (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fortin, M. (2009). *O processo de investigação da conceção à realização*. (5ª Edição). Loures: Lusociência.

Henriques, P. L. (2006). *A Gestão do Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações: Uma Abordagem à Gestão Emocional nas Organizações* (Dissertação de Doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley, 2.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally. em:

[http://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639511](http://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639511). Consultado em 29 dezembro de 2019,

Martins, S. M. (2013). *O Trabalho Colaborativo como Meio de Desenvolvimento Profissional de Professores do Projeto Fénix, na ESPS (Estudo de caso)* (Mestrado em Gestão, Avaliação e Supervisão Escolar, Escola Superior de Educação e Ciências Sociais). Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.

Martinez Zampa, D. (2005). *Mediación educativa y resolucion de conflictos: modelos de implementacion*. Buenos Aire: Ediciones Novedades Educativas.

Meirinho, M., Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, (2)2.

Montana, P., Charnov, B (2010). *Administração - Série Essencial*. Brasil: Saraiva

Monteiro, S. S. (2019). A mediação enquanto método inclusivo de resolução de conflitos. In Freire, C, Mangas, C., Sousa, J, *Livro de Atas da V Conferência Internacional para a Inclusão – 2018* (pp. 456-471). Politécnico de Leiria – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais. ISBN 978-989-8797-34-6.

Pimental, F. (2018). *Estatuto Jurídico do Trabalhador em Funções Públicas (e do sindicalismo na Administração Pública)*. Coimbra: Almedina.

Quivy, R., & Campenhout, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos humanos na Administração Pública* (3.ª Ed.). Lisboa: Escolar.

Schermerhorn, Jr., John R; Hunt, J. G.; Osborn, R. (1999). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman

Serrano, M.(2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*. Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers nº 1/2010

Sousa, M. (1999). *Lições de Direito Administrativo* (Volume I). Lisboa: Lex.

Spinelli, I. M. (2015). *Formação, desenvolvimento do capital humano e vantagem competitiva* (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia). Universidade do Porto, Porto.

Yin, R.(1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

ANEXOS

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AT

Este inquérito enquadra-se no âmbito de uma investigação sobre a perceção dos AT relativamente ao seu trabalho na organização e gestão da escola e a dos restantes elementos da comunidade escolar (encarregados de educação, pessoal docente e não docente. alunos maiores de 18 anos)

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins científicos e serão tratados de forma global e anónima.

Não existem respostas certas ou erradas pelo que lhe pedimos que responda de forma sincera a todas as questões.

Grata pela sua colaboração.

1. Género:

- Masculino
- Feminino.
- Outro

2. Idade

3. Habilitação escolar:

- 9º ano;
- 12.ºano;
- Licenciatura;
- Outra: → Qual

4. Tempo (anos) de serviço na profissão:

-anos

5. Tempo (anos) de serviço na atual categoria profissional:

-anos

6. Tempo (anos) de serviço no agrupamento:

-anos

7. Modalidade de contrato:

- Tempo indeterminado;
- Termo resolutivo certo;
- Termo resolutivo incerto;
- Outro.....qual

8. Local de trabalho:

- EB 2/3º ciclo;
- Secundário;

9. Qual a sua categoria profissional?

- Assistente Técnico
- Coordenador Técnico
- Outra / Não responde

10. Nos serviços administrativos escolares desempenho funções na área:

- Contabilidade e Tesouraria;
- Vencimentos;
- Pessoal docente e não docente;
- Alunos;
- Arquivo;
- Inventário/Cadastro
- Ação Social Escolar
- Economato
- Outra...qual

PENSE EM SI E NO SEU LOCAL DE TRABALHO

Para cada afirmação utilize a seguinte escala:

- 1 - A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim
- 2 - Em geral, a afirmação não se aplica a mim
- 3 - A afirmação aplica-se pouco a mim
- 4 - A afirmação aplica-se a mim
- 5 - A afirmação aplica-se completamente a mim

Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si e ao seu local de trabalho.

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
Sinto-me motivado nesta profissão.					
O trabalho que desempenho vai ao encontro das minhas expetativas.					
Considero que o tempo que passo na minha atividade profissional é útil.					
Gosto da forma como o trabalho está organizado na minha organização.					

Sinto o apoio do coordenador técnico/chefe de secretaria na execução das minhas tarefas.					
Considero que, na minha organização, as chefias se preocupam com os seus colaboradores (estado emocional, estado de saúde, ...).					
Quando surgem conflitos no meu trabalho, procuro ser eu a resolvê-los.					
Considero que o local de trabalho é adequado para o número de pessoas.					
Acho que a forma como o serviço está organizado é funcional.					
Considero que as relações entre as pessoas são mais importantes que o espaço laboral.					

PENSE NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO

Relativamente ao ambiente de trabalho, classifique a relação entre os membros da organização utilizando a seguinte escala:

- 1 - Muito má
- 2 - Má
- 3 - Razoável
- 4 - Boa
- 5 - Muito Boa

Classifique a relação entre os Assistentes Técnicos e os seguintes membros da organização:

	Muito Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa
1. os colegas (AT)					
2. Outros colaboradores não docentes					

3. Alunos					
4. Professores					
5. Direção					
6. Encarregados de educação					
7. Outros (...)					

PENSE EM SI E NO SEU GRAU DE SATISFAÇÃO

Assinale a opção que melhor traduz o seu grau de satisfação.

	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Acesso a ações de formação					
Pertinência/adequação das ações de formação					
Instrumentos de trabalho					
Local de trabalho (espaço físico)					
Ambiente de trabalho					
Organização dos Serviços Administrativos					
Horário de trabalho					
Tarefas/funções que desempenha					
Grau de autonomia (na realização das atividades)					
Realização pessoal					
Objetividade das chefias					
Valorização e reconhecimento (feedback por parte das chefias sobre o trabalho desenvolvido)					
Recetividade / grau de acolhimento e implementação dos órgãos superiores quanto a propostas/sugestões apresentadas					
Oportunidade de progressão na carreira					

Participação na tomada de decisões					
Adequação do sistema de avaliação de desempenho existente					

Dos conhecimentos que se seguem, assinale os 3 que considera mais importantes para o adequado desempenho da sua atividade:

- Informática e novas tecnologias;
- Atendimento ao público;
- Relações humanas;
- Deveres e direitos dos técnicos administrativos;
- Organização e gestão escolar;
- Gestão de conflitos;
- Línguas;
- Contabilidade;
- Legislação
- Outro. Especifique.....

PENSE NA SUA ORGANIZAÇÃO

Para cada uma das situações, assinale a afirmação que melhor corresponde à forma como se sente relativamente aos seguintes aspetos:

a) Em relação às tarefas executadas

- Sou a favor da rotatividade das tarefas/funções mas não me sinto preparado para executar algumas delas
- Sou a favor da rotatividade das tarefas/funções e sinto-me preparado para executar qualquer uma delas
- Prefiro ter de desempenhar apenas uma única tarefa
- Prefiro desempenhar as tarefas habituais

b) Em relação à perceção que a comunidade escolar tem do trabalho desenvolvido pelos serviços administrativos

- Desconhecem o trabalho desenvolvido pelos AT
- Reconhecem e valorizam o trabalho dos AT, mas apenas dos que estão na área dos alunos
- Reconhecem e não valorizam o trabalho dos AT
- Outra opção

c) Em relação aos conflitos no local de trabalho:

- São mais frequentes os conflitos entre colegas da mesma categoria
- São mais frequentes os conflitos entre colegas de outra categoria profissional (não docentes)
- São mais frequentes os conflitos entre os AT e os alunos
- São mais habituais surgirem conflitos entre os AT e os professores

- São mais habituais surgirem conflitos entre os AT e a direção
- São mais habituais surgirem conflitos entre os AT e os encarregados de educação
- Não sabe ou não quer responder

PENSE NA RESTANTE COMUNIDADE ESCOLAR

Indique qual pensa ser o grau de satisfação da restante comunidade escolar relativamente aos serviços prestados pelos Assistentes Técnicos, utilizando a seguinte escala:

- 1- Muito insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Satisfeito
- 4 - Muito satisfeito
- 5 - Extremamente satisfeito

1. QUANTO AO ATENDIMENTO

- Tempo de espera
- Recetividade e conduta demonstrada no atendimento
- Qualidade da informação disponibilizada
- Cumprimento do horário
- Simpatia no atendimento
- Condições das instalações

2. QUANTO À OPERACIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO (RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES /SOLUÇÕES APRESENTADAS)

- Disponibilidade das(os) funcionários
- Grau de responsabilidade dos serviços
- Competência das(os) funcionárias(os)
- Qualidade das soluções oferecidas
- Eficácia na resposta às solicitações
- Capacidade de adaptação às situações imprevistas
- Proatividade na apresentação de soluções
- Fiabilidade das soluções oferecidas
- Iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas

3. OUTROS INDICADORES:

- Perceção das necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços
- Capacidade de organização face a solicitações de serviços
- Tempo de resposta às reclamações
- Organização e funcionamento da secretaria
- Horário de funcionamento
- Confiança nos serviços/na resposta que é dada
- Valor global dos serviços prestados pelos serviços administrativos do agrupamento.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO APLICADO À COMUNIDADE ESCOLAR

Este inquérito enquadra-se no âmbito de uma investigação sobre a perceção dos técnicos administrativos relativamente ao seu trabalho na organização e gestão da escola e a dos restantes elementos da comunidade escolar (encarregados de educação, pessoal docente e não docente, alunos maiores de 18 anos)

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins científicos e serão tratados de forma global e anónima.

Não existem respostas certas ou erradas pelo que lhe pedimos que responda de forma sincera a todas as questões.

Grata pela sua colaboração.

Assinale a sua situação:

- Aluno
- Docente
- Não docente
- Pai e Enc. De Educação ou em sua substituição
- Outro. Especifique

GRAU DE SATISFAÇÃO

Avalie o seu grau de satisfação, relativamente aos serviços prestados pelos Técnicos Administrativos à restante comunidade escolar, utilizando a seguinte escala:

1- Muito insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Satisfeito

4 - Muito satisfeito

5 - Extremamente satisfeito

1. QUANTO AO ATENDIMENTO

- Tempo de espera
- Recetividade e conduta demonstrada no atendimento
- Qualidade da informação disponibilizada
- Cumprimento do horário
- Simpatia no atendimento
- Condições das instalações

2. QUANTO À OPERACIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO (RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES /SOLUÇÕES APRESENTADAS)

- Disponibilidade das(os) funcionários
- Grau de responsabilidade dos serviços
- Competência das(os) funcionárias(os)
- Qualidade das soluções oferecidas
- Eficácia na resposta às solicitações
- Capacidade de adaptação às situações imprevistas
- Proatividade na apresentação de soluções
- Fiabilidade das soluções oferecidas
- Iniciativa e empenho na resolução das questões apresentadas

3. OUTROS INDICADORES:

- Perceção das necessidades do(a) utilizador(a) dos serviços
- Capacidade de organização face a solicitações de serviços
- Tempo de resposta às reclamações
- Organização e funcionamento da secretaria
- Horário de funcionamento
- Confiança nos serviços/na resposta que é dada
- Valor global dos serviços prestados pelos serviços administrativos do agrupamento.