



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA E EDUCAÇÃO

**MOTIVAÇÃO E GESTÃO DOS RECURSOS
HUMANOS DOS INSTITUTOS MÉDIOS TÉCNICOS
DE LUANDA NO QUADRO DA REFORMA
EDUCATIVA**

Victor José Jorge

Orientação: Prof. Doutor José Bravo Nico

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialização: *Administração e Gestão Educacional*

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
Mestrado em Ciências da Educação
Especialização em Administração e Gestão Educacional

**MOTIVAÇÃO E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DOS
INSTITUTOS MÉDIOS TÉCNICOS DE LUANDA NO QUADRO DA
REFORMA EDUCATIVA**

Victor José Jorge

Orientador

Prof. Doutor José Bravo Nico

Évora / 2013

DEDICATÓRIA

À memória dos meus irmãos Claudina Filomena Jorge, Rafael Victor Benjamim Charles e à avô Napunga, que Deus os tenha, serão sempre recordados.

À todos quanto partilham os princípios elementares que marcam a dignidade e a dimensão humana.

AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus, Todo-poderoso que concede vida, paz, amor e saúde para o bem de todos. Por me guiar nos momentos bons e difíceis da minha vida e por conceder-me este momento para o trabalho que realizei.

Meus agradecimentos especiais ao meu Tutor Professor Doutor Bravo Nico, pela disponibilidade e a maneira satisfatória do desempenho na orientação desta dissertação.

À Universidade Metodista de Angola e à Universidade de Évora pela parceria estabelecida na criação de cursos de mestrado.

A todos professores do curso de mestrado em Gestão e Administração Educacional.

Aos meus pais Jorge e Angelina Domingas por tudo quanto sou.

A minha esposa Maria Estrela V. Ferraz, ao Dr. Raimundo Ricardo pelo apoio dado no momento oportuno da minha formação, ao Pedro Jacob Caiumba, Carlos Cristóvão, a Maria José dos Santos, Dona Joana Afonso, ao Adriano Alves Martins, Jacinto Rieso, Anderson Quissanga, João Jorge Daniel, Diretor Domingos Vieira Dias Tomás e ao Antenor Capitango, pelo apoio moral no trabalho realizado.

Aos meus colegas Óscar Guilherme de Almeida, Costança Lima, Domingas Candengue e todos quantos partilhámos os momentos da nossa formação.

Aos Diretores dos Institutos Médios Técnicos de Luanda, Novais José, Simão Bastos, Moreiras Viana, tenente-coronel Aurélio Cavela, Irene Maria dos Santos Guimarães Costa, Philomene Marie Brito de Azevedo José Carlos, João Domingos, Catarina Rodrigues dos Reis, Álvaro Domingos, Manuel Pacavira e ao Diretor Abreu de Leite Faria, pela colaboração nas entrevistas e o apoio moral.

Aos meus irmãos e amigos que me apoiaram nos bons e maus momentos. Também são extensivos a todos que direta ou indiretamente contribuíram e me deram o apoio necessário.

Deus abençoe a todos.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	vi
INDICE GERAL	viii
INDICE DE TABELAS	x
INDICE DE GRÁFICOS	xii
ABREVIATURAS	xiv
RESUMO	xvi
ABSTRACT	xviii
INTRODUÇÃO	1
I - A Problemática	3
II - Importância do estudo	4
III - Objetivos do Trabalho	5
3.1 - Objetivos Gerais	5
3.2 - Objetivos específicos	5
PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
CAP. I – Definição de termos e conceitos	9
1.1 - Motivação	9
1.2 - Gestão	9
1.3 - Reforma	9
1.4 – Gestão dos estabelecimentos de ensino	15
1.5 - Recursos Humanos	31
1.6 - Educação	37
CAP. II - Reforma Educativa	39
2.1 – Objetivos gerais da educação no quadro da Reforma Educativa	41
2.2 - Melhoria da qualidade de ensino	42
2.3 - Reforma do ensino técnico profissional (RETEP)	43
2.4 - A escola como organização social	44
2.5 - Cultura e valores	45
CAP. III – Institutos Médios Técnicos de Luanda	49
3.1 - Missão dos institutos técnicos de Luanda	51
3.2 - Enquadramento orgânico dos institutos médios técnicos	51
3.3 - Função do diretor	52
3.4 - Sistema de educação angolano	53
PARTE II – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	57
CAP. IV – metodologia do trabalho	59

4.1 - Métodos do trabalho	61
4.2 - Técnicas e instrumentos	62
4.3 - População e amostra	62
4.4 - Modelos de pesquisa	62
4.5 - Procedimentos de recolha e de tratamento de dados.....	63
4.5 - Considerações sobre o campo de estudo	63
CAP. V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	
RECOLHIDOS	67
5.1- Análise quantitativa e qualitativa de dados das entrevistas com directores dos Institutos Médios Técnicos de Luanda	69
CONCLUSÃO	115
LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	119
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	119
BIBLIOGRAFIA	123
ANEXOS.....	127
Anexo 1 – Guião de entrevista	129
Anexo 2 – Exemplo de Carta de pedido de entrevista	139
Anexo 3 – Organograma dos intitutos médio-técnicos de Luanada	141

INDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>Distribuição dos inquiridos por idade</i>	69
Tabela 2: <i>Distribuição dos inquiridos por sexo</i>	70
Tabela 3: <i>A instituição que dirige tem alcançado êxitos esperados?</i>	72
Tabela 4: <i>Os cursos ministrados correspondem à expectativa da sociedade angolana?</i>	74
Tabela 5: <i>Acha que a inserção de alunos na atividade profissional após a formação é satistatória?</i>	75
Tabela 6: <i>Que utilização faz dessa informação ao nível da gestão da formação e das decisões que se tomam?</i>	76
Tabela 7: <i>Exemplos de casos práticos da inserção no mundo do emprego após a formação</i>	77
Tabela 8: <i>Competências formadas correspondem às nessecidades do país?</i>	78
Tabela 9: <i>Critérios considerados para a promoção da qualidade de ensino</i>	79
Tabela 10: <i>Que tipo de gestão é usado na sua instituição?</i>	80
Tabela 11: <i>Gosta do ambiente serviço? Gosta da função que exerce?</i>	81
Tabela 12: <i>As condições de serviço correspondem aos objetivos da instituição que dirige?</i>	81
Tabela 13: <i>O tipo de gestão adoptado determina ou não o desenvolvimento da educação?</i>	82
Tabela 14: <i>Qual é o tipo de estrutura organizacional adoptado na instituição que dirige?</i>	83
Tabela 15: <i>Instalações físicas correspondem às exigências do mundo real?</i>	84
Tabela 16: <i>Como tem desenvolvido o seu papel de diretor deste instituto médio-técnico profissional?</i>	85
Tabela 17: <i>Principais fatores de motivação dos colaboradores</i>	86
Tabela 18: <i>Principais fatores de desmotivação dos colaboradores</i>	87
Tabela 19: <i>Acha que os funcionários se sentem motivados no serviço?</i>	88
Tabela 20: <i>Procedimentos usados para a motivação dos funcionários</i>	89
Tabela 21: <i>A remuneração dos funcionários é digna?</i>	90
Tabela 22: <i>As formas de motivar os subordinados correspondem com a plena criação de um ambiente favorável de trabalho?</i>	91

Tabela 23: <i>Consciência de que os funcionários devem ser motivados</i>	92
Tabela 24: <i>Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão</i>	93
Tabela 25: <i>Estado de motivação dos funcionários</i>	93
Tabela 26: <i>Funcionários gostam da sua maneira de orientá-los nas tarefas?</i>	94
Tabela 27: <i>O pessoal docente e administrativo cobre as necessidades humanas da instituição que dirige?</i>	95
Tabela 28: <i>Recrutamento, seleção e colocação dos funcionários</i>	96
Tabela 29: <i>Níveis acadêmicos técnico-profissionais</i>	97
Tabela 30: <i>Tomada de decisão a nível da instituição</i>	97
Tabela 31: <i>Escolha do Conselho Pedagógico e Direção</i>	98
Tabela 32: <i>Critérios para a nomeação dos conselhos</i>	99
Tabela 33: <i>Tipo de liderança</i>	100
Tabela 34: <i>Eficiência dos funcionários</i>	101
Tabela 35: <i>Monitorização das tarefas dos funcionários</i>	103
Tabela 36: <i>Existência de comissão de avaliação do nível de desempenho</i>	104
Tabela 37: <i>Mecanismos de criação da comissão de avaliação</i>	105
Tabela 38: <i>Existência de comissão de avaliação de desempenho</i>	106
Tabela 39: <i>Procedimentos para a avaliação de desempenho</i>	107
Tabela 40: <i>Razões de reforma no ensino técnico-profissional</i>	108
Tabela 41: <i>Pertinência da reforma adoptada</i>	109
Tabela 42: <i>Perceção de melhorias no ensino com a reforma do ensino técnico-profissional</i>	100
Tabela 43: <i>Os recursos humanos que gere estão imbutidos na vertente reforma do ensino técnico profissional de (RETEP)</i>	110
Tabela 44: <i>Processo de formação e superação</i>	111
Tabela 45: <i>Contribuição dos professores para a formação e superação do processo ensino-aprendizagem</i>	112
Tabela 46: <i>Indicadores desenvolvimento subsistema técnico-profissional</i>	112

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Distribuição dos inquiridos por idade</i>	69
Gráfico 2: <i>Distribuição dos inquiridos por sexo</i>	70
Gráfico 3: <i>A instituição que dirige tem alcançado êxitos esperados?</i>	72
Gráfico 4: <i>Os cursos ministrados correspondem à expectativa da sociedade angolana?</i>	74
Gráfico 5: <i>Inserção de alunos na atividade profissional após a formação é satisfatória?</i>	75
Gráfico 6: <i>Que utilização faz dessa informação ao nível da gestão da formação e das decisões que se tomam?</i>	76
Gráfico 7: <i>Exemplos de casos práticos da inserção no mundo do emprego após a formação</i>	77
Gráfico 8: <i>Competências formadas correspondem às necessidades do país?</i>	78
Gráfico 9: <i>Critérios considerados para a promoção da qualidade de ensino</i>	79
Gráfico 10: <i>Que tipo de gestão é usado na sua instituição?</i>	80
Gráfico 11: <i>Gosta do ambiente serviço? Gosta da função que exerce?</i>	81
Gráfico 12: <i>As condições de serviço correspondem aos objetivos da instituição que dirige</i>	82
Gráfico 13: <i>Que tipo de gestão adoptado determina ou não o desenvolvimento da educação?</i>	82
Gráfico 14: <i>Qual é o tipo de estrutura organizacional adoptado na instituição que dirige?</i>	83
Gráfico 15: <i>Instalações físicas correspondem às exigências do mundo real?</i>	84
Gráfico 16: <i>Como tem desenvolvido o seu papel de diretor deste instituto médio-técnico profissional?</i>	85
Gráfico 17: <i>Principais fatores de motivação dos colaboradores</i>	87
Gráfico 18: <i>Principais fatores de desmotivação dos colaboradores</i>	88
Gráfico 19: <i>Acha que os funcionários se sentem motivados no serviço?</i>	89
Gráfico 20: <i>Procedimentos usados para a motivação dos funcionários</i>	90
Gráfico 21: <i>A remuneração dos funcionários é digna?</i>	90
Gráfico 22: <i>As formas de motivar os subordinados correspondem com a plena criação de um ambiente favorável de trabalho?</i>	91

Gráfico 23: <i>Consciência de que os funcionários devem ser motivados</i>	92
Gráfico 24: <i>Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão</i>	93
Gráfico 25: <i>Estado de motivação dos funcionários</i>	94
Gráfico 26: <i>Funcionários gostam da sua maneira de orientá-los nas tarefas?</i>	94
Gráfico 27: <i>O pessoal docente e administrativo cobre as necessidades humanas da instituição que dirige?</i>	95
Gráfico 28: <i>Recrutamento, seleção e colocação dos funcionários</i>	96
Gráfico 29: <i>Níveis acadêmicos técnico-profissionais</i>	97
Gráfico 30: <i>Tomada de decisão a nível da instituição</i>	98
Gráfico 31: <i>Escolha do Conselho Pedagógico e Direção</i>	98
Gráfico 32: <i>Critérios para a nomeação dos conselhos</i>	99
Gráfico 33: <i>Tipo de liderança</i>	100
Gráfico 34: <i>Eficiência dos funcionários</i>	101
Gráfico 35: <i>Monitorização das tarefas dos funcionários</i>	103
Gráfico 36: <i>Existência de comissão de avaliação do nível de desempenho</i>	104
Gráfico 37: <i>Mecanismos de criação da comissão de avaliação</i>	105
Gráfico 38: <i>Existência de comissão de avaliação de desempenho</i>	106
Gráfico 39: <i>Procedimentos para a avaliação de desempenho</i>	107
Gráfico 40: <i>Razões de reforma no ensino técnico-profissional</i>	108
Gráfico 41: <i>Pertinência da reforma adoptada</i>	109
Gráfico 42: <i>Perceção de melhorias no ensino com a reforma do ensino técnico-profissional</i>	110
Gráfico 43: <i>Os recursos humanos que gere estão imbutidos na vertente reforma do ensino técnico profissional de (RETEP)</i>	110
Gráfico 44: <i>Processo de formação e superação</i>	111w
Gráfico 45: <i>Contribuição dos professores para a formação e superação do processo ensino-aprendizagem</i>	112
Gráfico 46: <i>Indicadores desenvolvimento subsistema técnico-profissional</i>	113

ABREVIATURAS

- 1 IMTL – Institutos Médios Técnicos de Luanda
- 2 DPE – Direcção Provincial de Educação
- 3 BPC – Banco de Poupança e Crédito
- 4 BFA – Banco de Fomento de Angola
- 5 RETEP – Reforma do Ensino Técnico Profissional
- 6 EDEL – Empresa de Distribuição de Energia
- 7 GIVA – Gabinete de Inserção na Vida Activa
- 8 IMCL – Instituto Médio Comercial de Luanda
- 9 SONIL – Sociedade Nacional Integrada de Logística
- 10 FRESCANGOL – Frescos de Angola
- 11 IMEKK – Instituto Médio de Economia do Kilamba-Kiayi
- 12 IMEL – Instituto Médio de Economia de Luanda

MOTIVAÇÃO E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DOS INSTITUTOS MÉDIOS TÉCNICOS DE LUANDA NO QUADRO DA REFORMA EDUCATIVA

RESUMO

O nosso trabalho analisa os aspetos de motivação e gestão dos recursos humanos dos Institutos Médios Técnicos de Luanda no quadro da Reforma Educativa Angolana. Com esta temática efetuou-se a discrição dos fatores de motivação, dos procedimentos de gestão das atividades para o êxito na formação, a partir das ações dos recursos humanos.

Este trabalho visa investigar as formas de motivação e do processo de gestão dos recursos humanos e também analisar os mecanismos de gestão adotados, para o desenvolvimento da educação em Angola.

Temos como questão de partida a análise dos aspetos ligados à forma de motivação e gestão, isto é, saber se os funcionários estão realmente motivados para a realização das tarefas e que fatores da gestão são usados na realização dos objetivos.

A amostra de 10 diretores permitiu obter uma percentagem representativa, sendo os resultados satisfatórios pelo valor científico, analisados de forma quantitativa e qualitativa das entrevistas com os intervenientes.

Palavras-chave: Motivação, Gestão, Educação, Desempenho dos funcionários, Reforma Educativa Angola, Ensino técnico-profissional.

**MOTIVATION AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF TECHNICAL HIGH SCHOOL
AS PART OF EDUCATION REFORM IN LUANDA**

ABSTRACT

Our work examines the aspects of motivation and human resource management of Technical Institutes Mid Luanda as part of educational reform. With this issue we performed the discretion of motivating factors, the procedures for managing the activities for the successes in education, from the actions of human resources.

This study aims to investigate the forms of motivation and the process of human resources management. Also consider management mechanisms adopted for the development of education.

We as a starting point the analysis of aspects related to the form of motivation and management, ie, whether the employees are really motivated to perform the tasks and management factors that are used in achieving the goal

The sample is 10 officers, yielded representative percentage, and the satisfactory results of scientific value, analyzed quantitatively and qualitatively through interviews with stakeholders.

Keywords: Motivation, Management, Education, Performance of staff, Educational Reform, technical and vocational education.

INTRODUÇÃO

A formação do cidadão é uma tarefa complexa, que implica a intervenção de vários elementos que estabelecem as bases da realização de tarefas diversas para a concretização dos objetivos. Com a abordagem deste tema, pretende-se demonstrar o papel dos gestores de recursos humanos no contexto do processo de ensino-aprendizagem, por uma abrangência dos atores da educação ligados à formação do homem e, em particular, no subsistema do ensino técnico-profissional.

A escolha deste estudo para o mestrado em Administração e Gestão Educacional, pretende aprofundar o conhecimento de situações ligadas à prática de gestão das instituições escolares, analisando-as e procurando compreender o processo de mudança que decorre da reformulação do sistema de educação angolano, do desempenho dos Institutos Médios Técnicos, as suas implicações na prática das atividades e as formas de influenciar os funcionários. Além de procurar rever a minha atuação ou o meu papel como professor, procuro elevar o grau académico e dar um contributo no desenvolvimento da educação.

A questão da motivação e da gestão educativa deve ser analisada com base nas atividades que podem determinar a realização política educativa da sociedade. Esta análise deve ser feita através das organizações escolares, onde o capital humano é importante, desejado e enquadrado na perspetiva formativa, e pautado em larga escala pelo desempenho profissional no contexto das ações que marcam a satisfação das necessidades dos quadros (técnicos), para diferentes esferas sociais.

Esta investigação tem como finalidade promover a análise dos aspetos ligados à forma de motivação e gestão, isto é, parte da necessidade de saber se os gestores educativos e as suas equipas estão realmente motivados para a realização das tarefas educativas, concretamente no desempenho das atividades para o desenvolvimento da educação. Procura ainda conhecer que fatores da gestão dos Institutos Médios Técnicos são usados na realização dos objetivos com bases do sistema educativo angolano no quadro da reforma educativa, saber como tem sido a motivação de recursos humanos, quais os moldes de gestão, as formas de desempenho dos funcionários nas suas tarefas e se a motivação e gestão se encontram presentes no quadro da reforma educativa.

Os resultados deste trabalho apontam a existência de funcionários motivados e a correspondência plena da gestão enquanto fator indispensável dum instituição escolar, de acordo com as normas universais e os trabalhos são realizados na base da reforma educativa. Esta demonstração está consubstanciada nas entrevistas com o grupo alvo da investigação que apresentamos na presente dissertação.

Cabe analisar as competências na perspectiva da eficiência das atividades pedagógicas, da organização e da gestão.

Os funcionários têm necessidade de participar nos projetos escolares para a formação dos alunos, mas as formas de os orientar devem ser analisadas na perspectiva das opiniões e discursos ligados à política educativa pela valorização dos componentes da escola.

As Instituições de ensino médio técnico, pretendem trabalhar em conjunto, isto é, pela dinâmica das ações formativas, determinadas para o desenvolvimento da sociedade angolana. Todas as ações vocacionadas para as escolas são vinculadas com base na lei que estabelece os princípios da missão reservada às instituições do ensino técnico.

Os fatores de gestão e motivação dos funcionários são elementos a considerar pelos gestores, ou seja, pelos diretores das organizações escolares. Descrevemos os aspetos no campo da gestão dos recursos humanos e sua motivação na realização das tarefas para o alcance dos objetivos, dentro dos marcos da política estabelecida com a reformulação dos programas e conteúdos, o alargamento da rede escolar e o seu apetrechamento para a criação de condições regulares ou aceitáveis para a promoção da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, tendo em conta as diferentes áreas profissionalizantes.

Os Institutos Médios Técnicos funcionam em prol da educação que se realiza, ou deve realizar-se através de um sistema unificado, constituído pelos subsistemas de ensino no âmbito da nossa investigação.

No âmbito da nossa investigação apenas procuramos abordar aspetos ligados ao subsistema de ensino técnico-profissional de entre vários setores económicos e sociais do país. O objetivo fundamental do subsistema de ensino técnico-profissional, como base da nossa investigação, é a formação técnica e profissional dos jovens em idade escolar, candidatos a empregos e trabalhadores, preparando-os para o exercício de uma profissão ou especialidade.

Delimitamos a nossa investigação a nível da cidade de Luanda, nos Institutos Médios Técnicos de Luanda, instituições públicas onde encontramos recursos humanos de variados estratos socioeconómicos, níveis de competências e especificidades formativas de acordo com as exigências ou necessidades de cada instituto, isto é, pelos tipos de cursos ministrados.

I - A Problemática

Nas Instituições Médias angolanas, preocupamos-nos muitas vezes com o desempenho satisfatório dos membros de direção na gestão das atividades docentes para a realização dos objetivos esperados nas instituições que não estão limitadas à transmissão ou à gestão do ensino, mas de forma plena quanto ao próprio ambiente dos estabelecimentos de ensino.

A gestão engloba diversos aspetos como os recursos humanos, materiais, financeiros, etc. Por isso, procurámos saber qual o real desempenho dos elementos ligados à gestão das atividades para o sucesso educativo, isto é, saber em que medida a missão dos institutos se adequa ao quadro da reforma educativa e fomentando a melhoria do sistema de ensino do país.

A gestão engloba mecanismos da vida académica, no sentido de se eliminarem as assimetrias a nível das instituições, trabalhando de acordo com as orientações a nível superior, nomeadamente do órgão que tutela a política educativa do país, para o desenvolvimento integral dos cidadãos.

A vida escolar encerra em si a dimensão humana da sociedade, tendo em análise os preceitos básicos que devem reger a socialização do indivíduo.

A escolha deste tema é fundamentalmente motivada pela vontade de estudar a gestão dos recursos humanos e a sua motivação para trabalhar de acordo com o quadro da reforma educativa, pois a gestão serve de base para qualquer atividade organizada para a concretização dos objetivos de qualquer instituição escolar, dentro dos parâmetros estabelecidos superiormente pelo Ministério da Educação.

A gestão deve ser uma prática das atividades indispensáveis nas instituições escolares ou nos institutos, que integram professores, não professores e alunos, todos eles diferentes em espaços, situações e em comunidades com características próprias de cada elemento, com níveis de desenvolvimento diferentes e com multiplicidade de ações.

A necessidade é alargada na medida em que os Institutos Médios Técnicos devem ser regidos por uma base sustentável no âmbito dos componentes ou suporte das ações (componentes pessoais e não pessoais), por uma base alargada a nível da escola relacional quanto à dinâmica do público ou do coletivo.

Verificam-se ainda muitos problemas na gestão das instituições escolares, particularmente nos institutos médios ligados à formação de técnicos em várias áreas do saber humano, correspondendo às expectativas da sociedade. Para muitos gestores a razão dos problemas tem sido não a falta de recursos financeiros mas a necessidade de minimizar estes valores. Parece-nos que a razão é abrangente, partindo do

desempenho dos gestores, passando pela prática das normas de gestão dos recursos humanos e pela necessidade de ter elementos (funcionários) nos setores mediante as suas capacidades técnicas e científicas e não por agir pelos mecanismos da “cultura de clube”. Posto isto, torna-se necessária, também, a análise ou a preocupação de obtermos dados referentes às formas de motivação dos recursos humanos.

A abordagem do tema permite destacar a forma ideal de conceber as políticas educativas no âmbito dos recursos humanos como parte indispensável para a realização da atividade docente ou ensino (formação de técnicos). Porém, para o desenvolvimento da educação é necessário o investimento do homem, pois a vertente de recursos humanos no quadro da reforma educativa é a base da reformulação do sistema de educação do país, tendo em conta o dinamismo ou o desenvolvimento do homem ou da sociedade a nível do contexto global.

A experiência profissional no ramo da educação demonstra o quanto é desejável entrar em pormenores nos aspetos de gestão dos institutos, tendo a percepção de que uma instituição deve ser gerida com bases democráticas, transparência e havendo uma aproximação clara entre os atores do processo de ensino-educação. Os gestores deveriam aproximar-se mais aos funcionários, estabelecendo relações mais solidárias e motivando a base das particularidades individuais ou coletivas na realização das tarefas.

II – Importância do estudo

O interesse na abordagem deste tema prende-se com a necessidade de realizar uma pesquisa que permita constatar ou obter dados sobre o desempenho dos gestores dos institutos Médios Técnicos. Deste modo, o estudo prende-se com o conhecimento das formas de gerir os recursos humanos e o modo como estes são motivados a cumprir as suas tarefas, ou seja, pretendemos estudar a motivação para a realização plena dos objetivos estabelecidos pelos institutos médio-técnicos e conhecer esses mesmos Institutos quanto ao sucesso escolar e à formação dos alunos para corresponderem às necessidades da sociedade, aqui representada quer por empresas públicas quer por privadas.

A análise dos aspetos de gestão tem sido uma preocupação das instituições afins, tendo-se criado bases formativas no sentido de proporcionar mecanismos indispensáveis à prática de gestão. Estes devem ser indicadores mensuráveis nos casos em que os dados da própria gestão dos Institutos podem validar as capacidades

dos gestores. Necessariamente, os elementos de gestão devem corresponder aos princípios ou normas mediante o que se espera dos Institutos de formação técnica.

Acredito que todo trabalho que o homem realiza está ligado à vida e à necessidade de realização a nível de conhecimentos académicos e profissionais, procurando clarificar a trajetória profissional. Porém, este trabalho de pesquisa marca a pretensão de saber a realidade enquanto projeto político-pedagógico na gestão dos recursos humanos e os mecanismos para a sua motivação; analisando os aspetos significativos, isto é, o percurso do desenvolvimento das atividades ligadas aos objetivos da formação técnica que correspondam com as necessidades para o desenvolvimento do país.

Os resultados que obtivermos permitirão construir uma base de referência para se apresentarem sugestões aos gestores (Diretores das Instituições Médios Técnicos), ao Ministério da Educação e aos especialistas da Educação, que visem desenvolver programas e normas para edificar as políticas de gestão e a motivação, no sentido do desenvolvimento alargado do setor de Educação.

Há necessidade de produzir conhecimento que permitam aos gestores das referidas Instituições para este sentido de gestão, tendo em conta a estrutura da instituição, trabalhando mediante as orientações de forma sábia.

III - Objetivos do Trabalho

Para a realização de qualquer trabalho científico é preciso que se tenha em consideração objetivos claros e bem definidos, uma vez que estes servem de suporte à investigação científica. Desta forma temos os seguintes objetivos para o estudo:

3.1 - Objetivos Gerais

- Investigar as formas de motivação e do processo de gestão dos recursos humanos dos Institutos Médios Técnicos de Luanda.

- Analisar os mecanismos de gestão adotados para a realização das atividades nas instituições de Ensino Médio Técnico, no quadro da reforma educativa que foi determinada para o desenvolvimento da educação em Angola.

Estes objetivos estão determinados de acordo com a natureza da nossa investigação, pela necessidade de constataremos os propósitos das atividades de motivação e gestão de recursos humanos.

3.2 - Objetivos específicos

- Identificar os modelos de gestão dos recursos humanos.

- Conhecer os mecanismos ou formas de motivação de recursos humanos.
- Realçar a importância da boa gestão para a realização plena das atividades.
- Despertar o interesse de analisar profundamente as bases de Gestão.
- Conhecer os aspetos ligados à reforma do Ensino Técnico Profissional nos Institutos Médios Técnicos de Luanda.
- Determinar as formas de desenvolvimento da educação em Angola.

Finalizada a apresentação do tema e finalidades da presente investigação, cave agora apresentar a forma como a mesma está estruturada, descrevendo sumariamente os quatro capítulos que está dividida:

No primeiro capítulo, referenciamos toda a base teórica do trabalho de acordo com a consulta de bibliografia encontrada sobre os conceitos motivação dos recursos (funcionários), princípios, forma de orientação, funções de gestão, tipos de autoridades, tipos de estruturas, papéis do gestor da administração pública, comunicação, liderança, competências, recursos humanos, formação profissional, qualificação de recursos humanos e educação.

O segundo capítulo, trata dos aspetos da reforma educativa, função social da escola, da cultura e valores.

No terceiro capítulo faz a apresentação dos institutos Médios Técnicos de Luanda, com conteúdos ligados ao sistema de educação angolano, subsistema de ensino técnico-profissional, missão dos institutos Médios Técnicos e referência à função do Diretor.

No quarto capítulo é apresentado o enquadramento metodológico utilizado neste estudo: a descrição dos participantes, dos processos de recolha e análise dos dados e dos cuidados éticos e deontológicos tidos em consideração. São ainda tecidas algumas considerações sobre o campo de estudo.

No quinto capítulo tratamos da análise e interpretação dos dados recolhidos através das entrevistas aos diretores dos Institutos Médios Técnicos de Luanda. Através de tabelas e gráficos é apresentada a análise quantitativa e qualitativa feita aos dados recolhidos.

Finalmente, apresentamos as conclusões do trabalho, elaboram-se algumas sugestões e recomendações para estudos futuros e apresenta-se a lista de bibliografia consultada para a concretização deste trabalho e os anexos.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAP.I – DEFINIÇÃO DE TERMOS E CONCEITOS

1.1 – Motivação

Existem diversas definições de motivação. Por um lado “*a motivação é o motor da vida, dá início e orienta a dinâmica comportamental sobre si mesma, para o encaminhar numa direção determinada e conduzi-lo para uma finalidade*” (Montserrat, 2006, p.14). Mas pode ser considerada como “*vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização, é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes*” (Teixeira, 2005, p. 140). Deste modo, podemos considerar que motivação é ato de motivar, dar a cada um razões para agir. É um elemento determinante do desenvolvimento humano, a motivação reforça a coerência da ação, o nível de desempenho e constitui um valor acrescentado simultaneamente para o indivíduo e para a organização. Não há desempenho no seio de uma organização sem que haja motivação dos seus profissionais.

1.2 – Gestão

Nelson e Economy (2003) referem que “*a gestão como capacidade de realizar tarefas através de terceiros, colocar um plano em prática dentro de uma determinada área através da utilização dos recursos disponíveis*” (p.10).

A gestão é o processo de obter resultados com a utilização de todos recursos disponíveis na organização, através da autoridade e de competências nas formas de gerir.

A palavra gestão processo de administração, é o conjunto de medidas de administração de uma instituição aplicadas num dado período.

1.3 – Reforma

Reforma é toda mudança exercida sobre qualquer coisa na vida do homem em sociedade para a sua melhoria ou desenvolvimento.

A reforma é mudança ou alteração para o melhor. É a alteração na organização de um setor, de uma Instituição ou de um serviço, mudança com intuítos normativos e de melhoria.

Motivação dos recursos humanos

A motivação é que despoleta o comportamento; é a “mola” disparadora de ação. Da motivação depende o estado de tensão do organismo, que é provocado pelas necessidades.

A motivação, de uma forma geral, é entendida como reforço da vontade das pessoas para se esforçarem a conseguir alcançar os objetivos da organização, traduzidos pela aproximação ou convergência dos objetivos individuais de cada um dos elementos ou recursos humanos que fazem parte da instituição. Porém, com a força motivadora dos gestores, os colaboradores ou funcionários sentem-se mais empenhados nas tarefas que lhes são acometidas ou atribuídas para o melhor desempenho.

Os professores e trabalhadores administrativos são essencialmente motivados por incentivos económicos e nesse sentido fazem qualquer coisa que garanta o aumento de proveitos. Portanto, para as instituições ou organizações importa saber que os funcionários têm suas necessidades individuais e que estas servem de motivo para os seus trabalhos. A auto-realização não é o fim, mas o espírito humano que lhes dá o poder de transcenderem a outros patamares a partir da liderança baseada numa análise das necessidades presentes no grupo de trabalho, quando as tarefas são concretizadas. A motivação deve existir enquanto unidade de trabalho e pela resposta às necessidades individuais das pessoas na organização.

O ser humano necessita da atividade de estimulação para desenvolver plenamente as suas capacidades. As pessoas, mais do que gostar, têm necessidade de trabalhar. Não só para garantirem meios necessários à subsistência mas essencialmente para garantirem a sua estabilidade como pessoa. Os professores ou funcionários sentem da necessidade de trabalho, conhecem os seus progressos no desempenho das atividades.

Nos tempos modernos, todos devemos saber que o desempenho das organizações ou Instituições, de forma geral, e das instituições de ensino em particular, dependem muito do comportamento das pessoas e não apenas dos meios ou componentes materiais de que dispõem. A perspetiva comportamental é importante na medida em que falamos de um sistema social formado por pessoas, com necessidades, sentimentos e atitudes individuais, bem como pelo seu comportamento como integrantes do grupo, tendo em conta as características que as diferenciam umas das outras e o seu comportamento coletivo, principalmente o comportamento organizacional a nível das instruções de ensino. Como refere Adair & Reed (2006) “*se a motivação e o espírito de grupo existirem, então poderá haver gestores que de facto são líderes, especialmente se eles forem a fonte da motivação*” (p. 61).

A criação e desenvolvimento de esforços dos funcionários ou colaboradores na execução das tarefas, com vista à realização dos objetivos, passam por motivar e estimular os mesmos colaboradores no desempenho das suas funções mediante as atribuições dos elementos ou meios indispensáveis. Este objetivo é atingido se

realmente conhecimento inerente à motivação quer no contexto da instituição, quer fora desse contexto e se houver aplicação desse conhecimento.

A motivação está na base das necessidades dos indivíduos, orientando os comportamentos para a satisfação dessas necessidades, trazendo para as suas vidas uma melhoria na integração das preocupações individuais e coletivas.

Montserrat (2006, p. 17) refere-se a duas formas de motivação: a extrínseca e a intrínseca.

- a) A motivação extrínseca está ligada a um reforço exterior, é uma atividade que não vale por si própria, mas que permite retirar um benefício ou evitar uma sanção.
- b) A motivação intrínseca, pelo contrário está ligada a uma motivação pessoal gerada pelo atrativo da própria atividade; provém do próprio indivíduo, favorece uma satisfação das necessidades fundamentais de conhecimento, de competência, de autodeterminação e de realização pessoal.

Motivar é, antes de mais, saber dar à cada um razões para agir. Elemento determinante do desenvolvimento humano, a motivação reforça a coerência da ação e o nível de desempenho e constitui um valor acrescentado simultaneamente para o indivíduo e para a organização. Não há desempenho no seio de uma organização sem uma motivação duradoura dos profissionais.

Alguns princípios gerais sobre a motivação

Almeida (1995, p.72), apresenta alguns princípios sobre a motivação.

- Ninguém produz resultados de excelência a não ser que se esforce.
- Sendo tudo o resto constante, a felicidade com que se atingem os objetivos é diretamente proporcional à adequação entre o perfil pessoal e as características da função.
- Pessoas mal dirigidas desperdiçam muita energia.
- Pessoas sem formação não produzem resultados de excelência.
- As pessoas se esforçam porque querem.
- As pessoas só escolhem trabalhar mais quando isso for gratificante do que escolher o contrário.

O funcionário é motivado no sentido da procura de emoção que corresponde a atitudes positivas perante a comunidade de funcionários no exercício das atividades, como forma de vivência particular e subjetiva, mas de acordo com os ideais ou preceitos vigentes a nível da instituição. O aspeto comportamental das pessoas é a base da forma de agir, pelo amor ao bem, por convicções de consciência em função das necessidades

tendentes ao desenvolvimento humano ou por convicções de consciência e não por pressões sociais.

A perspectiva motivacional tem um sentido de determinação ou demonstração de comportamento desejável no seio do grupo, perante situações ligadas à realização de trabalhos para a realização dos objetivos, tanto pessoais como pela satisfação das necessidades comuns. É necessário que se tenham em conta aspetos como:

1. **Solidariedade:** que é um ato de aproximação entre pessoas, procurando partilhar os mesmos aspetos que marcam a essência da vida para corresponder às necessidades das partes em causa, isto é, para um benefício entre as pessoas.

Para Teixeira (2005,p.151) "*perceção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações análogas*".

2. **Tolerância:** compreende o facto de ser tolerante ou capaz de compreender os aspetos que estão na base de possíveis falhas na realização de tarefas, procurando encontrar os elementos envolventes e destaca-los para que um funcionário seja persuadido, reconhecendo as suas limitações e autoavaliando-se para a melhoria no desempenho das suas atividades.

Motivação do líder

A liderança focaliza as motivações dos líderes. Algumas pessoas são líderes não por causa das suas habilidades, mas porque gostam de liderar.

Murray citado por Bergamini (2008), refere a motivação como aspeto da dinâmica motivacional, indica que nesse conceito o predominante no campo atual da motivação é o impulso, trata-se de uma fonte de energia que impele o indivíduo à ação.

O estado interior do líder é determinante no cumprimento do seu papel enquanto líder do coletivo. O líder também busca a satisfação das suas necessidades de realização e executa ações específicas para alcançar níveis mais altos na hierarquia.

Motivação consciente

As pessoas só podem tomar decisões quando conscientemente se localizam no caminho que possa levá-las rumo à maior satisfação motivacional, especialmente no contexto de trabalho, dependendo do valor que se atribui àquilo que se espera alcançar como resultado.

Quando se trata da motivação consciente, as pessoas conhecem aquilo que está ocorrendo, fazendo tudo por sua livre vontade, pelo conhecimento e reconhecimento das suas responsabilidades para a realização dos objetivos, quer sejam pessoais ou coletivos.

Bergamini (2008) focaliza a motivação consciente no âmbito de trabalho, tendo em vista a melhoria da produtividade. Para isso é necessário, antes de mais, garantir que padrões de desempenho sejam factíveis, que as pessoas tenham as habilidades necessárias e estejam desejosas de exibir o comportamento que as leve a esse desempenho.

A perspectiva do comportamento motivacional reside em examinar aquilo que se passa quando se caracteriza como uma ação consciente. Sobre este aspeto, as pessoas sabem o que procuram e como devem agir para poderem chegar até onde pretendem.

Formas de orientação da motivação

Para um gestor, torna-se necessário ter em consideração os mecanismos de como despertar o interesse pelo trabalho a partir da própria motivação dos funcionários, para uma clara correspondência com o tipo de comportamento desejável, fortalecendo as pessoas quanto à inspiração no trabalho mediante a demonstração de competências, procurando reconhecer os esforços no seio do coletivo de funcionários.

Porter e Moloney, citados por Bergamini (2008,p. 50) descrevem três orientações motivacionais básicas, que chamam de traços motivacionais ou formas de colocação de objetivos:

1 – Orientação nutridora – altruísta, que caracteriza um tipo de pessoa que se sente bem ao colocar os demais no topo das próprias prioridades, mostrando uma correspondência muito estreita com o carácter recetivo.

2 – Orientação diretiva – é assertiva, voltada especialmente para o processo de influência de pessoas.

3 – Orientação autónoma – analítica, descreve pessoas que colocam a prioridade na satisfação, o auto-direcionamento e autonomia, mediante a análise lógica sistemática e pela adoção de atitudes justas e sem precedentes.

Estudos de Motivação

Um gestor ou diretor, para algumas tarefas pertinentes tem necessidade de ter colaboradores, pessoas com instintos muito semelhantes do seu. Pessoas com

características comportamentais tão próximas quanto possível àquelas com as quais irão conviver no dia a dia de trabalhos.

Cushwy e Lodge (1993) afirmam sobre este assunto que *"as pessoas que trabalham na organização terão todos os seus próprios objetivos, e está geralmente aceite entre os analistas de gestão, que a forma eficaz de motivar as pessoas é garantir-lhes que podem atingir os próprios objetivos se os objetivos da organização forem atingidos"* (p.17).

O comportamento das pessoas a partir de estilos ou maneiras diferenciadas quanto à forma de agir, pensar e conceber dos funcionários, deve ser de acordo com normas, pela dinâmica nos trabalhos a partir da inspiração de gestor, como elemento catalisador na realização dos trabalhos do grupo ou coletivo de funcionários para a produção de resultados satisfatórios, tendo em conta a configuração da instituição de que todos fazem parte, isto é, mediante uso dos recursos disponíveis, explorando ou colocando em evidência a exploração de inúmeras diversidades de comportamentos entre indivíduos.

De acordo com a teoria de Maslow, citado por Camara, Guerra e Rodrigues (2010) a hierarquia das necessidades define as necessidades como responsáveis do comportamento humano. Neste âmbito importa destacar os cinco níveis ou estádios de necessidade.:

- a) **Necessidades fisiológicas:** estão relacionados com a sobrevivência das pessoas; são necessidades como a água, um abrigo, alimentação. São comuns a homens e aos animais, pois são instintivas ou inatas e garantem a sobrevivência;
- b) **Necessidades de segurança:** relacionadas com a estabilidade no emprego, com a preocupação de sobrevivência física e com a defesa do meio ambiente;
- c) **Necessidades sociais:** são exclusivas ao ser humano e estão relacionadas com a necessidade de afeto, autorrespeito e de participação (colegas, colaboradores, etc.);
- d) **Necessidades de estima:** necessidade de reconhecimento, como o desejo do domínio e prestígio, isto é, possuir uma autoimagem positiva e ver os nossos desempenhos valorizados e apreciados pelos outros;
- e) **Necessidades de realização pessoal:** são motivações de nível mais elevado ou superior; são necessidades de expressão crítica, de conhecer e reconhecer e contribuir para construir um sistema de valores. Desta forma a motivação dos subordinados (funcionários) deve estar em correspondência plena, criando-se um ambiente favorável de trabalhos que resultem na satisfação das necessidades dos funcionários com vista à melhoria do seu desempenho

profissional, havendo desta maneira a realização plena ou satisfatória dos objetivos a alcançar.

1.4 - Gestão dos estabelecimentos de ensino

A gestão dos estabelecimentos de ensino marca o fator fundamental na administração do sistema educativo. É uma premissa fundamental na execução das políticas do setor da educação. O estabelecimento de ensino é um elemento de base de toda a estrutura escolar, havendo uma influência de todos mecanismos ligados ao processo de formação, coordenação e acompanhamento dos serviços para a realização dos objetivos.

A prática de gestão, na direção das escolas, constitui a realização de tarefas ligadas à dinâmica educativa na medida em que a gestão dos estabelecimentos de ensino constitui o ponto de partida para o sucesso educativo.

- Há definição das regras para os trabalhos;
- Insatisfação nos aspetos remuneratórios;
- Mudança;
- Não cumprimento das tarefas;
- Transformações socioculturais e políticas educativas;
- Cultura de insegurança, da incerteza de conflitos negativos.

Funções de gestão

A tarefa de qualquer gestor ou diretor de uma instituição de ensino insere-se na interpretação dos objetivos propostos ou determinados a nível das estruturas superiores, assim como de base, devendo analisá-los e transformá-los em ações da instituição que dirige de acordo com as funções de gestão, que determinam a eficiência e a eficácia na administração.

Planeamento: é processo que determina antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito. O planeamento constitui a fase preliminar na realização dos objetivos, o ponto de partida nas ações, isto é, pela previsão do provável resultado.

Segundo Tamo (2006) planeamento *“implica a preparação de acordo com a razão social da organização é prever todos os atos e esforços tendo em conta a razão social”* (p. 30). É fazer funcionar as pessoas, executando as tarefas, coordenando harmoniosamente e agindo.

Para haver um desenvolvimento harmonioso deve-se planear toda a atividade, económica e social de qualquer direção. Esta importância resume-se ao facto de que a vida de uma instituição de ensino não se deve limitar às formas de rotina, mas fazer uma análise de tarefas no quadro da complexidade humana, tendo em conta o nível de

desenvolvimento proximal, assegurando, por uma reflexão profunda dos aspetos de direção, o trabalho de acordo com as exigências superiores.

Organização: Devem-se estabelecer relações formais entre as pessoas e entre os recursos, para que se alcancem os objetivos propostos obedecendo sempre o critério da disposição dos elementos indispensáveis à realização de tarefas de acordo com a própria dinâmica e forma de estruturação da instituição.

O gestor competente organiza as pessoas, ou seja, os recursos humanos com vista a obter eficazmente e de forma eficiente os resultados, contribuindo desta forma para o alcance dos objetivos da equipa. Deve trabalhar de forma eficaz com as pessoas e estas devem ser bem organizadas na base da estrutura que gere, adequando a entidade material com a social, isto é, dotando a instituição ou organização da componente técnico-social dos recursos materiais e imateriais necessários.

Direção: É um processo que determina a execução das tarefas de acordo com as orientações. Deve-se ter em conta a forma de ofertas que influenciam as pessoas intensivamente na execução das tarefas.

Dirigir consiste em dar orientações sobre as operações que devem ser executadas, para que os objetivos da instituição sejam alcançados, isto é, dizer às outras pessoas o que devem fazer e como devem fazer, orientando-as no que é possível. É o ato de obtenção de resultados através das atividades das outras pessoas.

A direção deve resultar da eficácia na medida que existe adesão dos seus funcionários (subordinados ou os orientados), isto é, por parte dos que reconhecem as suas ações de orientador ou dirigente.

Capacidades de direção

Orientar os funcionários é tarefa do gestor. Assim sendo, não existe um comportamento padrão para medir as capacidades do gestor, sendo que a tarefa de agir se deve revelar em três tipos de capacidades.

- a) **Capacidades técnicas:** resumem-se à utilização de conhecimentos, métodos e equipamentos adequados às tarefas que se propõe desenvolver;
- b) **Capacidades humanas:** são demonstradas nos trabalhos com outras pessoas, compreendendo as suas atitudes e ações, aplicando uma liderança eficaz;
- c) **Capacidades conceptuais:** manifestam-se na demonstração ou no conhecimento da complexidade organizacional, ajustando o seu comportamento à organização, sem perder a sua própria personalidade.

Controlo: Controlar significa vigiar todas as ocorrências na realização das atividades de acordo com as regras e ordens que definem a base de execução das tarefas previamente definidas na execução das tarefas.

O controlo das atividades, ou seja, monitorização do desempenho dos indivíduos (recursos humanos) é uma das formas de saber acerca do desempenho na realização dos objetivos; na formação técnica depende do desempenho de cada funcionário que trabalha na instituição de ensino.

A maneira de medir e monitorizar o desempenho dos funcionários muitas vezes leva à burocratização e o estabelecimento de rotinas desnecessárias pode afetar de forma negativa a capacidade dos funcionários quando é realizada exageradamente, ora pelos parâmetros ou pelos períodos estabelecidos, mas é necessário que se faça de acordo com as normas, havendo uma vigilância regularizada após a responsabilização nas tarefas.

Mediante o controlo ou monitorização, deve-se estabelecer indicadores indispensáveis do desempenho, apontando as eventuais ações corretivas. Procurando conduzir de forma correta a realização das tarefas na formação de técnicos, definir as ações necessárias e corrigir os erros para que não se repitam no futuro. Muitas vezes, as ações têm carácter pedagógico – as pessoas necessitam de formação para conseguirem fazer melhor – outras vezes implicam mesmo a reformulação de planos inicialmente estabelecidos (por impossibilidade na prática, incoerência ou outra característica negativa dos objetivos).

Níveis a considerar na gestão dos estabelecimentos de ensino

1 - Nível institucional

A gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma parte estratégica, ou seja, pelo envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (geralmente associada a ações com implicações de médio e longo prazo) e pela formação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda instituição.

2 - Nível intermédio

Predomina uma componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com áreas ou função do respetivo gestor. Neste caso a gestão deve ser desempenhada por chefes das áreas, subdiretores, coordenações ou grupos disciplinares.

3 - Nível operacional

Em termos de relevância, a componente técnica e a atividade dos gestores traduz-se ou deve traduzir-se, fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos quanto às tarefas diárias, relações entre superiores, chefes de serviços, etc.

Tipos de autoridade

Falar de autoridade é destacar a forma de dispor os recursos humanos mediante a relação hierárquica no desempenho das tarefas.

Max Weber citado por Rocha (1999, p. 42) identifica três tipos de autoridades legitimadas:

- **Autoridade tradicional**, onde a aceitação de quem manda depende da tradição e do costume.

- **Autoridade carismática**, em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades pessoais de quem governa.

- **Autoridade legal** – racional em que a aceitação da autoridade se baseia em regras gerais e abstratas.

Estilos de gestão

Estão relacionados com a relação com o poder, nas diferentes formas de gerir as instituições. Tenhamos em consideração a análise de Montserrat, (2006, p. 95) que apresenta diversos estilos:

- **A gestão diretiva**, que se traduz pela coesão da autoridade, controlo e dependência. Cria uma distância hierárquica forte e uma lógica de comando;

- **A gestão pela persuasão** decorre em termo das noções de convicção, persuasão, mobilização e de influência relacional. Os fenómenos de liderança e de autoridade levam a jogar com a distância hierárquica.

- **A gestão pela participação** resulta da negociação. Este estilo de gestão reduz a distância hierárquica e favorece a participação na tomada de decisões;

A participação nas formas de tomada de decisão é feita pela democraticidade, mediante as normas ou na base dos estatutos. A decisão muitas vezes é tomada em conselho de direção ou conselho pedagógico, órgãos deliberativos a nível das instituições de ensino.

- **A gestão pela delegação** gera responsabilidade, iniciativa, autonomia e um certo risco. Permite delegar uma parte de autoridade no quadro das tarefas a executar, dispondo de meios reais.

Tipos de estruturas das organizações

As organizações têm estruturas diferenciadas, elaboradas e determinadas fundamentalmente de acordo com os objetivos, a diversidade do estabelecimento, a

natureza do que se alcança, o tipo de serviços prestados e o tipo de intervenientes (funcionários) que a constituem.

Desta forma são conhecidos três tipos de estruturas para as organizações, quer sejam instituições de ensino ou se trate de qualquer outro tipo de instituição. Tamo (2005), apresnta os mesmos tipos de estruturas das organizações:

Estrutura linear ou em linha direta

É a forma mais antiga e também mais simples de uma estrutura organizacional onde a autoridade e as responsabilidades são estabelecidas em função da posição que se ocupa, do topo até aos escalões inferiores, sem níveis intermédios. Cada chefe tem um conhecimento profundo sobre os funcionários que trabalham na instituição. As ordens e orientações são caracterizadas no sentido vertical, isto é, pela unidade de comando.

Cada chefe é responsável por todas ocorrências, ou seja, os problemas do seu estabelecimento, devendo por sua vez resolver os atos decorrentes, com ordem disciplinar. São organizações de tipo Técnico, pedagógico administrativo, previsual, etc.

Estrutura funcional

É caracterizada pela especialização dos funcionários e não pela unidade de comando, comparativamente com a estrutura linear. Os especialistas trabalham em torno dos objetivos nas diferentes áreas quanto às atividades, respeitando-se o princípio de especialização, sem chefes conhecidos como polivalentes que abarcam todas as funções.

Cada função é atribuída a um especialista com autoridade e controlo sobre a função. O chefe de cada departamento ou setor só intervém nos assuntos da sua área de especialidade. A função do chefe máximo é a coordenação do trabalho dos especialistas, conduzindo as diferentes atividade da organização.

Estrutura de linha e *staff*

É a estrutura caracterizada pela combinação de estrutura linear e funcional. Baseia-se na estrutura em linha recorrendo a serviços especializados que servem de apoio aos chefes, podendo situar-se a qualquer nível hierárquico. O chefe tem, desta forma, um conjunto de elementos que servem de conselheiros mas que não têm autoridade direta sobre os funcionários.

Procura-se fazer a separação entre os que implementam as ações e os que projetam ou que pensam nas mesmas. As funções quanto às tarefas são realizadas de forma diversificada, ou seja, o chefe desempenha funções polivalentes, mas recorrendo

aos seus conselheiros ou aos órgãos de assessoria (especialistas em diversos ramos do saber).

Eficiência e eficácia na Gestão

A responsabilidade primária do gestor é a definição e execução dos objetivos da organização utilizando cabalmente os seus recursos (Tamo, 2005). Portanto o gestor deve ser ao mesmo tempo eficaz e eficiente. A eficácia diz respeito a relação entre os resultados obtidos e os objetivos visados. A eficácia organizacional é resultante da conjugação da eficácia dos funcionários. A eficiência na gestão está ligada à relação entre os resultados obtidos e os meios utilizados. O gestor otimiza a utilização dos recursos disponíveis pela economia e pelo rendimento.

Papéis do gestor

A gestão das organizações escolares é um todo integrado, é mais do que a soma das funções. Os seus componentes não devem ser considerados isoladamente pois a gestão é uma forma caracterizada em sistemas de realização de tarefas pela complexidade da organização. Os gestores das organizações escolares também assumem determinados papéis em função das condições do meio envolvente ou das circunstâncias envolventes e do próprio contexto da instituição.

Na execução das tarefas é necessário assumir ou ter em conta diversos papéis no quadro das atividades diversificadas, quanto às diferentes áreas de serviços, dotados de forma alternada ou simultaneamente. Determinando os mesmos papéis com autoridade formal na realização dos trabalhos de gestão do estabelecimento que dirige dentro do seu estatuto.

Henri Mintzberg, citado por Tamo (2005) define três conjuntos de papéis do gestor:

- a) **Papéis interpessoais** – caracterizados na autoridade formal no símbolo (gestor como figura de prova à posição hierárquica), líder (chefe, responsável pelo desempenho dos seus subordinados) e ajuste de ligação (elo de ligação ao exterior e dentro da organização);
- b) **Papéis informacionais** – resultantes das relações interpessoais do gestor, que deve ser um observador ativo, o agente de difusão e porta-voz, na medida em que comunica as informações alusivas à organização;
- c) **Papéis de decisões** – estão na base do processo de tomada de decisão e de elaboração de estratégias ligadas aos seguintes aspetos:
 - Ser empreendedor, isto é, ser inovador, adaptar permanentemente a organização em função das mutações ou situações decorrentes no desempenho das tarefas.

- Ser regulador, tomando decisões no momento oportuno dentro dos parâmetros estabelecidos.
- Distribuidor dos recursos: distribuir os recursos disponíveis de acordo com as prioridades.
- Negociador: é responsável pelos ajustes necessários na implementação das decisões (p. 37).

Liderança orientada para pessoas

Segundo Yukl, citado por Afonso(2009, p.101) “*O líder satisfaz as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, os colaboradores simpatizam e admiram o líder; os colaboradores empenham-se fortemente na concretização dos objetivos do líder.*”

A gestão é uma competência intelectual, mas também interpessoal. Para planejar, controlar e, principalmente, organizar e executar, os gestores precisam de pessoas. Trabalhar com pessoas é um processo que requer outros processos como a liderança. Esta é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos gestores, como a coordenação, direção e motivação, comunicação e participação nas atividades.

A liderança orientada para as pessoas compreende os comportamentos classificados como democráticos, de uso de autoridade nas instituições de ensino, em particular e em todas instituições, de modo geral. Deve-se criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis.

O líder orientado para as pessoas focaliza os funcionários ou o grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipa, ouvindo os funcionários, prestando atenção, sendo amigável e apoiando os funcionários.

O líder surge como um meio para a realização dos objetivos desejados pelo grupo. É aquele indivíduo que independentemente da sua personalidade ou da sua posição no coletivo consegue corresponder ou expressar as esperanças e sentimentos, a vontade e necessidade do coletivo que dirige ou representa, satisfazendo a aspirações e determinando a coesão do coletivo. É um indivíduo em que todos membros do grupo de trabalhadores se revêm.

Otimismo dos líderes na gestão

Os grandes líderes observam sempre o futuro como algo maravilhoso. Apesar de poderem encontrar muitas adversidades e trabalho duro pelo caminho ou durante o processo de gestão das instituições, até se alcançarem os objetivos, os líderes têm de compreender e analisar o futuro de forma promissora e otimista.

As pessoas querem sentir-se bem consigo mesmas e com o seu futuro e querem trabalhar de forma segura. Assim sendo, devem ser atraídas por pessoas otimistas e não por pessoas pessimistas.

A gestão é um trabalho que envolve pessoas com espírito de liderança, gestores que trabalham bem para as pessoas, mediante os fins da sociedade.

A liderança é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam. Interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.

Liderança Colaborativa

Um novo tipo de liderança está a ganhar adeptos, em número crescente nas escolas. Esta ocorre quando os líderes colaboram e partilham a liderança com outras pessoas dos estabelecimentos, havendo supervisores e gestores, mas também funcionários de todos os níveis, que devem estar em colaboração com estes, pela dinâmica dos trabalhos e no cumprimento dos deveres escolares encorajando-os, criando papéis bem definidos nos seus trabalhos de acordo com programas das instituições.

Aos professores deve-se dar poder quando realizam tarefas de determinada especialidade ou especificidade, promovendo-se o consenso que requer um nível elevado de participação e confiança nas tarefas, tendo espírito de liderança no coletivo pela democraticidade das instituições escolares.

A adoção de estilos e comportamentos de liderança deve ter em conta os fatores ligados às características, diferenciados dos colaboradores o tipo de tarefa e as relações entre os elementos envolvidos na tarefa, na determinação de um estilo de liderança permanente, exequível e universal.

A colaboração dos funcionários deve ser de acordo com os objetivos a realizar por uma harmonização dos padrões que determinam a conjugação de esforços.

Para Afonso (2009) a situação extrema de coesão poderá conduzir a situações de pensamento grupal. Deve-se manter o nível de coesão, mas sem colocar de parte a discussão racional das decisões tomadas. Promove o desenvolvimento de um clima de abertura, estimulando a crítica e o conjunto de ideias.

Liderança e chefia

A diferença entre liderança e chefia reside na capacidade do líder em colocar de forma interna e externa, os seus colaboradores a nível da instituição que ele é gestor máximo. No processo de chefia as pessoas trabalham obedecendo os seus superiores, enquanto no processo de liderança os funcionários da instituição aderem as tarefas de forma clara correspondendo com as suas principais realizações no desempenho para a

realização dos objetivos esperados por todos. Esta situação faz com que a atividade de chefia, exista no quadro do controlo de desempenho dos funcionários; e sobre resultados da ação.

Carisma ao líder

O líder deve ser aceite por todos os seus funcionários ou colaboradores nas diversas tarefas, tanto a nível educativo, económico, hospitalar, de fábrica, etc., e deve ser carismático. Como afirma a teoria de House, citada por Afonso (2009, p.70),” *O comportamento do líder carismático é definido pela influência exercida ao nível das orientações para os subordinados, do envolvimento emocional como líder*”. Os líderes carismáticos têm uma elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideais. Devem promover situações positivas, de satisfação das necessidades dos funcionários e não procurar apenas o autoengrandecimento do líder.

Competências na liderança

As competências, as habilidades e as capacidades demonstradas no desempenho ou na realização das atividades dão suporte em todas as dimensões de liderança, isto é, pelas capacidades destacadas na diversidade das competências para a liderança das instituições. É, portanto, necessária a demonstração das capacidades, habilidades e agilidade tanto na vertente técnica e interpessoal como nos conhecimentos a deter ao longo da instituição ou perante os seus funcionários.

Segundo Cunha, citado por Afonso, P.L. (2009, p. 95) são três os grupos de competências mais importantes para a eficácia dos líderes.

- a) **Competências técnicas** – conhecimento e capacidades acerca do modo de realizar a tarefa necessária, na compreensão das atividades, processo operacional, produtos, serviços e tecnologia;
- b) **Competências interpessoais** – conhecimento acerca do comportamento humano, necessário no processo de influenciar pessoas no desenvolvimento de cooperação, no estabelecimento e manutenção de processos de trabalho, na compreensão dos indivíduos e na resolução de conflitos;
- c) **Competências cognitivas** - capacidade intelectuais necessárias à análise de problema, no desenvolvimento de soluções críticas, no diagnóstico de situações, na diferenciação entre informação relevante e irrelevante, na compreensão da complexidade do relacionamento e no desenvolvimento de modelos de eficiência.

Avaliação de níveis de desempenho

A avaliação do desempenho não deve acontecer de surpresa para os funcionários. O contacto deve ser mantido com todos dos funcionários (recursos humanos) proporcionando-se uma aproximação clara entre os funcionários e o gestor da instituição, tendo em conta o progresso. A avaliação formal do desempenho deve ocorrer na base de um diálogo contínuo, destacando os aspetos positivos quanto ao desempenho necessário nos trabalhos, isto é, quando se reconhece um problema deve-se imediatamente chamar a atenção, registando os aspetos marcantes. É importante que a circulação das informações seja abrangente a toda a estrutura.

Tendo em conta o órgão oficial da república, decreto número 7/08 de 23 de abril, no artigo 2, a avaliação de desempenho de pessoal docente do ensino primário, secundário, técnico-pedagógicos e especialistas da administração da educação, tem os seguintes objetivos.

- a) Despertar nos trabalhadores a necessidade de superação constante, capacitando-os científica e pedagogicamente para as suas tarefas quotidianas,
- b) Incentivá-los para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas diárias ou pedagógicas que concorram para a planificação, organização ou execução da atividade laboral,
- c) Contribuir para o aumento do seu prestígio social e brio profissional.

Os resultados da avaliação do desempenho devem ser dados a conhecer ao funcionário (docente ou técnico) a que dizem respeito.

É preciso saber que o desempenho nas atividades é avaliado pela demonstração de competências nas tarefas que devem determinar a realização dos objetivos duma instituição.

As competências devem ser avaliadas na realização plena das atividades de acordo com as exigências pré-estabelecidas.

As competências são um conjunto de poderes funcionais atribuídos ao grupo de pessoas, para que estas realizem as respetivas atribuições. Traduzem-se em poderes jurídicos que são utilizados para cada órgão prosseguir as atribuições da pessoa coletiva em que se insere.

As competências a ser avaliadas impõem capacidades na realização das tarefas pela valorização da obediência a partir dos desafios que implicam novas posturas e espírito crítico, contrariando-se situações de conformismo, isto é, sem análise dos factos que a dinâmica determina no plano de tarefas.

Os processos de avaliação devem ser claramente expressos, apresentados de forma inequívoca e devem constituir um elemento fundamental de orientação.

Avaliação não deve ser encarada apenas como uma questão de rotina. É também um instrumento para o desenvolvimento pessoal que põe em relevância as competências no desenvolvimento das tarefas selecionadas, fundamentalmente para a missão da instituição. Tendo uma função certificadora e dinamizadora para a formulação de juízos acerca dos desempenhos dos funcionários, medindo os níveis de realização das tarefas. Desta forma consegue-se ter os indicadores valiosos que demonstram a clareza nos desempenhos.

Políticas de administração pública

A organização está evidenciada no quadro da gestão das atividades do processo de ensino-aprendizagem, é preciso que haja capacidade na realização das atividades que marcam os mecanismos ligados às especificidades da organização que tende por um sucesso circunstanciado nas políticas determinadas pelo estado, para a formação de quadros em especialidades e nos aspetos sociais da organização, isto é, na formação de jovens com conhecimentos em várias vertentes do saber.

A gestão das organizações é condicionada pelas políticas educativas, financeiras, económicas, culturais e administrativas que lhe são externas, sendo por isso, uma gestão influenciada por fatores muito diversos, como nas ações da sociedade em geral ou pelo estado.

As organizações de ensino possuem vários níveis de gestão considerando a complexidade de situações e pessoas envolvidas, direta ou indiretamente. Nestes contextos é necessário gerir o espaço físico e coletivo, gerir o calendário anual de atividades curriculares que correspondam ao nível de gestão diferenciada do tempo da unidade de ensino ou do tempo de aula. Podemos, portanto, falar de gestão micro e macro, sendo uma gestão da organização no sentido geral.

As políticas de gestão são tomadas em conjunto, os fins e os valores a respeitar no seu procedimento, constituem as políticas de organização. Se as dinâmicas nos objetivos definem essas políticas, são de preferência comunicadas eficazmente aos membros da organização. São colaboradas, adotadas, implantadas e inovadas logo que se note sintomas de caducidade nos seus objetivos.

Uma organização impõe a criatividade e inovação como bases associadas aos melhores desempenhos nas instituições de ensino. Neste sentido constituem-se como particularmente relevantes a prática de gestão a liderança e cultura voltada para orientação, para a inovação e para a busca de grandes desafios, trabalhando de forma plena na criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contacto com os funcionários como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos funcionários. Havendo facilidade e estímulo para que qualquer pessoa (funcionário,

colaboradores mais próximos, professores, trabalhadores administrativos) contribua para as bases no cumprimento dos objetivos ligados ao processo de ensino-aprendizagem, mediante a diversidade dos conhecimentos quanto ao domínio dos métodos, técnicas e meios de trabalho, tendo em análise a aplicabilidade das técnicas de gestão.

A administração pública tem de ser fundamentalmente uma máquina executiva, que prepara, realiza e aplica com eficiência a qualidade necessária, as diretrizes e os comandos legais determinados pelos órgãos competentes do estado (Neto, 2009). De igual modo, os seus órgãos e dirigentes devem manter permanente atenção e assumir o protagonismo, mesmo a liderança, necessário na detenção, equacionamento e resolução dos problemas e tarefas de maior relevância pública e social.

Administração da educação

A educação passa, necessariamente, pelos estabelecimentos de ensino público, pelo que esta missão constitui uma importante parcela das atividades realizadas pela administração pública. A educação é uma das muitas necessidades coletivas públicas que a administração visa satisfazer. Não sendo somente uma ação utilitária, mas uma base da dimensão humana.

A administração da educação é analisada e organizada mediante os objetivos a atingir, que devem estar na base da situação do país ou sociedade e os níveis de realização do processo de ensino-aprendizagem, procurando oferecer os melhores serviços por uma administração ao coletivo de funcionários nas diversas tarefas, rentabilizando ao máximo os recursos para o sucesso esperado.

A administração em educação é um processo de participação coletiva em que intervêm os domínios da sociologia, da filosofia, da teoria da organização e da educação.

A educação é, pois, um processo que supõe uma determinada adaptação dos intervenientes e em contrapartida a modificação dos seus atores pelas atividades sistémicas e pelo exercício da função de educação.

Objetivos na administração

A administração por objetivos, define-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho de pessoas. Tendo em conta os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e de recursos. Porém, os objetivos dão sentido à

administração como indicadores específicos de desempenho nas atividades. Pode considerar-se administração como

“um conjunto de técnicas, regulamentos e processos que asseguram o funcionamento de um «sistema», conjunto esse integrado, tendo como objetivo assegurar o bom funcionamento do aparelho de produção, quer qualitativa, quer quantitativamente, graças à utilização otimizada dos recursos que a sociedade põe à sua disposição” (Sousa, 1995, p. 35).

Direito administrativo escolar

A administração escolar, parte especial do direito administrado, particularmente dedicada a regulação das relações entre os administrados – designadamente os docentes, alunos, pais ou encarregados de educação – e outros sujeitos de direito e os organismos da administração pública especialmente vocacionados para a realização de atividades administrativas que visam a satisfação das necessidades coletivas em matéria de educação, mas também à sua específica organização, no modo de funcionamento e controlo.

“A composição do direito administrativo escolar é a base das normas orgânicas – dedicadas à estrutura organizativa, regras que definem a criação dos órgãos da escola, sua composição e competências” (Castro, 2007, p. 17).

Normas funcionais - Disciplinam o seu funcionamento, respeitam ao procedimento conducente à tomada de decisão no exercício da função administrativa, ou à execução destas mesmas decisões; são normas que regulam o funcionamento interno da escola, a sanção disciplinar e a avaliação do desempenho do pessoal docente.

Normas relacionais - Regulam as relações entre administração pública e os administrados ou outros sujeitos de direito e regulamento da escola.

A administração dedicada à escola é o conjunto de pessoas coletivas, políticas, órgãos, serviços, agentes e funcionários que desempenham funções administrativas em matéria de educação, que têm a seu cargo a satisfação regular e contínua da necessidade coletiva pública que é a educação.

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos ou incumbidos às instituições e transformá-los em ações de gestão (planificação, organização, direção e controlo) na determinação de todos os esforços que devem marcar a realização das tarefas em todas áreas e em todos níveis das instituições, a fim de se atingirem os objetivos.

Deontologia profissional na administração pública

A pauta deontológica do serviço público abrange todos os trabalhadores da administração pública, independentemente do seu cargo, nível, categoria ou local de atividades. A deontologia representa o quadro pela demonstração da honradez, pelo respeito das normas estabelecidas no exercício das tarefas para a realização dos objetivos duma instituição.

Segundo Vasa e Amor (2006) a “*deontologia é a teoria dos deveres, em particular do conjunto das regras e dos deveres específicos de uma profissão*” (p. 329).

Para um gestor ser pleno no cumprimento dos objetivos da instituição que dirige ou na administração da instituição, deve sempre ter presentes os aspetos a realização da atividade que se espera a nível da sua organização. Tendo um comportamento de realce dentro das normas ou leis que servem de guia no desempenho da atividade profissional.

O contexto da pauta deontológica do serviço público compreende um conjunto de deveres de índole ético-profissional e social, devendo os trabalhadores exercer as suas funções exclusivamente do serviço do interesse público e sempre em conformidade com as leis, regulamentos e demais atos jurídicos existentes ou em vigor. Os funcionários têm o dever de adotar uma postura e conduta profissional ditadas pelos critérios da imparcialidade, objetividade e pugnando pelo aumento da confiança dos cidadãos no exercício das funções nas instituições públicas. Devem assumir o mérito, brio e eficiência como critérios mais elevados do profissionalismo, tendo sempre presente que todos cidadãos são iguais perante a lei, exercendo as suas atividades com observância dos imperativos de ordem técnica e científica.

Probidade na Administração e Gestão Pública (escola)

No exercício de funções na administração do estado, nas diversas formas de administração pública e nos demais poderes públicos exige-se que sejam respeitados os deveres de lealdade, de imparcialidade, de probidade e outros de natureza profissional e pública, que estão consagrados em diversos diplomas legais da República de Angola.

Para a realização da atividade a nível da administração pública, requer-se o respeito pelos princípios, conforme o artigo 3 da lei n.º 3/2010, segundo o qual o agente público deve, na sua atuação, pautar-se pelos seguintes princípios.

- a) Princípio de lealdade,
- b) Princípio da probidade administrativa,
- c) Princípio da competência,
- d) Princípio do respeito pelo património público.

No artigo 27 ponto 2 da lei 3/2010 no exercício público das suas funções o agente público deve observar os seguintes deveres:

- a) Qualidade na prestação de serviços públicos,
- b) Isenção e imparcialidade,
- c) Cortesia e informação, aperfeiçoamento e atualização,
- d) Reserva e descrição,
- e) Parcimónia,
- f) Solidariedade e cooperação,
- g) Lealdade.

Na realização das atividades em qualquer esfera da vida social, é preciso o respeito das normas ou regulamentos administrativos ditados por órgãos administrativos no exercício de poderes administrativos nas instituições. Tendo uma sucessão ordenada de atos que configuram a administração ou a sua execução quanto à realização de tarefas, através de códigos que definem procedimentos fixados na lei.

Comunicação dos objetivos ao coletivo escolar

O conhecimento é poder. Deve-se promover a comunicação entre a equipa de trabalhos (entre todos funcionários) mediante as áreas de trabalhos, grupos disciplinares e outras estruturas formais dos estabelecimentos de ensino, estabelecendo assim, a comunicação entre as unidades organizacionais.

Os objetivos são, ou devem ser, comunicados de forma clara e concreta a todos os grupos de funcionários de várias áreas de serviço, encorajando os funcionários de todos serviços e níveis de serviços a trabalharem em conjunto para objetivos comuns.

Os objetivos derivam do ramo que se pretende dar às instituições. Estabelecer objetivos ajuda a garantir que os funcionários se concentrem em manter-se no caminho certo, no período certo e no tempo desejado.

Torna-se necessário organizar encontros com todos funcionários, tendo em conta a missão da instituição. Os gestores devem falar de forma entusiasta em reuniões, na atribuição dos objetivos para a realização da tarefa, quer seja individualmente ou em coletivo, deve no entanto, certificar-se dos mesmos em todas as dimensões.

Para Almeida, (1995) *“conseguir comunicar eficazmente é um dos objetivos mais importantes ao nível da gestão”* (p. 329). Quer analisemos a comunicação em termos organizacionais, propriamente ditos, quer a analisamos entre duas ou mais pessoas face a face, ela é aquilo que permite que as pessoas sintam o mundo. Comunicar é partilhar as informações, é a única maneira de adaptarmos o mundo a nós e de nos adaptarmos ao mundo.

Qualquer instituição deve comunicar os seus objetivos de forma abrangente, isto é, por uma análise das informações disponíveis quanto às ordens de serviço, regulamentos, etc., tendo os elementos relacionados quanto ao grau de autoridade formal que dá orientação a estruturas ou níveis de realização de tarefas indispensáveis para o cumprimento dos objetivos inicialmente determinados para a instituição no quadro das suas hierarquias.

Os objetivos são o resultado desejado numa instituição. Porém, os objetivos devem ser explicitados de forma concreta. Devem, antes de mais, ser escritos apresentando ou obedecendo às normas de administração.

Tamo (2005) refere que o gestor deve ter o domínio perfeito da comunicação escrita (elaboração dos relatórios, instituí-los), verbal (resumida em contactos pessoais, reuniões) e não-verbal. Para a comunicação não-verbal o gestor pode utilizar sistemas de comunicação veiculados pelos recetores e emissores à distância e imediatos relativos à percepção do espaço.

No processo de realização das tarefas ou no desenvolvimento das ocorrências, a comunicação assume um papel primordial quer na articulação de informações internas ao nível do desempenho, quer no estabelecimento de relações estruturais dos grupos. Funcionando como a alavanca na vida das instituições, constitui a base para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades, isto é, pela determinação das possibilidades para o desenvolvimento do estabelecimento ou organização, onde as pessoas se comunicam, também por uma grande variedade de situações caracterizadas quanto às perspetivas da organização, perspetiva do grupo e a perspetiva individual.

A comunicação é eficaz se resultar de uma combinação de tipos de comunicação verbal e não-verbal, sempre de forma responsável ou com a idoneidade consubstanciada nos valores que marcam os objetivos a realizar.

Sentidos na Comunicação

As exigências da comunicação podem ser vistas na dinâmica da direção das informações, isto é, pelo fluxo da mesma informação a circular a nível da organização.

- A comunicação descendente refere-se à comunicação que é organizada dos níveis altos da hierarquia da organização para os mais baixos, ou seja, do topo para as bases com o objetivo primário de guiar, orientar e dirigir os comportamentos dos funcionários.
- Sentido ascendente, refere-se à comunicação que tem origem dos níveis mais baixos da organização e que é transmitida para os níveis de topo com o objetivo de dar a conhecer à gestão o *feedback* sobre a comunicação descendente.

- Sentido horizontal, refere-se à comunicação entre os indivíduos do mesmo grupo de execução de tarefas, havendo uma coordenação necessária à realização da tarefa por uma função de interdependência.

Uma outra forma de comunicação não menos importante é a comunicação destinada ao ensino para o exterior através da divulgação dos atos decorrentes, da imagem da instituição ou das informações vindas do exterior para a instituição ou organização. Esta é designada por comunicação externa.

Credibilidade na comunicação

A comunicação de qualquer orientação deve ser num ambiente de credibilidade e confiança e depende de bases informativas ou fontes de informação por uma manifestação firme com propósito de ser útil aos orientados.

Qualquer nota ou documento informativo, orientação ou ordenação deve estar de acordo com a realidade da instituição, isto é, com o próprio contexto, de forma clara e pela simplicidade de maneira contínua e consistente para se conseguir, não apenas a adesão, mas também a plena afeição e por conseguinte persuasão e esforço para a compreender as situações..

Para a concretização dos objetivos e a escolha dos métodos a adotar para as tarefas, a comunicação é importante pois facilita a compreensão de qualquer mensagem de maneira correta.

Para Henriques (2004), as pessoas estão expostas a um intenso motante de informações, as informações absorvidas podem ou não estabelecer conexões, devem ser dinâmicas abertas, permitindo aos sujeitos uma compreensão do significado.

1.5 - Recursos Humanos

Os recursos humanos, enquanto elementos de importância estratégica para as organizações, representam um fator determinante na realização dos trabalhos mediante o fim de cada instituição.

Os recursos humanos das organizações e das instituições de ensino em particular, são elementos indispensáveis nas tarefas, mais complexos e o cerne da realização dos objetivos esperados às instituições. São o centro de todas as realizações a nível das organizações públicas, privadas ou filantrópicas. O homem que atua e reage de diversas formas, partindo e tomando consciência das suas responsabilidades, com deveres e direitos perante o estado. Porém, é determinante como fator da existência das organizações ou instituições de ensino de acordo com o contexto social.

Para o setor educativo, os recursos humanos são os agentes de educação, os professores, diretores, inspetores administrativos e outros agentes auxiliares ou

outros agentes da educação. Importa, então, falar em gestão de recursos humanos, quando as pessoas estão integradas numa organização com uma autoridade própria, de acordo com a natureza da instituição.

Organização de recursos humanos

Para a execução de planos, é necessário organizar os recursos, dispondo-os numa estrutura que facilite a realização de planos na base dos objetivos da instituição, como processo que resulta do ordenamento e dos elementos envolvidos na divisão de um todo em pontos organizados como tarefas específicas, seguindo os critérios ou princípios de classificação, como por exemplo a administração dos recursos humanos, na perspetiva da realização do objetivo comum da instituição, atribuição de tarefas de maneira específica, tendo em conta as capacidades individuais (capacidades físicas, intelectuais e profissionais); respeitando o princípio de divisão de trabalho e atribuição de responsabilidades mediante o estabelecimento de base de comunicação, coordenação e controlo.

A organização está na base de um sistema que realiza os objetivos, tendo componentes importantes quanto à transformação e divisão de trabalhos a partir das diferentes formas ou aos aspetos ligados a gestão para a eficiência e eficácia na realização dos objetivos ligados ao processo de educação.

Segundo Cushwy e Lodge (1993)

“a estrutura organizacional- descreve como estão distribuídas as responsabilidades, as tarefas e as funções no interior da organização, a sua importância decorre do impacto que pode ter na forma como as pessoas cumprem o seu trabalho e na eficácia da organização, engloba um conjunto de atividades com uma finalidade comum, as quais envolvem saídas e entradas” (p.29).

Professores como recursos humanos

Os professores são elementos indispensáveis para a realização dos serviços ligados ao processo de ensino-aprendizagem. Quanto melhores forem os professores, melhor será a instituição. É da competência do diretor ou gestor máximo da instituição de ensino, adotar mecanismos ou orientações convenientes para estabelecer a ligação com os professores, orientando-os, exigindo e avaliando o seu desempenho, para uma gestão que realmente seja digna de corresponder com as expectativas da sociedade na realização da política educativa, tendo em conta a formação técnica e profissional dos indivíduos.

Firmino (2002) afirma que a temática dos recursos humanos ganhou o estatuto de função estratégica para fazer face às novas exigências dos mercados, que impõem um elevado esforço de adaptação em termos tecnológicos e na aquisição de novas competências. Com a crescente internacionalização dos negócios, a diversidade de novos factos de competitividade e as novas alianças estratégicas.

A construção do professor como pessoa, reflexivo, criativo, autónomo e realizado profissionalmente passa pelo relacionamento entre a sua ação educativa e o seu desenvolvimento como pessoa, ou seja, pela formação do eu pessoal e do eu profissional, de forma a melhor compreender o docente, as suas motivações, os seus conflitos, a sua maneira de ser e de estar na profissão (Jacinto, 2003). A realização de atividades com o professor passa necessariamente pelo reconhecimento do seu papel enquanto professor, sendo ativo e capaz de corresponder às exigências das atividades que realiza, assegurando as bases de aquisição de conhecimentos e transmissão dos mesmos, isto é, a formação dos alunos. A articulação das capacidades de reflexão na orientação pessoal é dada pela compreensão da sua experiência, sendo crítico para a melhoria das ações e lutando para o desenvolvimento pessoal, da instituição com que tem vínculo laboral ou da sociedade em geral.

Recrutamento e seleção

No recrutamento e seleção de pessoas, são valorizadas, ou devem ser valorizadas, as capacidades de aprendizagem, a avaliação, a adaptação à instituição (à sua cultura) e a sua aptidão para o trabalho.

Todo processo de recrutamento e seleção de pessoal para as vagas existentes deve ser feito de acordo com as necessidades das instituições pelas diferentes áreas de administração e serviços, a partir de concursos públicos, para melhor transparência e fiabilidade nas capacidades técnicas nas tarefas que assim se exige. A progressão na carreira docente e administrativa está ligada à avaliação de toda a atividade de desenvolvimento no âmbito da educação, bem como às qualificações profissionais e científicas.

Formação profissional dos recursos humanos

Sendo a formação profissional um ato de aquisição de conhecimentos necessários para o desempenho numa instituição, serve de orientação, ou seja, o resultado do alargamento do horizonte sobre a demonstração de habilidades, capacidades físicas e intelectuais no exercício das atividades profissionais.

A formação profissional visa promover as competências técnicas e sociais necessárias à construção de um novo paradigma produtivo no exercício de uma

cidadania responsável. A formação ao longo da vida académica é marcante quanto à aquisição de todos os recursos ou conhecimentos ligados à atividade profissional para o melhor desempenho no futuro.

Para qualquer instituição, torna-se necessário a formação ou superação de quadros, no refrescamento de conhecimentos que detêm, aumentando os níveis de conhecimentos para a plena atualização no próprio contexto. Realiza-se de forma científica com palestras, debates no próprio ambiente de trabalho, isto é, a nível de base ou superior.

Firmino (2002) refere que “a aprendizagem é contínua e ao longo da vida e não só na área virada para questões técnicas, mas também de gestão e da área comportamental. Esta nova filosofia poderá proporcionar ao trabalhador uma maior abrangência no seu interesse pelo trabalho e estimular mudança de atitudes face ao trabalho, rompendo com hábitos de baixa produtividade.

É assegurado aos agentes o direito a formação permanente através dos mecanismos próprios com vista a elevação do seu nível profissional, cultural e científico.

A formação profissional não se limita através da aquisição do diploma que habilita o exercício das atividades, mas é uma atividade considerada infinita, pelo dinamismo e complexidade da natureza, o que implica a adequação de novos métodos e meios a corresponderem com as situações vividas.

Assim sendo, na perspetiva de modalidades de formação profissional, destacamos as seguintes modalidades (Ramos, 2003):

- a) Formação profissional inicial – Formação que visa a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem bases indispensáveis para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões, com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho,
- b) Formação profissional contínua - Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados. É subsequente à formação profissional inicial, com vista a proporcionar uma adaptação às transformações tecnológicas, a favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como a permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social. Considera-se nesta modalidade o aperfeiçoamento profissional e reconversão;
- c) Formação de formadores – Ações de formação profissional específicas para os trabalhadores que habitualmente ministram cursos de formação profissional aos trabalhadores da empresa ou de outras entidades;

- d) Novas tecnologias – Abrange as novas tecnologias que implicam a necessidade de formação profissional ou de recrutamento de pessoal já com formação adequada.

Assim sendo, são apresentados um conjunto de pressupostos comuns, de entre os quais são destacados os seguintes:

- Pressuposto de que a formação só se pode dirigir aos indivíduos assegurando uma requalificação profissional ou pessoal que admite ser imprescindível ao bom funcionamento dos espaços sociais e/ou profissionais onde eles se inserem.

- O pressuposto de que as situações de formação são “exteriores” ao exercício do trabalho, seja porque elas visam objetivos sociais “exteriores” ao trabalho (formação da cidadania que não se exercita no mundo do trabalho), seja porque o processo de distribuição e produção de competências profissionais, embora se subordine ao exercício do trabalho, só se pode desenvolver numa situação de exterioridade relativamente dos contextos sociais (Canário et al., 1997).

Qualificação das competências dos recursos humanos

Qualificação é toda a forma de garantir as competências decorrentes da formação a partir do meio escolar, isto é, da formação geral e profissional, tendo experiências na realização de trabalhos individualmente em torno da instituição para garantir melhores resultados no exercício das atividades. A experiência constitui um requisito consubstanciado no valor do trabalho, adquirido na instituição onde o funcionário está inserido ou a partir de outras vivências profissionais.

Competência e qualificação são complementares, porque se a qualificação é um elemento objetivo de apreciação que faz referência, a competência é a soma das aquisições que contribuem para enriquecer a qualificação (Ramos, 2003).

Consideram-se competências profissionais a capacidade reconhecida em determinado domínio, conjugando os conhecimentos adquiridos, nomeadamente, através da formação comprovada em determinado diploma e o saber-fazer, retirado essencialmente da experiência profissional e que é considerado como necessário e suficiente para iniciar a função (Cardoso, 2005).

Também nos aspetos da formação e superação dos funcionários das instituições procura-se trabalhar ou seja deve-se trabalhar na valorização das especificidades de formação de acordo com os interesses da instituição.

Verifica-se que o grupo valoriza as práticas de formação que existem realmente no contexto, mas que não são oficialmente reconhecidas como tal (momentos informais e não formais): trata-se de ações consideradas periféricas pela cultura organizacional. No entanto, valoriza-se também os momentos formais, aos quais se atribui um papel de

relevo no desenvolvimento das práticas. Os momentos formais são ainda uma forma de exercer controlo sobre as instâncias, consubstanciadas assim a conquista de autonomia (Canário et al., 1997).

O destaque recai para a formação formal, isto é, pelas bases de formação dentro dos parâmetros ou por um sistema de organização dos aspetos ligado às atividades formativas mediante as regularidades das ações determinadas para a realização dos objetivos da formação de uma organização (instituição). É um dos fatores ligados à formação e superação do quadro docente e à relação destas com a política educativa, isto é, pelos objetivos a realizar num determinado contexto social, do exercício docente para a progressão de carreira na função pública.

A progressão nos vários níveis de carreira docente – níveis que apenas se referem à reinserção e não a funções diferentes – também está dependente da formação, ainda que não só. E, assim, há a definição política de um sistema de qualificação da formação contínua em créditos, a executar pelo organismo responsável (Campos, 2002).

Esta ideia demonstra a amplitude da necessidade de formação e de elevação de níveis académicos por uma larga escala na demonstração de conhecimentos técnico-científicos, não só por necessidades pessoais mas também pelas necessidades da sociedade através da dinâmica importada pela própria sociedade.

A promoção de qualidades dos cursos de formação técnica é tarefa das instituições de ensino, através dos seus elementos que traçam diretrizes no âmbito da coordenação pedagógica e técnico-científica, tendo suporte dos meios financeiros, materiais e humanos indispensáveis. Esta promoção da qualidade é alcançada ou verificada a partir do processo de avaliação ou autoavaliação de desempenho dos implicados nas atividades.

A certificação da qualidade da formação profissional de funcionários obtém-se pela acreditação profissional dos recursos. Este é o processo de apreciação e de adequação do curso às exigências do desempenho profissional do docente para que se qualifica. O reconhecimento de um curso como habilitação profissional.

1.6 - Educação

A análise educativa como prática das ações formativas ocorre por meio de um conjunto de elementos coordenados e em interação na base dos princípios e leis que regulam as ações de forma unitária. Sendo a educação um objeto de ações das instituições de ensino para a formação, de acordo com a especificidade de cada nível de escolaridade ou objeto social de cada instituição. Para o subsistema de ensino técnico, a realização do processo deve ser assumida como prática, sendo

simultaneamente técnica e política assumida de forma intensiva e extensiva dos conhecimentos adquiridos e aliando os mesmos à vida do país.

A educação deve ser analisada como um processo virado para as pessoas de todos estratos sociais, disponibilizando às escolas oportunidades a todas dimensões humanas da sociedade pelo espírito democrático e pluralista.

A educação é a ação ou processo de educar, de promover o desenvolvimento das capacidades físicas, intelectuais e morais do ser humano, visando uma plena integração social. Também podemos dizer que é o conjunto dos serviços públicos do ensino: Ministério da Educação, Direção Regional da Educação, como atores da realização da educação.

A boa educação é considerada como um objetivo a alcançar, é um instrumento de promoção do desenvolvimento de qualquer sociedade. Sendo ponto de partida com base no qual se movimenta toda a sociedade, através da escola que assegura o futuro da sociedade.

As finalidades da educação revelam a reflexão filosófica sobre o homem, sobre a existência humana no seu contexto histórico e sobre os sistemas de relação que ligam a natureza e a sociedade em que se vive, cria e age. Nesta perspetiva a educação procura revelar a identidade das sociedades por um processo de formação dos governos ou a própria sociedade marcada pelas relações humanas (Hummel, 1979).

CAP. II – REFORMA EDUCATIVA

CAP. II – REFORMA EDUCATIVA

Com a explosão escolar, com democratização do processo de ensino-aprendizagem, após a independência nacional, os elementos mantidos para a realização da educação no país e pela dinâmica da vida angolana após o fim da guerra fratricida, a situação de explosão escolar proporcionou a necessidade de elevação de níveis de desempenho e o aumento das necessidades para a evolução do pessoal docente e discente.

Pela necessidade de um melhor enquadramento institucional e pela necessidade de mudança em que os participantes, ou seja, os atores devem apostar na mudança de práticas e orientações. Estabelecer apoios externos em função das necessidades numa base regular e continuada.

2.1– Objetivos gerais da educação no quadro da Reforma Educativa

A educação constitui um processo que visa preparar o indivíduo para as exigências da vida política, económica e social do país e que se desenvolve na consciência humana.

Sendo o sistema de educação o conjunto de estruturas e modalidades através das quais se realiza a educação, e que tendem à formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de paz e progresso social. Assim sendo, a realização da política educativa é a base dos objetivos gerais da educação apresentados na lei de bases n.º 13/01 do sistema de educação no artigo 3:

1. Desenvolver harmoniosamente as capacidades físicas, intelectuais, morais, cívicas, estéticas e laborais da jovem geração, de maneira contínua e sistemática e elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconómico do país.
2. Formar um indivíduo capaz de compreender os problemas regionais, nacionais e internacionais de forma crítica e construtiva para a sua participação ativa na vida social, à luz dos princípios democráticos.
3. Promover o desenvolvimento da consciência pessoal e social dos indivíduos em geral e da jovem geração em particular, o respeito pelos valores e símbolos nacionais, pela dignidade humana pela tolerância e cultura de paz, a unidade nacional a prescrição do ambiente e a consequente melhoria da qualidade de vida.

4. Fomentar o respeito devido aos outros indivíduos e aos superiores interesses da nação angolana na promoção do direito e respeito à vida, à liberdade e à integridade pessoal.
5. Desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitude de respeito pela diferença de outrem permitindo uma saudável integração no mundo.

Com a reforma educativa pretende-se principalmente: a expansão da rede escolar, a melhoria da qualidade de ensino, o reforço da eficácia do sistema de educação e a qualidade do sistema de educação. Tendo uma reforma curricular que se caracteriza nos aspetos claramente inovadoras na linha das preocupações manifestadas, tendo em conta as situações vividas, procurando alargar as bases quanto ao desenvolvimento dos elementos ligados aos conteúdos de acordo com a realidade angolana ou o contexto atual.

A reforma do sistema de ensino assegura às instituições mecanismos produtores no sentido de inovar as políticas do sistema de educação no ajustamento das bases de acordo com o dinamismo da nova realidade da sociedade angolana. Todo e qualquer trabalho realizado nesta vertente é para as pessoas, no enquadramento de normas que definem a realização das tarefas mediante a existência de condições indispensáveis, isto é, pela existência da pessoa docente capaz de corresponder às exigências ou às expectativas da sociedade, na formação integral dos jovens munindo-os com conhecimentos satisfatórios e proporcionando ao formando todo o material necessário à sua formação, como instalações condignas, material didático suficiente e os meios tecnológicos necessários à realização dos objetivos do processo de ensino-aprendizagem.

2.2 – Melhoria da qualidade de ensino

Com a reformulação em profundidade dos objetivos gerais da educação, programas escolares, conteúdos, métodos pedagógicos, estruturas e meios pedagógicos adequados à realidade angolana , para as melhorias.

- Melhoria das aprendizagens e enquadramento pedagógico dos alunos.
- Formação inicial e um exercício dos professores.
- Modernização e esforço da impressão escolar.
- Melhoria da qualidade e quantidade de manuais escolares.
- Melhoria do trabalho metodológico e do processo docente-educativo das escolas.
- Garantia da participação da comunidade nos trabalhos da escola, isto é, da relação entre a escola e a comunidade.

É importante vermos os aspetos ligados ao ensino-aprendizagem no quadro da reforma educativa, como base do cumprimento rigoroso com a eliminação dos aspetos que dificultam a realização dos objetivos da educação, trabalhando-se em função de:

- a) Formação de professores;
- b) Tipologia das instalações;
- c) Tipologia dos equipamentos e material didático incluindo *software*;
- d) Administração e gestão escolar.

2.3 – Reforma do Ensino Técnico Profissional (RETEP)

A reforma educativa do subsistema do ensino Técnico-profissional, abreviadamente designada por RETEP, que se concretiza no cumprimento da nova lei de bases do sistema de educação, pretende melhorar as aprendizagens por parte dos alunos, facilitar a transição para o mundo empresarial e para o mundo de trabalho, ter uma perspetiva de criação de condições que levam à educação e à formação ao longo da vida, melhorar as instalações e equipamentos. Para que o ensino possa levar a uma apreensão de aprendizagem mais significativa e ao desempenho de uma profissão.

Fases da reforma do ensino técnico profissional (RETEP)

A formação média técnica foi adotada em duas fases, para o cumprimento dos aspetos ou mecanismos que em função da reforma, tendo em conta a experimentação e a sua generalização a todas instituições médias técnicas do país.

1ª Fase - Esta fase foi caracterizada em transição com cursos organizados em quatro anos.

- a) Com uma 9ª classe de consolidação da qualificação e de sensibilização, diminuindo as cargas horárias das disciplinas de carácter técnico. Esta medida determinou a existência da 9ª classe como parte do 1º ciclo do ensino secundário;
- b) Uma formação de três anos correspondente à 10ª, 11ª e 12ª classe, para os alunos do curso regular e os alunos do período pós-laboral, suportando a 10ª, 11ª, 12ª e 13ª classe, devido à sua carga horária limitada em cinco tempos diários.

2ª Fase - Esta fase é de implementação após a transição da 9ª classe para o 2º ciclo do ensino secundário, com os cursos estruturados de acordo com o estabelecido na lei 13 da lei de bases do sistema de educação, isto é, a formação média técnica com a duração de quatro anos nas escolas técnicas.

A reforma educativa assegura as bases para o desenvolvimento da educação no país.

2.4 - A escola como organização social

A escola é uma organização com dimensão macro no contexto da política educativa, dimensão dada pelas estruturas do governo e de serviços; mas tem também uma dimensão micro, ligada à atividade educativa na turma enquanto transmissão de conhecimentos ligados à missão da escola como organização social.

A missão da escola na sociedade é proporcionar a aquisição de competências. Os professores, como agentes desta missão, devem promover a aquisição de competências e encontrar formas de as avaliar. O indivíduo competente é aquele que, em determinado domínio, enfrenta eficazmente uma situação concreta demonstrando suas capacidades intelectuais.

De acordo com Sousa, (1995, p. 35) *“a escola é um corpo social delimitado onde existe uma ordem social e que, através de uma ritualização mais ou menos profunda, garante a manutenção dessa ordem, assegurando assim, a sua continuidade como agrupamento distinto”*.

A escola depende do material humano, do treino dos professores e da mudança da cultura educacional. Tem como objetivo a educação da inovação, a educação da autoestima, desenvolvimento da solidariedade, da tolerância, da segurança, do raciocínio, da habilidade no trabalho, etc. Prestando serviços especializados de acordo com a determinação do estado através dos seus órgãos de soberania, a definir os objetivos gerais dos serviços prestados a sociedade.

A escola é uma organização diferente das outras organizações, pois, está ligada a humanidade realizando ações com fortes implicações ideológicas e políticas. Nesta perspetiva a escola é uma realidade social que comporta conjuntos de pessoas que ocupam posições variadas e associadas a papéis específicos na formação dos alunos como sujeitos das ações educativas.

As organizações escolares constituem a base da transmissão e aquisição de conhecimentos ligados à vida, isto é, quanto ao ser social que deve estar na sociedade, de acordo com as normas ou regras que servem de referência ao comportamento que deve ser pautado pela comunidade escolar durante a formação técnica científica.

Bucha, (2011) refere que o papel das escolas perante uma sociedade assente num conhecimento em contínua transformação e divulgação, implica a necessidade de se adotar um novo paradigma educacional que fomente no aluno o desenvolvimento de espírito independente, criativo e inovador. A escola deve preparar os alunos para a realidade exterior, na qual as empresas estão voltadas para o desenvolvimento.

Espera-se que a escola seja um espaço do indivíduo, de uma moralidade mais abrangente, que leve à consciencialização de que muitas normas, valores e crenças são

contextualizados num determinado tempo, espaço e cultura. Espera-se também que este relativismo social não seja o domínio de situações anómalas, pelo que cabe à escola selecionar aqueles princípios que devem reger a sociedade.

Para Costa (2003) a escola deve ser concebida como uma entidade singular. É dotada de elevada complexidade (apesar da aparente simplicidade organizacional com que se oferece a quem a observa), que se explica pela ação que produz e não como realidade supra organizacional determinada, com complexidades de produzir regras para a ação e na ação (autonomia relativa) e a problemática dos modelos de análise da organização escolar, contribuindo assim para a emergência da escola.

Os estabelecimentos de ensino (escolas), tendo meios informativos, tornam necessário estabelecer as possibilidades da educação, isto é, pelos encargos reservados à escola, no sentido da formação como função principal para canalizar as necessidades educativas, investigar e criar um clima de responsabilidade perante a obra educativa e mantendo as relações coerentes com os dirigentes, utilizando-se ao máximo os recursos disponíveis.

A escola não está somente identificada como o sistema educativo de um país, não se limita apenas à educação que se faz, é também concebida como organização complexa enquanto objeto específico de análise. É uma organização formal dotada de autonomia relativa, pela sua correspondência com as necessidades da sociedade e com seus próprios atores, quer sejam os agentes ou os sujeitos da ação da escola. É uma instituição formal imbuída de todos os mecanismos indispensáveis à realização da política educativa, com meios, técnicos, métodos e princípios para a regularidade e sistematização das ações formativas.

Em cada instituição ou grupo de estabelecimentos de ensino a administração e gestão devem orientar-se por princípios de democratização e de participação de todos aqueles que estão implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada curso administrado.

As escolas devem ser geridas no respeito pela participação democrática de vários intervenientes ou agentes ligados à missão de formação das jovens gerações.

2.5 - Cultura e valores

Cultura

Uma instituição que tenha caráter unitário e a sua cultura como parte homogénea é mais compatível com o paradigma funcionalista enquanto corrente doutrinária.

A cultura integra os valores, os ritos e os símbolos da escola ou organização em análise, conferindo-lhe personalidade e a sua própria identidade.

Os trabalhadores devem ser adaptados à organização pela cultura. Esta é uma variável a analisar, pois existe sempre uma autonomia pessoal ou individual nas funções ou responsabilidades delegadas individualmente, assim como em grupo, e uma vasta diversidade de comportamentos.

Os atores das organizações têm um papel ativo na construção e transformação da própria cultura nas instituições, salientando os aspetos do trabalho sobre comportamentos de grupos e definindo várias identidades nas organizações. As relações interpessoais devem estar na base da diversidade, com identidades próprias mas sem implicações negativas nos índices de produtividade das ações coletivas dentro dos moldes de decisão, de negociação e de resolução de conflitos nas instituições.

Numa cultura, podemos mudar estruturas e sistemas, mas ajustada aos atos coletivos, com reflexão nas práticas da organização que têm uma cultura que pode mudar de acordo com as inovações.

As instituições devem ter uma cultura de gestão mediante os objetivos ligados à formação de técnicos, com reflexos na prática ou atividades da organização, comportando a própria estrutura organizacional de formação, isto é, assegurando os mecanismos indispensáveis e tendo referências no dinamismo e aplicabilidade das técnicas ligadas à execução dos trabalhos em função dos objetivos comuns.

A cultura, enquanto variável ligada às organizações, está ligada ao modelo sistémico de organização, tendo um objetivo normativo transmitido aos membros dentro da organização. Os sistemas culturais assumem as capacidades de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre as organizações.

A cultura de uma instituição é definida como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhadas entre os membros da organização que estão relacionados de acordo com as suas regras para a doutrinação dos indivíduos na base dos objetivos da organização.

Segundo Hofstede citado por Almeida(1995) *“com a cultura gerável podemos mudar estruturas e sistemas, ajudando a mudar valores coletivos com reflexos nas práticas das organizações”* (p. 67). Uma organização tem uma cultura que determina os modos de atuação.

As culturas nacionais são potenciadoras das relações interpessoais diversificadas de intelectualidade, com implicações manifestadas nos índices de produtividade do trabalho, nas tipologias de ação coletiva, nos modelos de decisão de negociação e de conflitos nas organizações (Firmino, 2007, p. 66).

As instituições ou organizações fazem parte da sociedade e por isso a sua dimensão cultural é dinamizada através de valores, códigos, símbolos, mitos, mas também através de grupos socioprofissionais e de distribuição de poder no seio da

organização. A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite antever a forma como as pessoas de uma organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de comportamentos e ações. Pode definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interage com sua estrutura formal.

Valores

Valores são princípios relativamente a coisas materiais ou espirituais que são significativas para as pessoas. Aquilo que pode ser um valor para uma pessoa pode não o ser para outra. São grandes objetivos que determinam o comportamento das pessoas nas organizações.

Nas instituições de ensino, os funcionários devem respeitar os valores dos serviços que realizam em diferentes áreas, respeitando o seu trabalho na base da importância que representa na vida de cada trabalhador. As pessoas têm as suas aspirações e destas acreditam realizar suas vidas a partir do trabalho que realizam, adquirindo atitudes perante as instituições.

O valor é o grande paradigma da cultura, caracterizando um indivíduo que é respeitado enquanto pessoa, pela sua qualidade superior e pela inovação que acarreta. É o que vale, o que dá sentido e significado às nossas ações e à nossa vida. As pessoas têm preferências, estima e admiração por certos objetos, produções culturais, atividades, comportamentos e ideais. Todos têm valores transmitidos pela família e pela comunidade ou no próprio contexto social da instituição.

Os valores são mantidos e afirmados publicamente pelas demonstrações das atividades perante a comunidade ao nível dos Institutos, empresas e na sociedade em geral. São concebidos na cultura organizacional com pressupostos básicos dos elementos simbólicos, que pelas capacidades de ordenar e atribuir significações, determinam a construção de uma entidade organizacional (instituições de ensino).

Os valores contribuem para a realização dos membros de uma organização, quanto ao desenvolvimento dos seus desempenhos, através da articulação das aspirações profissionais e pessoais tendo em conta a moral coletiva.

Todo o indivíduo tem hábitos pessoais, a sua própria identidade, os seus próprios pensamentos e conduta, mas ao fazer parte de uma organização ligada ao ensino técnico-profissional deve importar-se ou assimilar a cultura e valores dessa mesma organização, havendo uma convergência para um resultado único. *“não há valor que não resulte da história do homem e, por isso, caminham com ele, no seu processo evolutivo, de geração em geração, os valores estão intimamente ligados a um processo histórico e cultural de um povo”* (Lau.2005, p.40) e são os postulados básicos das

organizações, são ações que se apresentam em condutas que definem o caráter da instituição

CAP. III – INSTITUTOS MÉDIOS TÉCNICOS DE LUANDA

CAP. III – INSTITUTOS MÉDIOS TÉCNICOS DE LUANDA

3.1 - Missão dos institutos médios técnicos de Luanda

A missão dos Institutos Médios Técnicos de Luanda prende-se com os seus fins estratégicos, gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global.

A missão deve estar formalmente expressa, servindo de guia, de orientação para as pessoas que trabalham nas instituições. Neste caso concreto de instituição, a sua missão deve traduzir-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento da razão de ser ou da existência da instituição de ensino. Assim sendo, a missão dos institutos é comunicada e percebida tanto interna como externamente por diversos meios. Deve-se transmitir aos funcionários, quer através das ações que traduzem a cultura e os valores prevaletentes a nível dos institutos médios de ensino técnico, quer através pela dinâmica da própria instituição.

Os institutos médios-técnicos constituem um marco importante para o país, pois são escolas diversificadas com um leque de oportunidades ao dispor de quem queira ingressar no ensino médio. Têm acesso aos Institutos Médios Técnicos de Luanda os alunos finalistas dos cursos de nível básico ou alunos do ensino geral provenientes das escolas do ensino geral após conclusão da 9ª classe, com a duração de quatro anos. Os Institutos recebem os alunos em diferentes cursos (Informática, Secretariado e Contabilidade Geral, Mecânica, Química, Eletricidade, Telecomunicações, Administração Pública, Gestão e Construção Civil), sendo instituições vocacionadas para a formação técnica dos jovens para o mundo do trabalho, dando suporte às necessidades dos técnicos médios para o país.

3.2 - Enquadramento Orgânico dos Institutos Médios Técnicos

O enquadramento orgânico permite estabelecer com clareza o contexto de trabalhos do seu titular na estrutura (organograma) da organização escolar, contribuindo assim para evitar equívocos na gestão, que é difícil, das atividades dos estabelecimentos de ensino e na gestão das relações institucionais, isto é, entre diferentes áreas designadas por coordenações de diferentes cursos ministrados.

As Instituições são compreendidas por uma estrutura funcional com vários grupos de especialidades, sendo os professores com formação superior e alguns com o nível de bacharelato que lecionam diferentes cadeiras ou unidades curriculares.

O grupo de funcionários tem o seu líder, que é diretor, coadjuvado pelos seus adjuntos. O grupo da organização desenvolve sua própria personalidade, assim como nos subgrupos ou diferentes áreas de realização de trabalho, partilhando determinadas

necessidades comuns, como a necessidade de manter a união enquanto equipa de trabalho, a necessidade de concretizar as tarefas comuns e as necessidades humanas de cada indivíduo que são satisfeitas de diferentes formas em função da maneira de ser, de estar e de conceber as coisas, etc.

As instituições ou organizações de formação técnica compreendem diversas áreas de serviços como área administrativa e pedagógica, com o subdiretor pedagógico e coordenadores de cursos. Cada curso tem grupos disciplinares, mediante as unidades curriculares de cada curso, isto é, por cada unidade com o seu coordenador de disciplina.

A estruturação existe quando há determinação de diferentes órgãos com as suas responsabilidades atribuídas de acordo com as funções de gestão, configurando os níveis hierárquicos para melhor planeamento, coordenação e controlo das atividades.

No estatuto do subsistema de ensino técnico-profissional aprovado no Decreto n.º 90/04, de 3 de dezembro, considera-se que o ensino técnico profissional, a criação de áreas de formação e de cursos são necessários para o país. Este diploma cria as áreas de formação, os cursos, conforme mostra o artigo 1º, onde também é clarificada a organização e funcionamento dos cursos médios-técnicos tendo em conta a organização curricular, com as seguintes áreas de formação:

- a) Administração e serviço;
- b) Agricultura, Pescas, Indústrias Alimentares;
- c) Comunicação e Informação;
- d) Construção civil;
- e) Eletricidade, eletrónica e telecomunicações;
- f) Indústrias extrativas;
- g) Informática;
- h) Mecânica;
- i) Química.

São cursos estabelecidos na organização curricular do estatuto do subsistema em referência.

3.3 - Função do Diretor

O conteúdo da função é constituído pelas principais responsabilidades ou atividades em que se decompõe e que visam conjuntamente a prossecução do objetivo geral que lhe está cometido. Permite, assim, constituir uma dinâmica na execução dos trabalhos. Devem-se objetivar procedimentos e balizar o campo de ação do seu titular e garantir que a hierarquia tenha o mesmo campo de referência, contribuindo para a realização

dos objetivos. É uma razão de existência, ou seja, a missão atribuída corresponde com a política do estado na vertente de formação média-técnica.

No discurso proferido por sua excelência o Ministro da Educação Burity da Silva Neto, no encerramento do seminário para os Diretores das Escolas do Ensino Geral, em 22 de outubro de 1977, este afirmou o Diretor como responsável direto da escola, salientando que lhe compete a missão de administrar e gerir o processo de ensino-aprendizagem de forma a atingir os nobres objetivos, que foram perspectivados e que conduzem o país para o caminho do desenvolvimento.

Para poder assegurar uma organização eficaz dos estabelecimentos de ensino e um melhor emprego dos recursos disponíveis, visando, por um lado, elevar a qualidade e a rentabilidade do ensino e reconhecendo, por outro lado, a responsabilidade da direção correta do processo de ensino aprendizagem, os diretores são orientados no sentido de planificar as atividades, coordenar a informatização das atividades e os procedimentos (Zassala, 2003).

Os diretores devem concentrar-se não tanto em executar as tarefas práticas diretamente, mas principalmente em garantir que os outros executam, pois os estabelecimentos de ensino têm elementos (professores) com missão de ensinar e outros funcionários com outras tarefas suplementares à realização de atividades compenetradas nas políticas de educação. Nesta perspetiva, a tarefa de base da escola é determinar e procurar dispor do pessoal necessário à realização das atividades, procurando maximizar a utilização do pessoal, visando a otimização dos resultados. Por exemplo, uma vez que se tem o pessoal docente e outros funcionários nos outros serviços, a atenção principal do diretor é dedicada à planificação do enquadramento mediante as suas especificidades com atribuição das respetivas tarefas.

As tarefas das escolas devem ser definidas por um critério quanto ao respeito pela participação democrática dos vários intervenientes. Por esta razão, as estruturas administrativas devem trabalhar no sentido de assegurarem a sua interligação com a comunidade, mediante graus adequados de participação dos alunos, propriamente ao nível do secundário, sendo estes os sujeitos da ação dos professores como atores e dos encarregados de educação, com a sua responsabilidade natural.

3.4 – Sistema de educação angolano

Antes do novo sistema de educação angolano, vigorava o sistema de educação que surgiu após a independência do país em 1977, acabando com o sistema colonial elitista e alienante. Foi preciso proceder a reformulação do ensino aprovado em 1977 e implementado a partir de 1978, por uma necessidade imperiosa para corresponder aos objetivos da educação determinados para a formação do homem novo angolano, sem

preconceitos e dotando-o de conhecimentos importantes para contribuir no desenvolvimento socioeconómico do país e dos outros povos do mundo. Este modelo compreendia, ou estava estruturado, em três subsistemas de ensino: o ensino de base, o ensino técnico-profissional e o ensino superior.

Pelo desenvolvimento do mundo e pelas necessidades do país, com o aumento da população estudantil, o governo angolano determinou a reformulação do sistema que vigorava para o novo sistema com bases na realidade do mundo atual.

A abordagem do sistema de educação está na base da formação do homem de acordo com o quadro jurídico e da sua implementação em todo território nacional, tendo em conta os princípios universais quanto à formação do homem em todas vertentes da vida. O sistema de educação está consagrado na lei de bases, aprovada no âmbito das transformações políticas, económicas e sociais do país, para a formação do homem de acordo com as exigências do mundo atual, traduzindo ou transparecendo a vontade do povo angolano.

Na lei de bases do sistema de educação – lei 13/01, no artigo 1º, o sistema de educação é definido como o conjunto de estruturas e modalidades através das quais se realiza a educação, que pretendem a formação harmoniosa e íntegra do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de paz e progresso social.

Um sistema de educação desenvolve-se segundo um conjunto de ações diversificadas, por iniciativa e sob responsabilidade de diferentes instituições, entidades públicas, particulares e cooperativas. A coordenação da política educativa, independentemente das instituições que a compõem, incumbe a um ministério especialmente vocacionado para o efeito.

O objetivo central da análise do sistema de educação é a educação formal, o estudo da relação entre a ordem moral da escola que é uma instituição para a realização da educação nas suas diversas formas de integração social. O sistema de Educação Angolano é uma organização do ensino orientado pelo princípio de rendimento, pelo estabelecimento de vias, juntado ao desenvolvimento individual a garantia de possibilidade de formação durante toda a vida.

O sistema de educação angolano assenta na lei de base n.º 13/01, Iª série n.º 65, sendo um fator determinante para a área da educação angolana e tem como objetivo fundamental a formação global e harmonioso da personalidade do indivíduo, conhecendo os valores peculiares das diferentes populações que integram e constituem o mosaico etnocultural da República de Angola.

O sistema de educação angolano está estruturado em 6 subsistemas de ensino.

- Subsistema da Educação Pré-Escolar
- Subsistema do Ensino Geral

- Subsistema da Educação de Adultos
- Subsistema de Ensino Técnico Profissional
- Subsistema de Formação de Professores
- Subsistema de Ensino Superior

O sistema está organizado em três níveis de ensino, tendo o ensino primário 6 classes. O Ensino secundário do primeiro ciclo engloba as primeiras classes (7ª, 8ª e 9ª) e o segundo ciclo com as 10ª, 11ª, 12ª e 13ª classes para o ensino técnico profissional e formação de professores, correspondentes aos Instituto Médios.

O ensino superior apresenta dois níveis: de graduação com bacharelado, com caráter terminal nos cursos de ciclo curto com duração de três anos, e a licenciatura com os cursos de ciclo longo, durando 4 a 6 anos, conforme a especialidade.

O nível de pós-graduação, já instaurado no sistema de educação, assegura as formações de mestrado em 2 anos e doutoramento em 4 ou 5 anos.

Os sistemas de educação angolana obedecem os seguintes princípios:

- Integridade;
- Laicidade;
- Democraticidade;
- Gratuitidade;
- Obrigatoriedade;
- Língua.

3.4.1 - Subsistema de ensino técnico profissional

O subsistema de ensino técnico-profissional tem como base a lei do sistema de educação, com objetivo fundamental da formação média técnica e profissional e um conjunto de formas intermédios de formação profissional, permitindo aos técnicos formados a inserção na vida laboral e mediante critérios a definir, o acesso do ensino superior.

O subsistema de ensino técnico profissional dos jovens e trabalhadores, após o ensino geral (9ª classe) é o ensino profissional e compreende o nível III.

A formação após a conclusão da 9ª classe tem a duração de três anos e pode realizar-se formas intermédias, de formação técnico profissional após a conclusão da 12ª classe do ensino geral, de dois a três anos, de acordo com a especialidade.

Os cursos de ensino técnico-profissional acontecem em regime presencial, podendo também ser ministrados pelo ensino à distância.

As escolas Médias Técnicas obedecem às regras de organização, estruturação e funcionamento de acordo com a sua vocação e especificidade técnico-profissional concebida pelo Ministério da Educação. As escolas regem-se pelo estatuto e

regulamento geral e são organizadas de modo a que em cada região se garanta a maior diversidade de cursos, tendo em conta os interesses locais ou regionais.

II PARTE – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAP. IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAP.IV – METODOLOGIA DO TRABALHO

Tendo em conta o tema da investigação em abordagem e pelos objetivos de investigar a forma como se processa a motivação e gestão dos recursos, analisar os mecanismos de gestão adotados para a realização das atividades no quadro da reforma educativa, apresentamos os nossos métodos, técnica e procedimentos, que possibilitaram alcançar uma explicação clara sobre os aspetos de Motivação e Gestão dos Recursos Humanos dos Institutos Médios Técnicos de Luanda no Quadro da Reforma Educativa.

4.1 – Métodos do trabalho

4.1.1 – Método quantitativo e qualitativo: Aplicamos este método na manipulação de dados estatísticos para termos a possibilidade de estabelecer relações no campo das ações dos diretores dos Institutos Médios Técnicos de Luanda, dos aspetos quantitativos da análise de dados e da necessidade do conhecimento profundo do papel dos gestores sobre a sua importância, as suas interações e implicações. Este método permitiu-nos a mensuração dos dados de acordo com as grandezas obtidas.

A análise qualitativa dos dados de referência aos valores obtidos a partir dos entrevistados é apresentada nas tabelas com os respetivos gráficos, foi possível a interpretação dos dados da nossa investigação, apresentando explicações e tornando-as claro ou seja demos o sentido aos dados das entrevistas.

4.1.2 – Método de observação direta intensiva e extensiva: Foi feita a observação para o conhecimento das Instituições, as instalações físicas e componentes pessoais, propriamente os seus diretores, a partir das visitas que constituíram a fase preliminar das entrevistas.

Também temos a observação direta extensiva, tendo em conta as opiniões dos diretores.

4.1.3 – Método de análise documental: serviu para a análise de toda a legislação que está ligada ao assunto em pesquisa, sobre o quadro legal das instituições de ensino técnico-profissional, como os decretos executivos e o suporte legal do sistema de educação em Angola, mediante a reforma determinada para o desenvolvimento da educação.

4.2 – Técnicas e instrumentos

4.2.1 – Técnica de Entrevista: Consiste na conversa de forma direta entre dois ou mais interlocutores, fazendo perguntas diretas que devem ser respondidas pela outra parte ou interlocutor, para que tenhamos as informações necessárias para a investigação a que nos propusemos. A nossa entrevista será necessariamente com os elementos ligados às direções dos institutos Médios Técnicos, isto é, realizada aos diretores dos Institutos Médios Técnicos selecionados, que permitiram a recolha de informações sobre opiniões atitudes e comportamentos em relação às instituições de ensino técnico-profissional. A entrevista tem um guião pré-estruturado que a suporta, elaborado de acordo com os objetivos da nossa investigação.

4.2.2 – Recolha documental: consiste na consulta ou leitura de várias obras ligadas à gestão escolar, gestão dos recursos humanos e à motivação dos mesmos, assim como das bases ou documentos existentes que abordam os aspetos da reforma educativa e outras obras afins. Desta forma temos a possibilidade de encontrar as informações ou suporte teórico quanto à abordagem do tema da nossa investigação.

4.3 – População e amostra

População: é o grupo total de indivíduos que constituem o campo da nossa pesquisa. Porém é impossível para o investigador recolher informação junto de toda a população, pelo que dela se extrai a amostra do estudo.

Pensamos trabalhar com Institutos Médios Técnicos, mais propriamente com elementos ligados à direção de cada Instituto.

Amostra: É a porção da população que se estuda. Deve ter as mesmas características da população, para que dela se possam extrapolar as conclusões obtidas a toda a população. No nosso trabalho temos como amostra dez (10) Institutos Médios Técnicos de Luanda com variados cursos Técnicos e um número correspondente de gestores. A amostra, consistiu em escolher pessoas para serem entrevistadas, que são representativos da população em estudo, ou seja, dos diretores. Alargando o âmbito da nossa investigação tendo em consideração o horizonte que serve de base ao trabalho para a obtenção de dados e a sua conclusão.

4.4 – Modelos de pesquisa: A nossa investigação tem natureza no modelo descritivo, analisando os conteúdos e os aspetos determinantes na investigação, como as variáveis estabelecidas, procurando analisar as mesmas em função do seu relacionamento para uma base que sustenta da investigação. Também é preciso realçar

a abordagem descritiva dos conteúdos ou elementos da investigação em função dos aspetos de motivação e gestão dos recursos humanos.

4.5 – Procedimentos de recolha e de tratamento dos dados

Na primeira fase solicitámos a orientação do trabalho em 2010, fizemos a apresentação do tema de investigação. Apresentámos o quadro problemático da investigação, fizemos a leitura e análise da bibliografia referente ao tema da nossa investigação em 2011. Solicitou-se e realizou-se o trabalho de entrevistas aos Diretores dos Institutos Médios Técnicos, a partir do guião de entrevistas no último trimestre de 2011. No primeiro trimestre de 2012, fizemos a análise e interpretação dos dados. E no segundo trimestre de 2012, envio da dissertação para a correção

Os procedimentos de tratamento dos dados dizem respeito ao trabalho de estatísticos das informações recolhidas das entrevistas. Os dados são apresentados em tabelas e respetivos gráficos na base das frequências e percentagens. Para algumas questões, de acordo com a natureza dos dados, não são apresentados em tabelas nem gráficos.

4.5 – Considerações sobre o campo de estudo

4.5.1 – Instituto Médio Simione Mukune

O Instituto Médio Simione Mukune foi criado no decreto executivo n.º 6/04, da série n.º 4/2004, sendo uma instituição de zona urbana, localizada na província de Luanda, distrito de Maianga, com 18 salas de aulas (funcionam em três turnos), 2 laboratórios, 1 oficina, 1 quadra para as de Educação Física, com capacidade para 3.000 alunos.

São ministrados os cursos de construção civil, eletricidade, informática e química.

A instituição é dirigida por um diretor licenciado em química, auxiliado por um subdiretor pedagógico e um administrativo, 215 professores e 52 funcionários não docentes.

4.5.2 – Instituto Médio Alda Lara

O instituto Médio Alda Lara foi criado ao abrigo do decreto executivo n.º 7/04 no quadro das disposições do decreto-lei n.º 5/02 de 1 de fevereiro, que define as condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da administração pública, nos termos do n.º 6 04 do artigo 114 da lei constitucional. A instituição está localizada na província de Luanda, no distrito das Ingombotas.

Este instituto tem 22 salas de aulas, 11 laboratórios e um campo para as aulas de Educação Física. O instituto tem capacidade para 3230 alunos, funcionando com 130

elementos do pessoal docente e 51 de pessoal não docente. São ministrados os cursos de eletricidade, mecânica, informática e construção civil.

O Diretor é licenciado em psicologia, coadjuvado por um Subdiretor Pedagógico e um Subdiretor administrativo.

4.5.3 – Instituto Médio de Administração e Gestão “projeto nova vida”

O Instituto Médio de Administração e Gestão “Projeto Nova Vida”, ao abrigo do despacho n.º 328/08 do Ministério da Educação, cria a escola do ensino médio-técnico denominada “Escola n.º 6053, está localizado na província de Luanda, município de Belas, distrito de Kilamba-Kiaxi.

O instituto tem 17 salas de aulas, 5 laboratórios e campo para as aulas de Educação Física. Tem capacidade para 2486 alunos e conta com 184 elementos de pessoal docente e 33 de pessoal não docente. Ministra os cursos de Gestão empresarial, Contabilidade, Contabilidade e gestão e Secretariado.

O diretor do instituto é coadjuvado por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

4.5.4 – Instituto Médio Politécnico (Projeto Nova Vida escola n.º 329)

No despacho n.º 329/08, ao abrigo do disposto do artigo 71 da lei n.º 13/1, de 31 de dezembro que aprova as bases do sistema de educação, coadjuvado com as disposições do decreto-lei n.º 5/02 de 1 de fevereiro que define as condições e procedimentos de elaboração e gestão dos quadros de pessoal da administração pública, é criada a escola do II ciclo do ensino secundário, com 15 salas de aulas, para três turnos, 1 campo para as aulas de Educação Física, com capacidade para 1575 alunos, com 100 docente e 20 funcionários não docentes.

A instituição ministra os cursos de contabilidade e gestão, administração pública e secretariado.

A escola é dirigida por um Diretor licenciado em história, coadjuvado por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

4.5.5 – Instituto Médio Polivalente do Regime Militar

O Instituto Médio Polivalente do Regime Militar foi criado a partir do decreto executivo n.º 90/05, no Diário da República I, n.º 112 De 19 de setembro de 2005, está localizado na província de Luanda, município de Viana.

A instituição tem 30 salas 1 quadra para as aulas de Educação Física, com capacidade de 3600 alunos distribuídos por três turnos, 118 docentes e 30 funcionários não docentes. Ministra os cursos de contabilidade e gestão e informática.

A escola é dirigida por um diretor oficial superior das forças armadas com grau de Tenente-Coronel, coadjuvado por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

4.5.6 - Instituto Médio de Economia do Kilamba-Kiaxi

O Instituto Médio de Economia do Kilamba-Kiaxi foi criado ao abrigo do decreto executivo n.º 004/2.000 de 2 de fevereiro de 2000. O instituto herdou as instalações da antiga escola do ensino primário, tem falta de algumas estruturas como sala de conferências, posto médico e instalações para as aulas de Educação Física. As outras áreas de serviços foram adaptadas para as exigências das instituições de ensino médio.

Ministra os cursos de Contabilidade e de Administração pública, conta com 14 salas de aulas e 5 laboratórios de informática com capacidade para 2400 alunos, 74 docentes e 23 discentes.

A escola é dirigida por uma diretora licenciada em psicologia, coadjuvada por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

4.5.7 – Instituto Médio Comercial de Luanda

O Instituto Médio Comercial de Luanda foi criado no quadro do decreto executivo n.º 45/01, da I série – n.º 35 de 10 de agosto de 2001 nos termos do n.º 3 do artigo da lei constitucional, está localizado na província de Luanda distrito de Maianga, com os cursos de nível básico e médio de contabilidade, secretariado e informática. O instituto tem 27 salas, 6 laboratórios, sem instalações próprias para as aulas de Educação Física, com capacidade para 2550 alunos, 124 docentes e 18 funcionários não docentes.

A escola é dirigida por um Diretor, Mestre em Geografia, coadjuvado por um subdiretor pedagógico e subdiretor administrativo.

4.5.8 – Instituto Médio Industrial de Luanda

O Instituto Médio Industrial de Luanda foi criado no quadro do decreto executivo n.º 29:680 de 31 de março de 1949, está localizado na província de Luanda, distrito do Rangel, com os cursos de nível básico e médio de mecânica, eletricidade, construção civil, informática, química industrial, petroquímica, ambiente e controlo de qualidade, eletrónica, mecatrónica e instalações elétricas de baixa tensão. O instituto tem 47 salas e 29 laboratórios, 11 oficinas e 2 campos para as aulas de Educação Física, com capacidade para 5863 alunos e conta com 301 docentes e 92 funcionários não docentes.

A escola é dirigida pelo Diretor, formado em engenharia dos petróleos, coadjuvado por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

4.5.9 – Instituto Médio de Economia de Luanda

O Instituto Médio de Economia de Luanda, foi criado em 1989, mas as aulas só tiveram início, após a conclusão das obras da sua construção, está localizado na província de Luanda, distrito de Maianga.

O Instituto, tem 29 salas de aulas, 6 laboratórios 1 centro de informática, 1 oficina, 1 biblioteca, 5 campos para as aulas de Educação Física, isto é, 1 de basquete, 1 de andebol, 1 de ténis, 1 de futebol salão e 1 de futebol onze. Também conta com 5 residências para os quadros de direção, 1 refeitório e 1 posto médico. A instituição tem uma capacidade de 3500 alunos distribuídos em três turnos (manhã, tarde e pós-laboral), 220 de pessoal docente e 47 funcionários não docentes.

São ministrados os cursos de Contabilidade e Gestão, Administração Pública, Comunicação Social, Gestão Empresarial, Estatística e Planeamento e o curso de Informática de Gestão.

O Instituto, é dirigido por uma diretora licenciada em matemática, coadjuvada por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

4.5.10 – Instituto Médio Politécnico do Sambizanga

O Instituto Médio Politécnico do Sambizanga, foi criado ao abrigo do decreto executivo 230/ 06 de 28 de Setembro. A instituição está localizada na província de Luanda, município de Luanda, distrito de Sambizanga.

O instituto, tem 18 salas de aulas, 6 laboratórios, 2 oficinas, 1 biblioteca e 1 quadra para Educação Física. Conta com 928 alunos distribuídos em dois turnos (manhã e tarde), 69 de pessoal docente e 41 funcionário não docentes. São ministrados os cursos de eletricidade, mecânica e de informática.

O Instituto é dirigido por um diretor licenciado em pedagogia, coadjuvado por um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo.

**CAP. V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS
RECOLHIDOS**

CAP. V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

5.1 – Análise quantitativa e qualitativa de dados das entrevistas com os diretores / gestores dos Institutos Médios Técnicos de Luanda.

Tendo em conta os objetivos do nosso trabalho, no que se refere à motivação e questão dos recursos humanos das instituições médias de ensino técnico, na base do nosso quadro legal sobre a reforma educativa, trabalhámos nas entrevistas com os diretores dos institutos médios, a partir da delimitação do estudo. Através das entrevistas, apresentamos a análise detalhada e interpretação dos resultados da referida investigação.

1 – Idade e sexo

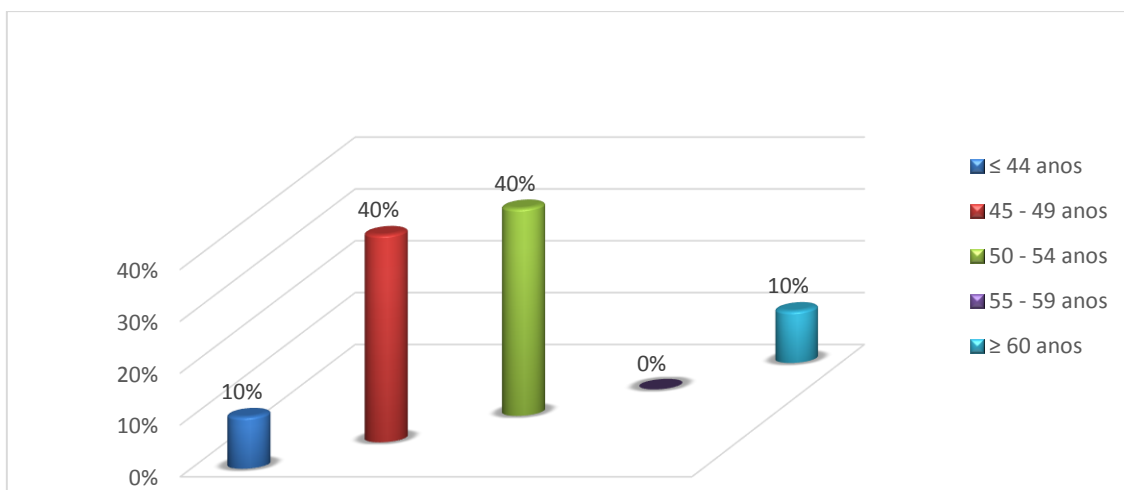
Tabela1

Distribuição dos inqueridos por idade

Grupo Etário	N	%
≤ 44 Anos	1	10,0
45 - 49 Anos	4	40,0
50 - 54 Anos	4	40,0
55 - 59 Anos	0	0,0
≥ 60 Anos	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 1

Distribuição dos inqueridos por idade



A média de idades dos inquiridos é de 49,8 anos, (DP=5,2 anos), com uma idade máxima de 62 anos e mínima de 43 anos. As faixas etárias dos 45-49 e 50-54 são as mais representadas com 4 casos (40%), respetivamente.

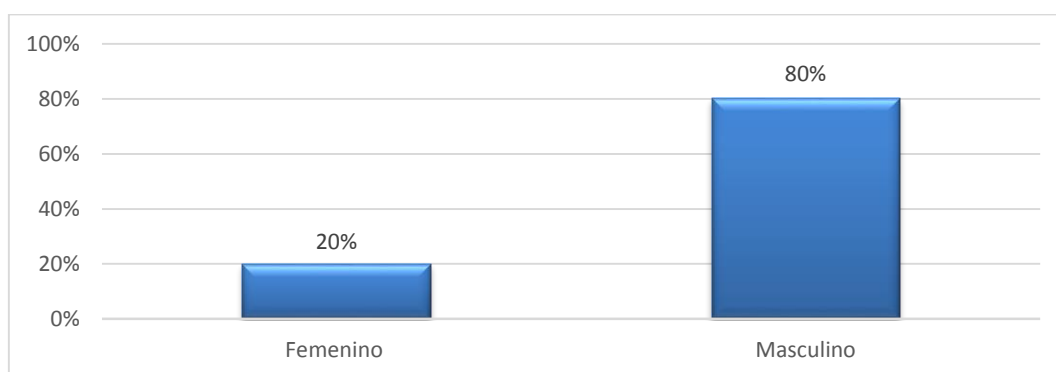
Tabela 2

Distribuição dos inqueridos por sexo

Sexo	N	%
Feminino	2	20,0
Masculino	8	80,0
Total	10	100,0

Gráfico 2

Distribuição dos inqueridos por sexo



Nas entrevistas, trabalhámos maioritariamente com homens (80% da amostra), enquanto apenas 20% dos entrevistados são do sexo feminino, estando em minoria na ocupação de cargos de direção das instituições médias de ensino técnico profissional. Isto deve-se ao facto de os cargos de direção das instituições públicas e privadas serem ocupados por homens em detrimento das mulheres, pois só entre 2004 a 2010 é que se registaram mudanças quanto a esta postura em Angola.

Questão 2: *Sabemos que a instituição que dirige tem os seus objetivos no quadro da RETEP. Pode apresentar estes objetivos?*

Analisando a pergunta relativa ao alcance dos objetivos no quadro da RETEP, as ideias convergem entre todos os entrevistados. De um modo geral vimos que têm alcançado os objetivos na formação média técnica ao nível dos mesmos institutos. Assim sendo apresentamos as suas opiniões:

“Temos como objetivo a formação técnica dos alunos para a inserção na vida ativa”...

“Os objetivos no quadro da RETEP são a formação de curto prazo de técnicos médios para diferentes áreas científicas como construção civil, a eletricidade, telecomunicações e informática para corresponderem às exigências atuais para o desenvolvimento do nosso país”...

“É a formação dos ex-militares para desempenharem as suas atividades nas empresas”...

“No programa do executivo angolano o objetivo principal é dar suporte e garantir recursos humanos, técnicos médios profissionais”...

“O principal objetivo é os alunos para além de dominarem a parte teórica, eles têm que sair da escola com práticos nas oficinas para poderem desempenhar um projeto na área”...

“Desenvolver harmoniosamente as capacidades físicas, intelectuais, morais, cívicas, estéticas e laborais, formar indivíduos capazes de compreender os problemas nacionais e internacionais, para a sua participação ativa na vida social.

“Proporcionar aos alunos conhecimentos gerais e técnicos para os diferentes ramos da atividade económica e social”...

“Representar o ensino para atingirmos patamares desejados, tornar as escolas médias técnicas com cursos profissionalizantes e exatamente a partir daí criarmos todas as condições para o desenvolvimento socioeconómico que pretendemos”...

“Capacitar os jovens estudantes de competências e valências do ponto de vista técnico profissional para que possam, assim, ser devidamente inseridos no mercado de trabalho em primeira instância”...

“Formar quadros nas áreas técnicas de Contabilidade, Comunicação, Administração pública, Planeamento e estatística para corresponderem às necessidades do país”...

“Consiste na formação técnica profissional dos jovens e trabalhadores, proporcionando conhecimentos gerais e técnicos para os diferentes ramos de atividade económica e social do país”...

Os objetivos sob os quais foram concebidas as Escolas Profissionais e os Institutos Técnicos divergem segundo a área de atuação.

Questão 03: A instituição que dirige tem alcançado os êxitos esperados?

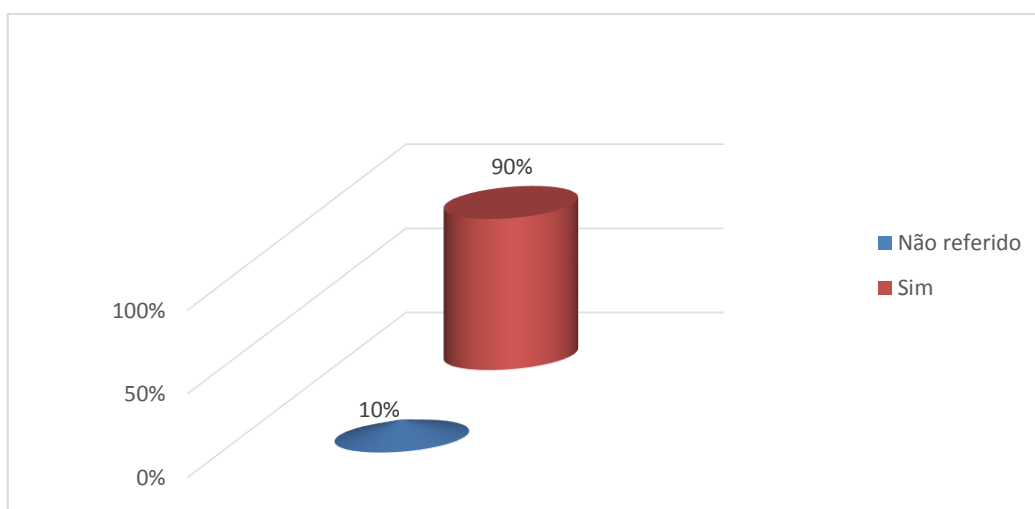
Tabela 3

A instituição que dirige tem alcançado os êxitos esperados?

Opiniões dos entrevistados	N	%
Sim	9	90,0
Não referido	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 3

A instituição que dirige tem alcançado os êxitos esperados?



Nesta questão, a maioria dos entrevistados (90%) refere que as instituições têm alcançado os êxitos esperados, isto é, os objetivos na formação média técnica, representando sucesso. Um entrevistado (10%) não manifestou a sua opinião sobre a questão porque a sua instituição ainda não tem alunos finalistas, por estar em funcionamento à relativamente pouco tempo.

Questão 04 - *Que instrumentos a sua instituição utiliza para avaliar o respetivo desempenho?*

Analisando as respostas dos entrevistados sobre os instrumentos utilizados para avaliar o desempenho ligado à realização dos objetivos, as respostas divergem em alguns aspetos, mas notamos que os instrumentos correspondem à dimensão formativa, no sentido de conhecer a amplitude de desempenho dos alunos dos cursos

médios técnicos, mediante as demonstrações práticas das competências a partir das avaliações realizadas, no acompanhamento das atividades, tendo suporte nas fichas de avaliação, nos laboratórios, nas entrevistas aos alunos e nos exercícios práticos.

Portanto, temos diferentes opiniões dos entrevistados conforme a apresentação das suas ideias na base da pergunta referente aos instrumentos.

“Para a avaliação dos desempenhos, os instrumentos utilizados são a ficha de assistência de aulas e no final de cada ano a ficha de avaliação de cada ano”...

“O maior instrumento para avaliação do desempenho predomina no acompanhamento do exercício de cada trabalhador”...

“Temos em especial a prova de aptidão profissional”...

“Entrevista dos alunos, que nos tem dado informações” ...

“Temos aqui algumas empresas que têm dado ajuda, há alunos que vão fazendo estágios em diferentes empresas”...

“ Para além dos meios de ensino, como manuais, laboratórios, tudo isto serve para nós avaliarmos até que nível os alunos têm desempenhando o seu papel”...

“ As estatísticas nos indicam que o índice de aproveitamentos na nossa instituição é superior a 80%, logo isso dá um indicador” ...

“ A partir das informações das empresas onde os alunos têm desempenho com zelo o que aprenderam”...

“ É na base de cada estágio que eles frequentam e o seu processo é acompanhado com uma ficha de avaliação”...

“ Temos feiras de demonstração e provas práticas”...

A avaliação de desempenho é um processo chave nas instituições escolares. Para este estudo, os respondentes afirmam utilizar como instrumentos de avaliação os manuais, laboratórios, feiras estudantis, demonstrações técnico-científicas, fichas de avaliação e provas práticas. A partir destes instrumentos tem sido possível saber o desempenho dos jovens formados, no exercício das suas profissões.

Questão nº 05: Os Cursos ministrados correspondem à expectativa da sociedade angolana?

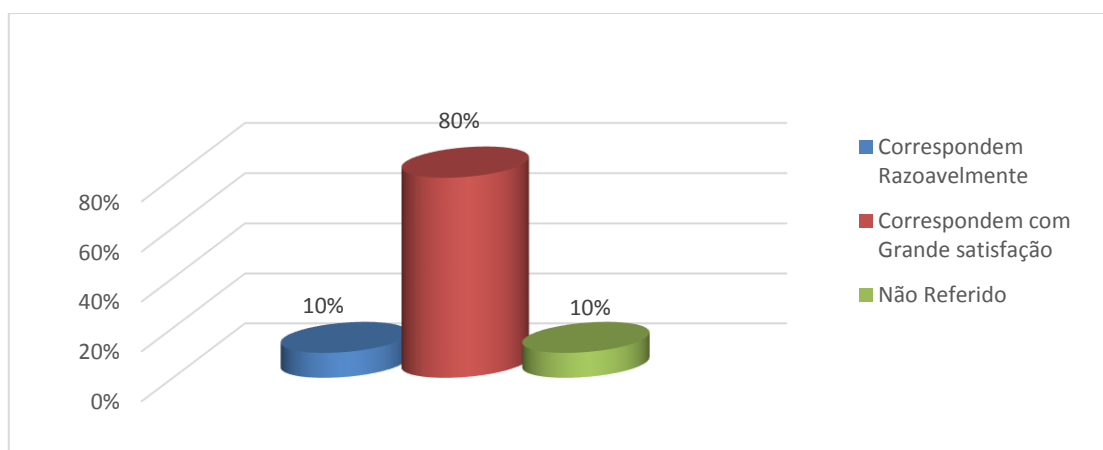
Tabela 04

Os Cursos ministrados correspondem à expectativa da sociedade angolana?

Opinião dos entrevistados	N	%
Correspondem razoavelmente	1	10,0
Correspondem com grande satisfação	8	80,0
Não referido	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 4

Os Cursos ministrados correspondem com a expectativa da sociedade angolana?



Analisando a questão que averigua se os ministrados correspondem à expectativa da sociedade angolana, grande parte dos entrevistados (80%) respondeu que sim, ao passo que um diretor respondeu que a correspondência dessa expectativa é razoável (10%) e outro não respondeu sobre o assunto questionado representando também 10% da amostra.

A expectativa dos cursos ministrados é realçada pelo facto de estarem relacionados com as exigências atuais da sociedade angolana, pela política estabelecida para a formação de quadros, ou seja, técnicos médios para corresponderem às várias esferas sociais.

Questão nº 06 - *Acha que a inserção de alunos na atividade profissional após a formação é satisfatória?*

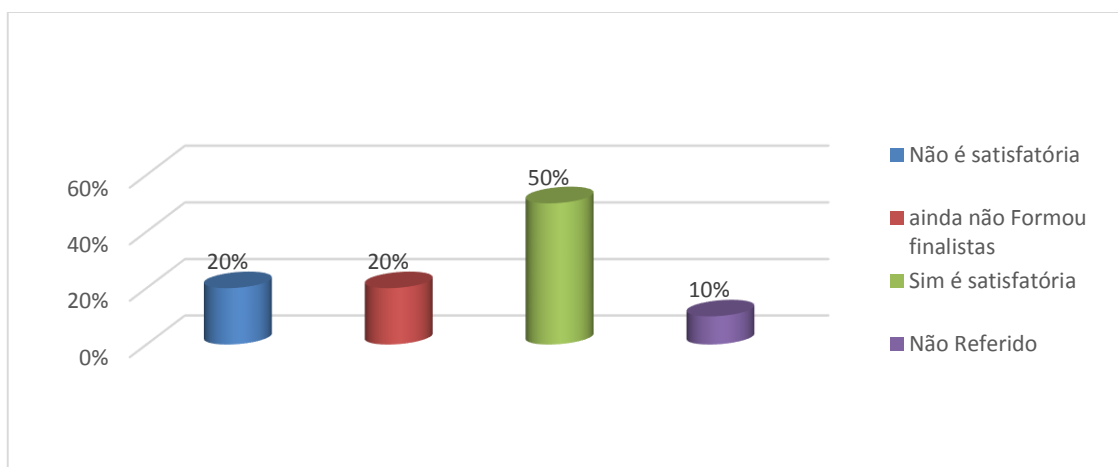
Tabela 05

Acha que a inserção de alunos na atividade profissional após a formação é satisfatória?

Opinião dos entrevistados	N	%
Não é satisfatória	2	20,0
Ainda não formou finalistas	2	20,0
Sim é satisfatória	5	50,0
Não referido	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 5

Acha que a inserção de alunos na atividade profissional após a formação é satisfatória?



Os nossos entrevistados, quando questionados se a inserção de alunos na atividade profissional, após a formação. 50% dos entrevistados responderam que a inserção dos alunos após a formação é satisfatória. 20% dos entrevistados afirmaram que não é satisfatória, também temos 20% dos entrevistados que ainda não têm alunos formados, isto porque as suas instituições foram criadas recentemente. Temos 10% dos entrevistados que não referem a sua opinião.

Questão nº 07 - Que utilização faz dessa informação ao nível da gestão da formação e das decisões que se tomam?

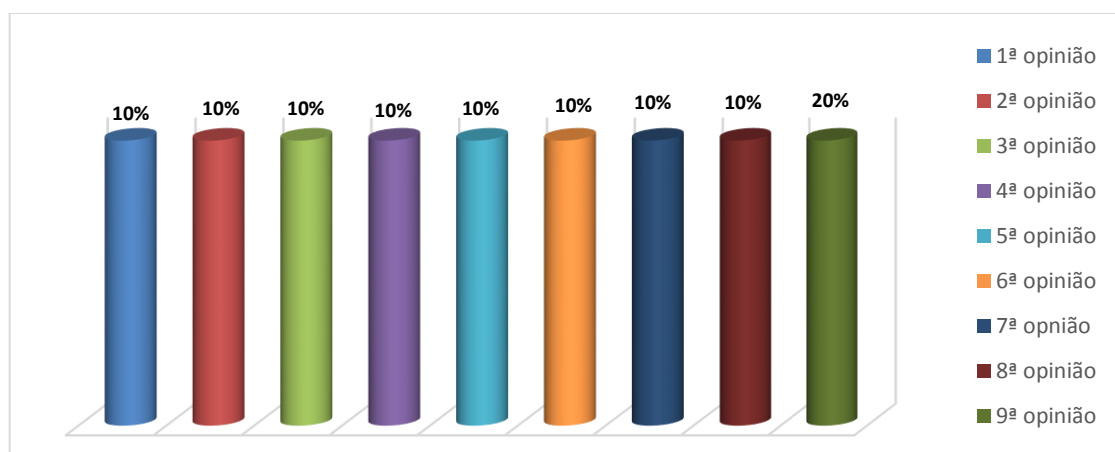
Tabela 06

Que utilização faz dessa informação ao nível da gestão da formação e das decisões que se tomam?

Opiniões dos entrevistados	N	%
Feedback através das empresas onde os alunos vão	1	10,0
Comunicação entre o Ministério, Encarregados e Direção da Escola	1	10,0
Divulgação contínua à escala geral do centro escolar por intermédio de coordenações de cursos	1	10,0
Melhoria dos trabalhos	1	10,0
Conhecer os objetivos dos cursos	1	10,0
Para inserção na vida ativa	1	10,0
Uso do setor GIVA	1	10,0
Rever o plano curricular	1	10,0
Não referido	2	20,0
Total	10	100,0

Gráfico 6

Que utilização faz dessa informação ao nível da gestão da formação e das decisões que se tomam



Os entrevistados fazem múltiplo uso da informação ao nível da gestão da formação e decisões a tomar nas instituições, porquanto que essa informação é o retorno do sucesso dos alunos nas empresas onde se encontram inseridos. Das respostas, verifica-se que os gestores usam a informação para a comunicação com o Ministério da

Educação, para o *feedback* das empresas, comunicação com os encarregados de educação, para direccionar os alunos para inserção na vida social, para renovação e revisão dos planos curriculares, melhorias no sistema de ensino da instituição e para o GIVA. Portanto, esta pergunta tem resposta diversificadas, correspondendo 10% para cada resposta dos entrevistados.

Questão nº08 - *Pode dar-nos exemplos de casos práticos de inserção no mundo do emprego após a formação?*

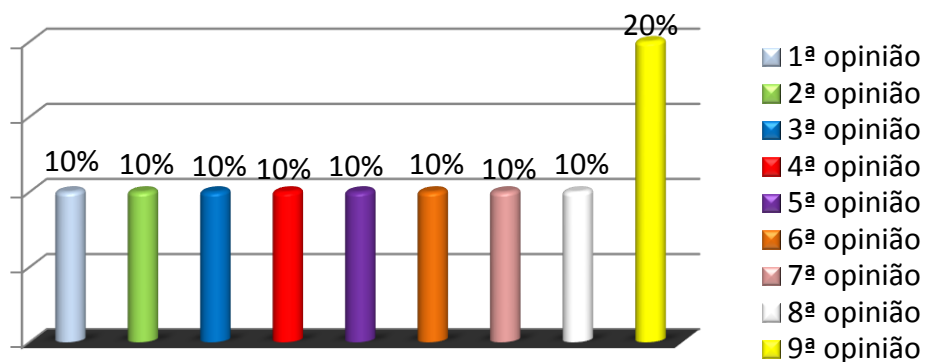
Tabela 07

Exemplos de casos práticos de inserção no mundo do emprego após a formação

Opiniões dos entrevistados	N	%
Alunos ganharam prémio na empresa Mediante e empregos no BFA e BPC.	1	10,0
Estágios, recrutamento e seleção nas empresas	1	10,0
Emprego na EDEL, Frescangol	1	10,0
Emprego na EDEL	1	10,0
Emprego na empresa Alimenta Angola, BPC e SONIC	1	10,0
Estabelecemos de contactos com empresas para inserção dos alunos	1	10,0
Integração de ex-alunos na docência	1	10,0
temos empresas que nos procuram	1	10,0
Não referido	2	20,0
Total	10	100,0

Gráfico 7

Exemplos de casos práticos de inserção no mundo do emprego após a formação



Sobre os exemplos de locais onde os alunos encontraram emprego após a finalização dos seus cursos, os entrevistados apontaram a empresa EDEL como um dos

principais empregadores, seguindo-se os bancos BPC e BFA e as empresas Alimenta Angola, SONIC, FRESCANGOL. 20% dos entrevistados não referiu nada, enquanto um entrevistado referiu que alguns alunos saídos destas instituições se encontram a efetuar estágios de aperfeiçoamento nas empresas. Sendo assim, temos 10% dos entrevistados que referenciam BFA e BPC, 10% dos entrevistados exemplificam a EDEL e FRESCANGOL, 10% responde ou exemplifica apenas a EDEL. Seguindo-se as empresas Alimenta Angola, SONIC, correspondendo a 10% dos entrevistados. Também temos as respostas que se têm estabelecido contactos com empresas para a inserção dos alunos, integração de alunos na docência e a procura das empresas para o emprego. Portanto para as últimas respostas temos 10% para cada.

Questão nº 09: *As competências formadas correspondem às necessidades do país?*

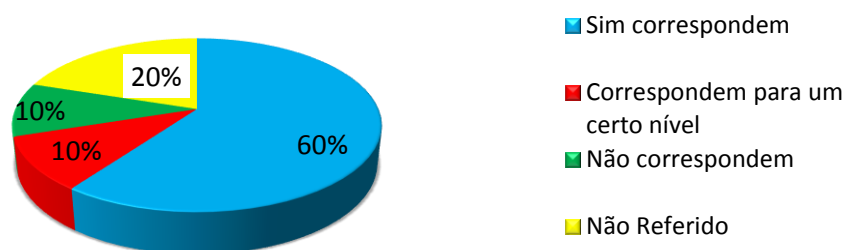
Tabela 08

As competências formadas correspondem às necessidades do país?

Opiniões dos entrevistados	Nº Casos	%
Sim correspondem	6	60%
Correspondem para um certo nível	1	10%
Não correspondem	1	10%
Não referido	2	20%
Total	10	100,0

Gráfico 8

As competências formadas correspondem às necessidades do país?



Quanto à questão que aborda se as competências formadas correspondem às necessidades do país, verifica-se que a maioria dos entrevistados, isto é, 60% afirmam que as competências formadas correspondem, ao passo que 20% dos entrevistados

não deram as suas opiniões e 10% dos entrevistados diz que as competências formadas não correspondem as necessidades do país.

As competências formadas estão na base dos diversos cursos ministrados nas instituições médias para a profissionalização de acordo com as necessidades do país.

Questão nº10 - Quais os critérios tidos em consideração para a promoção da qualidade de ensino na instituição que dirige?

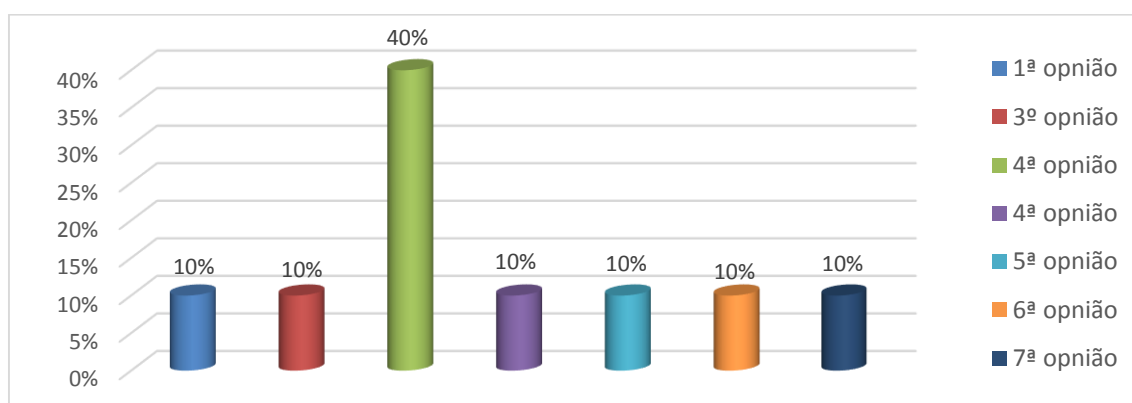
Tabela 09

Crítérios tidos em consideração para a promoção da qualidade de ensino

Opiniões dos entrevistados	N	%
Acompanhamento de planos curriculares, realização de encontro e jornadas técnico-científicas	1	10,0%
Adaptação permanente e modernização dos conteúdos educativos e temáticas do ensino	1	10,0%
Formação contínua e capacitação dos professores (pedagógico, superações e seminários)	4	40,0%
Professores capazes e implementação de investigação com recurso à Internet	1	10,0%
Rigor, responsabilidade e competências profissionais dos docentes	1	10,0%
Sistema de avaliação do desempenho	1	10,0%
Crítérios legislados	1	10,0%
Total	10	100,0

Gráfico 9

Crítérios tidos em consideração para a promoção da qualidade de ensino



Analisando o gráfico, verificamos que 4 dos nossos entrevistados, correspondendo a 40%, afirmam que a formação contínua e capacitação dos professores (superações e seminários) são os critérios a ter em conta para a promoção da qualidade de ensino nas instituições que dirigem, ao passo que 10% dos nossos entrevistados referem outras

formas como: acompanhamento dos planos curriculares, adaptação permanente, modernização dos conteúdos educativos, implementação da investigação nas instituições, rigor, responsabilidade e competências dos docentes, respetivamente.

Questão nº11 - Que tipo de gestão é usada na sua instituição?

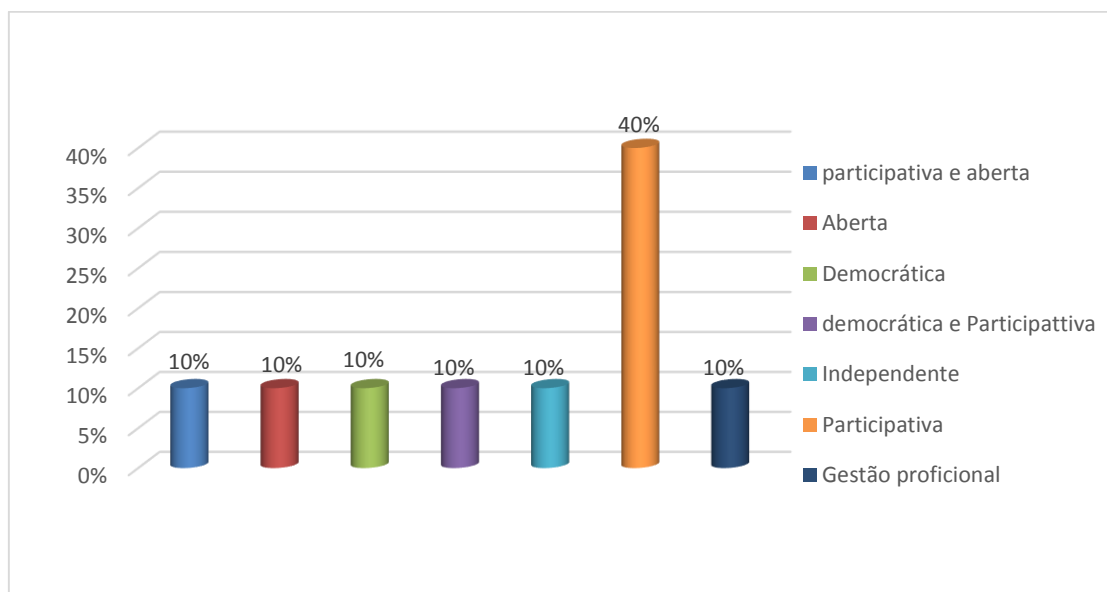
Tabela 10

Que tipo de gestão é usado na sua instituição

Opiniões dos entrevistados	N	%
Participativa e aberta	1	10,0
Aberta	1	10,0
Democrática	1	10,0
Democrática e participativa	1	10,0
Independente	1	10,0
Participativa	4	40,0
Gestão profissional integrado	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 10

Que tipo de gestão é usado na sua instituição



Quando interrogados sobre que tipo de gestão é praticado nas instituições que dirigem, 4 dos entrevistados (40%) apontaram a gestão participativa como a ideal. Os restantes 6 descreveram a gestão participativa e aberta, a aberta, a democrática, a democrática participativa, a independente e a gestão profissional integrado como as utilizadas para a gestão da instituição, correspondem 10% para cada opinião, isto é, para as outras 6 respostas sobre o tipo de gestão que é usada.

Questão nº 12 - Gosta do ambiente serviço? Gosta da função que exerce?

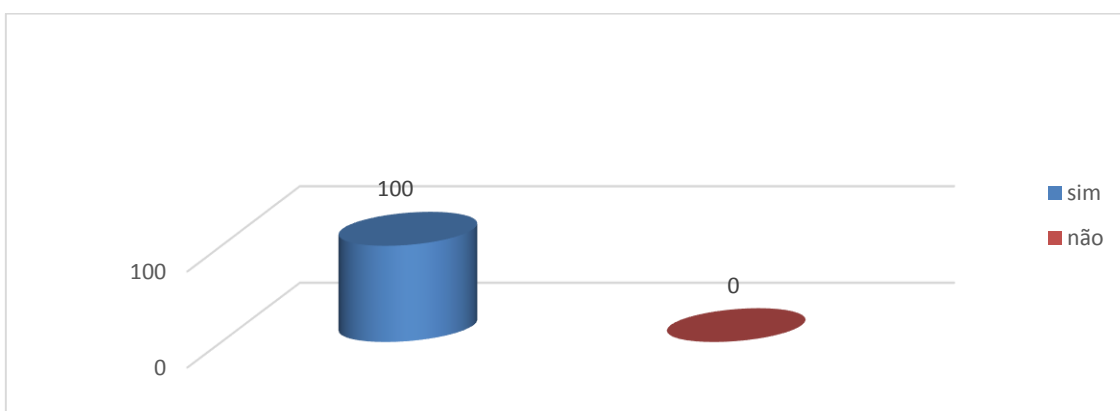
Todos diretores afirmam gostar do seu ambiente de trabalho.

Tabela 11

Opiniões dos entrevistados	N	%
Sim	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 11

Gosta do ambiente serviço? Gosta da função que exerce?



Avaliando as questões se gostam do ambiente de serviço e da função que exercem como diretores dos institutos médios técnicos, todos os entrevistados (100%) afirmam que gostam do ambiente de trabalho e da função que exercem nas suas instituições. Portanto existe unanimidade nestas questões.

Questão nº14 - As condições de serviço correspondem aos objetivos da instituição que dirige?

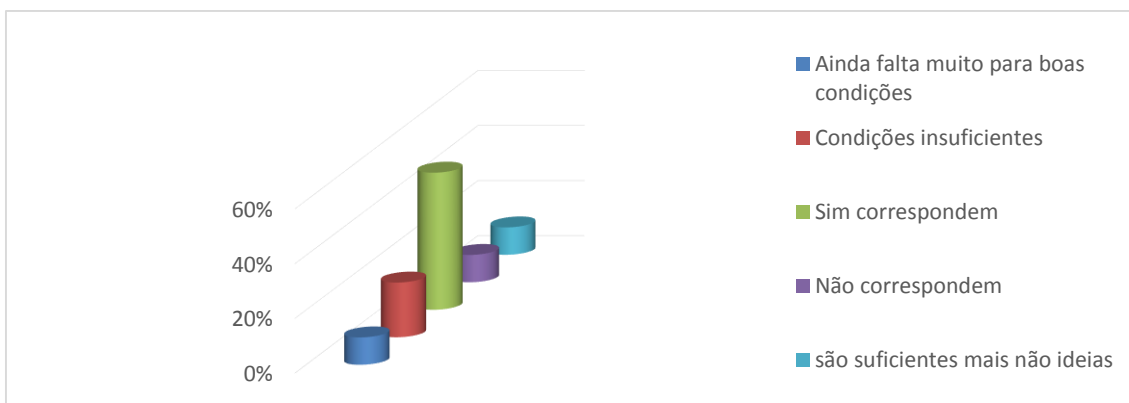
Tabela 12

As condições de serviço correspondem aos objetivos da instituição que dirige?

Opinião dos entrevistados	N	%
Ainda falta muito para boas condições	1	10,0
Condições insuficientes	2	20,0
Sim correspondem	5	50,0
Não correspondem	1	10,0
São suficientes mas não ideais	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 12

As condições de serviço correspondem aos objetivos da instituição que dirige



Em relação a esta questão, 5 diretores (50%) afirmaram que as condições de serviço correspondem à realização dos objetivos. Além destes, 20% dos entrevistados afirmaram que as condições são insuficientes. Os restantes apontaram a insuficiência e a não correspondência de condições como fatores de desequilíbrio dos objetivos traçados, representando 10% para cada uma das respostas finais.

Questão nº15 - *O tipo de gestão adotado determina ou não desenvolvimento da educação?*

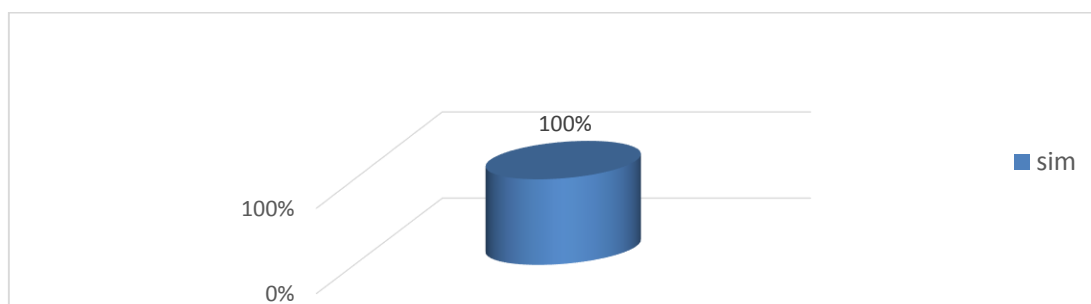
Tabela 13

O tipo de gestão adotado determina ou não desenvolvimento da educação?

Opinião dos entrevistados	N	%
Sim	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 13

O tipo de gestão adotado determina ou não desenvolvimento da educação?



Todos inquiridos (100%) admitem que o tipo de gestão adotado determina o desenvolvimento da educação no país.

Questão nº16 - Qual é o tipo de estrutura organizacional adotado na instituição que dirige?

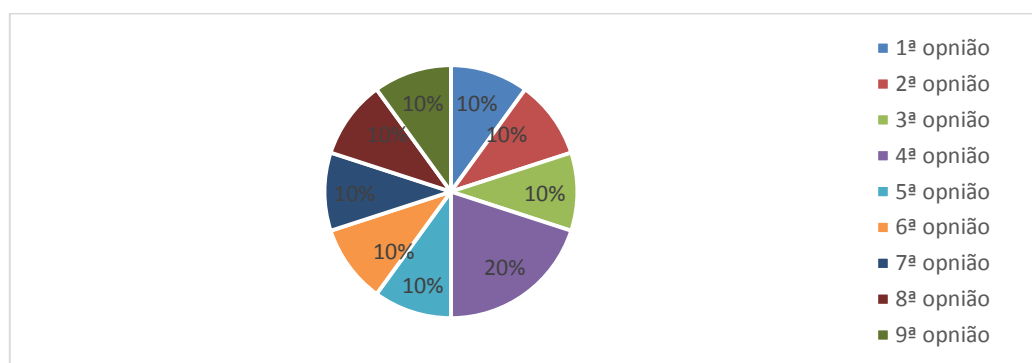
Tabela 14

Qual é o tipo de estrutura organizacional adotado na instituição que dirige

Opiniões dos entrevistados	N	%
A estrutura é funcional, participativa com fluidez de informação	1	10,0
Conselho de Direção Restrito	1	10,0
A que consta no estatuto do subsistema do ensino técnico profissional	1	10,0
Estrutura funcional	2	20,0
Formal e hierárquica	1	10,0
Orientada superiormente	1	10,0
Participativa, direto partilha com todos	1	10,0
Temos diretor, subdiretores, administrativo, órgão de apoio e coordenador de cursos	1	10,0
Vertical e horizontal	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 14

Qual é o tipo de estrutura organizacional adotado na instituição que dirige?



Quanto à estrutura organizacional implementada na instituição, 2 dos inquiridos (20%) indicam a estrutura funcional como a opção, outros 8 repartidos em 10% cada apontaram a funcional e participativa, os Conselhos de Direção, Estatutos, formal e hierárquica, participativa direta e a vertical/horizontal.

Questão nº17: *As instalações físicas correspondem às exigências do mundo atual?*

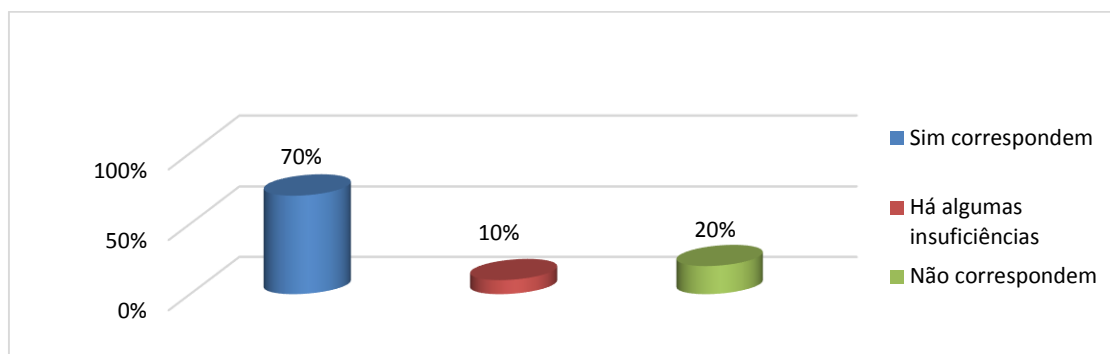
Tabela 15

As instalações físicas correspondem às exigências do mundo atual?

Opiniões dos entrevistados	N	%
Sim correspondem	7	70,0
Há algumas insuficiências	1	10,0
Não correspondem	2	20,0
Total	10	100,0

Gráfico 15

As instalações físicas correspondem às exigências do mundo atual?



Nas instituições de ensino, as instalações físicas são fundamentais para uma boa aprendizagem. Na análise da questão verificamos 70% dos entrevistados afirmaram que as instalações físicas das suas instituições correspondem às exigências do mundo atual para o processo de ensino aprendizagem, isto é, para a realização da educação. Enquanto 20% dos entrevistados afirmaram que as instalações físicas das instituições que dirigem não correspondem às exigências referidas. Por último temos 10% dos entrevistados que afirmou haver algumas insuficiências nas instalações físicas.

Questão nº18 - *Como tem desenvolvido seu papel enquanto diretor deste instituto médio técnico profissional?*

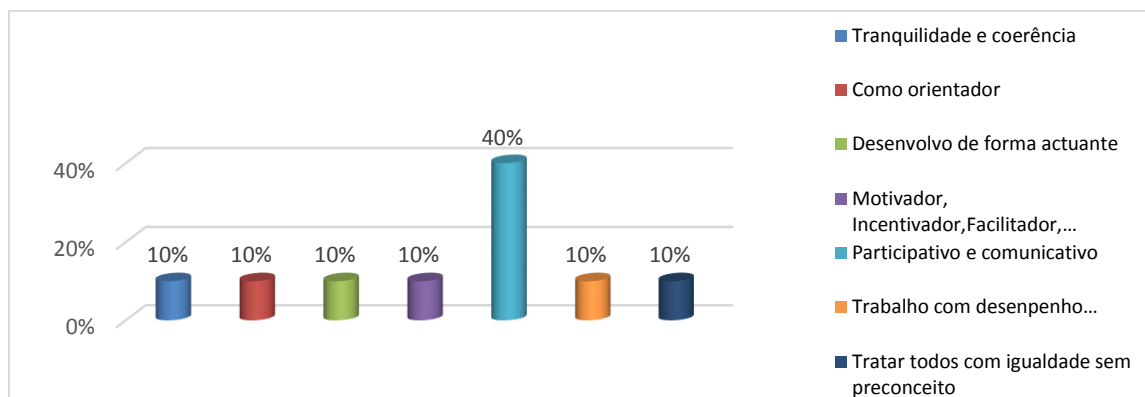
Tabela 16

Como tem desenvolvido seu papel enquanto diretor deste instituto médio técnico profissional?

Opiniões dos entrevistados	Nº	%
Tranquilidade e coerência	1	10,0
Como orientador	1	10,0
Desenvolvo de forma atuante	1	10,0
Motivador, incentivador, facilitador procurar acompanhar as atividades	1	10,0
Participativo e comunicativo	4	40,0
Trabalho com desempenho dos meus subordinados	1	10,0
Tratar todo com igualdade sem preconceito	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 16

Como tem desenvolvido seu papel enquanto diretor deste instituto médio técnico profissional?



Grande parte dos inquiridos diz desenvolver seu papel como Diretor da instituição de forma atuante, coerente, motivadora, promovendo a igualdade de direitos/circunstâncias e participativo. Destaque para quatro (40%) inquiridos que exercem de forma participativa e comunicativa, com 10% para cada uma das afirmações dos entrevistados.

O papel do diretor representa o exercício da atividade de direção como forma de fazer cumprir as tarefas e no relacionamento na instituição que se dirige.

Questão nº19: *Quais os três principais fatores de motivação dos colaboradores da sua instituição?*

Tabela 17

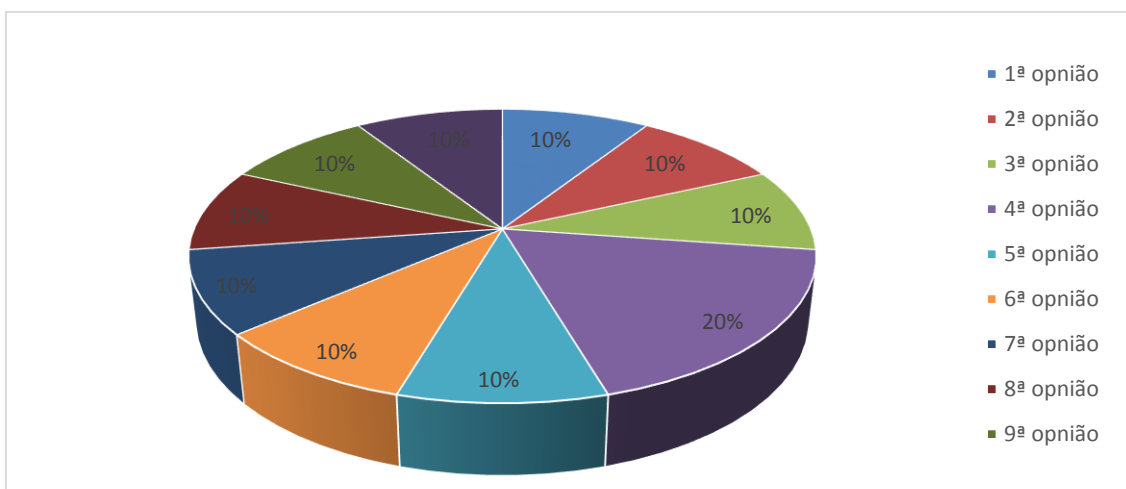
Principais fatores de motivação dos colaboradores

Opiniões dos entrevistados	N	%
Abertura, bom salário, boas relações humanas e satisfação de necessidades	1	10,0
Condições do estabelecimento escolar, atualização de categorias e estímulos	1	10,0
Decisão coletiva, transparência e participação	1	10,0
Atualização de categorias, vencimento equiparado e boas condições de trabalho	2	20,0
Pagamento antecipados de salários e estimular a auto estima	1	10,0
Remuneração, apoio técnico material e atualização dos professores	1	10,0
Respeito mútuo, estímulos, mudança de categorias	1	10,0
Responsabilidade de formar no ponto de vista profissional e cultural	1	10,0
Pagamento antecipados de salários de acordo com as categorias, números de alunos aceitáveis	1	10,0
Total	10	100,0

Os nossos entrevistados apontam a atualização das categorias, o vencimento equiparado e a boa condição de trabalho, incentivos e autoestima como os principais componentes de motivação dos colaboradores nas instituições em estudo. Correspondendo a 10% para cada afirmação. O destaque é para a atualização de categoria.

Gráfico 17

Quais os três principais fatores de motivação dos colaboradores da sua instituição?



Questão nº20: Quais os três principais fatores de desmotivação dos colaboradores da sua instituição?

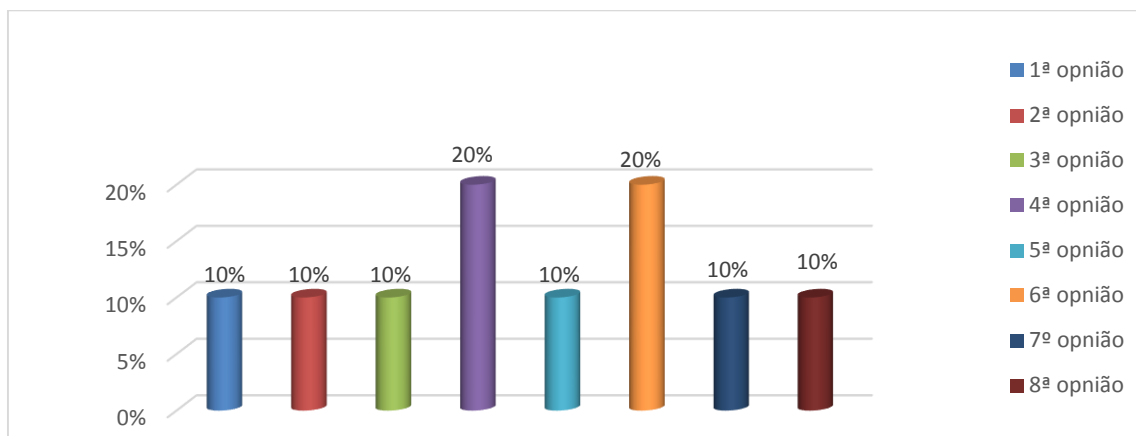
Tabela 18

Principais fatores de desmotivação dos colaboradores

Opiniões dos entrevistados	N	%
Baixa remuneração, falta de apoio técnico material e falta de formação e atualizações	1	10,0
Baixo salário e baixa escolaridade	1	10,0
Descontos de faltas e aulas aos sábados	1	10,0
Falta de reconversão	2	20,0
Mau ambiente de trabalho	1	10,0
Não há desmotivação	2	20,0
Meios de ensino	1	10,0
Atraso na alocação de materiais necessárias às atividades práticas	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 18

Principais fatores de desmotivação dos colaboradores



Os fatores de desmotivação apontados são representados em 20% pela falta de reconversão, isto é, a falta de atualização de categorias profissionais, conforme as opiniões dos entrevistados. Enquanto 20% dos entrevistados mostram o contrário, dizendo que não há desmotivação nas suas instituições. Nas respostas das questões em análise verificamos uma diversidade de ideias. Para as outras respostas temos 10% para cada.

Questão nº21: *Acha que os funcionários se sentem motivados no serviço?*

Tabela 19

Acha que os funcionários se sentem motivados no serviço?

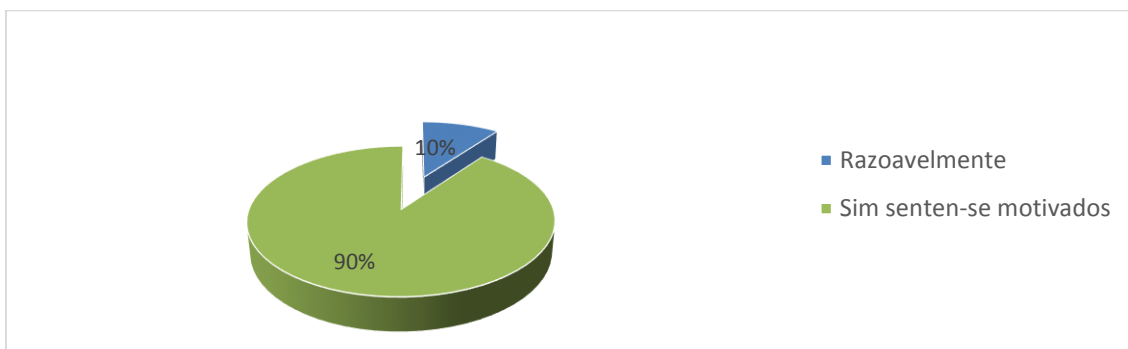
Opiniões dos entrevistados	N	%
Razoavelmente	1	10,0
Sim sentem-se motivados	9	90,0
Total	10	100,0

Nesta questão, 9 entrevistados (90%) afirmaram que os funcionários das instituições que dirigem se sentem motivados no serviço. Há um entrevistado que não afirma categoricamente sim, diz que eles se sentem motivados de forma razoável, correspondente a 10% da amostra.

De uma forma geral, a percentagem apresenta de forma clara a existência de motivação dos funcionários, conforme as afirmações dos entrevistados.

Gráfico 19

Acha que os funcionários se sentem motivados no serviço?



Questão nº22: *Explicita os procedimentos usados para a motivação dos funcionários nas tarefas atribuídas?*

Tabela 20

Procedimentos usados para a motivação dos funcionários

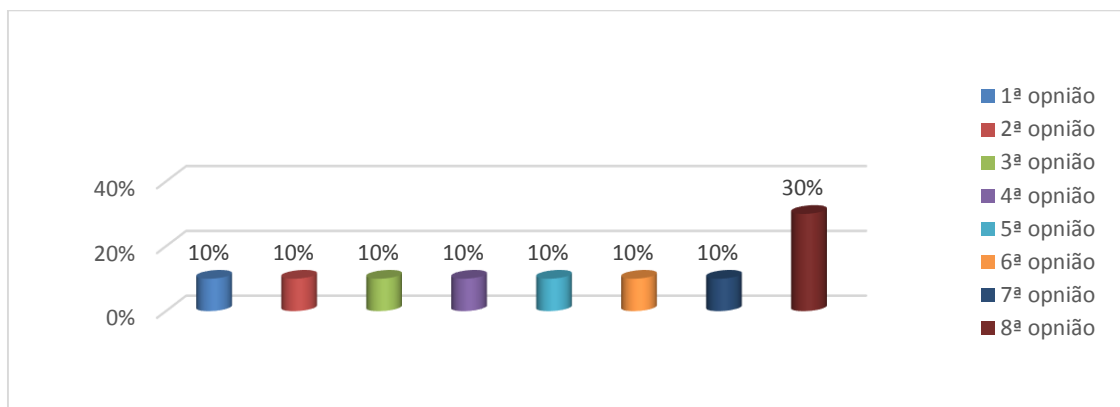
Opiniões dos entrevistados	N	%
Diálogo permanente	1	10,0
Estabelecimento do melhoramento das condições de trabalho	1	10,0
Oferta de estímulos aos professores mais destacados	1	10,0
Liberdade de ação e ideias	1	10,0
Participarem nas tarefas a serem realizadas	1	10,0
Pontualidade no pagamento do salário e agir rápido nas		
Propostas de formação dos professores	1	10,0
Remuneração de trabalhos extras	1	10,0
Não referido	3	30,0
Total	10	100,0

Há diversas respostas quanto aos procedimentos usados para a motivação dos funcionários nas tarefas que lhes são atribuídas, tais como: diálogo permanente com os colaboradores, melhoria das condições de trabalho, estímulos e pontualidade no pagamento de salários. 30% dos entrevistados não referiram os procedimentos usados para a motivação dos funcionários, apesar de terem afirmado a existência de níveis elevados de motivação.

As várias respostas apresentadas na tabela, representam 10% cada, isto é, para os diversos procedimentos referidos pelos nossos entrevistados.

Gráfico 20

Procedimentos usados para a motivação dos funcionários nas tarefas



Questão nº23: *Os funcionários têm uma remuneração pelo trabalho de forma digna?*

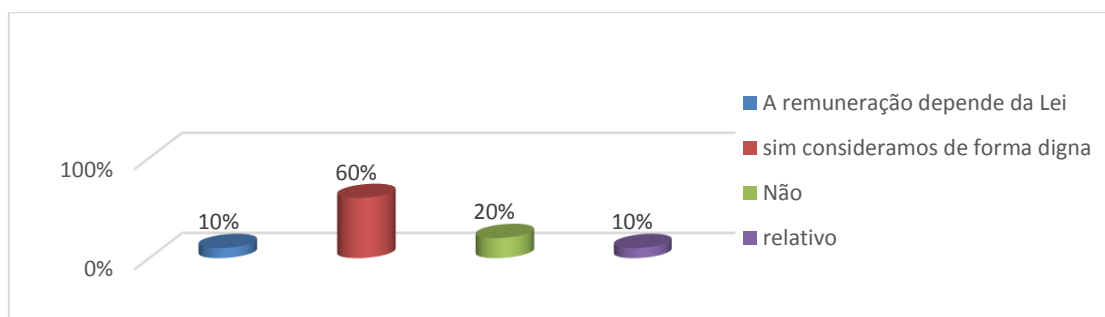
Tabela 21

Os funcionários têm uma remuneração pelo trabalho de forma digna?

Opinião dos entrevistados	N	%
A remuneração depende da Lei	1	10,0
Sim consideramos de forma digna	6	60,0
Não	2	20,0
Relativo	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 21

Os funcionários têm uma remuneração pelo trabalho de forma digna?



Avaliando a questão referente aos vencimentos dos funcionários, verifica-se que 60% dos entrevistados consideram digna a remuneração atribuída pelo trabalho prestado nas instituições médias técnicas, seguem-se 2 entrevistados (20%) que

referem que essa remuneração não é digna pelo trabalho realizado, 1 entrevistado que (10%) diz que é relativo e outro refere que a remuneração depende da Lei. O incremento do número dos bem remunerados justifica-se pelas políticas públicas em curso pela Lei vigente na República de Angola.

Questão nº24: *As formas de motivar os seus subordinados correspondem com a plena criação de um ambiente favorável de trabalho?*

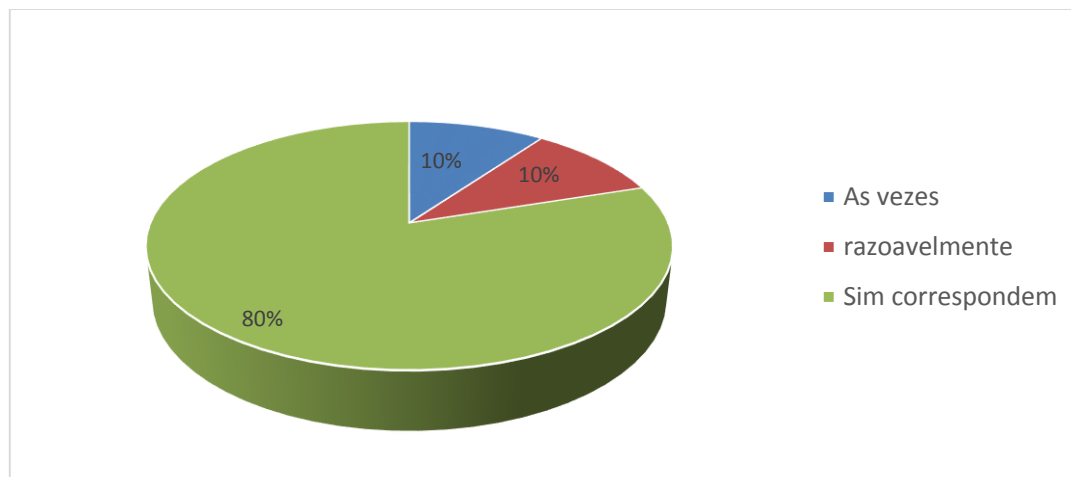
Tabela 22

As formas de motivar os seus subordinados correspondem com a plena criação de um ambiente favorável de trabalho?

Opiniões dos entrevistados	Nº Casos	%
As vezes	1	10,0
Razoavelmente	1	10,0
Sim correspondem	8	80,0
Total	10	100,0

Gráfico 22

As formas de motivar os seus subordinados correspondem com a plena criação de um ambiente favorável de trabalho?



Na questão referente às formas de motivar os subordinados, temos 80% dos entrevistados que dizem há plena concordância. Quase de todos os entrevistados consideram haver correspondência das formas de motivar os seus subordinados com a plena criação de um ambiente favorável de trabalho, porque os institutos e escolas profissionais em estudo foram projetados com metas bem definidos. Ainda assim, 10% dos entrevistados diz que as formas de motivar os seus subordinados às vezes têm

correspondido. E 10%, que representa 1 entrevista, afirmam que são razoáveis. As instalações físicas e equipamentos instalados em alguns desses institutos favorecem a instalação deste bom ambiente.

Questão nº25: *Está sempre consciente de que os funcionários devem ser motivados no desempenho das suas atividades?*

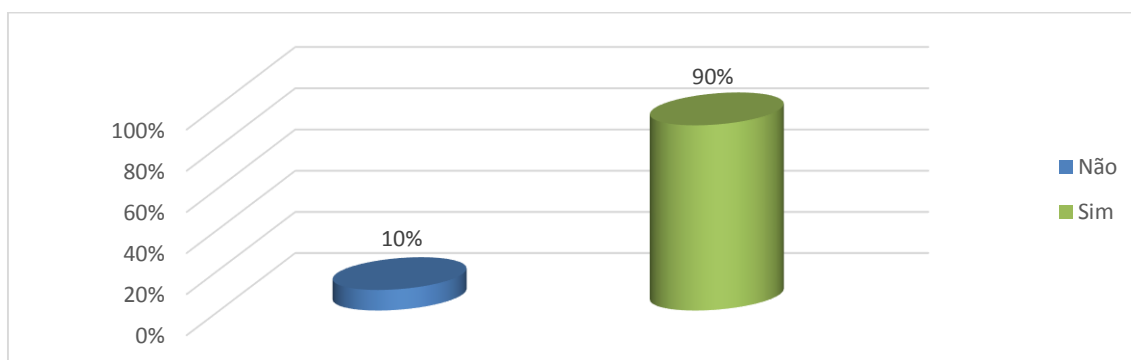
Tabela 23

Consciência de que os funcionários devem ser motivados

Opiniões dos entrevistados	N	%
Não	1	10,0
Sim	9	90,0
Total	100	100,0

Gráfico 23

Consciência de que os funcionários devem ser motivados



A maioria dos entrevistados (90%) refere que está sempre consciente de que os funcionários devem ser motivados no desempenho das suas atividades. Esta necessidade de estar sempre consciente para a motivação dos funcionários, entende-se como ponto de partida no desempenho das atividades realizadas nas instituições de ensino. Há um entrevistado (10%) que não concorda com esta posição, sem apresentar justificativa. O que se entende pela falta de consciência ou preocupação de motivar sempre os funcionários no exercício das atividades.

Questão nº26: *Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão?*

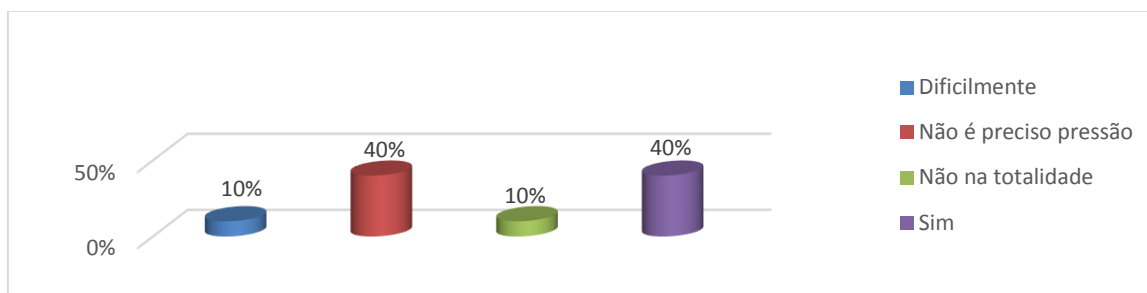
Tabela 24

Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão

Opiniões dos entrevistados	N	%
Difícilmente	1	10,0
Não é preciso pressão	4	40,0
Não na totalidade	1	10,0
Sim	4	40,0
Total	10	100,0

Gráfico 24

Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão



Quando interrogados se satisfazem as necessidades dos funcionários apenas 4 inquiridos que correspondem a (40%) responderam que não é necessária pressão para a satisfação dessas necessidades, outros 4 (40%) respondem que é necessária pressão, 1 (10%) afirma que dificilmente satisfaz essas necessidades e o outro não as satisfaz na totalidade.

Questão nº27: *Qual é o estado de motivação dos funcionários da instituição que dirige?*

Tabela 25

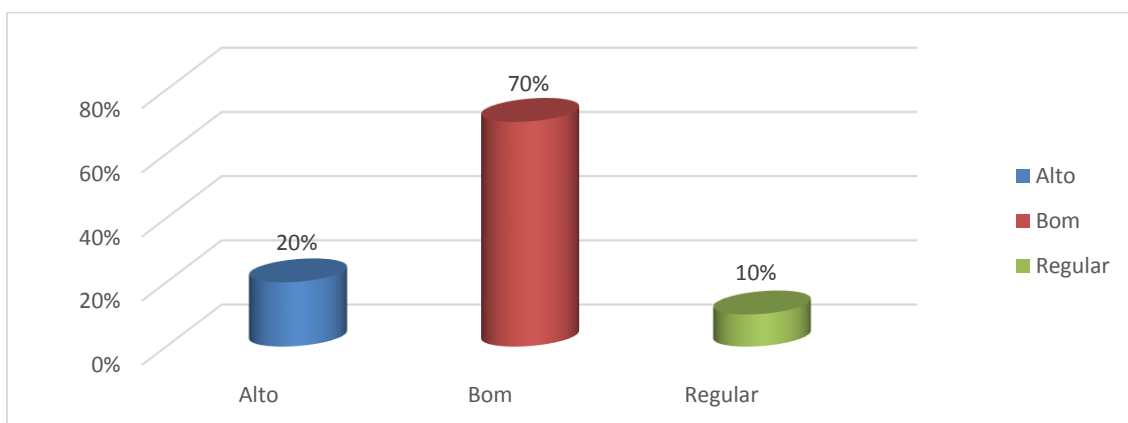
Estado de motivação dos funcionários

Opiniões dos entrevistados	Nº Casos	%
Alto	2	20,0
Bom	7	70,0
Regular	1	10,0
Total	10	100,0

Analisando a questão, o estado de motivação “bom” destaca-se como sendo o mais referido pelos entrevistados com 7 casos (70%), seguido do alto com 2 casos (20%) e 1 (10%) caso que diz ser regular. Tal como foi referido anteriormente, o alto e bom estado de motivação têm a ver com a satisfação de diversas necessidades dos funcionários. A nível das instituições de ensino médio o estado de motivação dos funcionários é digno de realce ou satisfação.

Gráfico 25

Estado de motivação dos funcionários



Questão nº 28: *Acha que os funcionários gostam da sua maneira de orientá-los nas tarefas?*

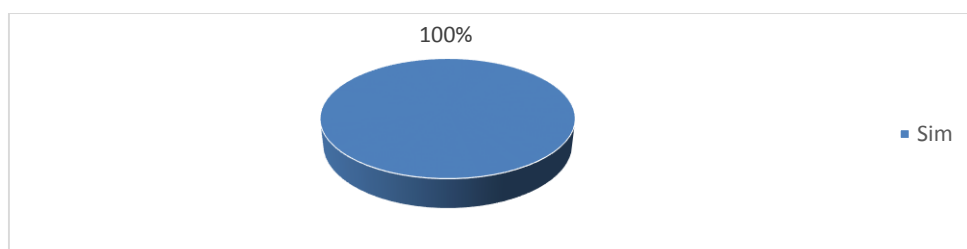
Tabela 26

Os funcionários gostam da sua maneira de orientá-los nas tarefas?

Opiniões dos entrevistados	N	%
Sim	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 26

Os funcionários gostam da sua maneira de orientá-los nas tarefas?



Todos os entrevistados, ou seja, 100% admitem que os funcionários gostam sua maneira de os orientar nas tarefas diárias. Entendemos que os diretores dos institutos médios técnicos têm a percepção de serem queridos ou seja aceite como líderes e gestores da atividade das suas instituições.

Questão nº29: *O pessoal docente e administrativo cobre necessidades humanas da instituição que dirige?*

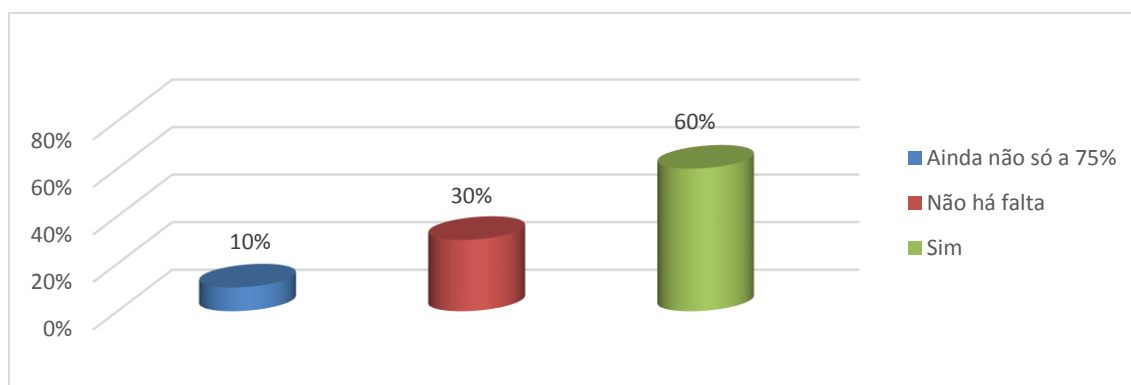
Tabela 27

O pessoal docente e administrativo cobre necessidades humanas da instituição que dirige

Opiniões dos entrevistados	N	%
Ainda não, só a 75%	1	10,0
Não há falta	3	30,0
Sim	6	60,0
Total	10	100,0

Gráfico 27

O pessoal docente e administrativo cobre necessidades humanas da instituição que dirige



Na tabela acima podemos observar que 6 entrevistados (60%) referem que o pessoal administrativo posto à sua disposição satisfaz as necessidades humanas da instituição, 3 (30%) consideram não haver falta de recursos humanos e 1 (10%) afirma ter uma cobertura de até 75%.

Questão nº30: *Quem faz o recrutamento, seleção e colocação dos funcionários da sua instituição*

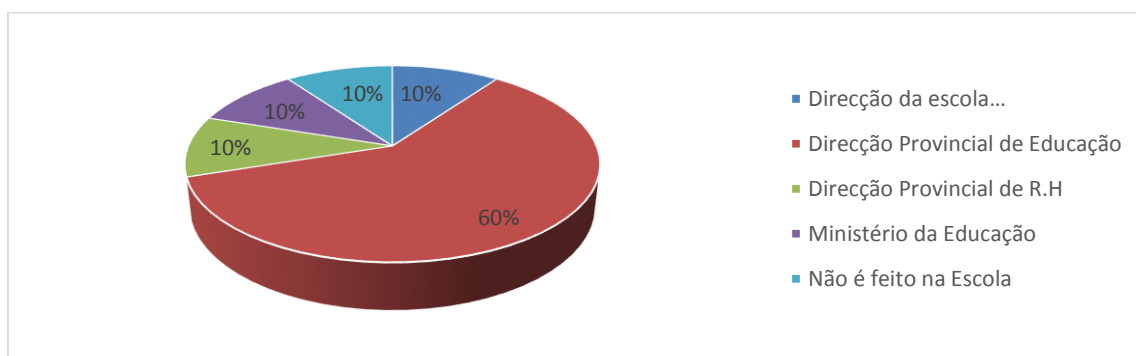
Tabela 28

Recrutamento, seleção e colocação dos funcionários

Opiniões dos entrevistados	N	%
Direção da Escola de acordo o estatuto	1	10,0
Direção Provincial de Educação	6	60,0
Direção Provincial de Recursos Humanos	1	10,0
Ministério da Educação	1	10,0
Não é feito na Escola	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 28

Recrutamento, seleção e colocação dos funcionários



Quanto ao recrutamento, seleção e colocação de funcionários na instituição, 6 entrevistados (60%) afirmam que este processo administrativo é feito na Delegação Provincial da Educação e os restantes indicam como fontes o Ministério da Educação, a Delegação Provincial de Recursos Humanos e nas próprias Escolas, correspondendo a 10% para cada resposta.

Questão nº31: Os funcionários têm níveis acadêmicos técnico-profissionais satisfatórios?

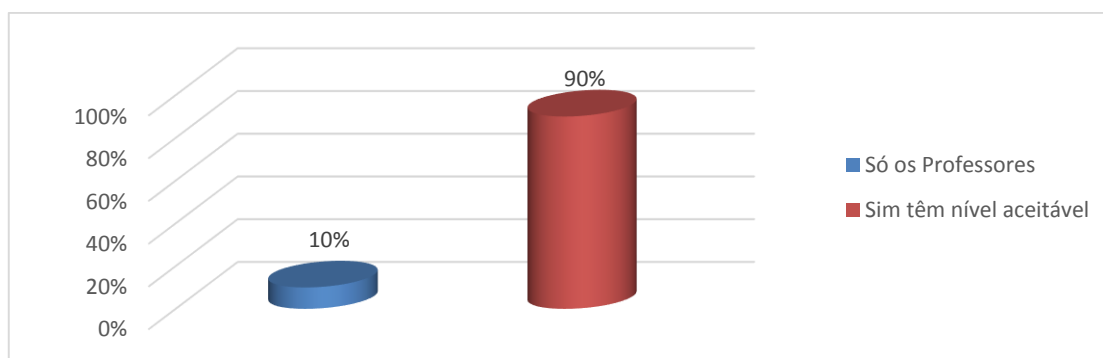
Tabela 29

Níveis acadêmicos técnico-profissionais

Opiniões dos participantes	N	%
Só os professores	1	10,0
Sim têm nível aceitável	9	90,0
Total	10	100,0

Gráfico 29

Níveis acadêmicos técnico-profissionais



Neste gráfico, constatamos que 90% dos entrevistados afirmam que os funcionários têm nível acadêmico técnico-profissional satisfatório. Já 10% consideram que são só os professores que satisfazem essa exigência de ter nível acadêmico satisfatório. O que pressupõe dizer que o pessoal docente apresenta níveis satisfatórios para o desempenho das atividades do processo de ensino-aprendizagem.

Questão nº32: Na tomada de decisão a nível da instituição, consulta sempre os órgãos apoio como o conselho de direção e pedagógico?

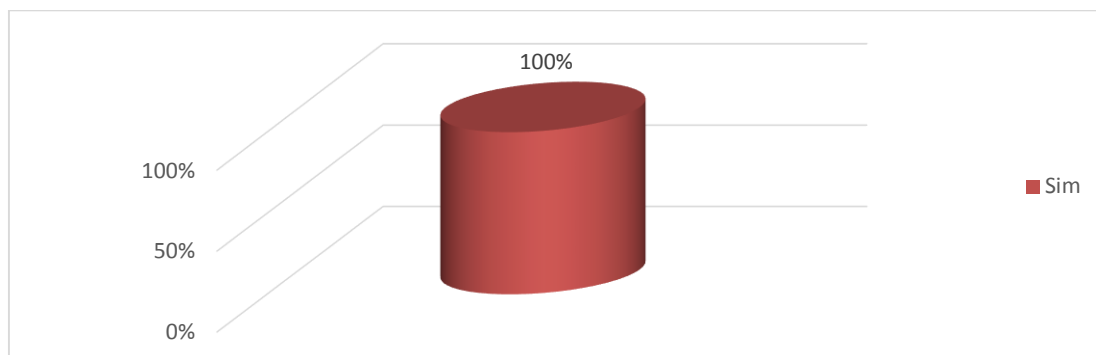
Tabela 30

Tomada de decisão a nível da instituição

Opiniões dos entrevistados	N	%
Sim	10	100,
Total	10	100,

Gráfico 30

Tomada de decisão a nível da instituição



Todos entrevistados, isto é, 100% admitem que na tomada de decisão a nível da instituição, consultam sempre os órgãos de apoio, como o Conselho de Direção e Pedagógico. Os órgãos de apoio são consultados sempre que há necessidade para tal.

Questão nº 33: Como e por quem foi escolhido ou indicado o Conselho Pedagógico e de Direção da instituição que dirige?

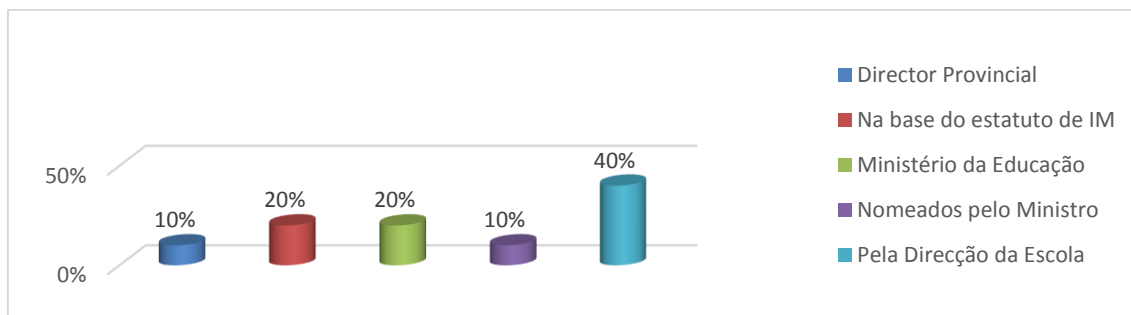
Tabela 31

Escolha do Conselho Pedagógico e Direção

Opiniões dos participantes	N	%
Diretor Provincial	1	10,0
Na base do Estatuto de Instituições Médias	2	20,0
Ministério da Educação	2	20,0
Nomeados pelo Ministro	1	10,0
Pela Direção da Escola	4	40,0
Total	10	100,0

Gráfico 31

Escolha do Conselho Pedagógico e Direção



Na questão referente à escolha ou indicação dos indivíduos que compõem o Conselho Pedagógico e de Direção, podemos verificar que 4 diretores (40%) referem que foram indicados pela Direção da Escola, 20% dos entrevistados afirmam que o conselho pedagógico e de direção têm sido escolhidos na base do Estatuto das Instituições de ensino Médio. Também 20% afirmam que é pelo Ministério da Educação e 10% dos entrevistados diz que o conselho pedagógico e de Direção é indicado pelo Ministro da Educação e Diretor Provincial da Educação, respetivamente.

Questão nº34: *Quais os critérios tidos em consideração nestas indicações ou formação dos Conselhos (Direção e Pedagógica)?*

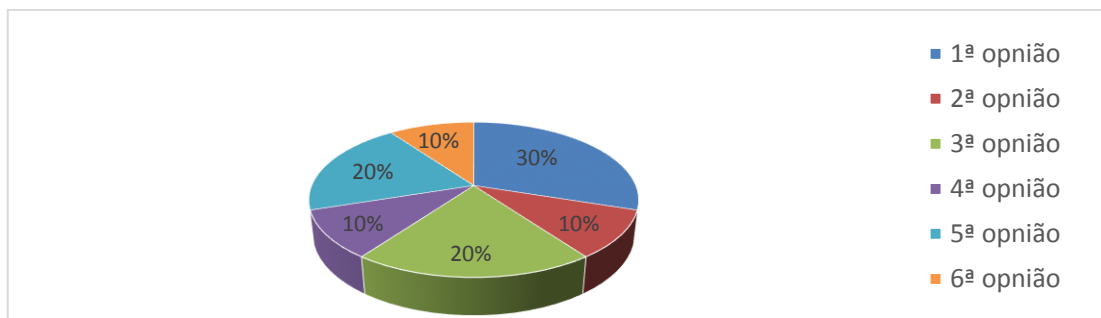
Tabela 32

Crítérios para a nomeação dos conselhos

Opiniões dos entrevistados	N	%
Competências e trabalho dos funcionários	3	30,0
Curso técnico profissional	1	10,0
Estatutos e regulamentos das escolas médias e técnicas	2	20,0
Formação académica, tempo de serviço e cumprimento das normas	1	10,0
Formação e disponibilidade	2	20,0
Formação específica e pedagógica	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 32

Crítérios para a nomeação dos conselhos



Analisando o gráfico da questão, 30% dos entrevistados afirmam que a avaliação das competências foi o critério tido em consideração na indicação ou formação dos Conselhos (Direção e Pedagógico); esta percentagem recai no critério de competências e de trabalhos dos funcionários como elemento principal na avaliação dos níveis de desempenho. Para 20% os critérios foram a formação e disponibilidade do técnico, 20% segundo os Estatutos e regulamentos das escolas médias técnicas, 10% segundo o curso técnico profissional, 10% pela formação académica, tempo de serviço e cumprimento das normas e o último 10% pela formação específica e pedagógica.

Questão nº35: *Que tipo de liderança usa na gestão dos funcionários na sua instituição?*

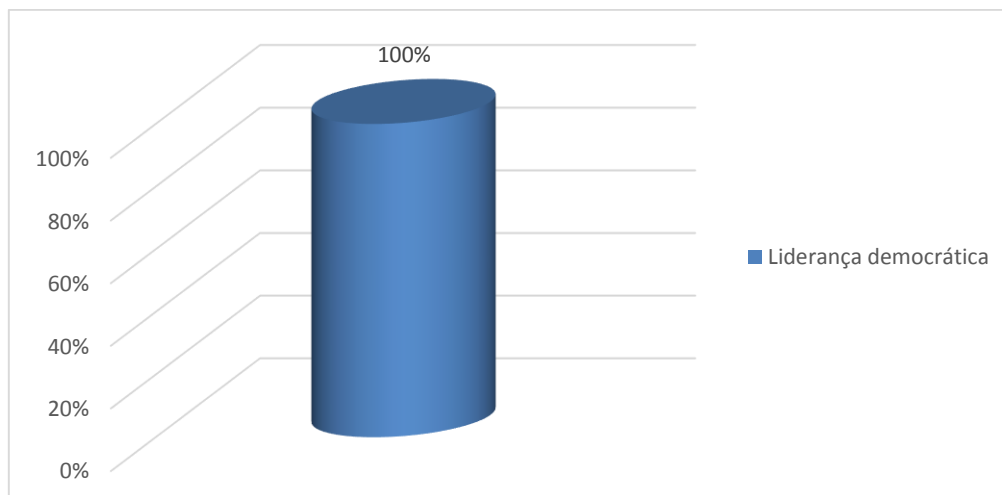
Tabela 33

Tipo de liderança

Opiniões dos participantes	N	%
Liderança democrática	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 33

Tipo de liderança



Todos entrevistados, isto é, 100% referem usar a liderança democrática para a gestão dos funcionários na instituição. O estilo de liderança democrático demonstra bases para melhor uma abertura na gestão dos estabelecimentos de ensino de acordo com as exigências que a sociedade impõe.

Questão nº 36: *Os funcionários são eficientes nas tarefas atribuídas?*

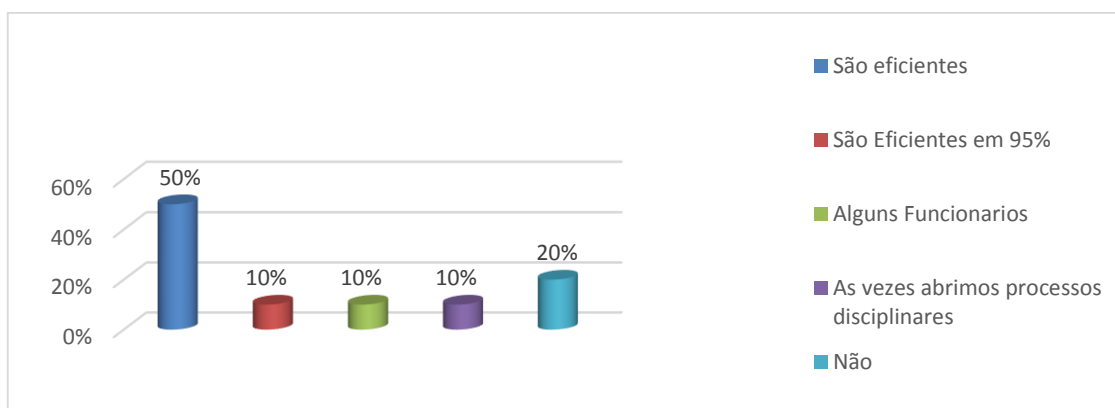
Tabela 34

Eficiência dos funcionários

Opiniões dos entrevistados	N	%
São eficientes	5	50,0
São eficientes em 95%	1	10,0
Alguns funcionários	1	10,0
As vezes abrimos processos disciplinares	1	10,0
Não	2	20,0
Total	10	100,0

Gráfico 34

Eficiência dos funcionários



Analisada a componente de eficiência dos funcionários no exercício das tarefas a si acometidas, verificámos que 5 entrevistados (50%) afirmaram que os funcionários são eficientes nas tarefas que lhe são atribuídas, 2 entrevistados (20%) referiram que os funcionários não são eficientes nas tarefas atribuídas, 1 (10%) refere que são eficientes a 95%, 1 entrevistado (10%) diz que alguns funcionários são ineficientes e 1 (10%) diz que os seis funcionários além de não serem eficientes já sofreram processos disciplinares.

Questão nº 37: *Quais são os indicadores para a percepção do nível de eficiência (ou não) nas tarefas?*

Os indicadores apresentados pelos entrevistados demonstram os mecanismos para a percepção do nível de eficiência, na medida em que encontramos convergências nas ideias que afluem dos aspetos ligados às formas de controlo e avaliação do grau de desempenho dos funcionários, a partir dos coordenadores de diferentes áreas nas planificações, nos resultados das tarefas realizadas, nas visitas, nas fichas de observação, etc.

Em seguida apresentam-se as opiniões dos entrevistados:

“Os coordenadores de disciplina fazem um acompanhamento de professor, quase todos os dias, aqueles professores que nós achamos que vão dá mesmo nada pegamos uma guia e devolvemos a direção provincial de educação”...

“É a capacidade de respostas em relação a uma tarefa”...

“Trabalhamos dentro do cronograma, planificação das atividades”...

“A partir do grau de envolvimento do trabalho e nos resultados”...

“A satisfação dos nossos clientes, neste caso os alunos, o resultado do nosso trabalho”...

“Para ver se a eficiência no desempenho das tarefas temos acompanhamento realmente visitas”...

“Na prestação de contas somos capazes de nos apercebermos do cumprimento ou não e avaliando o que eles fazem para nos apercebermos de facto de eficiências”...

“É na eficiência, esses acompanhamentos fazemos dentro da gestão participativa, jornadas técnicas e científicas, assistências as aulas”...

“Através das tarefas realizadas”...

“Os que constam na ficha de avaliação dos funcionários”...

Salienta-se que estes dados demonstram a percepção do nível de eficiência nas tarefas atribuídas aos técnicos. Alguns inquiridos indicam as fichas de avaliação como instrumento para medir essa percepção, outros fazem-no a partir do trabalho desenvolvido pelos funcionários, satisfação, acompanhamento dos docentes, entre outras.

Questão nº38: *De que forma monitoriza os seus funcionários nas tarefas?*

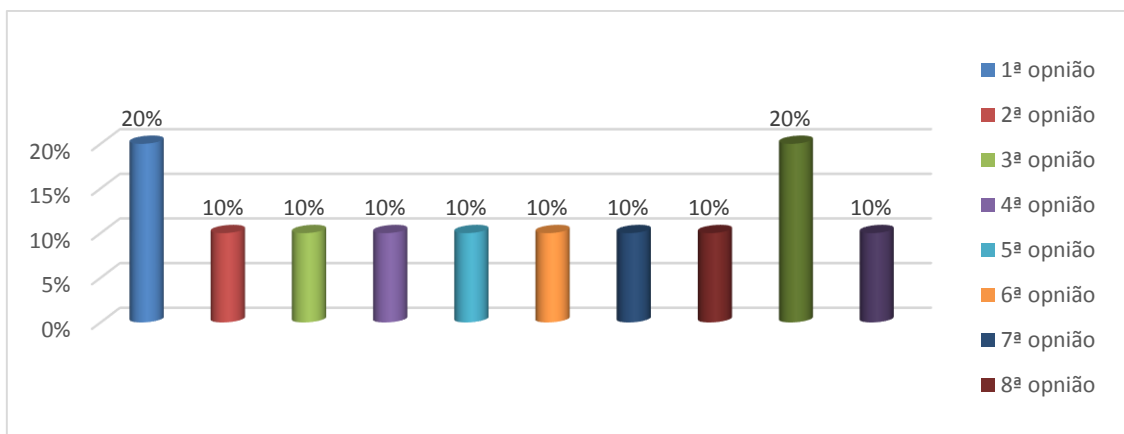
Tabela 35

Monitorização das tarefas dos funcionários

Opiniões dos entrevistados	N	%
Através dos trabalhos realizados	2	20,0
Através de visitas de acompanhamento	1	10,0
Através dos instrumentos jurídicos	1	10,0
Atribuindo os critérios e dando o tempo de cumprimento	1	10,0
De acordo o estatuto	1	10,0
Pontualidade e livro do ponto	1	10,0
Prestação de contas e visitas pedagógicas	2	20,0
Reuniões do Conselho de Direção e Pedagógica	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 35

Monitorização das tarefas dos funcionários



Neste gráfico verifica-se que 20% dos entrevistados que afirmam monitorizarem os seus funcionários através de trabalhos realizados, 20% pela prestação de contas e visitas pedagógicas nos seus trabalhos os restantes 6 dos entrevistados, as respostas são variadas: visitas de acompanhamento, uso de instrumentos jurídicos, estatutos, livros de ponto e reuniões, com 10% respetivamente.

Questão nº39: *A instituição que dirige tem uma comissão de avaliação de níveis de desempenho técnico-profissional?*

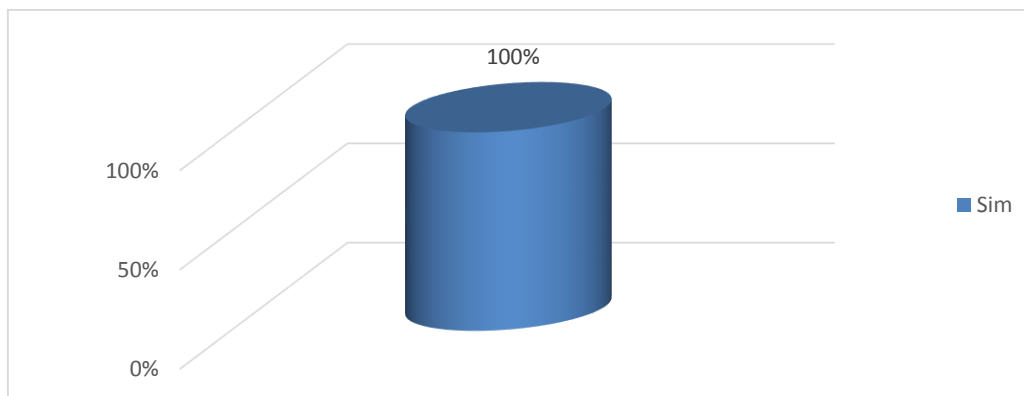
Tabela 36

Existência de comissão de avaliação do nível de desempenho

Opiniões dos participantes	N	%
Sim	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 36

Existência de comissão de avaliação do nível de desempenho



Há unanimidade dos entrevistados 100% em afirmar que as instituições que dirigem têm uma comissão de avaliação de níveis de desempenho técnico-profissional.

As comissões existem em todos estabelecimentos de ensino de acordo com o estatuto dos institutos médios técnicas.

Questão nº 40: *Quais são os mecanismos da criação da comissão de avaliação para evitar a subjetividade na avaliação dos funcionários?*

Tabela 37

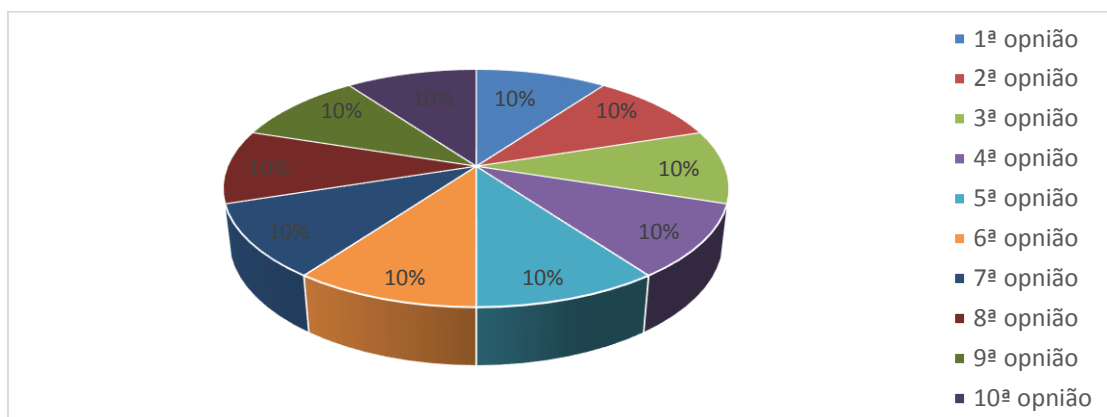
Mecanismos de criação da comissão de avaliação

Opiniões dos participantes	N	%
Apresentação de valores sociais que contemplam o pessoal	1	10,0%
Avaliação e desempenho e distribuição de tarefas	1	10,0%
Constituído pelo coordenador do curso, conselho pedagógico, o diretor e subdiretor pedagógico	1	10,0%
Controlar permanentemente a atividade dos funcionários assiduidade e pontualidade	1	10,0%
Coordenação Pedagógica, Direção Administrativa e Associação dos Professores	1	10,0%
Decreto Executivo	1	10,0%

Diretor, Subdiretores e Coordenadores de curso	1	10,0%
Orientação superior para criar Comissão de Avaliação	1	10,0%
Legislação	1	10,0%
Reuniões de Coordenação	1	10,0%
Total	10	100,0%

Gráfico 37

Mecanismos de criação da comissão de avaliação



Existem diversos mecanismos para a criação da Comissão de Avaliação apresentados pelos inquiridos, desde a apresentação de valores sociais, avaliação de desempenho, controlo permanente das atividades dos funcionários, uso de Decretos Executivos e Legislação em vigor, assim como a realização de reuniões nas Coordenações, Direções e Conselhos Pedagógicos.

As respostas dos entrevistados são diversas representando 10% para cada uma das opiniões dos entrevistados. As respostas são diferentes.

Questão nº 41 - Em que período do ano letivo se realiza a avaliação de níveis de desempenho dos funcionários?

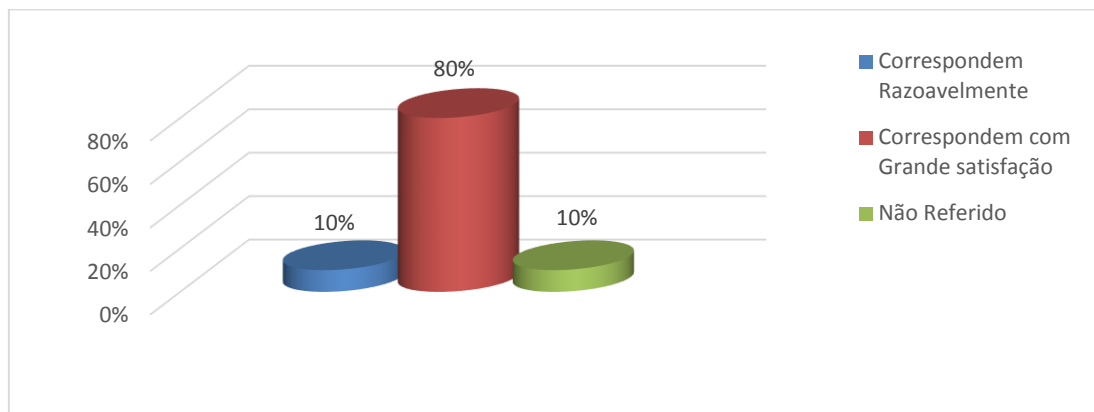
Tabela 38

Existência de comissão de avaliação de desempenho

Opiniões dos entrevistados	N	%
Avaliação e desempenho e contínua	1	10,0
Janeiro e fevereiro	1	10,0
Final do ano	8	80,0
Total	10	100,0

Gráfico 38

Existência de comissão de avaliação de desempenho



A maioria dos entrevistados (80%) faz a avaliação de desempenho dos funcionários no final do ano letivo, 1 entrevistado (10%) diz que a avaliação é contínua e 1 outro (10%) aponta os meses de janeiro e fevereiro como o período ideal para a realização da avaliação. É uma avaliação dos níveis de desempenho realizada para o conhecimento das competências dos funcionários. A maior percentagem demonstra a realização da avaliação a todos, e inclui dados do comportamento dos funcionários ao longo do ano letivo.

Questão nº 42: *Quais os procedimentos usados para a avaliação de níveis de desempenho dos funcionários?*

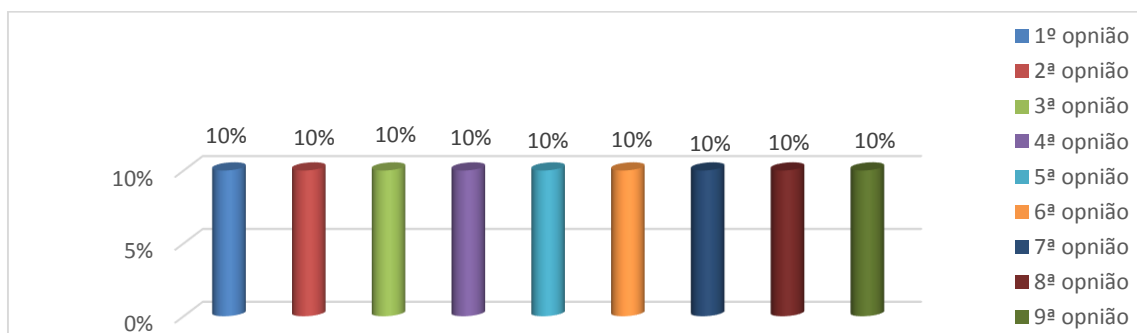
Tabela 39

Procedimentos para a avaliação de desempenho

Opiniões dos entrevistados	N	%
Ajustar os cursos médios técnicos respeitando as áreas de formação	1	10,0
A partir das anotações dos chefes diretos	1	10,0
Através dos trabalhos realizados e demonstração de eficiências	1	10,0
Avaliação final	1	10,0
Colaboração direta tendo em conta o desempenho dos funcionários	1	10,0
Pelo desempenho pontualidade competência profissional e relações humanas	2	20,0
Pontualidade eficiência e cumprimento de tarefas, capacidade de transmissão dos conhecimentos e perfil pedagógico	1	10,0
Preenchimento de formulário destinado a cada trabalhador	1	10,0
Processamento de elementos positivos e negativo de cada componente	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 39

Procedimentos para a avaliação de desempenho



Vários procedimentos são implementados para a avaliação dos níveis de desempenho dos funcionários nas instituições médias. O destaque vai para 2 casos (20%) que usam a pontualidade, competência profissional e relações humanas como principais procedimentos de avaliação. Os restantes entrevistados diversificaram esses procedimentos, apontando a área de formação, anotações dos chefes imediatos, trabalhos realizados, avaliação final, pontualidade, eficiência e processamentos de elementos positivos dos funcionários, como principais procedimentos de avaliação dos níveis de desempenho, o que representa 10% para os outros itens referidos. Os procedimentos referidos mostram as bases de realização dos trabalhos para o sucesso.

Questão nº43: Qual é a razão da reforma do ensino técnico-profissional?

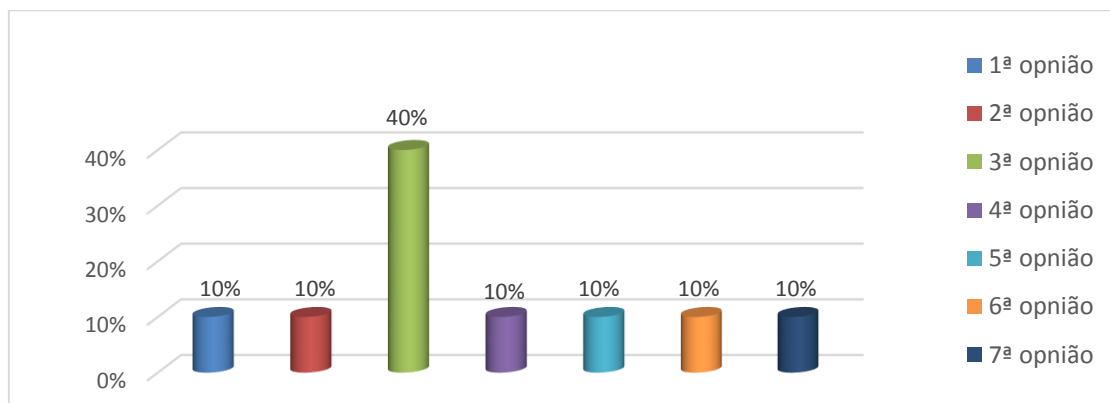
Tabela 40

Razões da reforma do ensino técnico-profissional

Opiniões dos entrevistados	N	%
Adaptação das novas orientações, mudanças e avanços do mundo	1	10,0
Adequar o ensino técnico profissional a nova realidade mundial	1	10,0
Pertinente para melhorar o ensino	4	40,0
Para formação de técnicos médios para diferentes áreas do saber	1	10,0
Profissionalização	1	10,0
Remodelar o ensino para exigências do País e criar mais cursos	1	10,0
Não referido	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 40

Razões da reforma do ensino técnico-profissional



Quatro dos entrevistados (40%) indicam a melhoria do ensino como principal razão da reforma do ensino técnico profissional em Angola, 1 (10%) diz ser a profissionalização dos quadros, 1 (10%) refere a possibilidade de adequar o ensino com a nova realidade mundial e 1 (10%) refere que permitiu remodelar o ensino e criação de novos cursos entre outras.

A melhoria do processo de ensino-aprendizagem é a razão principal da adoção da política educativa.

Questão nº 44: A reforma adotada é pertinente, tendo em consideração o sistema da educação em Angola?

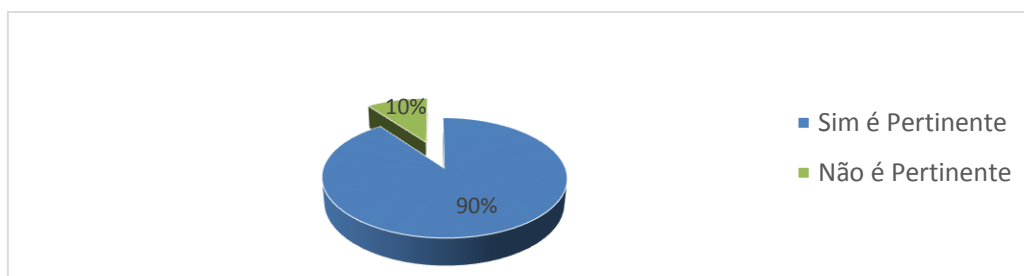
Tabela 41

Pertinência da reforma adotada

Opiniões dos entrevistados	N	%
Sim é pertinente	9	90,0
Não é pertinente	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 41

Pertinência da reforma adotada



No gráfico acima constata-se que 9 entrevistados (90%) afirmam que a reforma educativa adotada em Angola é pertinente e 1 entrevistado (10%) considera que não é pertinente.

A pertinência da reforma adotada para o sistema educativo angolano é referida de forma substancial para a realização dos objetivos da educação.

Questão nº45- Tem havido melhorias no processo de ensino - educação com a reforma do ensino técnico profissional? Em caso afirmativo explicita algumas?

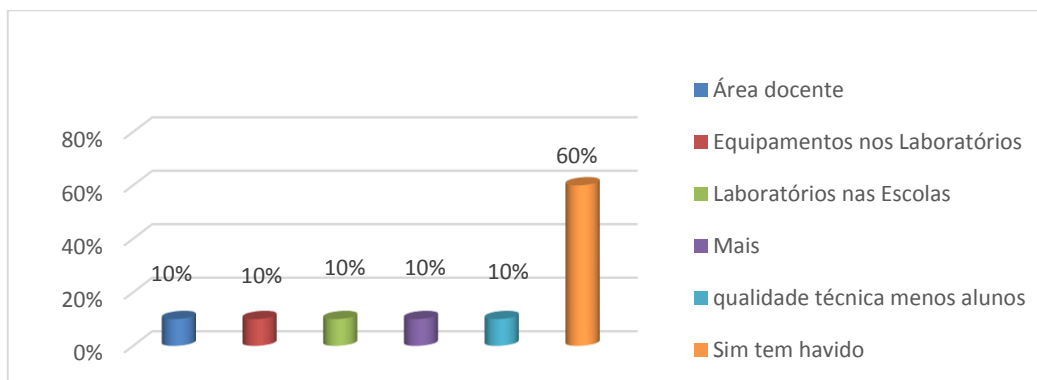
Tabela 42

Percepção de melhorias no ensino com a reforma do ensino técnico-profissional

Opiniões dos entrevistados	N	%
Área docente	1	10,0
Equipamentos nos laboratórios	1	10,0
Laboratórios nas escolas	1	10,0
Mais qualidade técnica nos alunos	1	10,0
Sim tem havido	6	60,0
Total	10	100,0

Gráfico 42

Percepção de melhorias no ensino com a reforma do ensino técnico-profissional



Analisando esta da existência de melhorias no processo de ensino-educação com a RETEP, 60% dos entrevistados dizem ter havido melhorias no processo de ensino-educação com a reforma do ensino técnico-profissional em vigor no país, sem contudo apontarem exemplos. Os restantes 4 apontam que houve melhorias na área docente, nos equipamentos e laboratórios, mais qualidade técnica e menos alunos nas salas de aula, o que representa 10% para cada item ou seja cada resposta.

Questão nº46: Os recursos humanos que gerem estão imbuídos na vertente reforma do ensino técnico profissional (RETEP)?

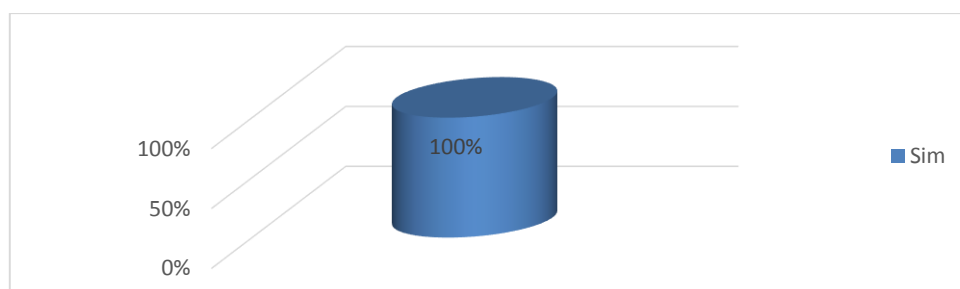
Tabela 43

Os recursos humanos que gerem estão imbuídos na vertente reforma do ensino técnico profissional (RETEP)

Opiniões dos participantes	N	%
Sim	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 43

Os recursos humanos que gerem estão imbuídos na vertente reforma do ensino técnico profissional (RETEP)



Analisando a esta questão, todos os entrevistados afirmaram que os recursos humanos que gerem estão imbuídos na vertente reforma do ensino técnico profissional (RETEP). A reforma do subsistema do ensino técnico profissional é do conhecimento de todos os funcionários que trabalham no quadro das orientações para a realização da educação, isto é, trabalhando de acordo com as orientações, dentro dos parâmetros da reforma de ensino técnico profissional.

Questão nº47: *Como tem sido a formação e superação dos professores para corresponderem às exigências da RETEP?*

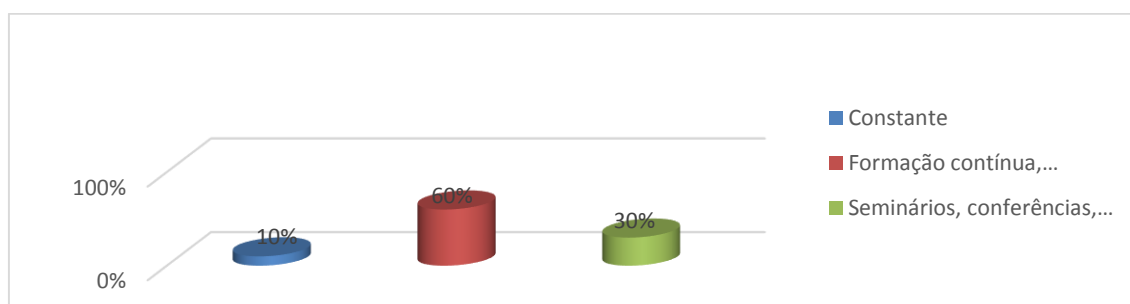
Tabela 44

Processo de formação e superação

Opiniões dos participantes	N	%
Constante	1	10,0
Formação contínua, superação no país e no exterior	6	60,0
Seminários, conferências, capacitação e formação no país e no exterior	3	30,0
Total	10	100,0

Gráfico 44

Processo de formação e superação



Para corresponderem às exigências da RETEP, a maioria dos entrevistados (60%) afirmam que têm feito formação contínua, superação dos funcionários no país e no exterior, 3 (30%) realizam seminários, conferências, capacitação, assim como a formação no país e no exterior e 1 (10%) diz que essa formação é constante.

Constatamos a realização das atividades de formação e superação dos professores de diversas maneiras, para a realização do objetivo da educação, isto é, na formação profissional, o que implica a elevação dos níveis de desempenho dos professores no quadro da RETEP.

Questão nº48: *A formação e superação dos professores têm contribuído na melhoria do processo de ensino-aprendizagem?*

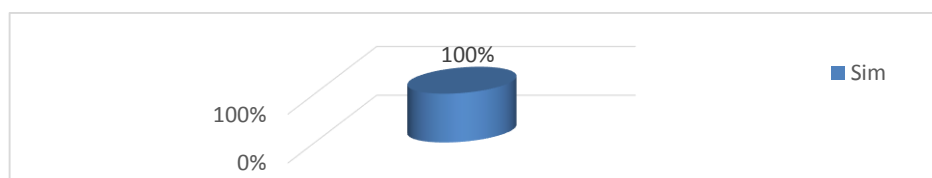
Tabela 45

Contribuição dos professores para a formação e superação do processo ensino-aprendizagem

Opiniões dos participantes	N	%
Sim	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 45

Contribuição dos professores para a formação e superação do processo ensino-aprendizagem



Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a formação e superação dos professores têm contribuído para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Esta unanimidade reside no facto da elevação dos níveis de desempenho para o desenvolvimento do processo estar ligado ao ensino, ou seja, à transmissão dos conhecimentos e à apreensão dos mesmos pelos alunos.

Questão nº49: *Apresenta os indicadores do desenvolvimento do subsistema do ensino técnico profissional.*

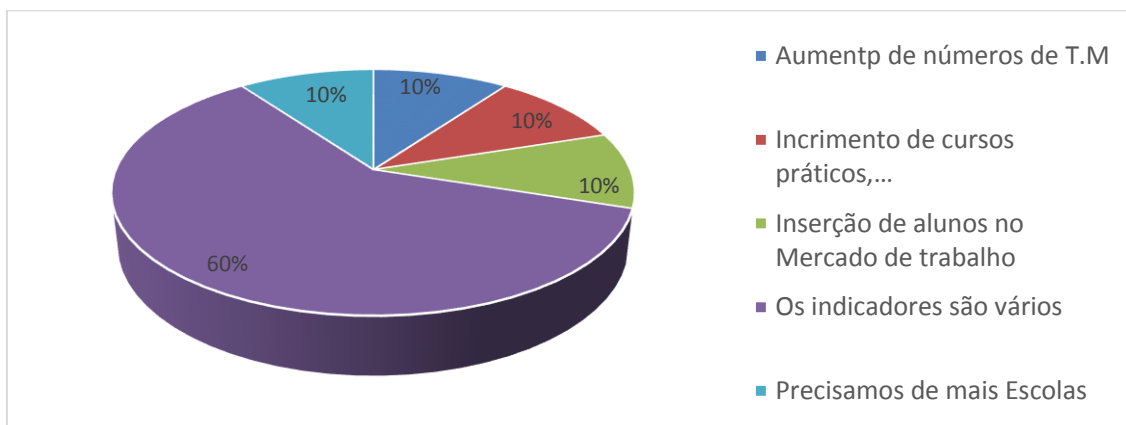
Tabela 46

Indicadores de desenvolvimento do subsistema do ensino técnico profissional

Opiniões dos participantes	N	%
Aumento de números de técnicos médios	1	10,0
Incremento de cursos práticos, mais horas no laboratório e em ambiente informática	1	10,0
Inserção de alunos no mercado de trabalho	1	10,0
Os indicadores são vários	6	60,0
Precisamos de mais escolas	1	10,0
Total	10	100,0

Gráfico 46

Indicadores de desenvolvimento do subsistema do ensino técnico profissional



Nesta questão, seis dos entrevistados (60%) dizem que os indicadores do desenvolvimento do subsistema do ensino técnico profissional são vários e não os caracterizaram com exemplos concretos. Constatámos uma clara demonstração dos indicadores ligados à realização das atividades para o desenvolvimento do próprio subsistema em análise. Os restantes 4 entrevistados apontaram que deve haver um aumento do número de técnicos médios, um incremento de cursos e sugerem mais horas práticas nos laboratórios, inserção de alunos no mercado de trabalho e a necessidade de mais escolas técnicas. Estas afirmações correspondem a 10% cada.

Questão nº 50: *Quais as dificuldades, no seu percurso como diretor, para atingir os objetivos? Como as tem ultrapassado?*

No exercício das atividades para a realização dos objetivos esperados dos institutos médios técnicos de Luanda encontram-se diversas dificuldades. Apenas um dos entrevistados diz não ter dificuldades no desempenho da sua formação.

As dificuldades prendem-se mais com o desempenho de alguns professores no cumprimento das tarefas, sobretudo nas provas e com o absentismo, assim como a nível das estruturas físicas e dos meios que são exigidos, por exemplo a nível financeiro, inexistência de materiais bibliotecários, laboratoriais e na manutenção dos equipamentos indispensáveis para o processo de ensino técnico.

A maior parte dos entrevistados referem ter dificuldades, no entanto não falam da forma como as têm ultrapassado no cumprimento das suas tarefas.

Em seguida transcrevemos as opiniões dos entrevistados:

“Há sempre dificuldades, temos o excesso de alunos, a procura é maior com a RETEP”...

“Quando falta água, energia elétrica, essas são as grandes dificuldades e dificuldades financeiras”...

“É de conseguir maior entendimento dos funcionários para enveredar nos novos desafios”...

“Há uma dificuldade presente dos componentes a serem substituídos na manutenção dos equipamentos porque passam nos laboratórios alunos da manhã, tarde e noite”...

“Dificuldades de maior não existem”...

“Temos várias dificuldades fundamentalmente nas estruturas físicas e nos laboratórios”...

“As grandes dificuldades que temos é no seio de professores aparecerem sempre docentes incumpridores”...

“A dificuldade é a componente que tem a ver com a questão de elementos financeiros”...

“O absentismo tem dificultado o cumprimento dos programas”...

“É a falta de estrutura, biblioteca, campos, gabinetes, etc.”...

Várias dificuldades afligem os gestores no seu quotidiano, isto é, no exercício das suas funções. Foram apontadas algumas dificuldades, nomeadamente o absentismo dos funcionários, excesso de alunos nas salas e falta de luz elétrica e água nos estabelecimentos de ensino, falta de infraestruturas para bibliotecas, questões financeiras, substituição de equipamentos e a sua manutenção.

CONCLUSÃO

Com este trabalho procurámos descrever toda a temática ligada à gestão e motivação dos recursos humanos dos Institutos Médio-Técnicos de Luanda, com base nos propósitos da reforma educativa, interligando-os com os objetivos preconizados para o trabalho, que assim orientaram a discussão dos resultados alcançados a partir das entrevistas realizadas aos diretores dos Institutos Médio-Técnicos de Luanda, do setor da educação.

Os diretores entrevistados foram escolhidos no sentido de termos dados com maior propriedade dos aspetos da política das atividades de direção das instituições de ensino técnico-profissional.

Tínhamos como objetivo principal investigar as formas de motivação e do processo de gestão; analisar os mecanismos de gestão da atividade nas instituições do Ensino Médio Técnico no quadro da reforma educativa, que foi determinante para o desenvolvimento da educação em Angola.

A análise desenvolvida neste trabalho parte das questões da investigação, que estão principalmente relacionadas com os fatores de motivação dos recursos humanos, gestão dos estabelecimentos de ensino e desempenho dos funcionários.

Apresentamos três ideias, de autores que apresentam nas suas abordagens ideias que fundamentam os resultados que encontramos no nosso trabalho:

1. Bergamini (2008) na sua obra sobre motivação nas organizações, teceu as seguintes considerações:

“Durante muitos programas de desenvolvimento de executivos, cujo conteúdo visava trabalhar com informações preparadas para abordar o comportamento humano nas organizações, com ênfase nos temas motivação e liderança, foi possível coletar um razoável número de informações, junto a 1204 executivos, sobre a estratégia escolhida para lidar com pessoas na situação de trabalho. A amostra de informações recolhidas nos últimos cinco anos contém importantes indicações sobre as principais tendências desses executivos, a respeito daquilo que faziam para liderar pessoas motivadas. Aos executivos era oferecida a oportunidade de conhecer o seu estilo de comportamento motivacional e de liderança, para que tivessem recursos para reconhecer com maior facilidade as diferenças entre a sua própria orientação motivacional e aquela seguida pelas pessoas que comandavam”

2. Por seu lado, Formosinho (2002) na sua obra *A supervisão na Formação de Professores* considera:

“Um dos problemas na educação tem sido, efetivamente, a desarticulação entre a definição de políticas e a sua operacionalização, tanto mais verdade quanto maior e mais complexa é a organização. Definir políticas, planificar estrategicamente, gerir e formar recursos humanos para executarem as políticas e avaliar a execução dessas políticas são ações que têm de fazer parte de um coletivo integrado. Conceber a escola como organização aprendente e qualificante implica, para além de reconhecer a necessidade de liderança, admitir a existência no seu seio, de comunidades de aprendizagem sistemicamente interligadas na grande comunidade aprendente que é a escola”.

3. Finalmente, Cardoso (2005) na sua obra *“Recrutamento e Seleção de Pessoal”* afirmou:

“Se ao nível das competências profissionais estávamos no domínio do saber-fazer, aqui estamos no âmbito do saber-se e saber-estar ajustável às exigências da função e que se expressa em comportamentos que, por sua vez, têm subjacentes características pessoais ou de personalidade”.

As conclusões dos estudos feitos pelos autores apresentados, convergem com o nosso estudo, foram adotados estratégias que marcam os aspectos de gestão e motivação dos recursos humanos, mediante a definição das políticas de gestão de competências profissionais, para o desenvolvimento da educação.

Uma vez que este estudo apresenta as estratégias utilizadas para satisfazer as necessidades dos funcionários, durante o exercício da sua atividade com vista à melhoria do seu desempenho, essas estratégias são parte do modelo interno ou das normas de gestão moderna das instituições de ensino. Estas ideias clarificam a nossa análise sobre o comportamento demonstrado na gestão dos estabelecimentos de ensino tendo em atenção os recursos humanos e os trabalhos empregues na realização dos objetivos da educação de acordo com os preceitos da reforma educativa.

Esta abordagem remete-nos para constatação da existência de níveis elevados de motivação dos recursos humanos (funcionários). Estes índices de motivação são percecionados pelos gestores/diretores, a partir do desempenho demonstrado e pelo comportamento de acordo com as normas de gestão, o que tem proporcionado o desenvolvimento da educação de uma forma geral e da formação profissional em

particular. As tarefas realizadas correspondem aos moldes previstos, ou seja, às exigências do quadro legal e dos objetivos da formação profissional.

A partir da investigação feita, podemos aferir que os Institutos Médio-Técnicos têm objetivos bem definidos para a formação dos alunos nas diferentes áreas do saber, desenvolvendo nestes capacidades para a inserção na vida ativa. As instituições alcançam êxito, comprovado, por exemplo, através das práticas em provas de aptidões e dos dados estatísticos, existindo uma relação entre as instituições de ensino e as empresas empregadoras dos alunos formados. Os resultados são encontrados nas instituições privadas e estatais, concretamente nas instituições bancárias. Assim sendo, verifica-se que a nível das instituições, os cursos ministrados estão de acordo com as necessidades de formação, correspondendo com a qualidade de ensino a partir da formação contínua e superação ou capacitação dos professores.

As Instituições Médias de ensino Técnico-profissional são geridas com base na participação de todos os atores, isto é, por uma gestão participativa. O tipo de gestão determina o desenvolvimento da educação, com predomínio da estrutura funcional, pela existência de muitas áreas de serviços ou especialidades designadas de coordenações de cursos. O ambiente de serviço é satisfatório na medida em que todos os funcionários têm condições de serviço aceitáveis.

Importa referir que os aspetos motivacionais são marcantes para os funcionários. Existem bases que asseguram o bom desempenho dos funcionários. As suas necessidades são satisfeitas oportunamente de acordo com os trabalhos realizados. Por esta razão, os procedimentos para a motivação decorrem do estabelecimento de diálogo permanente e da melhoria das condições de salários e de trabalhos. Verifica-se que existe dignidade no trabalho que cada funcionário realiza.

Os gestores, no caso, os diretores dos Institutos, estão sempre consciente da necessidade de motivar sempre os funcionários (professores e trabalhadores administrativos) e os níveis são bons.

O pessoal docente e administrativo, de um modo geral, cobre as necessidades dos institutos Médios Técnicos de Luanda. São recrutados, selecionados e colocados nas instituições de ensino pela DPE e têm níveis académicos satisfatórios. Por outro lado, a maior parte do pessoal administrativo não tem níveis académicos elevados, mas têm a necessidade de superação para corresponderem às exigências do mundo atual.

Na direção dos institutos existem conselhos de direção e pedagógico que são órgãos de tomada de decisão e de apoio. São órgãos indicados no quadro do estatuto dos institutos Médios Técnicos, a partir das competências. Na liderança respeita-se o princípio democrático na tomada de decisões.

Os funcionários têm revelado eficiência nos trabalhos, o que é demonstrado na base da avaliação de níveis de desempenho nas tarefas ao longo do ano letivo e noutras mais imediatas pela monitorização da pontualidade, competências profissionais, relações humanas, etc.

Toda a missão realizada para a formação dos alunos é desenvolvida no quadro da RETEP, estabelecida ou aprovada para a melhoria do ensino técnico profissional com recursos humanos competentes e compenetrados com os aspetos da reforma educativa, para corresponderem às exigências da sociedade angolana, com vista ao desenvolvimento humano do país.

A abordagem da dinâmica e formas de desempenho dos gestores é feita pelo desenvolvimento de competências de gestão e motivação dos professores e trabalhadores administrativos, a nível das organizações escolares, como instrumento para atingir níveis mais elevados de eficácia. Com o estudo da liderança percebemos que há orientação para o relacionamento de acordo com os objetivos de cada área de serviço em termos dos objetivos gerais dos institutos médios.

As questões analisadas remetem-nos para a procura de opiniões diversas sobre aspetos ligados aos procedimentos da gestão dos estabelecimentos de ensino técnico-profissional, motivação dos executores das tarefas, na qualidade de elementos indispensáveis de qualquer organização, analisados como membros da organização e orientados em torno dos objetivos das organizações ou instituições de ensino. Para estas instituições, apenas dos níveis de melhorias de condições de trabalho são verificados nos I.M.T.L, bem como a necessidade de se trabalhar mais para atingir os padrões universais de desempenho.

Portanto, a criação da reforma educativa geral e em particular a RETEP, surge como necessidade de elevação dos níveis de desempenho dos formadores e formandos no quadro do desenvolvimento técnico-científico do mundo, para a transmissão e aquisição de conhecimentos em diferentes cursos ou áreas de formação. A formação de jovens é o resultado de um processo de aprendizagem, tendo em conta a intervenção dos agentes orientadores das ações destinadas à missão de cada Instituto Médio, no âmbito das necessidades do país.

Com esta pesquisa, pensamos ter dado a nossa colaboração no campo de investigação sobre os fatores de motivação e gestão realizada para o sucesso na formação profissional, tendo em consideração a política do estado, dentro dos parâmetros estabelecidos para a realização dos objetivos na formação técnico-profissional, contribuindo para o desenvolvimento da educação em Angola.

LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As principais limitações ao desenvolvimento deste trabalho prendem-se com a dificuldade em obter bibliografia relacionada com a administração escolar em Angola.

Também se verificou alguma dificuldade na fase das entrevistas aos diretores dos Institutos Médios Técnicos de Luanda, por falta de disponibilidade imediata, devido às suas responsabilidades ocupacionais. A escassez de meios financeiros e materiais para o curso também se revelou uma condicionante.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir do trabalho realizado e tendo em conta as conclusões retiradas, sugerimos que:

- As instituições de ensino técnico-profissional sejam cada vez mais dotadas de recursos indispensáveis, não só dos recursos humanos mas também de recursos materiais e financeiros que facilitem a realização plena da formação das jovens gerações.

- Os diretores dos diferentes Institutos Médios-Técnicos elevem os níveis de interação com os diretores dos Institutos Médios Técnicos criando-se mecanismos de intercâmbio entre estes, visando a melhoria dos métodos de trabalho em termos dos objetivos comuns.

- O GIVA seja mais ativo no sentido de corresponder com os objetivos da sua criação, isto é no acompanhamento direto dos formados na sua vida ativa (profissional).

- O Ministério da Educação faça um estudo de impacto para aferir sobre o desempenho dos profissionais formados nos Institutos Médios-Técnicos, quando exercessem a atividade laboral.

- Os objetivos da RETEP sejam divulgados ou se tornem do conhecimento integral por parte dos encarregados da educação e de toda a sociedade.

- O projeto educativo dos Institutos Médios Técnicos seja do conhecimento público.

- O ministério da educação crie um convénio com o Ministério da Comunicação Social, no sentido de se promover a formação profissional para o desenvolvimento do país.

Recomendamos ainda os seguintes aspectos:

As entidades empregadoras (Ministério da Educação) devem promover também concursos para o preenchimento de vagas nos trabalhos administrativos.

O Ministério da Educação deve continuar a incentivar a formação e capacitação de professores.

Os critérios de alocação de verbas para as instituições devem ser os mesmos, mas o montante deve ser de acordo com a dimensão, número de alunos matriculados e o número de funcionários e não pela localização, visto que os objetivos são os mesmos.

Com este trabalho, não acabamos com a nossa proposta, antes damos uma contribuição para o desenvolvimento organizacional do ensino Médio-Técnico Profissional que o país almeja.

BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso*. Editorial Presença, Lisboa.
- Afonso, P. L. (2009). *Liderança – elementos-chave do processo*. Editora Escolar. Lisboa.
- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores, comportamento de sucesso nas organizações*, Ed. McGraw – Hill de Portugal, Lisboa.
- Almeida, J. F. (1994). *Introdução à sociologia*. Universidade Aberta. Ed. Copyright, Lisboa.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações*. Editora Atlas S.A, São Paulo.
- Bucha, A. I. (2011). *Empreendedorismo processo de aprendizagem de empreendedores*. Edições Cosmos, Portugal.
- Castro, C. S. (2007) *Administração e organização escolar - o direito administrativo da escola*. Porto Editora, Porto.
- Campos, A. P., Campos, F. C. & Maia, J. E. (2004). *Técnicas de organização empresarial*. Plátano Editora. Lisboa.
- Costa, M. E. (2003). *Gestão de conflitos na escola*. Universidade Aberta, Ed. Copyright, Lisboa.
- Cabrero, J. D. & Cabrero, M. B. (2001). *Relações públicas*. Porto Editora, Porto.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 3ª Edição. Publicações Dom Quixote, Portugal.
- Canário, R., Dubas, J.A., Malelaive, A., Barroso, J., Dolivar, A., Aminguinho, A., ..., Madeiro, J. (1997). *Formação e situações de trabalho*. Porto Editora, Porto.
- Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento e seleção de pessoal*, 4ª Edição. Edições Técnicas Lda. Lisboa-Porto.
- Canário, R., Correia, J. A., Dubar, C., Malalaive, C., Barroso, J., Bolivar, Espiney, Z. (1997). *Formação e situações de trabalho*. Porto Editora, Porto.
- Campos, P. (2002). Políticas de Formação de profissionais de ensino em escolas autónomas, Ed. Afrontamento, Porto.
- Cushwy, B. & Lodge, D. (1993). *Organizações planeamento e comportamento*. Editora Classica, Lisboa.
- Davies, D., Ramiro, P., & Sílica, P. (1997). *Os professores e as famílias – colaboração possível*. Livros horizontes, Lisboa.
- Dias, I. M. & Barros, A. (2004). *Ética e educação*. Universidade Aberta, Ed. Copyright, Lisboa.
- Firmino, M.B. (2007). *Gestão das organizações – conceitos e tendências atuais*. Escolar Editora, Lisboa.

- Fernandes, D. (2005). *Avaliação das aprendizagens – desafios às teorias, práticas e políticas*, ed. Textos editoras, Lisboa.
- Formosinho, J. O. (2002). *A supervisão na formação de professores*. Porto Editora, Porto.
- Henriques, M. S. (2005). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Autêntica Editora. Belo Horizonte.
- Hummel, C. (1979). *Educação de Hoje Face ao Mundo de Amanhã*. Editora António Ramos, Lisboa.
- Katz, B. (1989). *Comunicação- Poder da Empresa*. Classica Editora. Lisboa.
- Lau, R. L. (2005). *O rosto da filosofia*. Textos Editores, Luanda.
- Lombardi, J. C. & Georgeu, P. (1996). *Ética e educação*. Autores Associados Lda, Campinas, São Paulo.
- Lemos, M. J. & Sá, M. J. A. (1991). *Noções de administração pública*. Porto Editora, Porto.
- Ministério da educação. (2005). *Curriculum do 2º ciclo do ensino secundário – reforma curricular*. Edições INIDE, Luanda.
- Ministério da Educação, (2006). *Sistemas de avaliação das aprendizagens, 2º ciclo do ensino secundário geral – reforma curricular*. Editora INIDE, Luanda.
- Ministério da Educação e Cultura, (2001). *Estratégias para a melhoria do sistema de educação*. Editorial Nzila, Lda. Luanda.
- Ministério da Educação, (2009). *Informação sobre a implementação do novo sistema de educação*. Editora. INIDE, Luanda.
- Montserrat, X. (2006). *Como motivar dinâmicas para o sucesso*. Editora ASA, Porto.
- Neto, A. P. (2009). *Abordagens concretas sobre administração pública e administração do trabalho*. Editorial Nzila, Luanda.
- Nelson, B. & Economy, P. (2003). *Gestão para totós*. Porto editorial, Porto.
- Nelson, B. & Peter E. (2009). *Gestão para totós*. Porto Editora, Porto.
- Ramos, M. C. P. (2003). *Ação Social na Área do Emprego e da Formação Profissional, Inquérito às necessidades de formação profissional das empresas (Portugal)*. Universidade Aberta, Lisboa.
- Ramos, M.C.P. *Ação social na área do emprego e da formação profissional*, Universidade Aberta, Lisboa 2003.
- Reforma do ensino técnico profissional do 2º ciclo do ensino secundário, (2006). *Formação Médio Técnica, RETEP*.
- Rocha, J.A.O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*, (2ª ed). Ed. Presença, Lisboa.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Ed. Mc Graw Hil internacional de España. Madrid.

- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*, Editora McGraw-Hill, Lisboa.
- Silva, R. V. & Neves, A. (2003). *Gestão e Empresas – na era do conhecimento*, Edições sílaba, Lisboa.
- Sousa, M. A. (1998). *Projetos na vida de um professor* (1ª ed.). Porto editora, Porto.
- Tamo, K. (2005). *Gestão das organizações- conceitos e estudos de casos*. Editorial Nzinla, Luanda.
- Plumbley, P. R. (1995). *Seleção e Recrutamento*. Centro Editorial Gráfico, Lda, Lisboa.
- Vassa, A.C.F.R. & Amor, M.M. (2006). *Dicionário verbo*, Editorial Verbo, Porto.
- Zassala, C. (2003). *Orientação Escolar e Profissional em Angola*, Edições Kulonga, Luanda.

ANEXOS

Anexo 1

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: Motivação e Gestão dos Recursos Humanos dos Institutos Médios Técnicos de Luanda no quadro da Reforma Educativa.

Objetivo geral: Adquirir dados que determinam a realização do trabalho de mestrado sobre as aspetos ligados as formas de motivar e gerir os funcionários (recursos humanos) nas suas tarefas no quadro da reforma educativa do ensino técnico.

Entrevistados: Diretores dos institutos médios técnicos de Luanda

Determinação dos blocos	Objetivos específicos	Formulação de questões	OBS
BLOCO A Legitimação das bases da entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Legitimar a entrevista.- Estabelecer bases da entrevista.	<p>Informar o entrevistado sobre o trabalho de mestrado</p> <ul style="list-style-type: none">- Dar a conhecer os principais objetivos da entrevista a realizar.- Pedir colaboração do entrevistado no sentido de fornecer dados sobre o estudo que se realiza.- Pedir a autorização no sentido de utilizar os meios áudios para a gravação da entrevista.- Garantir a confidencialidade das informações e o momento da entrevista.- Apresentar depois ao entrevistado os resultados a obter da investigação.	
BLOCO B Formas de realização dos trabalhos com vista ao sucesso escolar.	<ul style="list-style-type: none">- Conhecer a instituição na base dos objetivos gerais.- Ter conhecimentos sobre os alunos formados nas Instituições I.M.T de Luanda)	<ul style="list-style-type: none">- Idade e sexo- Sabemos que a instituição que dirige tem os seus objetivos no quadro da RETEP. Pode apresentar estes objetivos?- A instituição que dirige tem alcançado os êxitos esperados?- Os cursos ministrados correspondem com as expectativas da sociedade angolana?- Acha que a inserção dos alunos na atividade profissional, após a sua formação é satisfatória?	

		<ul style="list-style-type: none"> - Pode dar-nos exemplos de casos práticos da inserção no mundo do emprego após a formação? - Qual é a razão da criação do Instituto que dirige? - As competências formadas correspondem com as necessidades do país? - Quais são os critérios tidos em consideração para a promoção da qualidade de ensino na instituição que dirige. 	
<p>Bloco C</p> <p>Tipo ou modelos de gestão adotado nos Institutos Médios Técnicos.</p>	<p>Identificar os critérios ou formas de gestão determinadas nos institutos médios técnicos de Luanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de estilo de gestão é usado na sua instituição? - Gosta do ambiente de serviço? - Gosta da função que exerce? - As condições de serviço correspondem com os objetivos da instituição que dirige? - O tipo de gestão adotado determina ou não desenvolvimento da educação. - Qual é o tipo de estrutura organizacional adotado na instituição que dirige? - As instalações físicas correspondem com as exigências do mundo atual. - Como tem sido o seu papel como diretor deste instituto médio técnico profissional? 	
<p>BLOCO D</p> <p>Formas de satisfazer as necessidades dos funcionários nos seus trabalhos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os procedimentos usados na motivação dos funcionários. - Ter noção exata de satisfaça das necessidades dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acha que os seus funcionários se sentem motivados no serviço? - Fala sobre os procedimentos usados para a motivação dos funcionários nas tarefas atribuídas. - Os funcionários têm uma remuneração pelo trabalho de forma digna? - Será que existem outros recursos ao dispor da instituição para estimular os funcionários? - As formas de motivar os seus subordinados correspondem com a plena criação de um ambiente favorável de trabalhos? - De que maneira a motivação desperta o interesse pelo trabalho da instituição que dirige? - Está sempre consciente de que os funcionários devem ser motivados no desempenho das suas atividades? 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão ou não? - Fala um pouco mais sobre a motivação dos funcionários da instituição que dirige. 	
<p>BLOCO E</p> <p>Elementos de base quanto aos funcionários órgãos de direção da instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ter conhecimentos sobre os quadros e os órgãos existentes na instituição. - Conhecer a forma de criação dos órgãos executivos da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acha que os funcionários, gostam da sua maneira de orientá-los nas tarefas? - O pessoal docente e administrativo cobre as necessidades humanas da instituição que dirige? - Quem faz o recrutamento, seleção e colocação dos funcionários da sua instituição? - Os funcionários têm níveis acadêmicos e técnico-profissionais satisfatórios? - Na tomada de decisões a nível da instituição, consulta sempre os órgãos de apoio como o conselho de direção e pedagógico? - Como e por quem foi escolhido ou indicado o conselho pedagógico e de direção da instituição que dirige. - Quais são os critérios tidos em consideração nestas indicações ou formação dos conselhos (direção e pedagógico)? - Que tipo de liderança usa na gestão dos funcionários da sua instituição? - Todos os membros do conselho pedagógico e da direção têm, papeis definidos. Qual é a função de cada membro. 	
<p>BLOCO F</p> <p>Formas de promover a qualidade e níveis de desempenho na instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a forma das atividades ligadas a promoção da qualidade dos níveis de desempenho dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários são eficientes nas tarefas atribuídos? - Quais são os indicadores, para a percepção do nível de eficiência ou não nas tarefas? - De que forma controla os seus funcionários nas tarefas? - A instituição que dirige tem uma comissão de avaliação de níveis de desempenho técnico-profissional? - Quais são os mecanismos da criação da comissão de avaliação para evitar a subjetividade na avaliação dos funcionários? 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Em que período do ano letivo se realiza a avaliação dos níveis de desempenho dos funcionários. - Fala dos procedimentos usados para a avaliação de níveis de desempenho dos funcionários. 	
<p>BLOCO G</p> <p>Reforma educativa do ensino técnico – profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber Das Bases Da Reforma Educativa Para O Ensino Técnico Profissional - Ter conhecimentos dos resultados da reforma do ensino Técnico Profissional (RETEP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a razão da reforma do ensino técnico profissional. - A reformar adotada satisfaz o sistema da educação em Angola. - Tem havido melhorias no processo de ensino – educação com a reforma do ensino técnico profissional? - Os recursos humanos que gere estão imbuídos na vertente Reforma do ensino Técnico Profissional (RETEP)? - De que forma a RETEP reflete ou não a realidade do país no campo da educação. - Como tem sido a formação e superação dos professores para corresponderem com as exigências da RETEP. - A formação e superação dos professores tem contribuído na melhoria do processo de ensino - aprendizagem? - Fala do desenvolvimento do subsistema do ensino técnico profissional. - Quais são as dificuldades no seu percurso como Diretor, para atingir os objetivos e como tem ultrapassado as mesmas? 	

<p>BLOCO F</p> <p>Formas de promover a qualidade e níveis de desempenho na instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a forma das atividades ligadas a promoção da qualidade dos níveis de desempenho dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários são eficientes nas tarefas atribuídos? - Quais são os indicadores, para a perceção do nível de eficiência ou não nas tarefas? - De que forma controla os seus funcionários nas tarefas? - A instituição que dirige tem uma comissão de avaliação de níveis de desempenho técnico-profissional? - Quais são os mecanismos da criação da comissão de avaliação para evitar a subjetividade na avaliação dos funcionários? - Em que período do ano letivo se realiza a avaliação dos níveis de desempenho dos funcionários. - Fala dos procedimentos usados para a avaliação de níveis de desempenho dos funcionários. 	
<p>BLOCO G</p> <p>Reforma educativa do ensino técnico – profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber Das Bases Da Reforma Educativa Para O Ensino Técnico Profissional - Ter conhecimentos dos resultados da reforma do ensino Técnico Profissional (RETEP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a razão da reforma do ensino técnico profissional. - A reformar adotada satisfaz o sistema da educação em Angola. - Tem havido melhorias no processo de ensino – educação com a reforma do ensino técnico profissional? - Os recursos humanos que gere estão imbuídos na vertente Reforma do ensino Técnico Profissional (RETEP)? 	

		<ul style="list-style-type: none">- De que forma a RETEP reflete ou não a realidade do país no campo da educação. - Como tem sido a formação e superação dos professores para corresponderem com as exigências da RETEP. - A formação e superação dos professores tem contribuído na melhoria do processo de ensino - aprendizagem? - Fala do desenvolvimento do subsistema do ensino técnico profissional. - Quais são as dificuldades no seu percurso como Diretor, para atingir os objetivos e como tem ultrapassado as mesmas?	
--	--	--	--

PERGUNTAS DA ENTREVISTA

1. Sabemos que a instituição que dirige tem os seus objetivos no quadro da RETEP. Pode apresentar esses objetivos.
2. Os cursos ministrados correspondem com as expectativas da sociedade Angolana?
3. A instituição que dirige tem alcançado os êxitos esperados?
4. Acha que a inserção dos alunos na atividade profissional, após a sua formação é satisfatória?
5. Pode dar-nos exemplos de casos práticos da inserção no mundo do emprego após a formação.
6. Qual é a razão da criação do Instituto que dirige?
7. As competências formadas correspondem com as necessidades do país?
8. Quais são os critérios tidos em consideração para a promoção da qualidade de ensino na instituição que dirige?
9. Acha que os funcionários se sentem motivados nos serviços?
10. Fala sobre os procedimentos usados para a motivação dos funcionários nas tarefas atribuídas.
11. Os funcionários têm uma remuneração pelo trabalho de forma digna?
12. Será que existem outros recursos ao dispor da instituição para estimular os funcionários nas tarefas?
13. As formas de motivar os seus subordinados correspondem com a plena criação de ambiente favorável de trabalho?
14. De que maneira a motivação desperta o interesse pelo trabalho na instituição que dirige?
15. Está sempre consciente de que os funcionários devem ser motivados no desempenho das suas necessidades?
16. Satisfaz as necessidades dos funcionários apenas quando sofre pressão ou não?
17. Fala um pouco mais sobre a motivação dos funcionários da instituição que dirige?
18. Que tipo de gestão é usado na sua instituição?
19. Gosta do ambiente de serviço?
20. Gosta da função que exerce?
21. As condições de serviço correspondem com os objetivos da instituição que dirige?
22. O tipo de gestão adotado determina ou não o desenvolvimento da educação?

23. Qual é o tipo de estrutura organizacional adotado na Instituição que dirige?
24. As instalações físicas correspondem com as exigências do mundo atual?
25. Como tem sido o seu papel como Diretor deste Instituto Médio Técnico Profissional?
26. Quem faz o recrutamento, seleção e colocação dos funcionários da sua instituição?
27. Acha que os funcionários gostam da sua maneira de orientá-lo nas tarefas?
28. O pessoal docente e administrativo cobre as necessidades humanas da instituição?
29. Os funcionários têm níveis académicos e técnico-profissionais satisfatórios?
30. Na tomada de decisões a nível da instituição, consulta sempre os órgãos de apoio como o conselho de direção e pedagógico.
31. Como e por quem foi escolhido ou indicado o conselho pedagógico e de direção?
32. Todos os membros dos conselhos pedagógico e de direção têm papéis definidos: Qual é a função de cada membro?
33. Quais são os critérios tidos em consideração nestas indicações ou formação dos conselhos (direção e pedagógico).
34. Que tipo de liderança usa na gestão dos funcionários da sua instituição?
35. Os funcionários são eficientes nas tarefas atribuídas?
36. Quais são os indicadores para a perceção do nível de eficiência ou não nas tarefas?
37. De que forma controla os seus funcionários nas tarefas?
38. A instituição que dirige tem uma comissão de avaliação de níveis de desempenho técnico – profissional?
39. O tipo de avaliação adotado é qualitativo ou quantitativo?
40. Quais são os mecanismos usados na criação da comissão de avaliação para evitar a subjetividade na avaliação dos níveis de desempenho dos funcionários.
41. Em que período do ano letivo se realiza a avaliação dos níveis de desempenho dos funcionários?
42. Fala dos procedimentos usados para a avaliação dos níveis de desempenho.
43. Qual é a razão da reforma do ensino técnico profissional?
- Os recursos humanos que gere estão imbuídos na vertente reforma do ensino técnico profissional (RETEP)?
44. A reforma adotada satisfaz o sistema da educação em Angola?
45. Tem havido melhorias no processo de Ensino - educação com a Reforma do Ensino Técnico Profissional?

- 46.** Como tem sido a formação ou superação dos professores para corresponderem com as exigências da RETEP?
- 47.** A formação e superação dos professores tem contribuído na melhoria do processo de ensino e aprendizagem?
- 48.** Fala do desenvolvimento do subsistema do ensino Técnico Profissional.
- 49.** Quais são as dificuldades no seu percurso como diretor, para atingir os objetivos e como tem ultrapassado as mesmas.

Anexo 2

EXMO.
SENHOR DIRECTOR
DO INSTITUTO MÉDIO

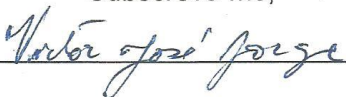
Eu, **Victor José Jorge**, filho de Jorge e de Angelina Domingas, natural de Luena-Moxico, nascido aos 07 de Outubro de 1968, portador do B.I n.º 000165825MO019, passado ao 26 de Janeiro de 2010.

Venho por este meio solicitar uma entrevista ao Director deste Instituto, no sentido de obter dados para o trabalho de tese de mestrado em Administração Escolar pela Universidade de Évora (Portugal).

Assim, apresento em anexo o guião de entrevista.

Luanda aos, 27 de Junho de 2011

Subscrevo-me,





REPÚBLICA DE ANGOLA
GOVERNO DA PROVINCIA DE LUANDA
DIRECÇÃO PROVINCIAL DE LUANDA

**MODELO DE ORGANIGRAMA DOS INSTITUTOS MÉDIOS
TÉCNICOS**

