Transcrição de entrevista

Chefe 5

1. **Identificação pessoal e profissional**
2. Feminino
3. 40 Anos
4. Licenciada em Psicologia e Pós-Graduação em Sistema de Gestão de Qualidade
5. Chefe de Divisão
6. 13 anos que exerce funções na CME. Há 6 anos que é Chefe de Serviços
7. DGEAE
8. Nós, nos estabelecimentos de educação e ensino temos 306 funcionários, obviamente, não sou eu que directamente coordeno, não é? Até porque há autonomia para os agrupamentos o fazerem, são os agrupamentos que definem horários, tarefas, que acompanham obviamente no terreno a gestão das pessoas. Depois a nível macro, de avaliação, férias, faltas, mobilidade também é os Recursos Humanos. Normalmente, tenho aqui a função de apoio à gestão dos Recursos Humanos, apoiando, por um lado, os agrupamentos; por outro lado, os Recursos Humanos da Autarquia, quando tal se revela importante. Depois, tenho directamente treze funcionários que eu lidero directamente: são os que estão aqui na Divisão ou que estão integrados em serviços em relação aos quais a Divisão tem uma tutela directa, como é *A Loja dos Sonhos* ou *O Núcleo Museológico do Alto de São Bento*. E pronto, aí são treze. Depois, somos nós também que gerimos directamente dezassete professores de Inglês que estão no abrigo de actividades de enriquecimento curricular e funcionamos também um pouco como suporte e apoio na gestão dos outros professores que também estão no programa de actividades de enriquecimento curricular, mas que nós não gerimos directamente, que é o caso dos professores de Actividade Física e Desportiva, dos professores de Música, de Expressão Dramática, de Língua Gestual Portuguesa, e aí são cinquenta e quatro.

**Entrevistador:** Então, ainda tem responsabilidade sobre muita gente, não é?

**Chefe de Divisão:** Sim, sim, sim… Porque mesmo estes 306… Nós temos um trabalho de muita proximidade. Diariamente atendemos telefonemas de esclarecimentos de dúvidas, de pessoas que não estão confortáveis no seu local de trabalho, de situações muitas vezes de mediação de conflitos entre pessoas da mesma equipa. Portanto, eu tenho neste momento uma pessoa, basicamente, que o seu papel principal aqui é este apoio à gestão dos funcionários que estão nas escolas, que é a Dr.ª Olga, que, basicamente, 90% do trabalho dela insere-se nesta área, inclusivamente estamos a trabalhar em articulação com os Recursos Humanos num conjunto de informação que nós sistematizámos para ser mais fluida a comunicação entre os funcionários, os agrupamentos e nós, Instituição – Câmara. Porque, o que é que acontecia muito? Era que cada funcionário, não havendo regras obviamente faz as coisas da forma que julga que é a mais correcta, e tínhamos muitas diferenças de procedimentos da forma de abordagem às duas instituições que, no fundo, tutelam estes funcionários. Há aqui que perceber esta especificidade. Os funcionários que estão nas escolas e nos agrupamentos acabam por ter uma tutela dupla, porque acaba por ser, não é? E isto não é ilegal, aliás a legislação assim o define. Por um lado, o 144 que diz que os funcionários passam para a Câmara e são geridos do ponto de vista macro pela Instituição Câmara, mas depois, por outro lado, o Decreto-Lei, o 75 de 2008, que é o da autonomia das escolas diz claramente que quem gere o terreno destas pessoas são o Agrupamento e, portanto, há aqui… Não é uma duplicação de funções, porque não o é, mas é uma questão de partilha de responsabilidade que tem de ser muito bem afinada. E acontecia-nos, por exemplo, uma situação que era um pedido de mobilidade, em que havia um funcionário que entendia que o pedia ao Agrupamento, ao Director do Agrupamento e, depois, então, o Agrupamento reportava para a Câmara. Havia outros funcionários que entendiam que tinham de pedir directamente ao Senhor Presidente da Câmara, logo há mal-entendidos, porque depois quem estava no terreno a gerir, nem sabia que aquele funcionário tinha pedido mobilidade, nem sabia se ia ser trocado ou não. E há aqui coisas que têm de ficar por escrito, os procedimentos definidos para que, havendo obviamente transparência na comunicação, não haja mal-entendidos porque isto é como tudo, as coisas quando são novas, nós só temos é que perceber como é que as podemos gerir da melhor forma possível para haver um entendimento claro. Obviamente, nós ao princípio não sabíamos o que é que no meio disto tudo e de virem estas pessoas, o que é que estava subjacente, todas as questões que estavam subjacentes a esta gestão partilhada à medida que começámos a perceber, começámos também a ver que tínhamos, de alguma forma, uniformizar procedimentos e é isso que nós estamos a fazer. Está mesmo em fase de conclusão, já chegámos à DGRH e agora estamos numa fase de uniformização da linguagem. A seguir, eu vou passar aqui por todos os colaboradores a informação para que, por um lado, conheçam a informação em si e, por outro lado, também colocando-se no lugar das pessoas que lá estão do outro lado, nas escolas, se todas as questões que ali estão são claras, se são aquelas questões básicas e fundamentais para que todos possamos acertar a linguagem e os canais de comunicação.

**Entrevistador:** Relativamente ao absentismo, tem alguma ideia do nível de faltas dos seus funcionários, dos que estão a seu cargo?

**Chefe de Divisão:** Destes treze, que trabalham aqui comigo directamente, tenho um nível de absentismo muito baixo, mesmo muito baixo. Só mesmo situações de baixas médicas, mas coisas que felizmente não têm sido graves e, portanto, são de curta duração. Tive, o ano passado, sim, um ano de difícil gestão aqui da Divisão, porque acabei por ter três pessoas em licença de maternidade. Juntaram-se três, depois uma outra colaboradora pediu licença sem vencimento, um outro colaborador mudou de Serviço, um outro entretanto tinha saído do Serviço porque foi para vereador numa Câmara. Eu, de repente, vi-me aqui com a equipa muito reduzida e foi complicado. Agora, são situações de absentismo justificadas, claramente justificadas e aconteceu naquele momento porque se reuniram, assim, um conjunto de situações da vida das pessoas, mas eu costumava dizer “foram situações por coisas boas” e, portanto, obviamente as instituições também são, no fundo, células activas em permanente mudança, que é verdade… hoje, temos esta equipa, amanhã por situações diversas que nem têm a ver com o espírito de equipa ou com o facto de as pessoas se sentirem bem na equipa, terem novos desafios pessoais ou profissionais e abracem outras situações e, portanto, tenho esta noção de que a equipa não tem de ser estanque e temos de estar preparados a qualquer momento para que possamos fazer com que o Serviço funcione sempre, independentemente do número de pessoas que aqui temos. E eu tenho uma organização aqui interna, que eu chamo de par de intervenção, que consta do quê? Em que cada processo, sendo liderado ou coordenado por uma pessoa, tem sempre uma outra pessoa que o conhece, para em caso de férias, obviamente de situação de baixas, de licenças, o assunto possa ser sempre desenvolvido. E depois, ainda tenho outra situação, que é eu tento sempre também dominar o assunto, acompanhá-lo do ponto de vista técnico, para que, falhando os dois, portanto o par de intervenção por algum motivo pode falhar, o assunto nunca pára, porque eu dou-lhe continuidade. Foi o que me aconteceu agora, porque a Divisão… Continuámos a agarrar tudo neste tempo em que tive tantos colaboradores fora, exactamente por isto. Numa, porque eu tinha o dito par de intervenção que chamou a si esse assunto e o desenvolveu e noutros fui eu que chamei a mim quatro processos a tempo inteiro e era eu que os conduzia, porque obviamente a Instituição Câmara tem que continuar a dar a resposta que sempre deu e com qualidade e eficácia, e foi o que fizemos. Portanto, aqui traduzido ao nível destes treze funcionários, não me preocupa a questão do absentismo.

Depois, nos professores das AEC’s também temos um sistema, não tenho absentismo, tenho algumas situações de faltas, que as pessoas descontam no período de férias ou que têm situações também de consultas dos ditos serviços ambulatórios. O que é que eu tenho também? Tenho a Coordenadora de Inglês, e de Desporto tem o coordenador de AFD que vai fazer o quê? Que vai dar resposta ao trabalho dessa pessoa nesse dia. Portanto, também tenho a coisa, julgo que, controlada, e não tenho situações sequer tirando também licenças de maternidade que tive, e aí tive que pedir uma substituição daquela pessoa, porque isso era impossível aqui com meios internos garantir, porque são aulas todos os dias em várias escolas de dar resposta.

Depois, ao nível dos funcionários das escolas, aí é que eu julgo que tive a surpresa mais complicada, porque, julgo que, o absentismo é elevado. Fizemos, inclusivamente, um pequeno estudo que eu acho que está ainda muito prematuro, não sei sequer se a Sandra o conhece, foi a colega Olga que o fez, que eu lhe pedi, que até lhe dei como um dos objectivos dela, que tinha falado com a Dr.ª Cristina para ser um objectivo partilhado com alguém da DGRH, mas depois acabou por não ser, mas a Olga avançou com ele. E tenho um estudo sobre a questão do absentismo que eu acho que tem de ser muito mais desenvolvido que, este ano, eu pedi à Olga para continuar a filtrar com os Recursos Humanos os dados, para depois fazermos um estudo mais avançado, mas, no fundo, a Sandra também está a estudar esse assunto. Óptimo! Agora, até podemos cruzar informação, que é o que me faz sentido, e eu até lhe posso enviar este estudo que a Olga fez para conhecimento da Senhora Vereadora até para a Sandra dar contributos.

**Entrevistador:** Agradecia…

**Chefe de Divisão:** Qual era a percepção que eu tinha? Que a Olga acabou por também chegar a essa conclusão. A percepção que eu tinha é que à medida que o nível de educação e ensino evoluía, o absentismo ia sendo mais elevado, ou seja, era muito menos acentuado nos jardins-de-infância, e depois ia crescendo até ao 2º e 3º Ciclo, e ele se verificava mais naqueles funcionários que estão nas escolas-sede. E as escolas-sede são as de 2º e 3º Ciclo. E o estudo da Olga confirmou isso, porque eu tenho muito a ideia, pode ser isto ou não ser, repara, e eu aqui estou a falar sem dados científicos, mas de forma absolutamente empírica que, quanto mais a pessoa se sente integrada na equipa, e quanto mais trabalho em equipa, e é acolhida num só corpo que constitui um grupo de trabalho, menos tendência temos para o absentismo, e o que é que se verifica? Verifica-se muito que nos jardins-de-infância o pessoal não docente é acolhido como um elemento da equipa que trabalha lado-a-lado com a educadora, porque o fazem. E isso nota-se muito quando se pergunta a uma criança “quem é a tua educadora?”, e eles, normalmente, dizem sempre o nome da educadora e da auxiliar. É logo uma prova muito evidente de como ali está um grupo que é coeso e que, efectivamente, trabalha em conjunto, e que as pessoas se sentem como parte daquela instituição e do trabalho que é desenvolvido. E, portanto, no jardim-de-infância, o nosso absentismo também é residual. Por outro lado, nós também já há muitos anos que liderávamos estas pessoas e fomos nós que as escolhemos, fomos nós que fizemos os concursos, que as colocámos, porque estes 306 funcionários, os funcionários que estavam integrados em jardins-de-infância e em cantinas já eram nossos e, portanto, o contrato de execução que acontece em Setembro de 2008 com resultados práticos a partir de Janeiro de 2009 enquadrava os funcionários de 1º ciclo e de 2º e 3º ciclo, porque todos os outros nós já apoiávamos a gestão e já eram funcionários das câmaras. Portanto, jardins-de-infância e cantinas escolares, que eram os tais que também já vinham de um percurso grande connosco, o absentismo não é de facto elevado nem considerável. Onde o é, de facto, é mais ao nível do 2º e 3º ciclo. Tenho aqui já o trabalho que a Dr.ª Olga fez e que depois lhe posso mandar, obviamente vale o que vale, é um trabalho interno, feito com os meios que tínhamos disponíveis. Como eu lhe estou a dizer, acho que merece um grande desenvolvimento que não teve, é um ponto de partida, é assim que eu o vejo. Chegámos aqui a algumas conclusões… Essa que eu lhe estou a dizer, e algumas percentagens que não sei se são as mais correctas, mas onde diz, inclusivamente, quais são os agrupamentos onde existe mais absentismo. O total de absentismo no agrupamento n.º 1 é 37%, no 2 23%, no 3 24%, e no agrupamento nº 4 16%. Portanto, temos estes dados, em que verificou-se que o tipo de ausência com percentagem mais elevada é a doença do próprio (58%), depois 14% de acidente em serviço. O que é que eu lhe posso dizer aqui que é, também, a minha sensibilidade? Repare, eu julgo que nós temos aqui alguns casos crónicos de pessoal não docente que tem atestado de doença e que nós sabemos que também tem associado uma grande insatisfação e desmotivação por parte do próprio funcionário, tanto que também verificamos que os casos em que isso se verifica e que nós normalmente temos sinalizado porque o agrupamento até conhece muito bem já aquele funcionário e sabe que a pessoa quando volta não está motivada, não gosta daquilo que faz. Isso traduz muitas vezes em pedido de mobilidade e de saída daquele serviço. O que é certo, é que eles têm atestado e que, contra isso, quer dizer, não posso fazer muito. O que nós estamos a arrancar também articulação com os recursos humanos é um grande investimento ao nível da formação, que não é uma formação com recurso ao exterior, propositadamente, porque eu acho que tem de ser uma formação diferente, de grande proximidade e em grupos pequenos em que as pessoas também possam expor aquilo que sentem em relação aos assuntos, em relação ao seu posto de trabalho, para que também essa formação possa ser transformadora, porque se é daquelas formações para grupos grandes em que a pessoa é um mero ouvinte e que se fala de diversos assuntos e que a pessoa se senta ali e é passivo. E eu apostei muito numa formação próxima, de preferência, com pessoas que trabalhem aqui na Divisão, ou noutras Divisões que o trabalho de proximidade com as escolas é grande para que também se traduza, por um lado, num maior conhecimento nosso daquelas pessoas, mas depois também numa maior ligação entre elas e os elementos de cá, de quem apoia a sua gestão, para que quando se verifiquem problemas seja mais fácil nós equacionarmos a solução. É nesse sentido que tenho estado a trabalhar.

**Entrevistador:** E relativamente à satisfação e motivação deles, acha que é só porque eles não gostam do que fazem ou há outra razão?

**Chefe de Divisão:** Eu julgo que é muito aquilo que eu estava a explicar à **Entrevistador**, inicialmente, que é este sentido de pertença a uma equipa. Julgo que reside muito aí porque, de facto, nós não sentimos isso nas cantinas. Porque, no fundo, as pessoas que estão nas cozinhas também funcionam muito como equipa entre elas, estão ali muito tempo juntas, é extremamente partilhado, é autónomo em relação quase que à restante estrutura, porque o trabalho está muito bem definido, o que é que é para fazer, e portanto funcionam muito assim. Depois o que é que nós notamos? Que no primeiro ciclo já não é tanto assim, apesar de eu achar que não é difícil sequer trabalhar-se também em equipa, verifica-se é em escolas em que os coordenadores tentam muito incutir este sentido de pertença e de apropriação da escola como o seu local de trabalho e, mais do que local de trabalho, um sítio que todos partilhamos e que o objectivo número um é o bem-estar de todos, mas acima de tudo, o bem-estar daqueles meninos que lá estão. Onde há esse microclima, que eu até lhe sei dizer um conjunto de escolas onde essa situação se verifica, também com o absentismo não é elevado e não se verifica, a não ser por situações extremas, em que a gente percebe e que são situações extremamente bem justificadas. Depois, onde é de facto mais difícil, é nestas escolas-sede, em que muitas vezes o pessoal não docente, não é chamado a intervir num apoio pedagógico e educativo aos miúdos, que é no fundo, o que eles sentem que é mais importante o seu trabalho, mas estão só na questão da limpeza, da higienização. E isso é o mais difícil.

**Entrevistador:** Também não poderá ser pelo facto de lidarem com miúdos mais velhos e, se calhar, mais complicados, não?

**Chefe de Divisão:** Sim, também pode ser. E em que dão menos valor à figura do auxiliar porque o dão, procuram menos, não é? Não têm o mesmo tipo de referência e de respeito para com eles, que no pré-escolar, cá está, o auxiliar é um prolongamento do educador; no 1º ciclo, o auxiliar é muito importante porque nos informa, porque defende no intervalo, porque nos ajuda a dar a comida e, portanto, o trabalho é de grande proximidade; e no 2º ciclo e 3º ciclo, há de facto esse hiato da relação não só entre o pessoal docente e não docente, porque não há esta proximidade tão grande entre estes dois grupos, como até em relação ao próprio público-alvo que são as crianças. Tem muito a ver com isso, o sentido de pertença, de identidade àquele espaço, o seu sentido de utilidade perante as pessoas para quem trabalham e julgo que se relaciona muito com estas situações. É um assunto que eu não sei se lhe consigo mexer tão depressa, digo-lhe sinceramente. Eu estou a querer começar a fazer esse trabalho a partir do 1º ciclo porque eu acho que aí, de alguma forma, o poderei fazer a curto prazo, e ao nível de 2º e 3º ciclo vejo com mais dificuldade. Mas com mais dificuldade até porque, repare, é aí que estão todos os elementos da Direcção. A Direcção está lá a tempo inteiro nas escolas de 2º e 3º ciclo. Em primeiro lugar, são eles que têm de fazer esse trabalho, não é? E ir outro elemento externo, quando até já lá estão a tempo inteiro, porque no 1º ciclo eu até faço as pessoas da minha equipa contribuírem muito nesse sentido, porque eu valorizo muito e incuto muito o trabalho de terreno, muitíssimo. Estou sempre a dizer “há algum problema, vão ao terreno perceber como é que se passa”. Estou sempre a incutir esta forma de trabalho, porque nós daqui da secretária, temos um conhecimento muito limitado da realidade, muito. Não só críamos um projecto que é “Os Passos no Concelho” que visa exactamente uma presença efectiva da Câmara durante um dia inteiro a acompanhar determinado assunto, seja no trabalho de um só docente, seja no enriquecimento curricular, no trabalho nas cantinas, como eu estou sempre a pedir que vão ao terreno no nosso dia-a-dia. Eu, inclusivamente, vou muitas vezes. Fui agora há muito pouco tempo a uma escola onde eu percebi que as coisas não estavam bem, apercebi-me primeiro que a própria Direcção do Agrupamento, porque cá está, os meus próprios colegas também me dão feedback, eu própria tinha ido lá e não tinha gostado do que tinha visto, porque a escola estava suja, a gente entrava e via que não havia uma apropriação do espaço, era já só sujidade, o desleixo de toda a escola, e eu não gosto de ver isso porque, em primeiro lugar, não dignifica o trabalho de quem lá está e, portanto, as pessoas não podem estar com uma boa auto-estima, como é evidente, não é? Portanto, não podem estar motivadas, há ali um problema e porque, depois, os nossos meninos não merecem isso, porque até podemos ser pobres, não ter dinheiro, mas nem é uma questão de dinheiro, é uma questão de a pessoa querer, porque eu detectei uma situação muito parecida nesta escola que lhe estou a dizer – não vou estar aqui a dizer nomes, porque acho que não vale a pena – no ano lectivo transacto e eu fui lá falar com as funcionárias, com o corpo docente e este ano, a gente vai à escola e vê diferenças, e só o que nós demos foi algumas tintas, rentabilizaram materiais que lá haviam porque puseram a escola agradável. Ainda há lá um problema ou outro relacionado com o refeitório, porque eram escolas que nunca tiveram refeitório e, portanto, as auxiliares não estavam habituadas a lavar as loiças, a dar o apoio à hora de almoço e agora, de facto, isto complicou-se porque nós estamos a pedir novas tarefas e mais trabalho às pessoas, apesar de termos colocado lá mais uma pessoa, mas o trabalho não equivale só a uma pessoa. Esta, já me apercebi disso, levei lá a Directora, já falei com todas as funcionárias, inclusivamente, está a decorrer agora uma intervenção grande nestas férias relacionado com o espaço em si, mas depois tem de haver uma mudança da própria gestão da escola, que vai haver para o ano e do próprio espírito de equipa e daquilo que se pretende para aquela escola enquanto perfil de escola, porque uma escola tem de ter uma identidade, se não a tiver temos problemas, porque as escolas não são todas iguais. Têm de ser diferentes, e o que torna a escola diferente e ter a dita marca identitária são as pessoas que lá trabalham. Quando ela não existe, e a gente chega lá e vê que nada que lá está tem expressão, tem que haver uma intervenção de fundo.

**Entrevistador**: E a nível de faltas injustificadas, costumam ser muitas?

**Chefe de Divisão**: Eu não tenho muito essa percepção

**Chefe de Divisão**: Eu não tenho muito essa percepção, não tenho. Como eu lhe estou a dizer destas pessoas que faço a gestão directa não tenho esse problema, julgo que nas escolas, não por isso porque não tem sido identificado esse problema, sinceramente, mas pode acontecer, não domino essa informação a esse ponto.

**Entrevistador**: E quais é que são os motivos que não levam o trabalhador a querer faltar ao trabalho?

**Chefe de Divisão**: A ideia que eu tenho lá está, é por um lado o sentido de responsabilidade, o seu papel é importante no contexto global da organização, esse é o ponto nr 1, na minha opinião é isso e é o central. Neste momento o que se passa já também o nível de vencimento também tem interferência, acredito que tenha.

**Entrevistador**: E já encontrou ou tem um plano para minimizar as faltas dos trabalhadores?

**Chefe de Divisão**: Como eu estava a dizer aqui não tenho problema e depois em relação ao pessoal não docente como acho que tenho, eu estou a fazer isto que lhe estava a explicar, por um lado o ciclo formativo, estamos a apostar muitíssimo e por outro lado a questão de estar no terreno e acompanhar de forma muito directa o que está no terreno e haver um problema nós estamos a intervir, neste momento se há um problema com um funcionário, muitas vezes nó deslocamo-nos ao local e fazemos reuniam conjunta com o agrupamento, dentro da autonomia do agrupamento eles podem dizer que uma primeira abordagem eles fazem, se não resulta bem nós estamos lá a dar apoio. Depois o que é que estamos também a tentar fazer, estou a tentar implementar com os agrupamentos uma situação que é as ditas reuniões periódicas, nem que fossem anuais, par mim deviam ser mais que anuais, entre os encarregados operacionais e as pessoas que gerem, para que as pessoas possam dizer o que não está bem, o que não está a funcionar bem. Estamos a tentar instituir essa situação de o que é que estou a procurar induzir, percebi o que não há de facto uma grande proximidade entre os encarregados operacionais e as pessoas que estão nas diferentes escolas sem ser as escolas 7, normalmente o encarregado operacional que é o chefe directo dos assistentes operacionais têm por assim dizer o lugar fixo de trabalho na escola 7, no dito EB 2,3 mas eles também são responsáveis pela gestão dos outros jardins de infância etc. estamos a querer estreitar essa relação e gostávamos que pelo menos uma vez num ano houvesse uma reunião entre o encarregado operacional e todas as pessoas que gera para se tirarem duvidas. Outra situação que eu gostava muito e que já comecei no ano passado a fazer e que este ano queria dar continuidade era ter alguns momentos informais do ponto de vista cultural que servisse por um lado como um ponto de encontro entre elas e ligação não só a câmara mas também à cidade e sentir que não é só trabalho que também pode haver um momento lúdico em que as pessoas se encontrem e que gostem de estar juntas, porque nos sabemos que estes momentos de informalidade são muito importantes para nos darem um bem estar digamos assim um conforto e são essas informações que trocamos com outros colegas, que são impressões que trocamos que nos dá azo a querermos fazer melhor as coisas.

**Entrevistador**: Como é que é a relação entre funcionários e os encarregados, é um pouco de afastamento?

**Chefe de Divisão**: aquilo que codifiquei lá está, é uma situação que nós herdámos há muito pouco tempo. Temos esta gestão desde Janeiro de 2009, portanto as pessoas que são agora encarregados já o eram, através do ministério da educação e o que eu verifiquei foi que os encarregados operacionais tinham uma politica de gestão que se baseava muito nas pessoas que só estavam nas escolas 7 e não pode ser, porque uma das coisas que temos vindo a trabalhar muito é o encarregado operacional é que faltando alguém numa outra escola ele é que decide quem é que manda para colmatar aquele lugar se aquele lugar tiver mesmo ter de colmatado alguém que tenha 2 ou 3 dias que alguém esteja de baixa, o que é que nos acontecia sempre? Era que quando herdámos o assunto era se entrava uma pessoa de baixa numa escola x ligavam para nó ah pessoa tal e mandem lá outra pessoa . O que eu estou a tentar a fazer passar aos encarregados operacionais é o seguinte, há um conjunto de pessoas que é do vosso agrupamento, as pessoas têm um posto de trabalho que em primeiro lugar é no agrupamento, obviamente estão afectas a uma determinada escola porque há trabalho efectivo para fazer mas havendo necessidade noutra escola as pessoas têm que se movimentar de uma escola para outra portanto a vossa gestão é global e não é só na escola 7, e isso é uma mudança de filosofia de actuação que nós estamos a fazer, inclusivamente uma das medidas que eu vou apresentar à vereadora e essa vai aparecer já mesmo sem ser, há-de depois engrossar o contexto das tais acções que nós estamos a fazer de apoio à gestão dos recursos humanos do pessoal não docente é que eu queria colocar à disposição dos encarregados operacionais, uma vez por mês um carro para eles se deslocarem às diferentes escolas porque eles são nossos funcionários. Por um lado eu quero que eles vão ao terreno e conheçam as suas escolas, as pessoas que estão e os problemas que têm e como é que as coisas estão a correr e as mais valias, etc. e que por outro lado que tragam logo a mim outras sinalizações, por exemplo, o que não está a funcionar.

**Entrevistador**: Então deste modo os funcionários não podem muito contar com a **Chefe de Divisão** para os problemas que têm?

**Chefe de Divisão**: Têm que contar, o que eu lhe estou a dizer é que em muitos casos esta relação não se verificava mas vai começar a verificar-se, alias já se notam grandes mudanças e já é rara a escola que me vai telefonar a dizer que vai encerrar a escola porque o pessoal que lá estava faltou, já nem recebo esse tipo de telefonemas, dantes era, quando começou a gestão connosco era o pão nosso de cada dia porquê porque achavam que podiam ter mais pessoal, porque o objectivo era quanto mais pessoal viesse melhor. Neste momento já mudámos em muita coisa e essa que questão que no fundo é um processo também de educação e informação que em primeiro lugar reportam ao seu encarregado operacional, e o encarregado operacional reporta ao seu superior. Não quer dizer que após contactarem com o encarregado operacional não possam e devam falar connosco ou com a Dra. Cristina ou com quem a pessoa quiser, até com Presidente da Câmara, está também no seu direito de o fazer mas nós estamos a trabalhar muito muito por aí.

**Entrevistador**: Só que a minha questão é o facto de eles não terem mesmo alguém mesmo presentes com eles a quem possam dirigir logo directamente, isso não pode afectar a assiduidade dele ao trabalho?

**Chefe de Divisão**: Isso sim, esse caso também de alguma forma acaba por estar minorado porque o seguinte, o pessoal que está colocado em escolas onde não está o encarregado operacional, eles dão, prestam contas por assim dizer ao coordenador daquela escola ou jardim de infância a quem por lei o director do agrupamento pode passar a responsabilidade aos coordenadores de escola. Eu acho é que tem de haver um maior contacto dos encarregados operacionais, não só com os coordenadores de estabelecimento como com o pessoal que lá trabalha.

**Entrevistador**: E nomeadamente ao trabalho em equipa, já recebeu queixas de trabalhadores que entram em conflito uns com os outros ou normalmente as coisas funcionam bem nesse sentido?

**Chefe de Divisão**: Já recebi e a Olga então é uma pessoa que está sempre a mediar muitos conflitos dessa natureza. Não é a primeira nem a segunda nem a terceira pessoa que a gente muda as pessoas da escola exactamente porque se percebe que não há espírito de equipa, não há solidariedade e muitas vezes não havendo espírito de equipa o mais grave é haver conflitos e nós termos que mudar as pessoas de um lado para outro. O agrupamento tem essa competência e pode faze-lo, muitas vezes falo com a nossa mediação porque há aqueles casos que é muito simples, é de comum acordo em que o funcionário acha que sim e o agrupamento acha que sim e há os outros casos que há perspectivas diferentes dos funcionários e dos agrupamento e é importante nós mediarmos e ver qual é a melhor solução. Não são assim tantos os casos porque também tivemos a sorte do quê de abrirmos escolas novas, nos locais em que a gente percebia em que não estavam a funcionar bem, acho que actuamos mais preventivamente dos que a titulo “curativo” . haverá e sempre continuará a haver, nós pessoas não somos unidades estanques somos unidades dinâmicas como tal nós hoje podemos entender muito bem e estar muito bem na equipa e de repente ou progressivamente mas depois chegar ao ponto tal e já não dá mais.

**Entrevistador**: E na sua opinião esse aspecto pode ter influência na presença ou ausência do trabalhador no local de trabalho?

**Chefe de Divisão**: Pode, inclusivamente repare, eu não quero entrar muito por aí mas há situações inclusivamente em que pessoas por uma questão que não sei se por falta de educação ou cultura, não lhe sei chamar o quê, em que até vão mesmo para as pessoas da direcção e dizem é assim se não for assim como eu digo ponho baixa e põem e aparecem com uma baixa, há casos desses e como há caso de baixas que me chegam aqui e que também não é o primeiro caso, não há só um caso há outros, e que o atestado parece que é à medida, em que por exemplo uma pessoa numa escola chega com atestado e diz que não pode fazer trabalho de limpeza porque tem um problema muito grave de coluna e por questões psiquiátricas não pode ouvir meninos isto é mesmo dizer não me ponham numa escola, há casos desses daí a questão do atestado, lá está, eu sou céptica em relação a eles.

**Entrevistador**: Também devia de haver uma sensibilização com os médicos porque hoje em dia qualquer pessoa consegue um atestado facilmente.

**Chefe de Divisão**: Qualquer pessoa, qualquer pessoa, qualquer pessoa. Por isso é que eu digo que é fundamental é a pessoa sentir-se bem no seu local de trabalho, sentir que é útil e que é valorizada. Uma coisa é estar no grupo de trabalho e sentir que pertence a uma equipa, outra coisa é pertencer há instituição, sentir orgulho na instituição que representa e em relação à qual ele é responsável por uma dimensão muito especifica, ter este sentido de pertence de apropriação de espaço e depois também é esta, porque nós somos humanos, sentir do outro lado as nossas chefias não nos valorizam é logo outro grande problema porque a Sandra sabe também tanto quanto eu que do ponto de vista psicológico há aquelas pessoas que se auto motivação, que têm uma fonte de motivação intrínseca que é nossa, que é própria quer dizer tem a ver com a nossa consciência, tem a ver com a segurança que temos em nós próprios, tem a ver com aquilo que nós achamos que é o nosso lugar no mundo, e conseguem em meios adversos auto-estimular-se e ter ali esta fonte de motivação que é própria do trabalho e temos outras pessoas que não sabemos se a motivação é exterior se não é induzida, se não é estimulada por fontes exteriores ela não aparece e é aí que é fundamental o dito trabalho dos encarregados operacionais, dos coordenadores técnicos, direcções e nossas. Não há outra forma de trabalhar a motivação sem ser por aqui.

**Entrevistador**: Até porque eles até podem não se identificar com a organização?

**Chefe de Divisão**: Exactamente, por que de facto espacialmente estão distantes, porque ele no fundo tem que ter quase uma identificação dupla que é o agrupamento a que pertencem que tem uma unidade própria porque o têm, é uma instituição própria e por outro lado com a câmara porque no fundo eles também são funcionários da câmara. Outra coisa é que quando vejo que a escola está impecável, que a relação é boa também os farto de elogiar porque acho que as pessoas também merecem e também fico contente quando um colega ou um superior meu a senhora fez trabalhou bem, sinto-me bem, sabe-me bem. As pessoas também precisam de ouvir isto. Nós temos de saber intervir quando está mal mas também temos que saber intervir sem ser com passividade quando está bem. Nós sabermos reconhecer é muito importante. É a injecção de motivação para que as coisas assim continuem.

**Entrevistador**: Até porque as pessoas passam mais tempo no local de trabalho

**Chefe de Divisão**: Lá está isso é outra questão, porque o tempo que nós passamos no local de trabalho, quer estejamos felizes ou infelizes é o mesmo, porque é que não vamos fazer tudo para estarmos bem? È básico, isso é uma questão de inteligência emocional do mais básico que pode haver. Depois qual é a solução, quando isto não se consegue fazer são as baixas prolongadas e muitas baixas prolongadas que aí está tirando situações de cancro que também o temos, são situações de grande insatisfação, que se vão mantendo e que cá está, são baixodependentes . E a ideia que eu tenho é que a verdade é esta dificilmente conseguem voltar à origem sem se sentirem mal, muito dificilmente.

**Entrevistador**: E Dra. não sei se sabe ou se tem alguns dados sobre isso mas costumam faltar mais as pessoas que têm contratos a termo certo ou aquelas que estão indeterminado?

**Chefe de Divisão**: Isso era uma das coisas que gostava que este estudo reflectisse porque eu não tenho isso, esse eram dos dados que acho importante nós vermos, a ideia que eu tenho, mas é como eu lhe digo, é só de senso comum, é absolutamente senso comum é que faltam mais as que têm contrato a tempo indeterminado e as das escolas que se verificam as faltam mais complicadas eram quem já estava a tempo indeterminado, quem já estava no dito mapa do ministério, quando veio para a câmara ficou assim. Eu tenho essa ideia mas como eu lhe digo não tenho dados científicos que gostava de ter.

**Entrevistador**: Que interpretação dá a esse facto?

**Chefe de Divisão**: o de senso comum é que as pessoas se sentem mais seguras porque repare há sempre de facto algum pruído das pessoas que têm contrato a tempo determinado sentirem que se começarem sistematicamente faltarem e de não terem possibilidade de enquadrar no mapa de pessoal as pessoas o sentem, apesar que da parte da instituição nunca haver, não haver sequer essa, nem está nem é legitimo que estivesse algum dia mas a verdade é que as pessoas fazem essa interpretação.

**Entrevistador**: E em relação ao género?

**Chefe de Divisão**: Era outra questão que eu gostava, é outra das questões que eu falei com a vereadora que eu disse logo que gostava imenso de perceber esta questão do género. Nós temos muito mais mulheres, muito mais mulheres que homens. A ideia que eu tenho também repare, também de senso comum que também faltam mais as mulheres porque repare, também por uma questão ligada ao próprio género e cultural, porque se o pai ou a mãe estiver doente não é o marido que fica é ele, se o filho estiver doente também raramente é o pai que fica é a mulher. E depois também é a questão relativas ao homem e a mulher que são as questões relacionadas consigo próprio. Essas são iguais para o homem e a mulher, relacionadas com a saúde do próprio, depois há outras questões de apoio à família que normalmente são sempre as mulheres que prestam, mais as mulheres que os homens. À partida por esta questão cultural faltaram mais as mulheres mas eu não tenho esses dados.

**Entrevistador**: Também lhe ia perguntar outra questão que tem a ver com a idade?

**Chefe de Divisão**: Pois também não tenho, até estava a ver com a vereadora, de facto nós devemos continuar a trabalhar por aqui porque temos muita coisa, muitas variáveis que nós não as temos estudadas.