

Universidade Pedagógica de Moçambique

Delegação de Quelimane

Joaquim Luís Meneses<sup>a</sup>

Artigo Sobre:

## **ENVOLVIMENTO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO NA MANUTENÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE NA ESCOLA**

<sup>a</sup> Mestrando em Gestão de Solo e Água na UEM, Docente da Universidade Pedagógica de Moçambique. E-mail: [joaklm@yahoo.com.br](mailto:joaklm@yahoo.com.br); Contacto: +2588 26501980

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objectivo explanar sobre o desempenho do pessoal administrativo para a melhoria da qualidade de ensino na Escola. É uma pesquisa meramente de revisão bibliográfica. O envolvimento do pessoal administrativo na garantia e manutenção da qualidade na escola é uma realidade, mas este pessoal necessita de ser orientado através de planos de formação claramente divulgados no seu recinto de trabalho para que sejam contemplados em cursos profissionalizantes, cujas habilidades irão impulsionar o processo de ensino e aprendizagem na escola. As pessoas formadas ficam motivadas, novos patamares de conhecimentos ou funções são atingidos, daí a sua realização pessoal acontece.

**Palavras-Chave:** Desempenho, Pessoal Administrativo, Escola.

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho intitulado “Envolvimento do pessoal administrativo na manutenção e garantia da qualidade na Escola”, No entanto, o desenvolvimento do mesmo assenta-se em dar resposta a seguinte questão: *qual é o contributo do pessoal administrativo na manutenção e garantia da qualidade na Escola?*

As instituições, geralmente, visam produtividade, eficácia e equidade na prestação dos seus serviços. Para atingir os seus objectivos as instituições devem propiciar condições de modo que os seus membros possam satisfazer as suas necessidades individuais. Para tal, a organização deve investir para ter um potencial humano motivado e satisfeito (REGIANI, 2001:5).

O envolvimento do pessoal administrativo no processo de ensino e aprendizagem, está relacionado com a sua participação na gestão Escolar. Os bons recursos levam a uma maior satisfação tanto dos estudantes como dos docentes. Para isto ser possível, o Director da Escola deve planificar, consultar, supervisionar e agir antecipadamente, para assegurar que todos os recursos necessários sejam identificados, desenvolvidos, produzidos e usados à altura certa e dum forma responsável.

Portanto, o Objectivo Geral do trabalho centra-se em explanar sobre o desempenho do pessoal administrativo para a melhoria da qualidade de ensino na Escola. Assim, para atingir este objectivo foram formulados alguns objectivos específicos abaixo mencionados

A abordagem do tema, encontra-se estruturada em diferentes títulos e subtítulos, compreendendo a presente introdução, o desenvolvimento, a conclusão, as sugestões e a bibliografia.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Para alcançar os objectivos deste trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com diversos funcionários administrativo, e os dados colhidos foram analisados e tratados qualitativamente onde foi analisado se a eficácia do trabalho dos mesmos funcionários pode estar relacionada com o ambiente de trabalho, sobretudo nos aspectos ligados a sua motivação.

## **Objectivos:**

**Geral:** Avaliar o desempenho do pessoal administrativo para a melhoria da qualidade de ensino na Escola.

## **Específicos:**

- Analisar o contributo do pessoal administrativo na manutenção e garantia da qualidade na Escola;
- Melhorar o plano de formação do pessoal não docente;
- Divulgar o plano de formação do pessoal administrativo;
- Reajustar o incentivo do funcionário não docente;
- Flexibilizar a mobilidade do funcionário não docente em função da sua área de formação e o seu melhor enquadramento.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1. Definição de Conceitos**

Segundo FERREIRA (2004:641), “**Desempenho** é execução de actividades que exigem competências e/ou eficiência.”

**Pessoal Administrativo** é aquele que executa as tarefas de gestão dos recursos organizacionais incluindo as pessoas auxiliares de trabalhos menos complexos. (CHIAVENATO, 2004:57)

Segundo PINTO (1995:146), “**Escola** é um determinado conjunto de acções levadas a cabo por pessoas situadas num sistema de interacção caracterizado por determinados estatutos, papéis e regras de funcionamento (formal e informal).”

Portanto, **Escola** é uma comunidade educativa constituída por alunos, professores, pessoal não docente, pais/encarregados de educação e representantes dos poderes locais que, com as suas características específicas, seja capaz de se auto-organizar e responder adequadamente aos seus problemas num clima de cooperação e inter-ajuda, com vista à melhoria da qualidade educativa.

## **2. O Desempenho do Pessoal Administrativo**

O pessoal administrativo pode desenvolver as suas capacidades e tornar-se mais eficiente no que faz. A sua insatisfação no trabalho pode influenciar negativamente na manutenção e garantia da qualidade na Escola. A eficácia do seu trabalho pode estar relacionada com o ambiente de trabalho, sobretudo os aspectos ligados a sua motivação.

CHIAVENATO (2010:11), diz que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte do problema.”

De facto, segundo este autor, há necessidade de se acautelar sobre a forma como os funcionários devem ser tratados durante a prestação dos seus serviços, à sua forte ou fraca contribuição depende de como são tratados pelos seus respectivos subordinados.

Antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam de ser felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente. (CHIAVENATO, 2010:13)

Os funcionários contribuem mais quando se sentem “donos” da instituição, devem ser empoderadas para permitir que eles tenham iniciativas e comprometimento em desenvolver a organização na qual trabalham.

Neste sentido, BATEMAN (2006:437), define o empoderamento como o “processo de compartilhar o poder com os funcionários, aumentando assim a sua confiança na própria capacidade de desempenhar as suas funções e crença de que influenciam a instituição com a sua contribuição.”

Entretanto, associando os fundamentos de CHIAVENATO e BATEMAN é de referir que ambos apresentam a ideia de que o desenvolvimento duma organização depende da maneira como são tratadas as pessoas, elas devem ser empoderadas para que estejam ao nível de satisfação desejado.

Os funcionários podem ressentir a necessidade de realizar as suas competências em função do que deveriam fazer nos seus postos de trabalho, sentir-se-ão frustrados se não poderem realizar o que lhes compete e se virem as suas competências usurpadas por outros funcionários que não foram atribuídas as tais competências, eles podem trabalhar desmotivados, estando, assim, minada a criatividade dos mesmos na organização.

As competências podem não ser exercidas pelos funcionários que têm o direito de as realizar por perda ou falta de confiança ou mesmo por jogos de interesse dos seus superiores hierárquicos. Neste contexto, as tarefas serão feitas por funcionários não competentes a revelia dos que foram atribuídos a competência por regulamento da organização.

A solução deste imbróglio passa necessariamente pelo estudo do regulamento que rege as competências da organização pelos principais actores e a vontade dos dirigentes da instituição de empoderar os sectores de modo que cada qual exerça as suas competências.

### **3. O Plano de Formação**

O plano de formação do pessoal administrativo é salutar, pois a formação será feita em função das necessidades da escola. Neste contexto, a escola estará dotada de pessoas bem treinadas e consequentemente bem motivadas.

Segundo CHIAVENATO (2010:12), “preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar conhecimento às pessoas e não apenas dinheiro.”

O pessoal administrativo pode ser motivado através do aumento da Auta actualização e a satisfação no seu trabalho. A capacitação ou formação do pessoal administrativo vai habilitar-lhe a melhor servir aos interesses da Escola através dos conhecimentos adquiridos e será mais inovador.

A aprendizagem é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos sobre o seu meio ambiente e suas relações no decorrer de suas vidas. Como resultado da sua experiência de vida, ocorrem conexões no cérebro que permitem a pessoa formas de associação entre os eventos do mundo a seu redor ou entre os eventos e a consequência que afecta a pessoa. (CHIAVENATO, 2009:383)

Os funcionários continuamente treinados ganharão mais habilidades e alcançarão um dos importantes pilares de educação, o saber fazer, que de certa forma vai acelerar o crescimento da Escola.

O treinamento, conforme a definição apresentada por CHIAVENATO (2009:389), é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objectivos definidos.

Este autor, considera ainda, que o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos de organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências.

A escola, para fazer uma formação ou treinamento ao seu pessoal administrativo, tem de necessariamente elaborar um plano de formação, através do qual irá guiar os seus trabalhadores a formarem-se em áreas específicas que serão úteis a instituição. Caso contrário, por não existir o plano de formação, o pessoal administrativo irá independentemente formar-se em cursos que não são aplicáveis ou úteis nos respectivos postos de trabalho. Por não se enquadarem nesses postos de trabalho, pela formação adquirida, podem não ser promovidos na carreira, obviamente segue-se a frustração e desmotivação do funcionário.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Divulgação do Plano de Formação do Pessoal Administrativo**

A divulgação do plano de formação para o pessoal administrativo vai permitir que ele coadune o seu plano individual com ao da Escola. O pessoal administrativo, mesmo o não contemplado naquele momento da divulgação estará esperançado, por saber que um dia chegará a sua vez.

KERRY BROWN (2004), citado por ROCHA (2010:32), diz que “o sistema de formação foi criado para melhorar as condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento da carreira.”

Assim sendo, ao se divulgar o plano de formação, o pessoal administrativo irá sentir-se motivado por saber que em algum momento melhorará as suas condições de trabalho e desenvolverá ou mudará de carreira.

A divulgação das informações ao pessoal administrativo permitirá maior integração dos mesmos na organização e consequentemente elevará a sua motivação e participação em todos momentos de prestação de serviços. A divulgação das informações proporciona uma comunicação efectiva entre os membros da Escola.

Com base nas ideias de ROCHA (2010:125), a comunicação era um poderoso mecanismo para conseguir a integração e coordenação, considera que a comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização e visa:

- Informar sobre o objectivo da organização,
- Motivar os membros da organização,
- Ajudar na tomada de decisão.

### **O incentivo dos funcionários não docentes**

Conforme CHIAVENATO (2010:312), “hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável capaz de motivar, incentivar e mexer com as pessoas.”

Os incentivos funcionam como recompensa e punição. São compensados os funcionários com melhor desempenho e punidos os que não cumpre com as tarefas ou que tenham algum comportamento indesejável, isto é, que violem o regulamento da Escola.

Para funcionar dentro de certos padrões, as organizações dispõem de um sistema de recompensa (isto é, de incentivos e aliciantes para estimular certos tipos de comportamentos desejados pela organização) e de punições (isto é, de castigo e penalidade – reais ou potenciais – para coabitar certos tipos indesejáveis de comportamentos) a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam. (idem)

Portanto, o sistema de recompensa e de punições constitui o factor que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização.

Assim, segundo CHIAVENATO (2010:313), as recompensas organizacionais são oferecidas para reforçar actividades que produzem os seguintes efeitos:

- i. Aumento da consciência e responsabilidade do indivíduo e da equipe dentro da organização;
- ii. Incentivar o espírito de equipe e o trabalho em conjunto;
- iii. Ajuda a satisfazer a constante criação de valor dentro da organização.

CHIAVENATO (2004:478), reitera que “o incentivo é um estímulo externo que induz uma pessoa a tentar fazer algo ou esforçar-se para conseguir algo. É geralmente denominado recompensa.”

A motivação é o processo que leva alguém a se comportar para atingir os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar também os seus próprios objectivos individuais. (idem)

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamentos (ibidem, 2009:51).

No local de trabalho, as pessoas participam em grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interacção social. Estes grupos abordam as questões candentes do dia-a-dia que infetnam a organização, assuntos que gostariam que fossem resolvidos.

Os trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afectando negativamente a actividade do trabalhador, reduzindo assim a sua satisfação e eficiência (CHIAVENATO, 2004:107).

Na perspectiva de ROCHA (2010:104), “a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as várias situações.”

As pessoas podem estar em conflito por causa de várias situações que confluem em problemas sérios na organização. Por exemplo, tratamento diferenciado dos funcionários pelos superiores hierárquicos ou chefes dos departamentos aos seus subordinados, premiar funcionários que na

realidade não merecem em deterimento dos outros que melhor prestaram serviços a organização por aí em diante.

O conflito social deve ser evitado a todo custo por meio de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático (CHIAVENATO, 2004:109).

ROCHA (2010:132) disse que eram várias as formas de conflito e MARGARET HERMA (1998), apresenta a seguinte tipologia dos conflitos, tendo em conta a causa dos mesmos:

- **Conflitos sobre Dados**, os quais, resultam de fontes de informação diferentes. Trata-se de conflitos fáceis de solucionar, já que todo depende de informação adequada;
- **Disputas sobre Estruturas**. Trata-se de discordar acerca da mudança no local de trabalho. Tal como no tio anterior, trata-se de conflitos fáceis de solucionar; basta identificar a fonte de tensão, em muitos casos;
- **Conflitos de Relacionamento**, os quais, dependem da tensão entre pessoas que trabalham no mesmo local. Trata-se de conflitos bastante difíceis de solucionar, que renascem se não devdamente solucionados.

### A Mobilidade do Pessoal Administrativo

Uma das funções dos gestores duma organização é de colocar o homem certo no lugar certo. O pessoal administrativo tem habilidades diferentes, quando colocado num posto de trabalho no qual não tenha experiência, conhecimento e capacidade de executar as tarefas incumbidas, ele torna-se inoperante.

CHIAVENATO (2004:5), pressupõe que o “administrador dá direcção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser arranjados e aplicados para o alcance dos objectivos.”

Os trabalhadores trocam de posição para variar e evitar a monotonia. Este autor considera que essas trocas elevam a moral do grupo, o conteúdo e a natureza de trabalho têm influência sobre a moral do trabalhador. (idem:107)

Todas as pessoas formulam consciente ou inconscientemente os seus próprios objectivos. Crescer na vida profissional, garantir status e prestígio na comunidade, assegurar estabilidade

financeira, comprar casa própria, ter um bom automóvel, vestir-se bem, ter boa amizade e ser feliz. (idem:228)

A gestão dos recursos humanos passou a assumir um papel estratégico vital à medida que as organizações tentam competir através de pessoas. (BATEMAN, 2006:397)

Assim, BATEMAN, na sua abordagem sobre a teoria de equidade, disse que era uma teoria que afirma que as pessoas avaliam o grau de justiça com que têm sido tratadas baseando-se em dois factores chaves: seus resultados e suas contribuições.

Considera-se que nesta teoria as pessoas avaliam o modo como são tratadas, considerando os dois factores fundamentais referidos: resultados e insumos. Os resultados, como acontece na teoria de expectativa, referem-se as várias coisas que a pessoa recebe no trabalho: reconhecimento, remuneração, benefícios, satisfação, estabilidade, tarefas atribuídas, punições e assim por diante. Os insumos referem-se às contribuições que a pessoa oferece a organização: esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento acima do exigido, boa cidadania, assim por diante.

O pessoal administrativo que tencione enquadrar-se melhor no seu posto de trabalho tem ter em conta a sua área de formação ou especialização para merecer uma afectação adequada. A afectação adequada do pessoal administrativo vai permitir que a Escola tenha a manutenção e a qualidade desejada.

## **CONCLUSÕES**

Desenvolvido o trabalho em função dos objectivos definidos e duma reflexão global chega-se a concluir que o contributo do pessoal administrativo pode estar relacionado com o ambiente do trabalho influenciando assim a qualidade e manutenção na escola.

Portanto, um dos aspectos principais para o melhor desempenho do pessoal administrativo é a sua formação que significativamente pode resultar na melhoria do processo de ensino e aprendizagem na escola. O pessoal administrativo conhecendo o plano de formação da sua escola não optará por fazer uma formação alheia as necessidades da sua instituição, procurará

profissionalizar-se cada vez mais para melhor as suas habilidades relativas ao seu posto de trabalho.

Por sua vez, o sistema de recompensa e de punições constitui o factor que induz o pessoal administrativo a trabalhar em benefício da escola. A transferência do pessoal administrativo dos seus postos de trabalho ou sectores, em função das suas aptidões, capacidades e resultados de progressão na carreira, pode motivá-lo a executar as tarefas incumbidas e torna-se mais eficiente.

## **Sugestões**

Face às complexidades de gestão dos recursos organizacionais, sobretudo os humanos, são apresentadas as seguintes sugestões:

- A necessidade de se proporcionar um bom ambiente de trabalho para o pessoal administrativo para que a escola tenha as condições de trabalho de ensino e aprendizagem tais como a garantia da limpeza e higiene, disponibilidade atempada do material didáctico e remunerações dos docentes.
- A elaboração e divulgação dos planos de formação do pessoal não docente para que este enverede por cursos consentâneos aos seus postos de trabalho.
- Os incentivos que sejam atribuídos ao pessoal administrativo, tendo-se em conta a sua assíduidade, desempenho e comportamento no recinto escolar.
- De modo a evitar-se a monotonia, ociosidade, agendas escondidas e desenquadramento no posto de trabalho do pessoal administrativo propõe-se que a transferência do mesmo em função das suas aptidões, capacidades e resultados de progressão na carreira.

## BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S. *Administração – o novo cenário competitivo*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração – uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos – o capital humano das organizações*. 9<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FERREIRA, A. B. de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 4<sup>a</sup> ed. Portugal: Editora Positivo, 2004.

LUDKE, Mega e André; Marli E. *Métodos de colecta de dados – observação, entrevista e análise documental, in pesquisa em educação – abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

PINTO, Conceição Alves. *Sociologia da Escola*. S/ed. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda, 1995.

REGIANI, M. Claudia. *Factores de Satisfação e insatisfação no trabalho do professor, a partir da teoria da motivação e higiene de F. Herzberg*. Panama: Centro Federal de Educação Tecnologica do Panama, 2001.

ROCHA, J. A. Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos na Administração*. 3<sup>a</sup> ed. Lisboa, 2010.