



MARIA TERESA
FERNANDES
GOUVEIA
FAROOQ

**A ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: O CASO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professora Adjunta, Célia de Jesus Fialho
Quintas

Dezembro 2021

MARIA TERESA
FERNANDES
GOUVEIA
FAROOQ

**A ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: O CASO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

JÚRI

Presidente: Professor, António José Almeida

Orientador: Professora, Célia Quintas

Vogal: Professora, Sandra Pratas Rodrigues

Dezembro 2021

“Ética implica que em determinadas situações possa
haver uma inversão de valores...”

Figueiredo, João (1988)

Dedicatória

Dedico esta dissertação à minha mãe e ao meu pai, António da Silva Gouveia (falecido a 23/11/2014, com uma doença do foro oncológico), com 70 anos.

Passados tantos anos, o sonho continua....



Agradecimentos

Não poderia começar o agradecimento sem mencionar as minhas colegas, pelas força, compreensão e ajuda.

Deixo uma palavra de apreço ao Agrupamento X, pela disponibilidade em facultar todos os documentos e autorizar a minha pesquisa no próprio AE, local onde me encontro a exercer funções desde Fevereiro 2018 e onde exerço a categoria de Coordenadora Técnica dos Serviços de Administração Escolar (Recursos Humanos) desde Maio 2019, tendo sido autorizada a consolidação na categoria, em 27 de novembro de 2020, por despacho do sr. Diretor Municipal dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lisboa, Dr. João Pedro Contreiras.

No decorrer deste ano letivo 2020/2021, no desenvolvimento para a concretização da minha Dissertação e com a finalidade de concluir este longo caminho verifiquei que, não poderia de forma alguma esquecer, a ajuda incondicional de todos os que contribuíram para a concretização/ realização do meu grande objetivo e um muito obrigado às minhas colegas, que comigo, exercem funções administrativas no dia-a-dia.

À professora/ orientadora Célia Quintas pelo contributo dado, através do seu conhecimento e experiência, enriquecendo desta forma, este projeto com as suas ideias e opiniões.

E um agradecimento muito especial ao meu pai, António Gouveia, e à minha mãe Teresa Gouveia, pois sem eles nada seria possível e também ao meu marido pela forma como compreendeu e apoiou o meu regresso aos estudos.

Por fim, elogio a minha determinação, a minha teimosia, a minha Auto motivação, a capacidade de me manter fiel aos objetivos por mim traçados desde o início, bem como, a coerência das minhas decisões permitindo-me sempre, com clareza, defender os meus ideais e valores.

MUITO OBRIGADA

Resumo

A Administração Pública continua a atravessar um grande processo de transformação na área da gestão, por influência dos princípios defendidos pela Nova Gestão Pública.

As questões relacionadas com a ética e com a transparência fazem parte do discurso formal e informal na Administração Pública e são vários os regulamentos e procedimentos formais que pretendem pautar o comportamento dos agentes.

Ao nível da Administração Pública, entende-se que, a ética é orientada para o serviço público, e deve ser suportada por comportamentos congruentes com o interesse geral.

Este trabalho tem como objetivo principal compreender se existe uma relação entre as práticas profissionais dos funcionários públicos e os códigos de ética pelos quais devem pautar as suas condutas. Recorreu-se a uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa com recurso à metodologia do Estudo de Caso, tendo como técnicas de recolha de informação a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário, aplicados à comunidade docente e não docente de um Agrupamento Escolar. Recorreu-se também à pesquisa bibliográfica e documental. A análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizou-se com base na análise de conteúdo categorial temática. A análise dos resultados a partir dos inquéritos por questionário realizou-se com recurso a uma análise estatística descritiva. Concluímos que, globalmente, os profissionais referem desconhecer a generalidade dos conteúdos e dos regulamentos existentes no agrupamento para orientar as práticas de natureza ética. As práticas profissionais dos agentes educativos são mais reguladas pelas redes de relações formais e informais e pelas interações, que se consubstanciam em procedimentos frequentemente rotinizados.

Palavra-chave: Ética, Práticas, Valores, Administração Pública, Agrupamento de Escolas.

Abstract

The Public Administration continues to go through a great process of transformation in the area of management, influenced by the principles defended by the New Public Management. Issues related to ethics and transparency are part of the formal and informal discourse in public administration and there are several formal regulations and procedures that aim to guide the behavior of agents. At the level of public administration, it is understood that ethics is oriented to the public service and should be supported by behaviors congruent with the general interest. This work has as main objective, to identify and understand if there is a relationship between the professional practices of public employees and the codes of ethics by which they should guide their conduct. We used an exploratory and qualitative research using the methodology of the Case Study, using as information collection techniques the semi-structured interview, the Questionnaire Survey, applied to the teaching community and non-teaching of a School Grouping.

Bibliographic and documentary research were also used. The analysis of the results obtained through the interviews was based on the analysis of thematic category content. The analysis of the results from the questionnaire surveys was carried out using a descriptive statistical analysis. We conclude that, overall, professionals report not knowing the generality of the contents and regulations existing in the grouping to guide ethical practices. The professional practices of educational agents are more regulated by networks of formal and formal relationships and by interactions, which are embodied in often routine procedures. We used an exploratory and qualitative research using the methodology of the Case Study, using as information collection techniques the semi-structured interview, the Questionnaire Survey, applied to the teaching community and non-teaching of a School Grouping.

Key Words: Ethics, Practices, Values, Public Administration, School Grouping.

Lista de Abreviaturas e Siglas

AE	Agrupamento de Escolas
AEC	Atividade de Enriquecimento Curricular
A.P.	Administração Pública
CESE	Curso de Estudos Superiores Especializados
CPA	Código de Procedimento Administrativo
CRP	Constituição da República Portuguesa
DESE	Diploma de Estudos Superiores Especializados
ECD	Estatuto da Carreira Docente
EMP	Escola do Magistério Primário
ESSE	Escola Superior de Educação
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência
IGeFE	Instituto de Gestão Financeira da Educação
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
MISI	Sistema Integrado da Informação do MEC
MEC	Ministério da Educação e Ciência
OEI	Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura
PCTC	Professor Contratado a Termo Certo
PCTI	Professor Contratado a Termo Incerto
PD	Pessoal Docente
PIEF	Percurso Integrado de Educação Formação
PND	Pessoal Não Docente
PQA	Professor do Quadro de Agrupamento
PQE	Professor do Quadro de Escola
PQZP	Professor do Quadro de Zona Pedagógica
R.H.	Recursos Humanos
UO	Unidade Orgânica
1º CEB	Primeiro Ciclo do Ensino Básico
2º CEB	Segundo Ciclo do Ensino Básico
3º CEB	Terceiro Ciclo do Ensino Básico

Índice

INTRODUÇÃO	12
1. Enquadramento Teórico	13
1.1. Caraterizar o Conceito de Ética na Administração Pública	14
1.2. Códigos de Conduta e de Ética na Administração Pública	18
1.2.1 Carta de Ética	21
1.2.2 Carta Deontológica	23
1.2.3 O Código de Procedimento Administrativo (CPA)	25
1.2.4 Constituição República Portuguesa	27
1.2.5 Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local	27
1.2.6 Código Penal	28
1.2.7. Livro Amarelo	28
1.3. Ética no Sistema Educativo	29
1.4. Ética e Lei de Bases do Sistema Educativo	31
1.4.1 Regimento Interno Escolar	33
1.4.2 Regulamento Interno	34
1.4.3 Projeto Educativo	35
1.5. Código de Ética versus Ética na Administração	36
1.6. As Boas Políticas Públicas	37
2. Metodologia	41
2.1. Objetivos e Questão de Partida	43
2.2. Métodos e Técnicas de Recolha de Informação	44
2.3. Trabalho Empírico: Procedimentos realizados	46
2.3.1. Inquérito por Questionário	47
2.3.2. Entrevista Semi Estruturada	47
3. Apresentação e Discussão dos Resultados	49
3.1. Caraterização do Agrupamento X	49
3.1.1 Regulamento Interno	50
3.1.2 Carta de Missão do Diretor	51
3.1.3 Projeto Educativo do Agrupamento (PEA)	51
3.1.4 Plano Anual de Atividades (PAA)	51
3.2. Caraterização da Amostra	53
3.3. Análise e Discussão dos Resultados	64

CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
Figura 1- Confiança (OECD/OCDE:2004)	19
Figura 2 - Carta Deontológica do Serviço Público (Portugal, 1993)	25
Figura 3 - Linhas Orientadoras da Lei de Bases do Sistema Educativo	31
Figura 4 - Fórmula da Corrupção	35
Figura 5 - Categorias para Análise de Conteúdos	48
Figura 6 - Organograma do Agrupamento	62
Gráfico 1 - Amostra do Agrupamento (Idade, Sexo, Vínculo e Carreira Profissional)	53
Gráfico 2 - Número de Docentes por Idade e Tempo de Serviço	54
Gráfico 3 - Número de Docentes por Vínculo	55
Gráfico 4 - Vínculo por Género (PD)	57
Gráfico 5 - Comparação do Universo Docente, nos anos 2019 e 2020	57
Gráfico 6 - Número de PND por Idade e Tempo de Serviço	60
Gráfico 7 - Tempo de Serviço	64
Gráfico 8 - A existência ou não de Código de Ética	65
Gráfico 9 - Conhecimento sobre a Missão da Organização	66
Gráfico 10 - Quem é o responsável pelo desenvolvimento da Missão	66
Gráfico 11 - A Importância das questões Éticas para o funcionamento das Organizações	67
Gráfico 12 - Importância da transparência no funcionamento das Organizações	68
Gráfico 13 - Importância das questões Éticas	69
Gráfico 14 - Importância das questões Éticas na Gestão de R.H.	69
Gráfico 15 - Classificação da A.P. sobre as questões Éticas	70
Gráfico 16 - Classificação da instituição quanto à Ética	70
Gráfico 17 - Conhecimento sobre mecanismos de controle	71
Gráfico 18 - Os profissionais deveriam estar abrangidos por Códigos	72
Gráfico 19 - Códigos Deontológicos influenciam a gestão de R.H.	72
Gráfico 20 - Imposições dos Códigos Deontológicos	73
Gráfico 21 - Observação e orientação da Ética	74
Gráfico 22 - Relação entre Ética e Status/Cargo	74
Gráfico 23 - Comprometimento por parte da Comunidade Escolar	75
Gráfico 24 - Resultados	76

Quadro 1 - Os 10 Princípios de Ética	22
Quadro 1 - Os 10 Princípios de Ética	21
Quadro 2 - Boas Práticas - Controlo da Legalidade	37
Quadro 3 - Provedoria e Ação Disciplinar	40
Quadro 4 - Estabelecimentos de Ensino	49
Quadro 5 - Instrumentos Internos	49
Quadro 6 - Número de Docentes por Idade Tempo de Serviço (Antiguidade)	54
Quadro 7 - Número de Alunos no Agrupamento	57
Quadro 8 - Número de PND por Vínculo e Categoria	58
Quadro 9 - Formação Académica (por Sexo) - Pessoal Docente e Não Docente	60
Apêndice 1 - Guião de Entrevistas	XC
Apêndice 2 - Guião de Entrevista (Direção)	XCI
Apêndice 3 - Guião de Entrevista ao Pessoal Docente e Não Docente	XCIII
Apêndice 4 - Questionário Online (Google Forms)	XCV
Apêndice 5 - Fluxograma de um Procedimento Disciplinar Comum	CII
Apêndice 6 - Resposta dos Entrevistados (Percurso Profissional)	CV
Apêndice 7 - Respostas dos Entrevistados (Caraterização da Organização)	CVI
Apêndice 8 - Resposta dos Entrevistados (Código de Ética e Outros Instrumentos)	CVII
Apêndice 9 - Respostas dos Entrevistados (Comportamentos Éticos)	CXII
Apêndice 10 - Respostas dos Entrevistados (Valores)	CXV

Introdução

As questões ligadas à ética e à moral têm vindo a conhecer uma crescente preocupação tanto a nível da sociedade em geral como da Administração Pública.

De acordo com Estrela e Silva (2010) os últimos anos acentuaram uma forte erosão de valores e de princípios, com a consequência da diluição das fronteiras entre o certo e o errado.

Rio (2011) entende que o principal objetivo da Administração Pública Portuguesa deve ser o de construir uma nova cultura organizacional focada no cidadão.

O autor defende que a Administração pública se deve orientar pro princípios que não sejam exclusivamente económicos mas também sociais (Rio:2011).

Ao nível da Administração Pública a ética é orientada para o serviço público e deve ser suportada por comportamentos congruentes com o interesse geral.

A prioridade do interesse público impõe aos funcionários uma pluralidade de deveres como o dever de legalidade, justiça e imparcialidade, igualdade, deveres estes indicados na Carta de Ética da Administração Pública atualizada a partir da Resolução do Conselho de Ministros nº 47 de 1997 e presente em muitos outros instrumentos do foro jurídico e administrativo.

Propomo-nos compreender a relação entre as práticas profissionais e os códigos de ética que regulam a atividade dos profissionais na Administração Pública.

Mais concretamente, procuramos compreender se os princípios éticos enunciados sob a forma de legislação e regulamentos estão incorporados nas práticas dos profissionais dos agentes educativos, no quadro de um Agrupamento de Escolas.

Consideramos agentes educativos todos os profissionais que integram as organizações escolares.

A presente investigação possui uma orientação metodológica de natureza qualitativa e exploratória. Para a recolha de dados empíricos propomo-nos realizar um estudo de caso com base nas seguintes técnicas de recolha de informação: Análise Bibliográfica e Documental, entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário aos agentes educativos, mais especificamente ao Pessoal Docente (Professores) e Pessoal Não Docente como sendo, Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais.

A presente dissertação estrutura-se em três momentos: No primeiro momento realizamos o

enquadramento teórico, ou seja, procedemos à descrição do tema de investigação e às problemáticas levantadas no campo da ética na administração pública; no segundo momento daremos conta da Metodologia de Investigação, indicando os métodos e técnicas que irão conduzir o projeto, bem como os meios e abordagens no que respeita à recolha de dados empíricos e respetiva análise. No terceiro momento, pretende-se analisar e discutir os resultados obtidos.

1. Enquadramento Teórico

Abordamos neste ponto um conjunto de orientações teóricas que permitem contribuir para uma compreensão informada sobre a ética na Administração Pública. Iniciamos com uma reflexão sobre a ética e sobre a definição do conceito, passamos a refletir sobre as especificidades da ética na Administração Pública e os respetivos códigos de regulação. Finalmente abordamos as questões da ética na educação.

Segundo Banks e Nohr (2008) o conceito de ética tem significados diferentes. Os indivíduos adquiriram regras e princípios de comportamento de forma a identificar o que é bom ou mau, o que está certo ou errado, correto ou incorreto.

Para Taille (2006) existe uma diferenciação entre a moral e a ética, pois a moral visa responder à questão: como devo agir (dimensão dos deveres: normas de conduta estabelecidas socialmente que organizam a vida em determinado sistema social) e a ética procura resposta para a questão: que vida eu quero viver (dimensão de vida boa, da vida com sentido: trata de como buscar essas verdades e lidar reflexivamente com as normas determinadas).

A aproximação entre o significado de moral e ética está relacionada com a “história da sua utilização na vida comum”, ambas “ligadas à ideia de costumes ou hábitos de vida” (Baptista. 2005:22).

As sociedades de hoje exigem uma maior ponderação no que se refere às questões do âmbito social, económico, político e até jurídico. Quando se fala nessas questões podem surgir conflitos entre o que são objetivos económicos e sociais de uma organização (Lopes, 2007).

Como disciplina ou extensão de conhecimento humano, a ética pode referir-se a teorias ou a estudos organizados sobre a prática moral. Desta forma, analisam-se e criticam-se os motivos e princípios que conduzem ou simplesmente justificam determinadas doutrinas e valores morais. Por outras palavras a Moral é a ciência da conduta, a teoria do

comportamento moral dos homens em sociedade. A ética, por sua vez, parte do facto da existência da moral, isto é, toma como ponto de partida a diversidade de princípios morais no tempo, com seus respetivos valores, princípios e normas.

Como teoria não se identifica com os princípios e normas de nenhuma moral em particular e nem se deve adotar uma atitude indiferente diante delas. Como as demais ciências a ética defronta-se com factos, atendendo a que são factos humanos implica, por sua vez, que sejam factos de valor, mas nada altera a verdade, de que a ética deve fornecer a compreensão racional de um espaço real, efetivo do comportamento dos homens.

Arnault (2001, cit in Estrela & Siva, 2010), entende que a Ética é um conjunto de valores que devem pautar o comportamento do individuo na sua vida, assim como na sua relação com a comunidade de forma a atingir a paz social e um bem maior. Podemos assim concluir que a ética procura a concretização do bem-estar pessoal, com base na sua respeitabilidade e na prática dos bons costumes, socialmente definidos.

Stoner e Freeman (1999:12) analisam a ideia de responsabilidade social por comparação com os comportamentos éticos e com os direitos e concluem que “A avaliação da responsabilidade social de uma organização envolve o seu relacionamento com o mundo externo: ética é um termo mais geral, que envolve tanto os relacionamentos internos quanto externos.” Acrescentando que “Um direito é algo que se dá a uma pessoa, o espaço no qual vai agir. Em termos mais formais podemos chamar a esse local de esfera de autonomia de pessoas ou, simplesmente, da sua liberdade” (Stoner e Freeman,1999:78).

Os autores mencionam ainda que existem modelos éticos mas que para nos dedicarmos a este raciocínio ético, precisamos de compreender a linguagem e a perspectiva do envolvimento” (Stoner e Freeman,1999:85).

1.1. Caraterizar o Conceito de Ética na Administração Pública

A Administração Pública tem sofrido muitas transformações. Entre os períodos de 1974-1985, existiram muitas preocupações sobre a questão da ética. Contudo, a ética não fazia parte da estratégia adotada pela reforma, onde as questões fundamentais se centravam no regime da função pública, da sua funcionalidade, descentralização, na desconcentração de competências, na situação social, profissional e económica dos funcionários.

O *New Public Management* (Nova Era da Gestão Pública) erguida num contexto internacional durante a década de 1980 constituído com base nas críticas ao modelo do estado de bem-estar e à administração pública baseada nos princípios da racionalidade

burocrática, sugeriram novas formas de gestão, como mencionam Hughes (2010) e Jones (2003), promovendo novos valores que resultaram de um conjunto de técnicas e padrões de gestão pública.

Estes novos padrões de gestão eram legitimados pela necessidade de tornar a organização e o funcionamento do setor público mais flexível, eficaz, eficiente e transparente.

Neste sentido, Drucker (2006:59) menciona “Além de não ser eficiente, tenta aperfeiçoar-se com a burocracia. Quando ocorre uma crise, a resposta é mais comando e controle. Seria muito mais vantajosa a adoção de uma cultura de descentralização. Isso significa valorizar as pessoas, atrair os melhores profissionais, criar condições para aprimorar os desempenhos futuros”.

Novas propostas foram implementadas para a melhoria da gestão pública, realçando a abordagem, no que diz respeito aos aspetos relacionados com o *empowerment* da sociedade e a reformulação dos processos de tomada de decisão e de implementação de políticas públicas da década de 1990 que trouxeram novos desafios institucionais para o setor público influenciado pelas conceções que defendem, de acordo com Denhardt e Denhardt (2003), a formação de sociedades democráticas e participativas.

A maioria dos governos, manifestou uma preocupação com a desburocratização dos serviços, a racionalização dos métodos de trabalho e com a simplificação dos processos burocráticos. Assim, as reformas que a administração pública tem vindo a conhecer desde os anos 1980 e suas consequentes mudanças nos modelos de gestão pública adotados em vários países do mundo inteiro repetem-se nas análises teóricas e práticas administrativas consideradas até então como inovadoras para as formas de organização e funcionamento da administração pública. Contudo, a construção de uma administração pública direcionada para a eficiência e eficácia perante as solicitações da sociedade e a prestação de serviços públicos de maior qualidade, assim como o elevado desempenho das instituições do Estado, ultrapassaram a teoria fundamental para a prática da gestão pública na contemporaneidade (Rocha, 2010).

Segundo, Corte-Real (cit in Presidência da EU.2000:7) “Um novo objetivo estratégico para a próxima década: Tornamo-nos na mais dinâmica e competitiva economia do conhecimento a nível mundial.”

Para Lane (2005:32) “O governo não pode alcançar os seus objetivos a menos que haja um

acordo entre ele e a organização pública sobre a prestação do serviço, isto é, um contrato.”
Perante os diferentes autores de relevo governo e governação têm assumido significados e papéis diferentes (Hall & Taylor, 1996; Hughes, 2010; Pierre & Peters, 2000; Rhodes, 1996).

Governo refere-se às ações tomadas para orientar politicamente os sistemas sociais e corresponde à forma como os Estados exercem a sua regulação e controlo sobre as sociedades e sistemas sociais. Ou seja, num sentido mais lato, governação refere-se ao processo político de definição dos objetivos e das medidas a tomar para a sua concretização. Em sentido mais restrito e objetivo, governação refere-se à gestão política dos sistemas de regulação, formais e informais, que geram valores e normas que afetam os “atores” (Hall & Taylor, 1996; Kjaer, 2010), refletindo-se na fragmentação/ separação dos processos de tomada de decisões e no grau de interdependência existente entre o Estado e atores não-estatais.

A ausência de autoridade formal e de legitimidade, central para as definições do papel do Estado, tem vindo a ser confrontada através da criação de estruturas e processos de governação, que não podem ser reduzidos a uma mera delegação de competências.

Ao referenciar Administração Pública, fala-se, por conseguinte, em Estado, em toda a sua plenitude e com os poderes inerentes.

Rocha (2010), define o Estado como uma associação humana, radicada em base espacial, que vive sob o comando de uma autoridade não sujeita a qualquer outra. Simplificando, Estado é a organização política, com o fim específico e essencial de regulamentar, globalmente, as relações sociais entre os membros da população de seu território.

O Estado moderno exerce o poder e a soberania em conformidade com o Direito, pelo que se designa Estado de Direito. Esta denominação significa que o Estado atua orientado por um princípio de auto delimitação, que se traduz na edição de leis obrigatórias para toda a coletividade e também para o próprio Estado (Rocha, 2010).

O Estado moderno, por ser um Estado de Direito, caracteriza-se por chamar a si a tarefa de estimular a satisfação das necessidades coletivas, ou seja, um Estado que intervém para promover a igualdade de condições e situações económico-sociais, um Estado de bem-estar, que regula o exercício do conjunto de direitos, atividades e garantias, da coletividade,

condicionando-as à sua função social.

Tendo em consideração a interligação existente entre os poderes do Estado consagrados na Constituição Portuguesa, a tripartição dos poderes estatais corresponde ao exercício das funções estatais, cabendo ao Estado de Direito manifestar a sua vontade. Os poderes (distribuídos pelos órgãos que o exercem têm uma lógica tripartida, mas que permanece como sendo una, compreende: o Poder Legislativo, o Poder Judicial e o Poder Executivo e é reconhecida como o controle que reciprocamente atinge uns e outros, ou seja, os três poderes regulamentam, regulam e executam as leis de forma que todos os indivíduos que se encontram em território português são atingidos, devendo respeitar todas as leis que são emanadas do Estado. As garantias do indivíduo, frente ao poder soberano e supremo do Estado, consubstanciam-se na separação dos poderes (Fanuck,1986).

Três poderes, independentes, mas interligados entre si, poderes políticos que estão presentes na democracia de um país. A Política de um Estado/ nação, a sua estrutura e sua organização, tem por base a Constituição Portuguesa, que suporta as suas ações, resoluções públicas, elaborar leis que irão reger um país.

A separação ou tripartição dos três poderes é uma teoria desenvolvida por Charles de Montesquieu, na obra o “O Espírito das Leis”, (1748), Montesquieu citou em “O Espírito das Leis” que: “Só o poder freia o poder”, o que ele chama de “Sistema de freios e contrapesos” (pág. 231). Nenhum dos três poderes tem autonomia absoluta sobre a sociedade, nem sobre os outros tipos de poderes; mas sim um, em conjunto com o outro, deveria reger o Estado de maneira a exercer uma igualdade social e governamental.

O INA (cit in Bagão Félix, Desafios e Soluções; 2011:173) menciona que “A ética, para alguns, não passa de uma espécie de uma porosa "pedra-pomes". Isso é notório, segundo Bagão Félix (2011) na deficiente conjugação entre direitos e deveres, no enfraquecimento do sentido de responsabilidade, na rarefacção da decência, autenticidade e exactidão, na desvalorização do valor da verdade, na volatilização da respeitabilidade pelo esforço, mérito e experiência, substituída pelo prémio da esperteza, “*amiguismo*” e “oportunismo.”

Entenda-se, que a ética poderá ser vista como um dever cívico, em que cada indivíduo consoante o valor incutido na sua aprendizagem, em constante formação, demonstra ser eticamente correto ou não. Em caso negativo a falta de ética ou escrúpulos poderá levar a instâncias superiores, existe uma constante luta contra a corrupção.

Desenvolvendo e desenraizando valores considerados em pleno século XXI, ainda como tabus, a ética da Administração Pública é direcionada para o serviço público, devendo ser sustentada por condutas coerentes com o interesse geral.

A Ética dos Serviços Públicos, pode ser expressa por duas grandes dimensões, sendo a primeira a Dimensão Doutrinária ou Teórica, porque corresponde ao estudo filosófico dos âmbitos o “Bem” e o “Mal”; na segunda, é a Dimensão Operativa ou Prática, porque o seu objeto de estudo é operativo, ou seja, diz respeito ao “a – fazer.”

Pastin (1984:293), menciona que “O nosso comportamento a nível do indivíduo da empresa e da sociedade, implica regras básicas que já colocamos em prática”. Por sua vez, Stoner (1999) entende que “fazer ética exige que sejamos críticos de nossas próprias éticas básicas e que lutemos para melhorá-las.”

Para, Vásquez (1975:12), “A ética é a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na sociedade.”

Os valores morais são expressos através da cultura de cada indivíduo, cada sociedade constrói as suas próprias normas a partir das suas crenças, modelos socioeconómicos e sociais. Vaz (1993) frisa que a ética se dirigiu para a cultura e foi entendida, como condição de sobrevivência e de convivência social. O conceito de ética profissional não é uma ética diferente da ética no seu conceito geral. A ética é considerada como sendo de uma pessoa e não uma associação ou uma organização, considerando-se então a ética como uma ciência prática: que não se estuda para saber, mas sim para atuar. Também se poderá dizer, que é uma ciência normativa: não diz como atua, mas sim como deveríamos atuar.

1.2. Códigos de Conduta e de Ética na Administração Pública

Moreira (1999) considera que um código de ética pode ser um instrumento difusor da cultura organizacional, pois nesses documentos estão bem definidos os modos de agir, que devem ser respeitados por todos os intervenientes da Organização, influenciando o seu próprio comportamento.

Em todo o caso, os códigos de conduta e de ética são vistos como instrumentos de disseminação da ética e da conduta, das regras do bem-estar e do bem agir, por parte de todos os intervenientes na Organização.

A prioridade do interesse público impõe aos funcionários uma multiplicidade de deveres, assim como o dever de neutralidade; o dever de legalidade; justiça e imparcialidade;

igualdade; proporcionalidade; colaboração e boa-fé; informação e qualidade, lealdade; integridade; competência e responsabilidade, deveres estes recomendados na Carta Ética da Administração Pública (1997) e em muitos outros instrumentos do foro jurídico e administrativo.

Para a A.P., a ética e outros valores de máxima importância, fazem parte, sempre de, terem um suporte legislativo permanente. A ética está relacionada consciente ou inconscientemente com valores, direitos, deveres, regras, relacionamentos, caracterizando-se por princípios gerais onde não cabem regras/normas que, regulem a atuação dos indivíduos.

A confiança é um dos pilares fundamentais, seja num Estado de direito, nos Governos, na Administração Pública e por fim nos cidadãos. A confiança conduz à ética no seu sentido mais amplo e mais saudável com vista à luta contra a corrupção, na excelência dos serviços prestados e quanto maior for a confiança dos cidadãos nos outros 3 pilares, maior será o envolvimento dos mesmos na vida de cada cidadão, conforme esquematização na Figura 1.

Figura 1- Confiança (OECD/OCDE:2004)



Fonte: Adaptado de: OECD/OCDE (2004)

A imagem de uma organização resulta cada vez mais da ética dos seus colaboradores, que devem pautar a sua atuação por valores comuns, princípios de conduta que ligam a um padrão de comportamento profissional e que orientam não, no sentido do trabalhador poder

fazer, mas de dever fazer a coisa certa. A confiança é um pilar fundamental num estado de direito. Conduz à Ética, sendo mais saudável na luta contra a corrupção, com vista à excelência dos serviços.

Os Códigos de Conduta e de ética pretendem melhorar a atitude individual e o comportamento profissional coletivo, no que respeita aos relacionamentos internos e externos existentes, por forma a prevenir práticas contrárias à Ética e inadequadas à Conduta, no serviço público.

A Ética não é só uma palavra, é uma prática, sendo através do exemplo que devem ser respeitados os valores da organização. Daí que a adoção dos princípios, valores e normas de conduta estabelecidos nos Códigos de Ética, devam ser um compromisso assumido por todos os trabalhadores, sem exceção.

É um modelo a seguir para o exercício das atividades, funções, competências e iniciativas tomadas e uma referência no desempenho do serviço público que se pretende rigoroso, eficiente, competente, transparente, contra a corrupção e que conduza à excelência.

Nessa medida, o disposto nos Códigos de ética deve ser interpretado de harmonia com as normas legais vigentes em matéria de direitos, deveres e responsabilidades que incidam sobre os trabalhadores, razão pela qual foram tidos em conta os princípios vertidos na Carta Ética da Administração Pública que mantém a sua atualidade. Nos termos do disposto no artigo 3.º do Decreto-Lei nº165/2012, de 31 de julho, em consonância com a alínea a) do ponto 3 da Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção de 7 de novembro a partir do qual seja possível reconhecer e analisar as situações futuras de conduta profissional imprópria de 2012. Foram aprovados Códigos de Conduta e de Ética e a que estão sujeitos, todos os trabalhadores e que enunciamos:

Códigos de Conduta e de Ética	
1	Carta de Ética - constituída por dez Princípios Éticos, tendo como objetivo principal, tornar essas linhas orientadoras, como uma referência de boas práticas, a partir do qual seja possível identificar e examinar as situações de conduta profissional imprópria. (DL nº 184/89 de 02/06, atualizada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 47 de 1997).

2	Carta Deontológica - um conjunto de deveres, princípios, normas, adotadas por um determinado grupo profissional, em particular, os códigos deontológicos. (Resolução de Conselho de Ministros nº 18/93 de 7/03).
3	O Código de Procedimento Administrativo (CPA) - é a lei geral que regula a atuação dos órgãos da Administração Pública, quando esta, exercendo poderes de autoridade, entra em relação com os particulares. (DL nº 4/15 de 07/01).
4	Constituição República Portuguesa - é o documento que fundamenta e rege os princípios e a organização do Estado português. Sendo que, toda a legislação tem de estar enquadrada naqueles princípios. (DL nº 86/76 de 02/04).
5	Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local - diploma que visa contribuir para que a Administração Pública fique dotada com instrumentos legais mais adequados ao combate à corrupção. (DL nº 24/84 de 16/01),
6	Código Penal - é um conjunto de normas jurídicas que tem por objetivo determinar e regulamentar os atos considerados pelo legislador como infrações penais. (DL nº 400/82, de 23/09).
7	Livro Amarelo - é o suporte de reclamações online dos serviços prestados por entidades do setor público. (Portaria nº 70/2008 de 15/12).

Passamos agora a definir de forma mais aprofundada cada um dos códigos enunciados:

1.2.1 Carta de Ética

A Carta de Ética da A.P. é constituída por dez Princípios Éticos fundamentais, da Administração Pública. tendo como objetivo principal, tornar essas linhas orientadoras, como uma referência de boas práticas, a partir do qual seja possível identificar e examinar as situações de conduta profissional imprópria.

Quadro 1 - Os 10 Princípios de Ética

Serviço Público	Em que os funcionários se encontram ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
Integridade	Em que os funcionários se regem segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
Justiça e da Imparcialidade	Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
Igualdade	Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
Proporcionalidade	Os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.
Colaboração e da Boa Fé	Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.
Informação e da Qualidade	Em que os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
Lealdade	Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
Integridade	Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
Competência e Responsabilidade	Em que os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

Fonte: Adaptado da Carta de Ética da A.P. (1997)

Na opinião de Serra (2016:2), “Os dez princípios éticos, constantes da Carta Ética da

Administração Pública portuguesa, ditam aquele que deve ser o exemplar comportamento de qualquer funcionário público, independentemente da sua carreira, categoria profissional ou funções desempenhadas, desde que de natureza pública. Instrumentos de gestão organizacionais e comportamentais, são similarmente adotados pelos vários serviços, consoante a especificidade do core business, servindo de guião a uma conduta responsável.” Espera-se, nesse sentido, que no exercício pleno de funções públicas, se promova a cidadania, instituindo os princípios inerentes a um Estado Democrático, um Estado de Direito, agindo de modo ético, íntegro e transparente. Salientando a eficácia e a eficiência. Noel Preston (cit. in Serra, 2016:2) refere que “Nada é mais perigoso para o bem-estar de uma organização, que ter no seu seio um servidor público tecnologicamente competente ou estrategicamente astuto, mas iliterato e inapto ético.” Não devemos separar o comportamento ético dos servidores do estado de uma eficaz governança pública, como salienta Serra (2016:2), “Avaliar as lacunas reais e potenciais, na dimensão ética de determinada entidade pública - visto que fenómenos como a fraude e a corrupção estão intrinsecamente ligados a condutas éticas defetivas - pode revelar-se um instrumento útil, uma vez, sustenta-se numa apropriada e robusta infraestrutura ética.”

1.2.2 Carta Deontológica

Em 1993 é aprovada, pela primeira vez, uma Carta Deontológica do Serviço Público, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93, de 17 de março.

Deontologia poderá ser definida como um conjunto de deveres, princípios, normas, adotadas por um determinado grupo profissional, em particular, os códigos deontológicos, são repositórios de deveres dos profissionais que, de maneira geral, não permeiam os artigos do código com uma visão ética.

No ponto 2, do capítulo 1 da Carta Deontológica, menciona a subsidiariedade, onde realça que “a observância da Carta Deontológica não impede a aplicação simultânea das regras de conduta próprias que respeitem a actividade de grupos profissionais específicos” (pág. 1273).

Subsidiariedade é um princípio de organização social que suporta questões sociais ou políticas de uma sociedade, devem resolvê-las no imediato, ou no breve espaço de tempo.

Deontologia Profissional é uma ciência que estuda os deveres de uma determinada profissão, salvaguardando o rigor e o sentido das responsabilidades no exercício das suas funções.

No ponto 3, da Resolução do Conselho de Ministros nº 18/93 de 17/03, onde aprova a Carta Deontológica, e ressalva que, a mesma deverá ser distribuído de um exemplar da Carta Deontológica do Serviço Público a todos os funcionários, quando do seu ingresso na função pública (no momento de posse).

No caso das profissões da A.P., em que os grupos profissionais são muito diversos, não existe um código deontológico de orientação geral, para esse conjunto de profissionais em especial, mas existe para outros, como por exemplo, para os docentes, funcionários de carreiras especiais.

Na Administração Pública, a Deontologia do Serviço Público é uma organização a cujos profissionais é exigida extremo Rigor, Isenção e Responsabilidade no exercício das suas funções (isto, apesar da inexistência de um Código Deontológico para uma grande parte das carreiras existentes). O exercício da profissão de modo incorreto pode ter graves consequências para o dia-a-dia dos cidadãos, assim como para a organização pública em questão.

Isaac (1994:6), menciona que a deontologia pode ainda ser definida como: “um conjunto de regras de que uma profissão ou parte dela, se dota através de uma organização profissional, que se torna a instância de elaboração, de prática, de vigilância e de aplicação destas regras.” Figueiredo (1988) considera a deontologia profissional como um conjunto de normas de conduta, de modelos de comportamento quotidiano dirigido ao “dever ser” dos funcionários, que poderá ser considerada como moral.

No desempenho profissional do funcionário, certas normas de conduta, que dizem respeito à vida particular do mesmo, podem pôr em causa e/ou afetar a sua credibilidade profissional tanto de forma positiva como de forma negativa.

Arnault (2001 cit in Estrela & Silva, 2010) entende que, a união entre a aptidão e a integridade, ou, entre a poder e o bem comum se deve à disciplina do dever e do dever para com os outros. Por isso, a capacidade de dar ordens significa ordenar jurídica e socialmente o Estado.

A nova administração pública aberta ao diálogo com os cidadãos, inspirada em valores democráticos de clareza e transparência e empenhado em prestar aos utentes um serviço de qualidade, assente em grande parte nos funcionários públicos.

O ponto 2 da Carta Deontológica publicada no DR – I Série B, nº 64 de 17/03/1993,

descreve que “A Carta Deontológica do Serviço Público respeita os que trabalham para a A.P. Central, Regional e Local, sejam eles dirigentes ou detentores de outras categorias, os primeiros, aliás, como responsáveis pela gestão dos S.P., devem criar condições propícias a sua observância” (pág. 1272).

Figura 2 - Carta Deontológica do Serviço Público (Portugal, 1993)



Fonte: Adaptado da: (OECD/OCDE, 2004)

1.2.3 O Código de Procedimento Administrativo (CPA)

O CPA encontra-se atualizado de acordo com a Declaração de Retificação nº 265/91, de 31 de dezembro; Declaração de Retificação nº 22-A/92, de 29 de fevereiro; Decreto-Lei nº 6/96, de 31 de janeiro; Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de janeiro, e Lei nº 30/2008, de 10 de julho. O aumento constante das tarefas que à Administração Pública portuguesa cabe realizar, nos

demais diversos setores da vida coletiva, bem como a necessidade de reforçar a eficiência do seu agir e de garantir a participação dos cidadãos nas decisões que lhes digam respeito, têm vindo a fazer sentir cada vez mais a necessidade de elaboração de uma disciplina geral do procedimento administrativo.

A nova nomenclatura é utilizada não tanto por razões teóricas, mas sobretudo por razões práticas, uma vez que se afigura ser mais facilmente compreensível para o grande público a noção de procedimento administrativo. Trata-se, de regular juridicamente, o modo de proceder da Administração perante os particulares. Daí a designação de Código do Procedimento Administrativo.

O Código do Procedimento Administrativo visa, fundamentalmente, alcançar cinco objetivos:

1	Disciplinar a organização e o funcionamento da Administração Pública procurando racionalizar a atividade dos serviços;
2	Regular a formação da Administração por forma que sejam tomadas decisões justas, legais, úteis e oportunas
3	Assegurar a informação dos interessados e a sua participação na formação das decisões que lhes digam diretamente respeito
4	Salvaguardar em geral a transparência da ação administrativa e o respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos
5	Evitar a burocratização e aproximar os serviços públicos das populações

A partir de agora, e em virtude da elaboração deste Código, tanto o cidadão comum como os órgãos e funcionários da Administração passam a dispor de um diploma onde se condensa, em linguagem clara e que se julga acessível, o que de essencial tem de saber para pautar a sua conduta por forma correta e para conhecerem os seus direitos e deveres uns para com os outros.

Com a publicação do CPA, o Governo, ao mesmo tempo que realiza uma das tarefas fundamentais do seu Programa em matéria de Administração Pública, tem esperança de que ele constitua um dos instrumentos importantes da reforma administrativa - reforma indispensável para que a Administração portuguesa possa cumprir cabalmente as tarefas que lhe cabem nestes últimos anos do século XX. Espera-se, designadamente, que a renovação

que vai permitir prepare a Administração Pública para a plena integração do País na Comunidade Europeia, a qual nunca será realizável com êxito sem que o aparelho administrativo se encontre suficientemente apetrechado e renovado no seu espírito, nos seus métodos e nas suas práticas.

A Administração Pública possui um vasto conjunto de ferramentas que visam o controle e eficiência sob a forma de Lei.

1.2.4 Constituição República Portuguesa

A Constituição é a lei suprema do país, consagra os direitos fundamentais dos cidadãos, os princípios essenciais por que se rege o Estado português e as grandes orientações políticas a que os seus órgãos devem obedecer, estabelecendo também as regras de organização do poder político.

Define a estrutura do Estado, ou seja, as funções dos quatro órgãos de soberania (Presidente da República, Assembleia da República, Governo e Tribunais) e dos órgãos de poder político (regiões autónomas e autarquias) e a forma como se relacionam entre si.

Todas as outras leis têm que respeitar a Constituição - se não a respeitarem, são inconstitucionais e por isso, inválidas.

A CRP (2005:139-140), menciona a Administração Pública, seus princípios fundamentais, sua estrutura, direitos e garantias, regime da função pública, restrição ao exercício de direitos e responsabilidade dos funcionários e agentes.

A Constituição da República Portuguesa foi aprovada em 1976 e desde então já foi modificada diversas vezes.

1.2.5 Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local

O Decreto-lei 24/84, de 16 de janeiro é o diploma que aprova o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local que se propõe moralizar a Administração pública e combater a corrupção: “visa a presente revisão contribuir para que a Administração Pública fique dotada com instrumentos legais mais adequados ao combate à corrupção, numa perspectiva de moralização da própria Administração.”

Esta legislação, ao ser aprovada, demonstra que em geral, que se prevêm penas para condutas ilícitas e agravam-se, em geral, bem como os respetivos efeitos.

É um suporte legislativo, que pode ser entendido e utilizado como um instrumento de gestão do pessoal.

O document propõe diversas alterações de carácter processual, nomeadamente o processo de meras averiguações, procura ainda minimizar lacunas suscitadas na aplicação do Estatuto Disciplinar.

O Estatuto Disciplinar é aplicável, em toda a sua extensão. A presente revisão não constitui uma reformulação global do Estatuto, ficando a dever-se à preocupação de evitar a dispersão do regime disciplinar por legislação extravagante a revogação do Decreto-Lei n.º 191-D/79, de 25 de junho.

A base legal foi revogada através da Lei n.º 58/2008, de 09/09, passando a ter a designação de Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores Que Exercem Funções Públicas.

1.2.6 Código Penal

O Código Penal, particulariza os crimes de corrupção, o abuso de poder, o tráfico de influências, o peculato, a participação económica ativa em negócios e subornos, são considerados elementos do sistema administrativo, mas que teoricamente são pilares de códigos de ética.

1.2.7 Livro Amarelo

O livro de reclamações constitui um dos instrumentos mais acessíveis ao exercício do direito de queixa, ao proporcionar ao consumidor a possibilidade de reclamar no local onde o conflito ocorreu.

O Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro, estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral. Foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de novembro (altera os artigos 1.º, 2.º, 4.º a 6.º, 9.º, 11.º a 14.º e os anexos I e II / republicação) e sendo regulado pela Portaria n.º 1288/2005, de 15 de dezembro, que aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações a ser disponibilizado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços.

A criação deste livro teve por base a preocupação com um melhor exercício da cidadania através da exigência do respeito dos direitos dos consumidores.

É por este motivo que é necessário incentivar e encorajar a sua utilização, introduzindo mecanismos que o tornem mais eficaz enquanto instrumento de defesa dos direitos dos consumidores e utentes de forma a alcançar a igualdade material dos intervenientes a que se refere o artigo 9º da Lei nº 24/96, de 31 de julho (Lei da Defesa do Consumidor).

Tendo a legislação base, sido alterada pelas Portaria nº 70/2008, de 23 de dezembro (altera os nºs 1.º, 2.º, 3.º 5.º e 7.º e o anexo I / revoga o nº 6º) e Portaria nº 896/2008, de 18 de agosto (altera o nº 8º e o anexo I / republicação).

1.3. Ética no Sistema Educativo

A OEI (Organização dos Estados Ibero-americanos pra a Educação, a Ciência e a Cultura), menciona que o sistema educativo, remota 1288, no reinado de D. Dinis, fundada a primeira universidade criada em Lisboa que mais tarde e após sucessivas movimentações, fixou-se definitivamente em Coimbra, em 1537, reinado de D, João III.

Trindade (2012:27) considera que “A Moral e a Ética na escola são dois conceitos diferentes: a Moral expressa um sentido de obrigatoriedade e de Regularização das ações e a Ética expressa sentimentos de expansão e reflexão”.

O Decreto- Lei nº 15/2007 de 19/01 menciona, no artigo 10º, a necessidade de “Orientar o exercício das suas funções pelos princípios do rigor, da isenção, da justiça e da equidade”, que corporiza o Estatuto da Carreira Docente dos Educadores de Infância e dos Professores do Ensino Básico (ECD) e delimita os deveres e os princípios que devem orientar a prática profissional dos professores. Estrela e Silva (2010:29), mencionam que “No quadro da legislação educacional portuguesa, ao definir os deveres do professor, define princípios que a sustentam: isenção, justiça, equidade”.

Verifica-se uma ligação permanente entre as políticas educativas emanadas pelo governo e as situações identitárias das transformações educacionais, assim como as políticas nacionais de educação pública englobam, de forma explícita ou implícita, uma proposta de identidade para os professores (Lopes, 2007).

A reforma do sistema educativo, aprovou as bases a que deve obedecer uma organização pública (Lei nº5/73).

A consciência ética coletiva e individual, a Carta Deontológica do Serviço Público, o Código

de Procedimento Administrativo (CPA), o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da AP (Lei nº 58/2008 de 09/09), o Regulamento Interno, o Estatuto da Carreira Docente (ECD), o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, livro amarelo, são instrumentos específicos da Administração Pública Escolar. Encontrando-se afixados ou colocados em locais visíveis e de fácil acesso.

Allison (1998, cit in Nunes, 2004) afirma que o sucesso da regulação interna depende da competência e dos elevados padrões éticos, traduzindo-se em códigos de ética e de conduta.

Em relação à formalização dos códigos de ética, que é um fator diferenciador da própria organização escolar, também sabemos que qualquer que seja a organização que não possua códigos de ética gera uma desconfiança maior (Tomé, 2013).

Esta ideia vai ao encontro das várias referências da literatura de que os códigos de ética servem as organizações e não necessariamente o bem-estar dos trabalhadores, é necessário existir coerência e coordenação nos comportamentos das chefias (Tomé, 2013).

O código de ética deve ser um documento flexível, mas penalizador, sendo ajustado à realidade da organização/ Escola, deve transmitir quais as posturas éticas ideais para o bem-estar e bem agir, a postura profissional, e a postura ideal para salvaguardar a integridade na vida pessoal dos colaboradores. Como menciona Banks e Nohr (2008:12) “são dimensões construídas pelos atores envolvidos na situação” e por quem se envolvesse a tentar analisá-las.

Moreira (1999:67) define código de ética da organização como sendo “um documento em que a empresa estabelece certos objetivos de carácter ético que deseja prosseguir, dentro e fora da mesma, isto é, com os fornecedores, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, etc”.

Mercier (2003:6) entende que código de ética é o “conjunto de regras de que uma profissão, ou parte dela, se dota através de uma organização profissional, que se torna a instância de elaboração, de prática, de vigilância e de aplicação destas regras”.

A comunicação interna tem uma influência fundamental na ética profissional, sendo que a mesma deverá ser incorporada na cultura organizacional existente, no que concerne à difusão de comportamentos éticos.

1.4. Ética e Lei de Bases do Sistema Educativo

A Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei nº 46/86 de 14/10, alterada pela Lei nº 49/2005 de 04/09, estabelece um conjunto de normas e diretrizes pelo qual se executa um conjunto de ações de forma estruturada e diversificada com o direito à educação, orientada no sentido de favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade. A iniciativa e a responsabilidade de a implementar de forma organizada fica à responsabilidade das diferentes instituições e entidades sejam elas públicas, particulares ou cooperativas.

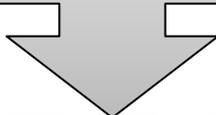
Este sistema educativo abrange a totalidade do território português, tanto o continente com as e regiões autónomas, assim como os países e locais em que vivem comunidades de portugueses.

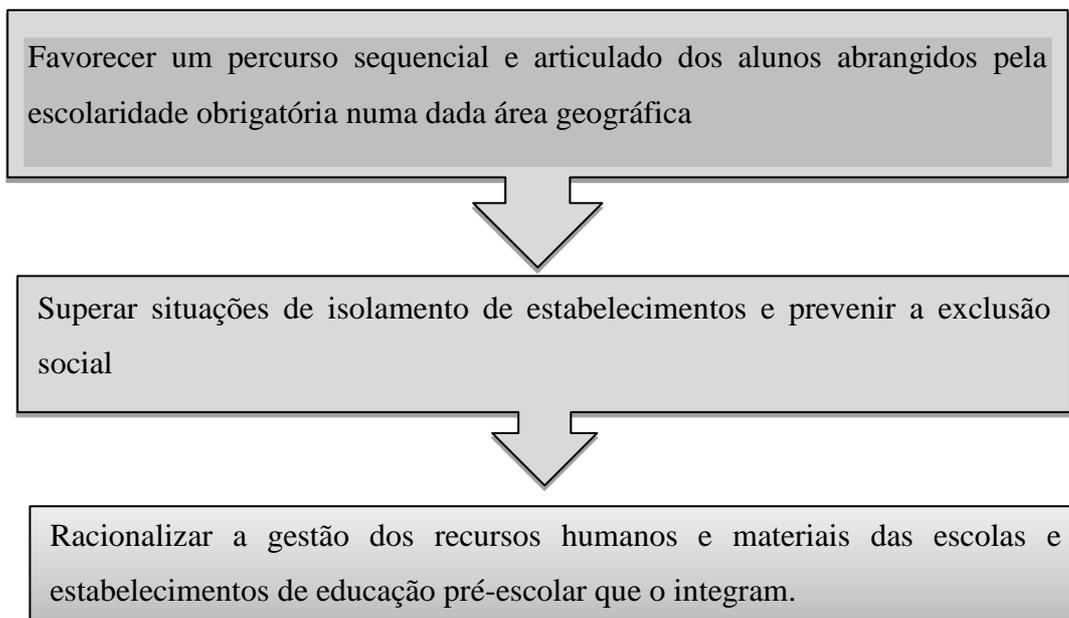
O artigo 2º da Lei Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86 de 14/10) menciona que “Todos os portugueses têm direito à educação e à cultura, nos termos da Constituição da República. É da especial responsabilidade do Estado promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efectiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares. No acesso à educação e na sua prática é garantido a todos os portugueses o respeito pelo princípio da liberdade de aprender e de ensinar, com tolerância para com as escolhas possíveis.”

Através do DL nº 75/2008 de 22/04, no artigo 6º, os Agrupamentos de escolas, aplicam as normas e diretrizes orientadoras na aplicação da Lei de Bases Sistema Educativo, pois são considerados como “uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída pela integração de estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis e ciclos de ensino”, tendo como visão atingir um conjunto de linhas orientadoras que apresentamos na figura infra:

Figura 3 - Linhas Orientadoras da Lei de Bases do Sistema Educativo

Garantir a coerência do projeto educativo (revisto e aprovado anualmente em Conselho Geral e Pedagógico) e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação que o integram, numa articulação dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade.





Fonte: Adaptado do Diário da República (Decreto-Lei nº 75/2008)

Por isso, a Lei de Bases estipula o “como” de ser feito e suas orientações num todo, e os Agrupamento, face ao entendimento, executam num plano mais restrito, complementando esta Lei com Regulamentos, Regimentos Internos e Estatutos num âmbito mais concreto, numa população mais específicas. Existindo, uma relação entre o “como deve ser feito” e “como atuar” cobrindo assim uma determinada área geográfica.

Assim, no artigo 5º, do Decreto-Lei nº 75/2008 de 22/04, ressalva o Princípio Geral de Ética em que “No exercício das suas funções, os titulares dos cargos previstos no presente decreto-lei estão exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo observar no exercício das suas funções os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa fé.”

Assim, o modo mais fácil para que a organização consiga divulgar os seus valores morais, é concebendo um código de ética, através do qual possa transmitir os seus valores, tornando-os num instrumento que também servirá para se diferenciar perante as demais organizações. No entanto, em cada organização, existem instrumentos específicos que regulamentam as práticas profissionais dos agentes educativos, possibilitando contribuir para essa adaptação.

1.4.1 Regimento Interno Escolar

O regimento escolar é um conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica, disciplinar da instituição, estabelecendo normas que deverão ser seguidas para na sua elaboração, como, por exemplo, os direitos e deveres de todos que convivem no ambiente. Define os objetivos da escola, os níveis de ensino que oferece e como ela opera. Dividindo as responsabilidades e atribuições de cada pessoa, evitando assim, que o gestor concentre todas as ordens, todo o trabalho em suas mãos, determinando o que cada um deve fazer e como deve fazer.

Com base no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22/04, o Regimento deve surgir da reflexão que a organização/escola tem sobre si mesma, porém, deve estar de acordo com a legislação e a ordem que é aplicada no país, estado e município. Ele é um o documento administrativo e normativo de uma unidade escolar que, fundamentado na proposta pedagógica e coordena o funcionamento da escola, regulamentando ações entre os representantes do processo educativo.

Ele deve ser baseado em um texto referencial e em princípios democráticos, adotados pela Secretaria de Estado da Educação que são a base para promover a discussão, a reflexão e a tomada de decisão pelos membros da escola, buscando respostas às questões referentes ao processo de ensino e aprendizagem.

Toda instituição deve possuir um conjunto de normas e regras que, regulem a suas propostas explicitadas num documento que deve estar disponível para a consulta de toda a comunidade escolar.

Libâneo (1994), considera que, o momento de construção do Regimento Escolar deve propiciar o aperfeiçoamento da qualidade da educação, estabelecendo a responsabilidade de cada um dos segmentos que compõem a instituição escolar como forma de garantir o cumprimento de direitos e deveres da comunidade escolar.

Libâneo (1994), entende que com uma sugestão de administração democrática, assim ele proporcionará um ensino de qualidade, reforçando a independência educativa e considerando a participação de toda a comunidade escolar. Sendo essa representada através dos órgãos e elementos. A outra vertente do Regimento é o cumprimento das medidas estabelecidas dentro do contexto educativo.

A escola deve ser entendida como um espaço que favorece a discussão dos conhecimentos

históricos acumulados pela sociedade. É através dessa construção coletiva que teremos uma organização capaz de efetivar uma educação de qualidade, gratuita e para todos, além de formar cidadãos críticos capazes de transformar a sua realidade. Dessa forma, podemos concluir que o Regimento Escolar é essencial para uma instituição escolar que busca a qualidade do ensino numa perspectiva democrática. (Oliveira, Emanuelle cit in Libâneo, 1994).

Libâneo (1994:19) menciona que “Desde o início da história da humanidade, os indivíduos e grupos travavam relações recíprocas diante da necessidade de trabalharem conjuntamente para garantir sua sobrevivência.”

Veiga (1991:82) acrescenta, ainda que “A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto.”

1.4.2 Regulamento Interno

O Regulamento Interno aplica-se a todos os elementos que integram, em cada ano letivo, a comunidade educativa e a todos os cidadãos que, de uma forma ou de outra, possam utilizar as instalações escolares.

As funções de regulação das atividades escolares, do presente regulamento, desenvolvem-se no respeito pelos princípios consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo, de acordo com a legislação em vigor.

Tratando-se de um documento extenso e de elevado grau de complexidade e especificidade, a divulgação deverá, ainda, ser organizada de forma a atingir toda a comunidade educativa. Em situações de omissão, deverá ser consultada a legislação em vigor, o código do procedimento administrativo. Na ausência de informação e caso a situação não justifique uma consulta técnica/documental aos serviços regionais do Ministério da Educação e Ciência, o agrupamento deverá resolver autonomamente o problema, até ao momento em que a omissão seja corrigida pelo processo de revisão do Regulamento Interno.

O Regulamento Interno do agrupamento entra em vigor após a sua homologação pelo Conselho Geral.

1.4.3 Projeto Educativo

Com base no artigo 9º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, o projeto educativo é um dos instrumentos do exercício da autonomia do Agrupamento, e é definido como “o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa.”

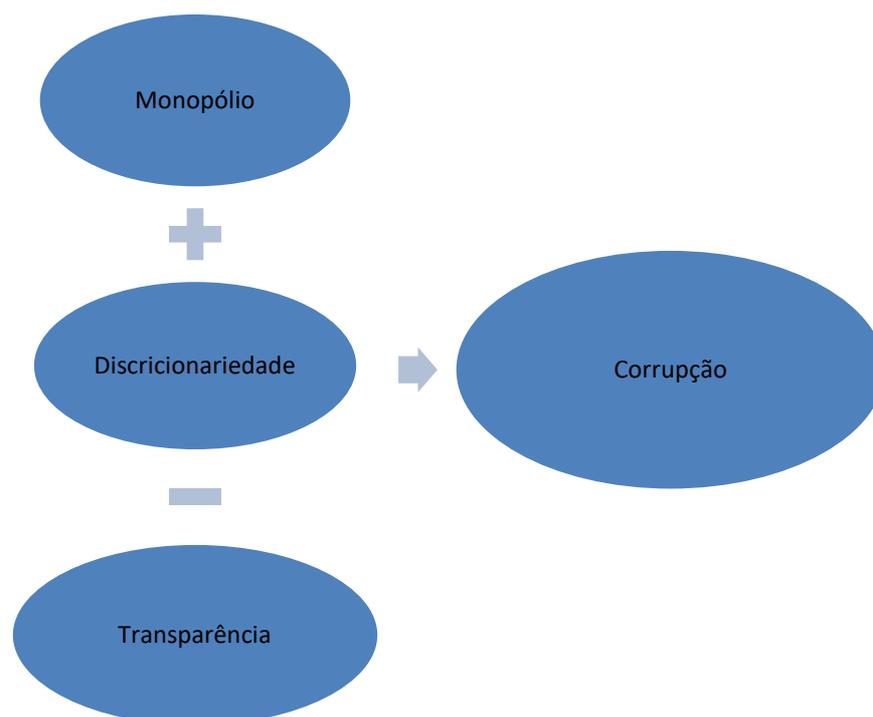
Estes são alguns elementos reguladores/instrumentos que existem nesta organização pública sobre como o funcionalismo público deve estar direcionado para o coletivo e não para o individual, em como se deve tratar todos aqueles que se dirigem a uma instituição pública, como clientes, logo deve ser prestado um ótimo serviço.

Além de reguladores, também alguns destes instrumentos podem prever a aplicação de sanções, no caso em que seja prestado um mau serviço, desobediência no tratamento com os superiores hierárquicos e seus pares, entre outros.

No entanto, Moreira (1999, cit in Tomé, 2013), menciona que é de evitar os profissionais que apliquem práticas com o intuito de prejudicar financeiramente uma organização.

A implementação de códigos e de instrumentos reguladores tendem a evitar situações de fraude/corrupção, neste sentido o relatório de Estratégia Nacional de Combate à Corrupção (República Portuguesa, 2020:28) menciona que “A Administração Pública deve cultivar a integridade como virtude, trabalhá-la como competência e assumi-la como exigência funcional”, acrescenta ainda que “o ingresso em determinadas profissões e a nomeação para certos cargos devem pressupor elevados padrões de exigência, não só no plano técnico como no da Ética.”

Figura 4 - Fórmula da Corrupção



Fonte: Adaptado do: (OECD/OCDE, 2004)

Entenda-se que a corrupção está diretamente ligada ao monopólio económico, à discricionariiedade e à falta de transparência. Nesse sentido, uma melhor regulação, uma maior sofisticação nos mecanismos de controle, apostar na prevenção e numa transparência maior, quase intocável, poderia ser uma das formas para combater a corrupção na A.P.

1.5. Código de Ética versus Ética na Administração

Um código de ética fixa as diretrizes, que regulam os condutas e procedimentos dos indivíduos dentro de uma organização.

Ética, por si só, não visa qualquer penalização legal, mas o código de ética pressupõe uma norma interna a cada organização e o seu cumprimento obrigatório. Mantendo uma linha de comportamento uniforme entre todos os integrantes.

Moreira(1999:15 Cit in Tomé, 2013:4) refere que “Assim, o homem vai basear a sua ação naquilo que julga ser correto para si, em que o interesse racional vai ditar as suas ações, mas sendo dotado de consciência racional as suas ações não serão apenas baseadas no egoísmo, na avareza e na cobiça, dado que o que está no centro da equação é a distinção entre «o que se pode fisicamente fazer» e «o que se pode eticamente fazer» ” dado que “nem tudo o que é possível é ético.”

Segundo Elias (cit in Quadros, 2008:12), “O nosso sistema jurídico é pródigo em legislação de suporte à Ética, esclarecendo e tutelando comportamentos anti-éticos mediante a sua força coactiva própria. Sem pretensões de sermos exaustivos, anotem-se os seguintes normativos: Constituição da República, Código de Procedimento Administrativo, Regulação de Conflito de Interesses, Estatuto Disciplinar para os Trabalhadores que exerçam Funções Públicas e Código Penal.”

1.6. As Boas Políticas Públicas

As boas políticas públicas passam por inspecionar, através da IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência), os organismos públicos periodicamente, garantindo e contribuindo para a melhoria da qualidade, da equidade e da justiça na Educação. O IGEC, no controlo da legalidade, desenvolve ações de acompanhamento, de avaliação, controlo e auditorias na Educação, desde o Pré-Escolar até ao Ensino Superior.

Quadro 2 - Boas Práticas - Controlo da Legalidade

Boas Práticas – Controlo da legalidade
a) Acompanhamento
b) Controlo
c) Auditoria
d) Avaliação
e) Provedoria e ação Disciplinar

Fonte: Adaptado do site da IGEC

a) Acompanhamento

As ações de acompanhamento, propõem-se observar e acompanhar as ações desenvolvidas pelos AE, de modo a obter um melhor conhecimento de todos os processos de implementação sobre as medidas de política educativa.

Possuem como uma das muitas referências, os princípios da imparcialidade, isenção, rigor técnico e responsabilidade.

b) Controlo

Estas atividades, têm como finalidade verificar os procedimentos legais tais como as conformidades da Unidade Organizacionais do sistema educativo, identificando os fatores condicionantes, entre outros, a sua eficiência e sua eficácia, tendo sempre a atenção os recursos/meios disponíveis e os serviços prestados.

São atividades de controlo sistemático, de intervenção seletiva e estratégica, conjugando-as com as ações de acompanhamento de execução que interagem como um dispositivo de regulação do sistema educativo da responsabilidade do IGEC.

São elaborados relatórios, que tem como objetivo produzir informação sobre o sistema, de modo a introduzir correções em casos, que se verifique necessários e propor medidas adequadas de regulação das mesmas.

c) Auditoria

Através da Auditoria, procede-se à análise dos atos praticados pelos AE's, num determinado período, tendo sempre em atenção critérios de conformidade, eficácia. Eficiência, pertinência e coerência – Critérios éticos.

Este procedimento, tem por base a legislação em vigor, normas, regulamentos das UO's, assim como contratos celebrados com entidades públicas.

Este procedimento rege-se por princípios de independência, de transparência na análise dos atos de gestão praticados por entidades públicas e privadas que tenham contrato com Estado para prestação de serviços.

O grande objetivo é informar os responsáveis das organizações auditadas, acerca das condições de funcionamento ou de prestação de serviços, recomendar soluções que permitam melhorar os resultados da gestão.

d) Avaliação

A Avaliação assume-se como contributo relevante para o desenvolvimento das escolas. É considerado, como um instrumento que visa melhorar o ensino e a aprendizagem / resultados dos alunos, incentivando práticas de autoavaliação, difundir a ética profissional vincada pela responsabilidade, incentivar a participação social na vida escolar e dar a conhecer ao público o trabalho das escolas.

e) Provedoria e Ação Disciplinar

A Provedoria tem como objetivo, salvaguardar a defesa dos direitos dos cidadãos, a equidade e a justiça do Sistema educativo.

Então, para que serve a Provedoria?

Serve para analisar e tratar de queixas dos utentes e trabalhadores do Sistema Educativo, podendo em última instância, evoluir para um procedimento disciplinar, seja ele sob a forma de inquérito ou de processo disciplinar.

Com base, na página eletrónica da IGEC, estas queixas podem ser apresentadas, por carta, fax, correio eletrónico na página oficial da IGEC ou formulário de e-atendimento. Antes de formularem a queixa, os utentes e trabalhadores do Sistema Educativo, devem expor sempre que possível, a situação em primeiro lugar aos órgãos competentes do AE (seja através do livro de reclamações, carta, pessoalmente).

O seu raio de ação é exercido pelas áreas territoriais da IGEC, às quais cabe verificar as queixas apresentadas e determinar o procedimento mais adequado para o seu respetivo tratamento, podendo ser desde uma diligência preliminar para apurar elementos, delimitando o objetivo da queixa e determinar seus fundamentos de forma célere. Quando essas queixas recaem sobre matéria de competência do Órgão de Gestão, na qualidade do diretor, ser-lhe-ão remetidas diretamente. As queixas relacionadas com os organismos são analisadas diretamente pelo IGEC após ouvir as partes envolvidas no processo.

Todas as queixas recebidas em sede da IGEC, serão enviadas às áreas territoriais de inspeção para averiguação e determinação dos procedimentos que mais se adequam à situação em causa.

Os órgãos de gestão, diretor, tem poder disciplinar sobre o pessoal docente, não docente e alunos, com base na lei em vigor. Contudo, o diretor-geral dos estabelecimentos escolares, tem poder disciplinar sobre os órgãos de gestão dos AE's ou escolas não agrupadas.

Contudo, se após uma intervenção inspetiva, se verificar a existência de atos ilícitos, o Inspetor Geral, tem competência para instaurar o procedimento disciplinar correspondente.

Se, por outro lado, as queixas digam respeito a outros setores da Administração ou à ação de entidades privadas sobre as quais o MEC, não detenha poderes de tutela, as mesmas serão remetidas para os serviços competentes da administração central, regional ou local, dando sempre conhecimento ao interessado.

Cabe ainda à IGEC, representar o MEC junto dos tribunais administrativos em ações e incidentes resultantes da sequência da intervenção da IGEC.

Serra (2016) salienta as auditorias como sendo um instrumento valioso na mensuração do ambiente ético e no grau de adesão interna aos instrumentos existentes, relativos ao comportamento organizacional. uma vez que, agregada à atual crise económico-financeira, está a tendência crescente para a perda de valores e deficiências ao nível da regulação e dos controlos.

Salienta ainda que a metodologia a adotar nas auditorias éticas deverá prosseguir objetivos específicos e concretamente direcionados, que permitam concluir pela suscetibilidade ou grau de exposição de determinada organização a desvios no comportamento.

Serra (2016), ressalva que através da avaliação do grau de implementação dos instrumentos de controlo comportamental - como sejam códigos de ética/conduita ou planos de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas – da autoavaliação organizacional, de entrevistas e questionários a stakeholders e funcionários, da avaliação do risco de ocorrência de desvios éticos e da análise do tratamento interno a denúncias e reclamações, deverá ser possível formular recomendações, seguidas de ações de follow-up, que incentivem a adoção, pela entidade pública, de uma gestão ética.

A relação entre o Estado e a sociedade, é regulada através da transparência e da dimensão da sua atuação, valorizando-se como um fator de estímulo da consciência pública, para a importância da avaliação da ética do setor público, conforme Apêndice 5.

Encontra-se a conjugação entre a Circular nº 1/IGEC/2013, de 20 de junho, o Estatuto Disciplinar (Lei nº 58/2008, de 09 de setembro), sobre notificações, com as disposições do Código do Procedimento Administrativo (CPA), atualizando as remissões legais, bem como adaptando-a ao novo regime jurídico dos trabalhadores em funções públicas.

Esclarecendo todos os procedimentos a adotar, no que se refere a notificações das decisões dos processos disciplinares, início da produção de efeitos das penas disciplinares, suspensão da execução das penas disciplinares e revogações.

Quadro 3 - Provedoria e Ação Disciplinar

Provedoria e Ação Disciplinar	
Objetivo	Salvaguardar a defesa dos direitos dos cidadãos
Para que serve	Analisar e tratar de queixas dos utentes e trabalhadores do Sistema Educativo disciplinar, seja ele sob a forma de inquérito ou de processo disciplinar

Queixas	Apresentadas, por carta, fax, correio eletrônico na página oficial da IGEC ou formulário de e-atendimento. Antes de formularem a queixa, devem expor sempre que possível, a situação em primeiro lugar aos órgãos competentes do AE (seja através do livro de reclamações, carta, pessoalmente).
Raio de Ação	Áreas territoriais da IGEC, às quais cabe verificar as queixas apresentadas e determinar o procedimento mais adequado para o seu respetivo tratamento, podendo ser desde uma diligência preliminar para apurar elementos, delimitando o objetivo da queixa e determinar seus fundamentos de forma célere.
Intervenção Inspetiva	Se verificar a existência de atos ilícitos, o Inspetor Geral, tem competência para instaurar o procedimento disciplinar correspondente.
IGEC	Representar o MEC junto dos tribunais administrativos em ações e incidentes resultantes da sequência da intervenção da IGEC.
Notificações das decisões dos processos disciplinares, início da produção de efeitos das penas disciplinares, suspensão da execução das penas disciplinares e revogações.	

Fonte: Adaptado da IGEC, 2021

Assim, caso se verifique a existência de atos ilícitos, as sanções a serem aplicadas no âmbito do procedimento disciplinar são sanções administrativas que acompanham as normas de Direito Administrativo que incluem tanto o indivíduo /trabalhador como a entidade/órgão que as aplica. As sanções previstas na Lei do Trabalho em Funções Públicas podem ter para o trabalhador um efeito mais grave, podendo culminar na cessação da relação de emprego público.

No procedimento disciplinar está em causa a averiguação da violação de deveres funcionais. Para que exista uma infração disciplinar o trabalhador não tem que agir necessariamente com culpa, contudo também é punível o comportamento negligente.

2. Metodologia

De acordo com Gil (1999:27) o método define-se como “o caminho para se chegar a determinado fim. E o método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir esse conhecimento”.

A investigação insere-se no paradigma da investigação qualitativa, sendo que estas investigações estão associadas a uma crença de que existem múltiplas realidades e que cada realidade é moldada pelo pensamento e pelas crenças dos indivíduos. Esta realidade é

estudada pelos investigadores, numa base em que elas têm de ter significado para os indivíduos que são objeto do estudo. Todo o processo desenvolve-se e é aprofundado numa perspetiva única de compreensão e estudo daqueles indivíduos e grupos em particular. Cada pessoa e cada comportamento humano são únicos. A descoberta e o aprofundamento de cada situação em particular e o modo como isso se relaciona com o meio envolvente é um dos desafios das investigações (Bogdan e Biklen, 1994).

Através da Investigação Qualitativa o investigador tenta compreender os fenómenos, relacionando-os com o meio ambiente em que está envolvido e pressupõe procedimentos, tais como a planificação, a colheita de dados e a interpretação, sujeitos a alterações, o que implica, que não haja um pensamento fixo sobre o objeto de estudo.

Mendes (2015), menciona que os participantes têm liberdade para exprimir livremente os seus pontos de vista e os investigadores devem ter o cuidado de ouvi-los, considerando as suas opiniões. Os resultados finais devem refletir os pensamentos dos participantes e não dos investigadores.

A investigação qualitativa possui características, nomeadamente: que a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o instrumento principal.

Os investigadores tentam compreender o porquê de certas situações serem como são, como se chegou a essas conclusões, ao invés de se concentrarem nas conclusões e tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. A direção do seu objeto de estudo só se começa a definir a partir do momento em que os dados são recolhidos. O investigador parte sem ideias pré-concebidas para a sua investigação e deixa que sejam os próprios dados recolhidos na apresentação a guiá-lo nas suas conclusões; o significado é de vital importância na abordagem qualitativa e os investigadores preocupam-se em saber o porquê das coisas, centram-se naquilo que as pessoas pensam e pelo que passam e os que as leva a agir da maneira como agem (Mendes, 2015).

Neste sentido, Bogdan e Biklen (1994) assumem que a metodologia qualitativa possui uma forma prática, na qual a utilização de instrumentos auxilia o desempenho docente, refletindo sobre a sua ação. Deste modo, a investigação propicia a análise de forma eficaz a sua prática, aperfeiçoando-a de acordo com as necessidades que se apresentam.

Propomo-nos recorrer ao método do estudo de caso, que, segundo Stake (2012), é definido como observar, analisar e compreender, a partir do terreno, aquilo que acontece, o modo como acontece, as lógicas e as finalidades que as revelam. Refere ainda que o “Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado.” (Stake,1994:236)

Segundo Yin (2006:13), “Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.”

Yin (1983) considera que com um esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui unicamente para o nosso conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

2.1. Objetivos e Questão de Partida

Com o estudo, pretende-se responder a um conjunto de objetivos que passamos a enunciar: O objetivo principal consiste em compreender se os princípios éticos, enunciados sob a forma de legislação e regulamentos, influenciam as práticas profissionais dos agentes educativos, no decurso das suas atividades.

Decorrem do objetivo geral os seguintes objetivos específicos:

1. Caraterizar o agrupamento X;
2. Caraterizar a amostra do estudo;
3. Identificar os códigos éticos do agrupamento - Carta Ética da Função Pública, Regulamento Interno e Projeto Educativo;
4. Compreender a relação entre os princípios éticos, contidos nos relatórios e nas práticas profissionais dos agentes educativos;
5. Compreender a importância da ética para a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que revogou o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que Exercem Funções Públicas, aprovado pela Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro, e passou a regular de forma integrada todas as matérias de natureza disciplinar, assim como a entrada em vigor de um novo Código de Procedimento Administrativo (CPA), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 4/2015,

de 7 de janeiro, implicam a atualização dos referenciais introduzidos pela Circular n° I/IGEC/2014.

Para a realização deste estudo partimos da seguinte questão de partida:

Quais são os princípios éticos definidos pela Administração Pública ao nível do sistema educativo e de que forma estes princípios se refletem nas práticas profissionais dos agentes educativos.

A resposta a esta questão direciona-se para a gestão de topo (elementos da direção) e para a gestão operacional (pessoal docente e não docente).

2.2. Métodos e Técnicas de Recolha de Informação

Na presente investigação, recorreu-se às seguintes técnicas de recolha de dados: entrevistas semi-diretivas e inquérito por questionário, pesquisa bibliográfica (bibliografia de referência) e análise documental (Dados sobre caracterização da organização e dos seus recursos humanos, regulamentos e documentos internos).

Segundo Yin (1994:92), a utilização de múltiplas fontes de dados na elaboração do estudo de caso, “permite por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e por outro lado, permite corroborar o mesmo fenómeno.”

Para Yin (1994:92), uma das “principais vantagens dos estudos de caso prende-se com o facto de permitirem recorrer a múltiplas fontes para recolher os dados.”

No entendimento de Ghiglione e Matalon (1993:85), a entrevista é utilizada para as técnicas menos diretivas, permitindo captar mais facilmente as representações sociais, bem como o sentido que os entrevistados atribuem à realidade, os seus valores e comportamentos.

Segundo os mesmos autores, existem entrevistas “não directivas”, de carácter mais flexível, entrevista “semi-directiva” ou semi-estruturada e a entrevista “directiva” ou estandardizada designada também por entrevista estruturada; questionar os dilemas éticos dos profissionais de uma organização, neste caso, uma organização pública, implica perceber como é vista a realidade profissional dos entrevistados em contexto de trabalho (Ghiglione at Matalon, 1993).

Por sua vez, Guerra (2006) também menciona e alerta para o facto de que as duas dimensões se complementam através das questões face aos objetivos gerais e sub-objetivos, do estudo

em causa.

Segundo Guerra (2006: 62) a “dimensão descritiva visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo.”

O questionário, segundo Gil (1999:128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Gil (2008:171) salienta que, “Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objectivos da pesquisa em questões específicas. As respostas irão proporcionar dados ao pesquisador para descrever as características da população pesquisada.”

O inquérito por questionário é um instrumento de coleta de informação, utilizado numa Sondagem ou Inquérito. Para esse trabalho abordaremos apenas o questionário como instrumento de pesquisa.

Ghiglione & Matalon (1993:13), afirmam que “As respostas a um inquérito não encerram a realidade, que não existe, aliás, mas a descrição e avaliação de certa realidade, determinadas pelo contexto de interação entre inquiridor e inquirido e referenciadas ao conjunto de representações e categorizações que presidem a essa interação.”

Com efeito, os inquéritos e suas respostas permitem uma descrição da realidade vivida na Organização/Escola, mostra-nos o contexto real e a interação entre os diferentes intervenientes.

Quivy e Campenhoudt (1995:192) referem que “Apresentar dados sob expressões gráficas favorecem incontestavelmente a qualidade das interpretações. Neste sentido, a estatística descritiva e a expressão gráfica são mais do que simples técnicas de exposição dos resultados. Mas esta apresentação não pode substituir a reflexão teórica prévia, a única a fornecer critérios explícitos e estáveis para a recolha, a organização e sobretudo a interpretação dos dados assegurando, assim, a coerência do conjunto do trabalho.”

Para Morgado (2012:71) “As técnicas e os instrumentos de recolha de dados utilizados são,

na concepção, recursos fundamentais porque deles dependem, em grande parte, a qualidade e o êxito da investigação. Devem por isso, ser elaborados e utilizados de modo a captar, da forma o mais completa possível, todas as informações inerentes ao (s) fenómeno (s) em estudo.”

Segundo Turato (2003: 143) “Para que um método de pesquisa seja considerado adequado, é preciso sabermos se ele responderá aos objectivos da investigação que queremos levar a cabo. Assim, a escolha da técnica e do instrumento de recolha de dados dependerá dos objectivos que se pretendem alcançar com a investigação e do universo a ser investigado.”

Como referimos proceder-se-á à realização de entrevistas semiestruturadas e a inquéritos por questionário, sendo o público-alvo, elementos da direcção (Órgão de Gestão), Professores e pessoal não docente. As entrevistas serão tratadas com recurso à análise do conteúdo categorial temática, onde a partir do corpus tentaremos identificar dimensões de análise retomando a perspectiva de Bardin (1977) Esta análise é tida como uma técnica e não um método, visto que se relaciona com um quadro teórico construído pelo investigador e onde os dados empíricos que seriam recolhidos, tornaria possível efetuar duas análises distintas do conteúdo das duas dimensões (Guerra, 2006): a descritiva e a interpretativa. Para análise dos dados do inquérito por questionário recorreu-se a uma análise de estatística descritiva baseada em frequências absolutas e relativas para considerarmos as principais tendências identificadas.

Este trabalho foi efetuado com base nos dados que foram recolhidos no Agrupamento X, em relação ao qual se manteve o anonimato. Podemos encontrar os respetivos guiões utilizados para recolha de informação empírica em apêndice (Cf. Apêndice 4).

2.3. Trabalho Empírico: Procedimentos realizados

Tendo em conta que este trabalho tem como objetivo principal: compreender se os princípios éticos, enunciados sob a forma de legislação e regulamentos, se relacionam com as práticas profissionais dos agentes educativos no decurso das suas atividades cumpre-nos, neste ponto, identificar os procedimentos desenvolvidos para a recolha de informação empírica, para responder aos objetivos e à questão de partida enunciados:

O mesmo iniciou-se com um requerimento dirigido à diretora do Agrupamento, a solicitar a autorização para a recolha, análise e posterior publicação de dados no trabalho, salientando que estaria assegurando o anonimato da instituição, ao qual existiu parecer positivo.

Propomo-nos abordar as questões relacionadas com os procedimentos ao nível do inquérito por questionário e da entrevista semiestruturada:

2.3.1. Inquérito por Questionário

Foi realizado um pré-teste a 19 pessoas, tendo sido o público-alvo o Pessoal Docente e Não Docente, de forma a aferir a clareza e o grau de dificuldade do questionário.

O questionário foi construído na aplicação *Google Forms*, e o pré teste revelou que, o mesmo não apresentava dificuldades no seu preenchimento. Posteriormente, foi enviado um *email* interno, com o link para o questionário, disponibilizado no *Google Forms*, para toda a comunidade, conforme Apêndice 4.

No período de 30/11/2020 a 31/05/2021, foram recolhidos um total de 59 respostas, conforme o referido apêndice.

O questionário propõe-se compreender, conforme Apêndice 6, o conhecimento sobre as normas, a sua implementação bem como os procedimentos éticos e suas práticas na Gestão de Recursos Humanos.

Segundo, Morgado (2012:71), os instrumentos e as técnicas de recolha de dados utilizados são recursos fundamentais porque “deles dependem, em grande parte, a qualidade e o êxito da investigação. Devem por isso, ser elaborados e utilizados de modo a captar, da forma o mais completa possível, todas as informações inerentes ao (s) fenómeno (s) em estudo”, logo qualquer outra técnica ou instrumento utilizado estará sempre relacionado com o objetivo/percurso da investigação.

Na primeira fase do questionário, foram aplicadas questões do âmbito demográfico (Género, Idade, Escolaridade, Categoria, Vínculo e Tempo de serviço), para melhor compreender os dados e estabelecer a relação de causa/efeito com os resultados obtidos neste estudo, conforme Apêndice 6.

Numa segunda fase, pretendeu-se aferir o conhecimento e o comprometimento com a organização, tendo por base o conhecimento/desconhecimento dos procedimentos e normas éticas.

2.3.2. Entrevista Semi Estruturada

Na segunda parte e devido à Pandemia da COVID-19 existente no País e às normas de cofinanciamento existentes, o guião da entrevista foi enviado via mail, para o Pessoal Docente e Pessoal Não Docente, assim como para os elementos da Direção.

Foi solicitado aos respondentes que encaminhassem as respostas via mail após o seu preenchimento. Existindo sempre um feedback sobre o grau de dificuldade existente. A este propósito salientamos que o grau de dificuldade não foi significativo.

Uma entrevista diz-se semiestruturada porque ela segue um roteiro pré-elaborado. Ao entrevistado é reservado o papel de responder somente o que foi solicitado e ao entrevistador cabe compilar as informações. Este tipo de entrevista proporciona quase total da liberdade de resposta, por parte do entrevistado, que fica condicionado a responder somente o que lhe é perguntado

Pardal (1995) entende que este tipo de entrevista tem limitações e que toda a informação adicional, pode perder pela naturalidade do entrevistado.

Segundo Flick (2005:77) “pontos de vistas dos sujeitos serem mais facilmente expressos numa situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário”.

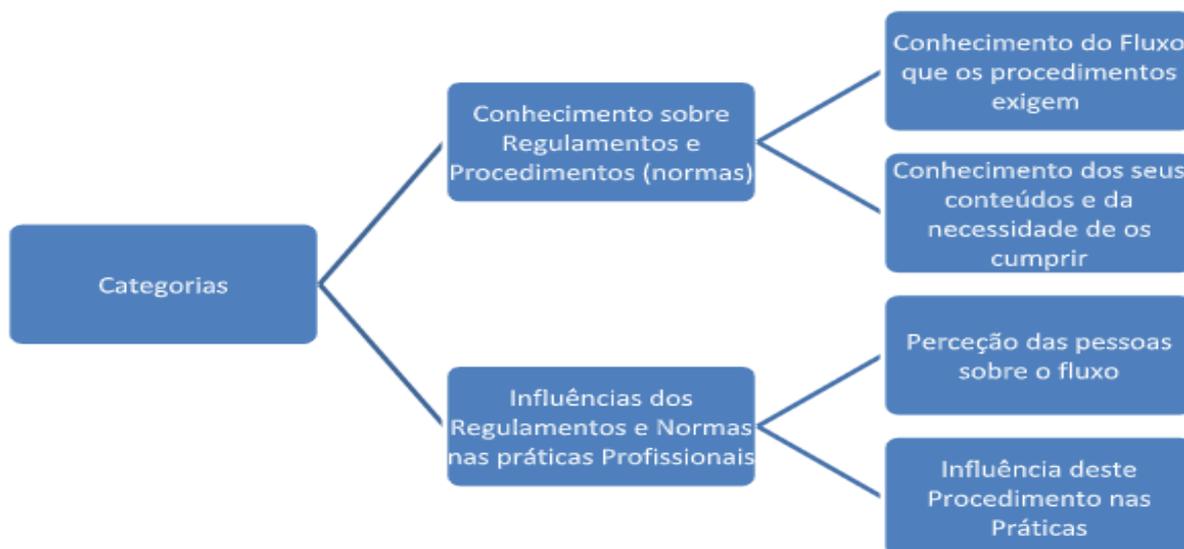
Foram obtidas 7 entrevistas repartidas entre pessoal docente e não docente do agrupamento X. as 7 entrevistas correspondem a sete mulheres, com idades compreendidas entre os 45 e os 55 anos de idade e com mais de 20 anos de experiência profissional. Ao nível da formação académica, 3 possuem 12 ano, 1 com Formação Técnica, 1 Pós-Graduação, 1 com Licenciatura e 1 com Mestrado.

Após a receção das entrevistas, procedemos à análise de conteúdo categorial temática, com base nas respostas dos intervenientes. As categorias encontram-se referidas no Apêndice 3.

Assim, no processo de análise dos dados recebidos, foram criadas 2 categorias que se relacionam com o conhecimento sobre Regulamentos e Procedimentos (normas) existentes e a Influência desses Regulamentos e Normas nas práticas profissionais.

Por sua vez foram subdivididas, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 - Categorias para Análise de Conteúdos



Fonte: Elaborado pela própria

Para além da entrevista e para analisar os dados obtidos, foram utilizados elementos/informações facultadas por parte deste AE. Assim, verificou-se a idade dos recursos humanos (grupo docente e não docente) com diversas variáveis: Sexo, Idade, Tempo de Serviço, Vínculo.

O questionário utilizado neste estudo possui 12 questões principais e sub questões, conforme Apêndice 4, dividido em três partes: Dados Demográficos/outras questões, Satisfação e Comprometimento.

3. Apresentação e Discussão dos Resultados

O estudo de caso em apreço realiza-se no Agrupamento X como já foi referido, pelo que procedemos à sua caracterização no que respeita a sua visão, sua missão, seus valores, recursos humanos e processos disciplinares (falta de ética/ conduta).

3.1. Caracterização do Agrupamento X

O Agrupamento X, assim referido pela necessidade de salvaguardar o seu anonimato, fica situado na cidade de Lisboa e foi constituído em 2004. Este Agrupamento nasce da conjugação dos imperativos legislativos, no âmbito da autonomia administrativa e gestão dos estabelecimentos públicos (Decreto-Lei nº 115-A/98, Decreto Regulamentar 12/2000) e das competências relacionais (saber – ser, saber – estar), das competências instrumentais (saber – fazer) e cognitivas (saber – saber).

O Agrupamento de escolas é constituído por 1 Escola Básica do 2º e 3º Ciclo, 4 Escolas Básicas do 1º Ciclo e 4 Jardins de Infância como se pode verificar no Quadro nº 4.

Quadro 4 - Estabelecimentos de Ensino

Estabelecimentos
1 EB 2º e 3º Ciclos
4 Jardins Infâncias
4 EB1 (1º Ciclo)

Fonte: Elaborado pela própria

Apresenta uma oferta educativa que contempla diversos níveis de ensino (Pré-Escolar, 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico), disponibilizando também outras ofertas como, PIEF – Programa Integrado de Educação e Formação, como medida socioeducativa dando assim cumprimento à escolaridade obrigatória e inclusão social (Agrupamento X, 2020).

O Agrupamento está distribuído geograficamente por duas freguesias.

Neste estudo de caso, a organização escolar demonstra utilizar alguns instrumentos internos de forma a regulamentar as práticas de cada categoria profissional. Uniformizando os procedimentos a adotar perante a comunidade e entidades superiores, como podemos observar no Quadro 5:

Quadro 5 - Instrumentos Internos

Nome	SIGLA
Regimento Interno Escolar	RIE
Regulamento Interno	RIA
Projeto Educativo do Agrupamento	PEA
Carta de Missão do Diretor	
Plano Anual de Atividades	PAA

Fonte: Adaptado do: Site Agrupamento (2021)

3.1.1 Regulamento Interno

O regulamento Interno (RIA), procura regular os comportamentos a partir do que seguidamente se cita: “Na elaboração deste Regulamento Interno esteve presente o respeito pelos princípios democráticos, pluralistas, multiculturais, de tolerância e pelo direito à

diferença, privilegiando a vivência em sociedade.”

O RIA, é um documento escrito, aprovado em sede de Conselho Geral e que rege os direitos e deveres dos membros de um determinado estabelecimento, responsabilizando e obrigando a cumprir com as regras e procedimentos adotados (Agrupamento X, 2020).

3.1.2 Carta de Missão do Diretor

De acordo com a Portaria nº 266/2012 de 20 de agosto, a Carta de Missão do Diretor é um documento onde constam, "de forma quantificada sempre que relevante e tecnicamente possível e com a calendarização anual, os compromissos a atingir pelo diretor no decurso do seu mandato".

Com base nas respostas do questionário, nas questões abertas menciona-se a Visão, Missão e Valores, salientando que “A Escola Pública é um pilar fundamental das sociedades, determinante na evolução ou na regressão das mesmas, por isso ela tem que ser entendida como uma realidade dinâmica que recebe e respeita todas as identidades que a compõem. Será uma liderança educacional e transformacional centrada nas pessoas, no estimular da criatividade, no levar a comunidade educativa a questionar-se, a problematizar o quotidiano e a perspetivar a escola a embarcar em estratégias transformadoras imbuídas de princípios e valores que as pessoas partilhem, dando assim uma nova dimensão antropológica à Escola.” Neste documento, será mencionado quais os Compromissos a estabelecer em relação à unidade orgânica e recursos necessários, sejam estes disponibilizados pela Câmara Municipal de Lisboa quer pela tutela (Agrupamento X, 2020).

3.1.3 Projeto Educativo do Agrupamento (PEA)

O projeto educativo, tem como objetivo principal a orientação educativa do agrupamento, sendo elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias (Agrupamento X, 2020).

3.1.4 Plano Anual de Atividades (PAA)

Com base nº 1 do artº 9.º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, conjugado com o Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, o Plano Anual de Atividades integra um dos instrumentos de autonomia do Agrupamento. Sendo considerado, como um documento de

planeamento, com o objetivo de traçar objetivos, as formas de organização e de programação das atividades propostas, identificando com antecedência dos recursos necessários à sua execução (Agrupamento X, 2020).

Os códigos e regulamentos são fundamentais, pois são um conjunto de diretrizes, normas e regras, com base nos valores, na missão e princípios da organização, com o propósito de influenciar a tomada de decisões e de orientar a relação com todos os envolvidos, sejam internos e externos – colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, comunidade – (ética), bem como estimular e incentivar os comportamentos que se pretende incutir nos trabalhadores (conduta).

Para a descrição dos resultados apurados no Agrupamento, iremos ter em conta diversos dados, conforme abaixo mencionados:

a) Recursos Humanos do Agrupamento

A nível de recursos humanos e de acordo com os dados que, até 31/05/2021, foram contabilizados e exportados para as plataformas do MEC, o Agrupamento X possui um total de 147 docentes, sendo que 4 estão a aguardar Aposentação, 27 em mobilidade e 1 em situação de "Outra". Esta última situação, não é considerada docente, mas o seu contrato é emitido como tal. Assim, foram contabilizados um total de 115 docentes em exercício **efetivo** de funções, num universo total de universo de 159 indivíduos (Agrupamento X, 2020).

Na Plataforma do MEC, utilizam o sistema informático MISI, de exportação e consulta de dados.

b) Sistema MISI e seus Objetivos

O sistema MISI é o sistema de informação onde são recolhidos dados da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, das escolas públicas tuteladas pelo Ministério da Educação e Ciência (MEC), escolas privadas com contrato de associação, escolas privadas com contrato de patrocínio, escolas privadas profissionais da área de Lisboa e Vale do Tejo e de todas as outras escolas privadas que manifestem interesse em facultar dados ao MEC por esta via.

O sistema MISI tem como objetivo centralizar a recolha de informação da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundários, facultar aos organismos centrais do MEC a informação necessária para a prossecução das suas atribuições e servir como base de suporte à produção de estatísticas da educação e à tomada de decisão.

3.2. Caraterização da Amostra

No universo de 159 indivíduos 59, responderam ao questionário representando um total de 37,1 % face ao universo.

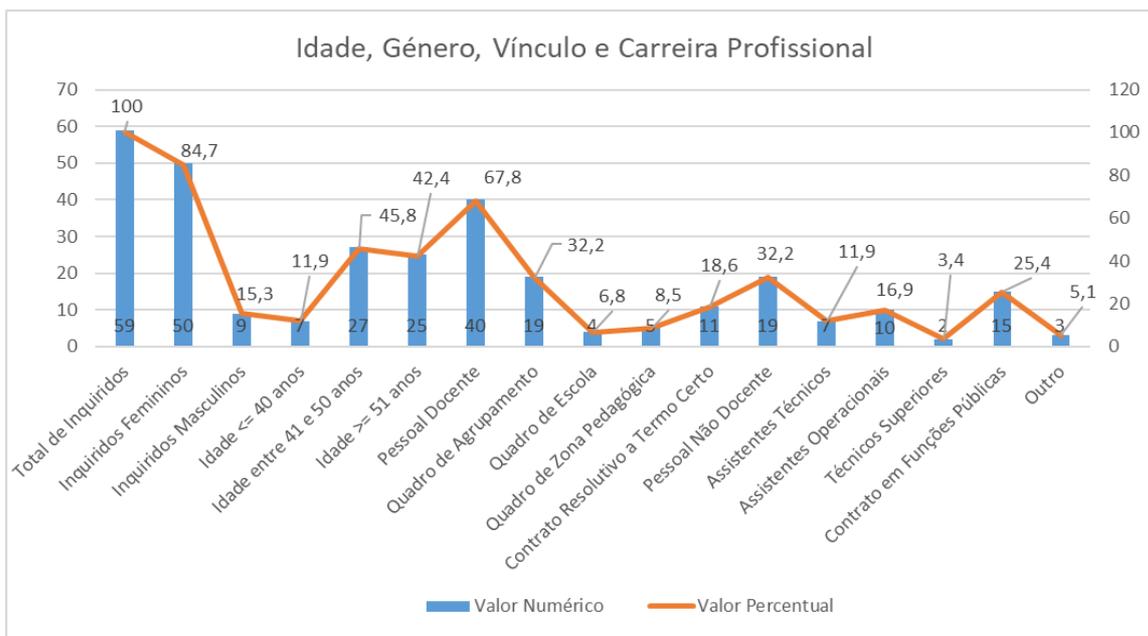
Procedemos à caraterização da amostra tendo em conta a idade, vínculo, sexo e carreira profissional dos respondentes.

Verifica-se que 11,9 % situam-se no intervalo etário com menos de 40 anos, contudo é de salientar que nos intervalos entre os 41 e os 50 anos encontramos 45,8 % dos respondentes, e que 42,4 % apresentam-se no intervalo com mais de 51 anos.

Com base na amostra, foi possível verificar que 67,8 % do Pessoal Docente que respondeu, está subdividido pelos seguintes vínculos laborais, com 32,2 % são Quadro de Agrupamento, 6,8 % são Quadro de Escola, 8,5 % Quadro de Zona Pedagógica e por fim com 18,6 % são contratados. Perfazendo 47,5%, pessoal docente pertencente ao quadro.

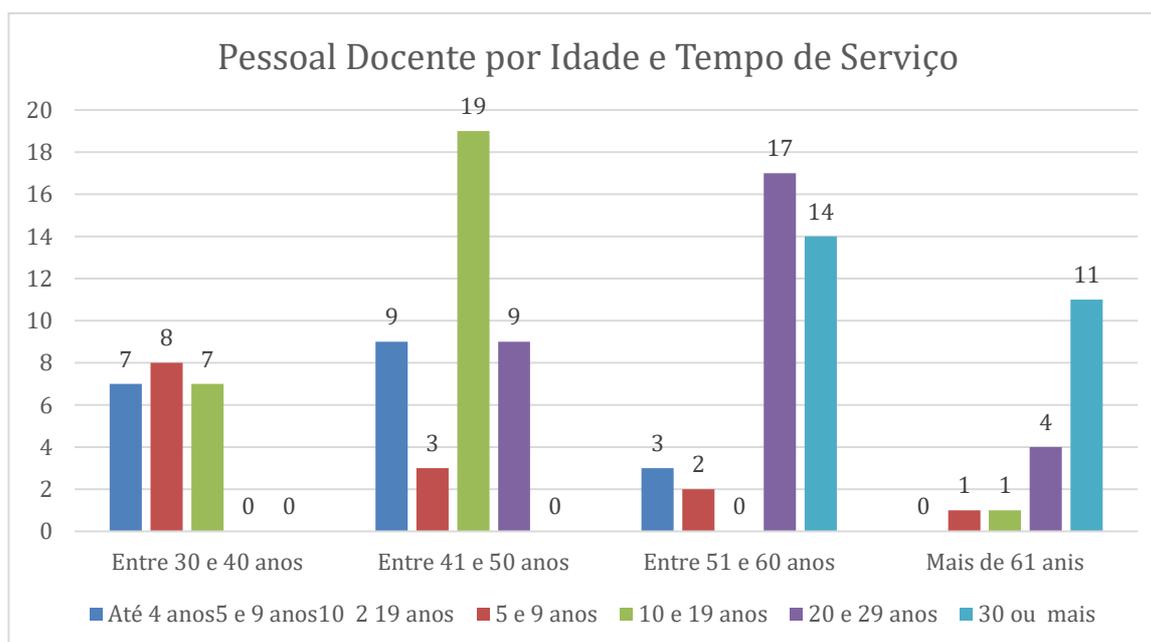
À mesma questão, respondeu 32,2 %, do Pessoal Não Docente (Cf, gráficos infra - 1 e 2).

Gráfico 1 - Amostra do Agrupamento (Idade, Sexo, Vínculo e Carreira Profissional)



Fonte: Adaptado do Questionário online (2020)

Gráfico 2 - Número de Docentes por Idade e Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela própria

Pode-se constatar no quadro infra, referente ao Universo, que exercem funções efetivas neste Agrupamento 115 docentes, no período compreendido entre 1 setembro de 2020 e 09 de novembro de 2020, com idades compreendidas entre 30 anos e mais de 61 anos, sendo de realçar que, estes docentes se encontram maioritariamente entre os 41 anos e os 60 anos e com antiguidade entre 20 e 29 anos de serviço. O Agrupamento possui um corpo docente estável.

Quadro 6 - Número de Docentes por Idade Tempo de Serviço (Antiguidade)

Idade	Até 4 anos	Entre 5 e 9 anos	Entre 10 e 19 anos	Entre 20 e 29 anos	30 ou mais anos	Total
Entre 30 e 40 anos	7	8	7	0	0	22
Entre 41 e 50 anos	9	3	19	9	0	40
Entre 51 e 60 anos	3	2	0	17	14	36
Mais de 61 anos	0	1	1	4	11	17
Total	19	14	27	30	25	115

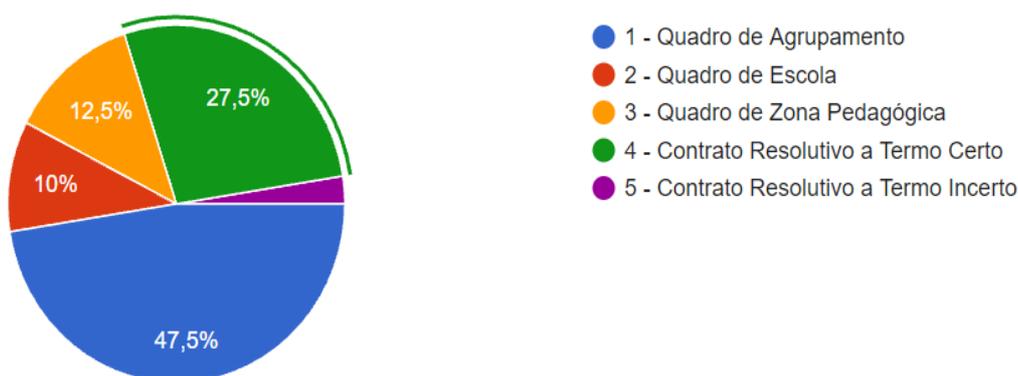
Fonte: Adaptado do MISI (2020)

Com base, em elementos fornecidos pelo AE, foi elaborado o gráfico infra de modo a observar-se melhor o número de docentes e qual o seu vínculo ao organismo público.

Assim, verifica-se que dos 115 docentes, que exerciam funções no AE até 09/11/2020, 60 pertencem ao Quadro de Agrupamento (QA) correspondendo a 52,2%, 3 ao Quadro de Escola (QE) correspondendo a 2,6%, 15 Quadro Zona Pedagógica (QZP) sendo 13% e 37 docentes são contratados correspondendo a 32,2%, sendo estes recrutados através de concurso, como a bolsa de recrutamento ou oferta de escola.

Esta AE possui um grupo docente equilibrado, estável tendo em conta que 54,8% pertencem aos quadros (QA e QE). No que diz respeito aos QA's e QE's, são ambas nomenclaturas de quadro, vínculo efetivo.

Gráfico 3 - Número de Docentes por Vínculo



Fonte: Questionário – Google Forms (Questionário - ÉTICA: Estudo de Caso de um Agrupamento de Escolas - Google Forms;2020)

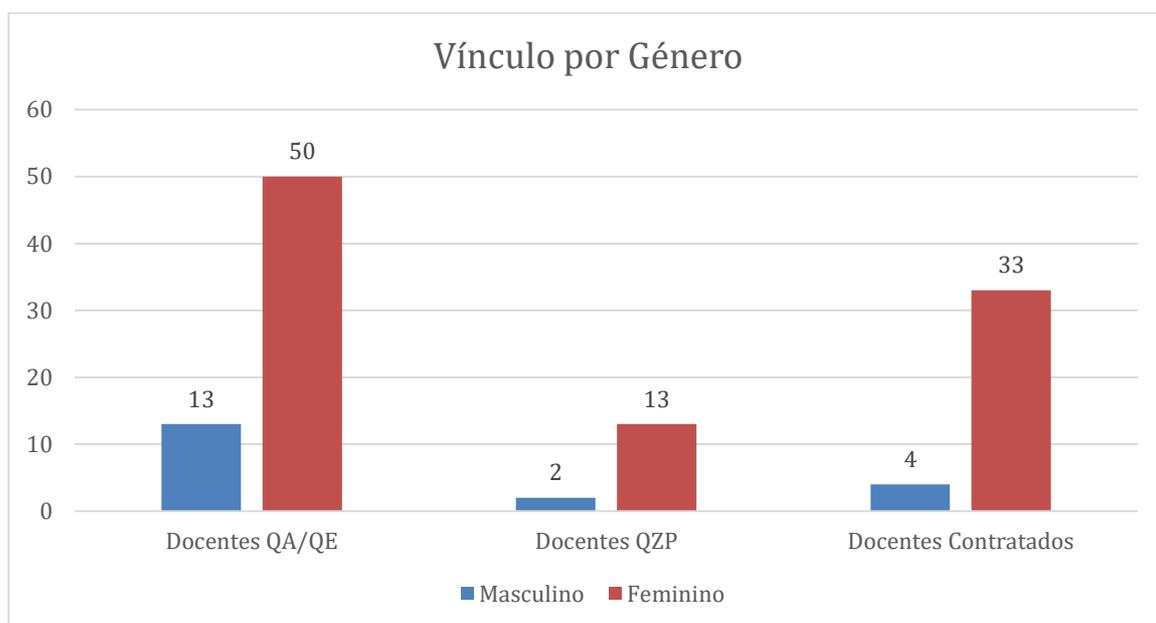
Com base no Estatuto da Carreira Docente, Decreto-Lei nº 75/2010 de 23 de junho, “os quadros de agrupamento de escolas, bem como os quadros das escolas não agrupadas,

destinam-se a satisfazer as necessidades permanentes dos respetivos estabelecimentos de educação ou de ensino (artº 26º), enquanto os quadros de zona pedagógica destinam-se a facultar a necessária flexibilidade à gestão dos recursos humanos no respetivo âmbito geográfico e a assegurar a satisfação de necessidades não permanentes dos estabelecimentos de educação ou de ensino, a substituição dos docentes dos quadros de agrupamento ou de escola, as actividades de educação extra-escolar, o apoio a estabelecimentos de educação ou de ensino que ministrem áreas curriculares específicas ou manifestem exigências educativas especiais, bem como a garantir a promoção do sucesso educativo.” (artº 27º)

A diferença que existe entre os QA's/QE's e os QZP's é que os primeiros se destinam a satisfazer as necessidades permanentes dos estabelecimentos de educação ou de ensino, sendo que os segundos se destinam a proporcionar a flexibilidade à gestão dos recursos humanos no respetivo âmbito geográfico garantindo a satisfação não permanente, a substituição de docentes QA's/QE's, apoiando áreas específicas, garantindo deste modo o sucesso educativo.

No gráfico abaixo mencionado como 4, conclui-se que para 37 docentes contratados, 33 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino, 15 do QZP sendo 13 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, dos 63 QA/QE são 50 do sexo feminino e 13 do sexo masculino. Observa-se ainda, que neste AE, a nível de corpo docente, 96 que corresponde a 84,7% são do sexo feminino e 19 do sexo masculino 15,3%.

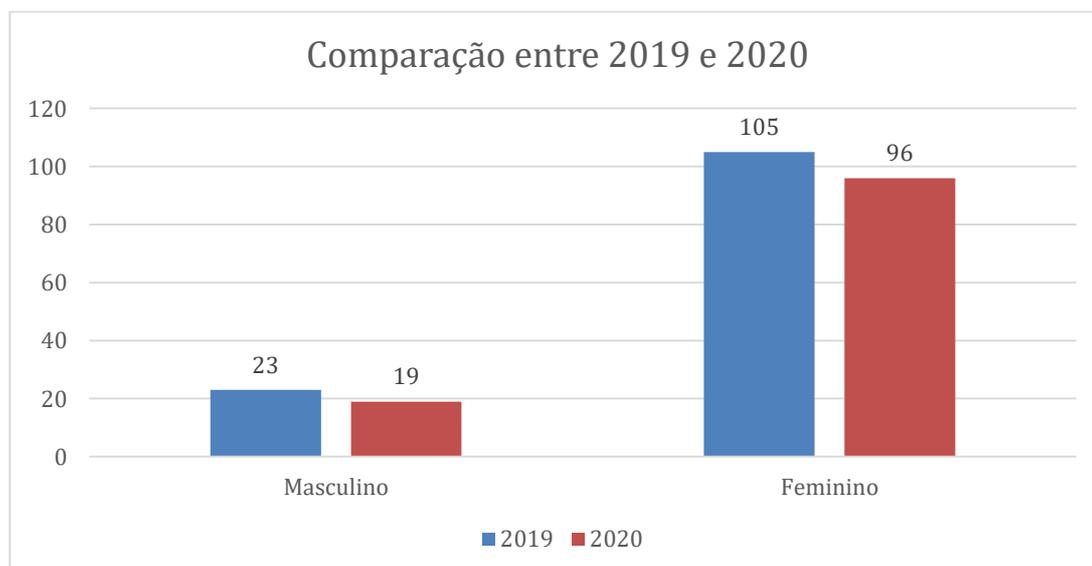
Gráfico 4 - Vínculo por Género (PD)



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Com informação, facultada, no período de janeiro 2020, o total de Pessoal Docente que exerce funções neste AE decresceu, passando de 128 para 115 docentes, sendo que, 105 são do sexo feminino o que corresponde a 82% e 23 do sexo masculino que corresponde a 17,9%. Existindo um ligeiro decréscimo de recursos humanos do sexo feminino de 1,4% e uma ligeira diferença no sexo masculino de 1,4%, conforme demonstração designada por Gráfico 5.

Gráfico 5 - Comparação do Universo Docente, nos anos 2019 e 2020



Fonte: elaborado pela própria

Com base no Quadro 7 pode-se observar que o universo dos alunos é de 1204 alunos, distribuídos pelos diversos níveis de ensino, que corresponde 16,3% no Pré-Escolar, 44% no 1º Ciclo, 26,2% no 2º Ciclo e 13,5% no 3º Ciclo.

Quadro 7 - Número de Alunos no Agrupamento

Número de Alunos no Agrupamento	
Níveis de Ensino/ Ciclos	Número de Alunos
Pré-Escolar	16,3% (196)
1ª Ciclo	44% (529)
2º Ciclo	26,2% (316)
3º Ciclo	13,5% (63)
Apuramento Total de Alunos	1204

Fonte: Adaptado aos Dados facultados pelo AE (MISI, 2020)

Nesse sentido, pode-se aferir que para 1204 alunos, existem 115 professores, 39 assistentes operacionais, 5 assistentes técnicos (efetivamente ao serviço ao somente 2) e 3 técnicos superiores.

A análise documental, permite constatar que o rácio do Pessoal Docente e Não Docente para 1204 alunos encontra-se em déficit, elevando o esforço e a carga horária para fazer face ao número de alunos e ao volume de trabalho.

Sendo que, para 115 docentes estão 11 alunos, para 39 assistentes operacionais o número eleva-se para 31 alunos e para os 2 assistentes técnicas (efetivamente ao serviço) o ratio é de 602 alunos.

Contudo, torna-se importante mencionar e realçar o esforço que este AE realiza face à falta de pessoal técnico e operacional, à falta de formação presencial ou e-learning, falta de sessões de esclarecimento, de forma a proteger e estimular os seus colaboradores para comportamentos éticos e práticas de responsabilidade social, ainda mais, tendo em atenção que 2020 e 2021 tem sido um ano atípico em todas as formas.

No universo de 47 trabalhadores/ funcionários, no âmbito do Pessoal Não Docente, engloba as categorias de Assistente Operacional, Encarregado(a) do Pessoal Assistente Operacional, Assistente Técnico(a), Chefe de Serviços de Administração Escolar/ Coordenador(a) Técnico(a) e Técnico (a) Superior.

É na categoria de Assistente Operacional que existe a maior diversidade dos tipos de

contrato, como: Contratos a Termo Resolutivo Certo a Tempo Parcial e Contratos a Termo Resolutivo Certo (mediante autorização do MEC, para a abertura de concurso e proceder em conformidade com os procedimentos), conforme demonstrado no Quadro 8.

Em janeiro de 2020, 44 dos 47 trabalhadores (nesta fase os Técnicos Superiores, não transitaram) passaram para a alçada do Município de Lisboa através do nº 7 e 8 do artigo 43º do decreto-Lei nº 21/2019 de 30 de janeiro, sendo publicada a lista nominativa do pessoal no Despacho nº 203-A/2020 de 07 de janeiro. Passando a auferir pela mesma remuneração, somente em setembro do mesmo ano.

No Quadro 8, verifica-se que 38 dos 47 trabalhadores possuem vínculo de Contrato de Trabalho em FP por tempo indeterminado, anteriormente conhecidos como o vínculo de quadro com nomeação definitiva, 3 com Contrato a Termo Resolutivo Certo, 6 com Outro tipo de Contrato.

Nesse sentido, 80,8% possuem vínculo de Contrato de Trabalho em FP por tempo Indeterminado, 6,3% com Contrato a Termo Resolutivo Certo, 12,7% com outro tipo de Contrato.

Apura-se que, no que se refere ao Pessoal Não Docente (PND) entre os 51 e 60 anos de idade é onde todos os valores mencionados de tempo de serviço se realçam mais, existindo apenas 17 profissionais. Destes 17 trabalhadores, 1 possui até 4 anos de serviço, 1 entre 5 e 9 anos de serviço, 3 entre 10 e 19 anos de serviço, 10 entre 20 e 29 anos de serviço e 2 com mais de 30 anos.

Quadro 8 - Número de PND por Vínculo e Categoria

	Contrato de trabalho a termo resolutivo certo	Outro	Contrato de trabalho em FP por tempo indeterminado	Total
Encarregado Operacional	0	0	1	1
Assistente Operacional	2	3	33	38
Assistente Técnico	1	0	3	4
Coordenador Técnico	0	0	1	1
Técnico Superior*	0	3	0	3
Total	3	6	38	47

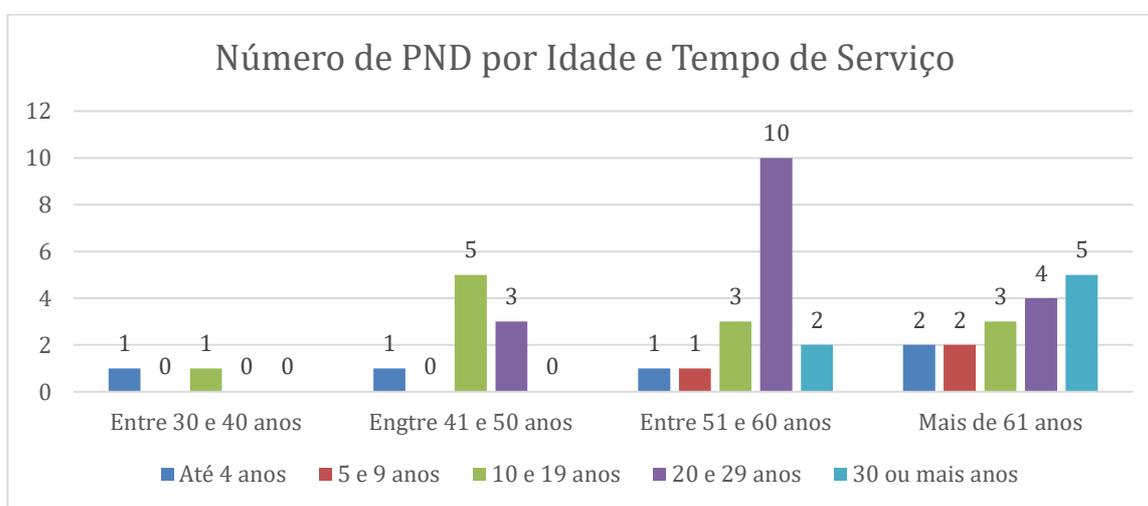
Fonte: Adaptado aos dados facultados pelo AE (MISI, 2020)

*Esta categoria, aparece mencionada com o vínculo de outros e contabilizado para o MISI como docentes, devido ao tipo de contrato (contrato docente).

Com base Gráfico 6, pode-se observar que os profissionais na sua grande maioria estão envelhecidos, mas com poucos anos de serviço/ antiguidade.

O sentimento de desejo de prestação de um excelente serviço público, de demonstrar uma disponibilidade constante perante qualquer que sejam as funções desempenhadas, defronta-se com a evidência no terreno que, ao chegar à idade de reforma, não terão o tempo necessário, para usufruir do valor total da aposentação, sendo penalizadas ao abrigo da lei em vigor.

Gráfico 6 - Número de PND por Idade e Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela própria

a) Níveis de Qualificação

Qualificação é atribuir uma qualidade ou um título a algo, é um fator qualificativo, o qual poderá mencionar as características que identificam e qualificam um indivíduo.

Este termo também utilizado quando se refere à formação profissional e experiência, sugeridas para o exercício de um cargo, por exemplo.

Com base no quadro infra, poderá observar-se que, neste Agrupamento, com o total de 162 indivíduos, sendo 140 do sexo feminino e 22 do sexo masculino, sendo 115 docentes e 47 não docente.

O sexo feminino possui uma maior qualificação/formação académica, em relação ao sexo oposto. Dos 162, 5 possuem o Bacharelato, 99 Licenciatura, 12 Mestrado, 46 com outro tipo de habilitação, sendo que dos 19 do sexo masculino, 1 possuem Bacharelato, 15 Licenciatura, 3 Mestrado e 3 com outro tipo de habilitação.

Quadro 9 - Formação Académica (por Sexo) - Pessoal Docente e Não Docente

Sexo	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Outra	Total
F	4	84	9	0	43	140
M	1	15	3	0	3	22
Total	5	99	12	0	46	162

Fonte: Adaptado do: MISI (Dados cedidos)

b) Organograma do Agrupamento

De acordo com o disposto na lei, os órgãos de administração e gestão do agrupamento são os seguintes:

- a) Conselho Geral.
- b) Diretor;
- c) Conselho Pedagógico;
- d) Conselho Administrativo;
- e) Coordenação/Representante de Escola;
- f) Outras estruturas de coordenação.

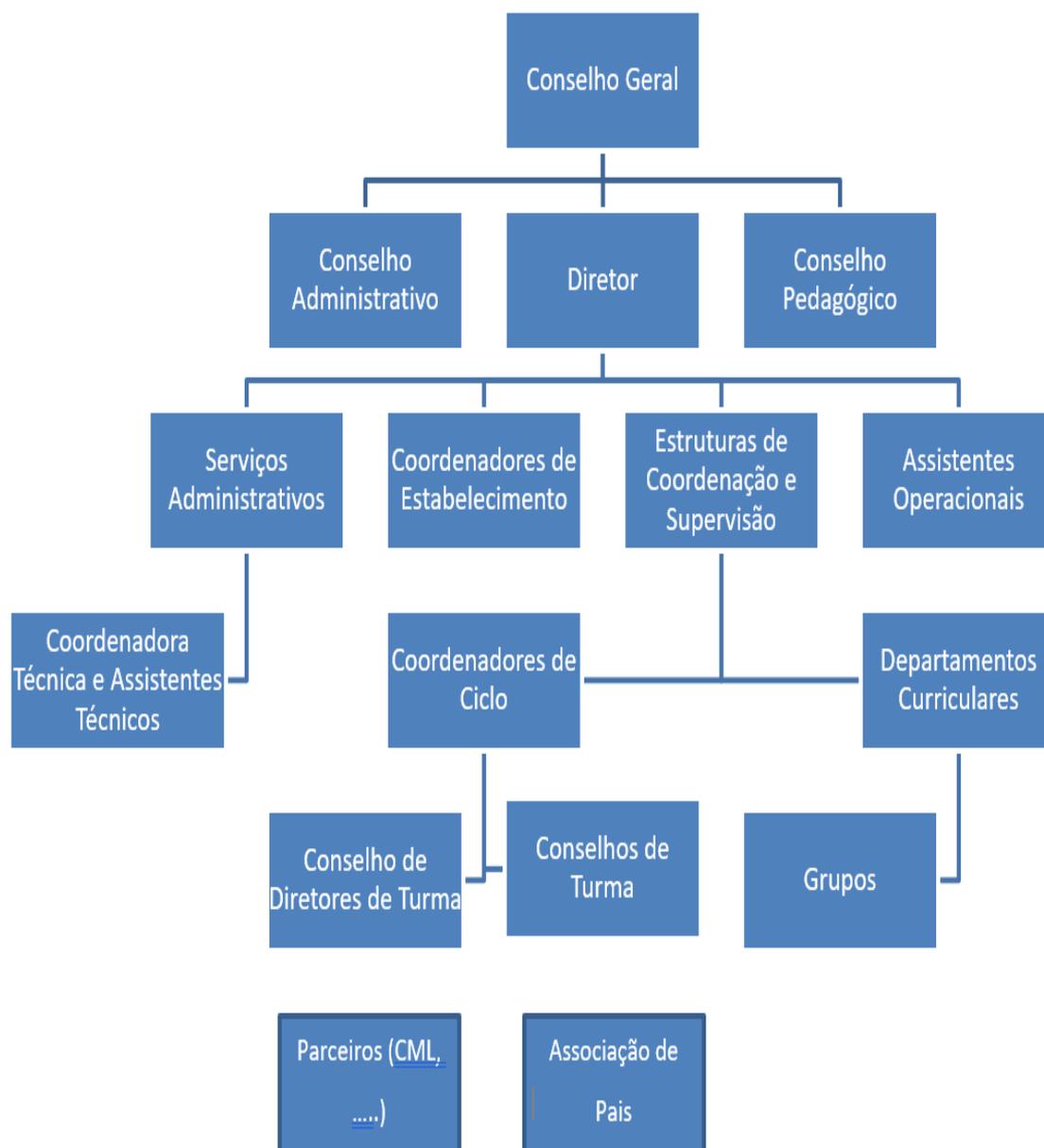
Nos diversos documentos, autorizados para consulta, não se identificou a presença do organograma, nesse sentido, foi elaborado um documento onde demonstrasse a estrutura organizacional e hierarquias e as relações entre os diferentes setores da organização.

O organograma, Figura 6, demonstra uma estrutura burocratizada, (mas uma burocracia profissional em que a área chave são os professores, com um forte enfoque nos serviços de apoio) salientando todos os departamentos e órgãos que dele fazem parte. Assim como, os Serviços de Administração Escolar (Recursos Humanos), que tem como linha de orientação hierárquica, o (a) Coordenador(a) Técnica(o) que responde diretamente ao diretor do Agrupamento e que deve ser considerado, pelo grau de complexidade e pela

responsabilidade inerente como a coluna vertebral de um AE, encontrando-se numa linha de hierarquização isolada dos restantes órgãos.

Segundo, Silva (2012:3) “Os serviços administrativos são uma parte essencial à operacionalidade dos estabelecimentos de ensino. Mas, não raras vezes, a sua importância é relegada para segundo plano, não obstante serem a máquina geradora de movimento que permite o regular funcionamento das instituições. Os prazos, procedimentos e legislação aplicável aos vários setores de atividade dos serviços administrativos têm sofrido múltiplas e rotineiras alterações nos últimos anos, sendo que a análise das alterações e a aplicação destas nem sempre se mostra de fácil entendimento ou exequibilidade.”

Figura 6 - Organograma do Agrupamento



Fonte: Elaborado pela própria

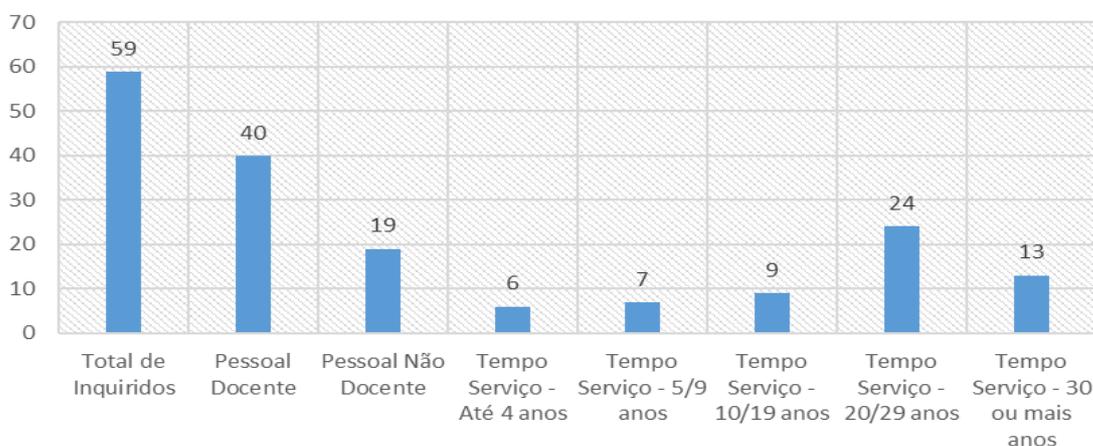
Devido à Pandemia da COVID 19, esta Organização alterou o seu funcionamento, ficando os docentes em teletrabalho, com aulas por vídeo conferência, e outras formas de ensino, como por exemplo: através da TV. As reuniões foram executadas da mesma forma.

Os alunos tiveram acesso, independentemente do seu escalão a auxílio económico, a um computador devidamente equipado com as aplicações necessárias. Esses equipamentos informáticos novos foram cedidos pelo Município de Lisboa, algumas empresas doaram também equipamentos, já que, para essa organização os mesmos já se encontravam desatualizados.

Com a finalidade de relacionar inquiridos, conforme Gráfico 7, com o tempo de serviço/antiguidade, no Gráfico 2, verificou-se que 40,6% entre 20/29 anos de serviço, 15,2% com 10/19 anos e 22% com 30 ou mais anos de serviço. Somente até 4 anos, 10,1% e 11,8% possuem entre 5/9 anos.

Gráfico 7 - Tempo de Serviço

Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela própria

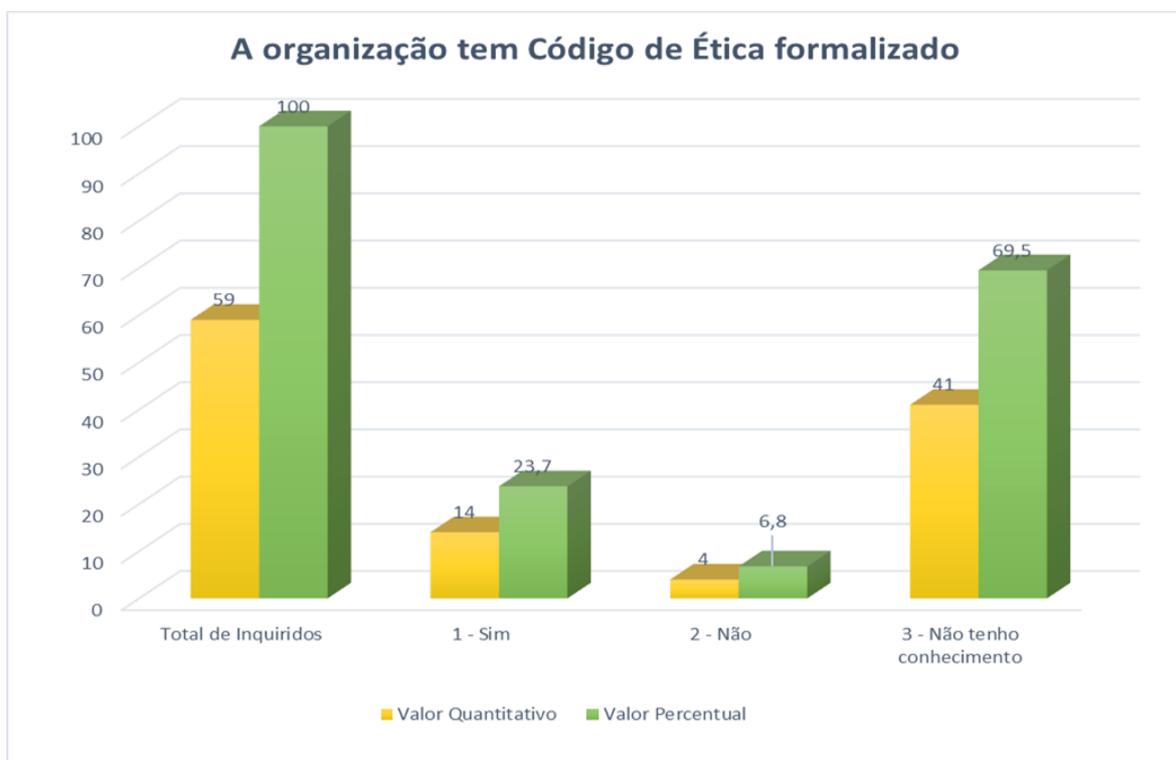
3.3. Análise e Discussão dos Resultados

Pretende-se neste ponto compreender se os agentes educativos inquiridos têm conhecimento dos códigos de conduta éticos no agrupamento X e de que forma estes regulamentos influenciam as suas práticas profissionais, para responder aos Objetivos e Questão de Partida. Optou-se por realizar uma subdivisão em duas partes: a primeira apresenta os

resultados obtidos por via os instrumentos de recolha de informação e a segunda procura realizar uma relação e responder aos objetivos enunciados. Atendendo os objetivos do estudo optou-se por apresentar a informação de forma agregada (pessoal docente e não docente).

Na resposta à questão “A organização tem código de ética formalizado” pode constatar-se, conforme o Gráfico 8, que 69,5% (41) dos respondentes não tem conhecimento da existência de um código de ética formalizado e 23,7% (14) mostraram esse conhecimento. Ressaltamos que 6,8% (4) dos inquiridos afirma que tais códigos não existem no agrupamento.

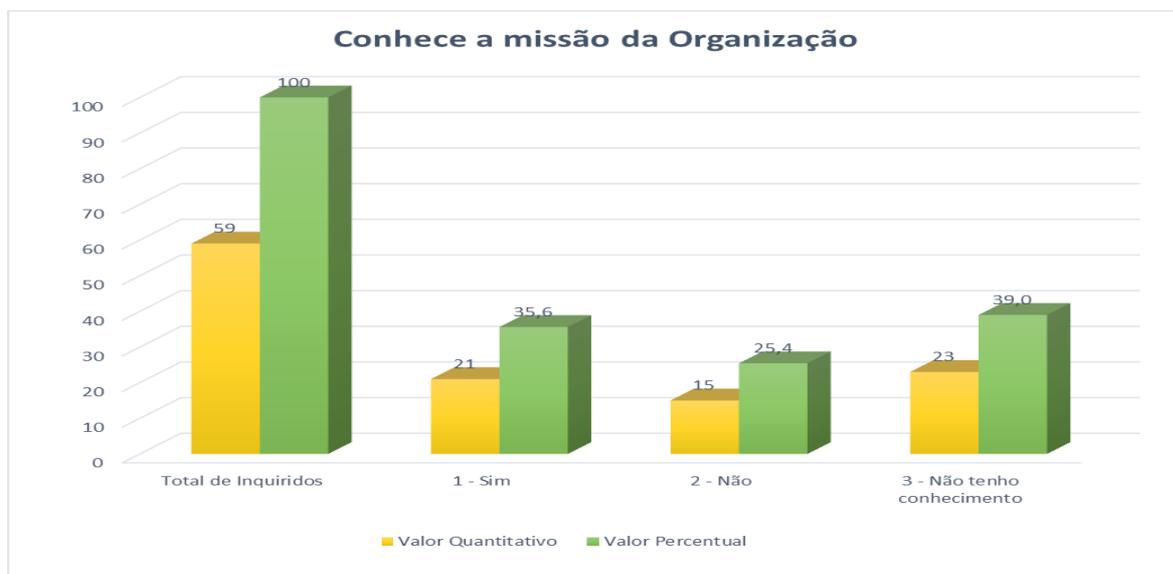
Gráfico 8 - A existência ou não de Código de Ética



Fonte: Adaptado do Questionário online (2020)

Sobre o conhecimento da missão do AE e quem é responsável pelo mesmo, foram aferidos os seguintes resultados, respetivamente, 25,4% (15) não conhece, 39% (23) e 35,6% (21) conhece, de destacar, 39% refere não ter conhecimento da existência desses documentos.

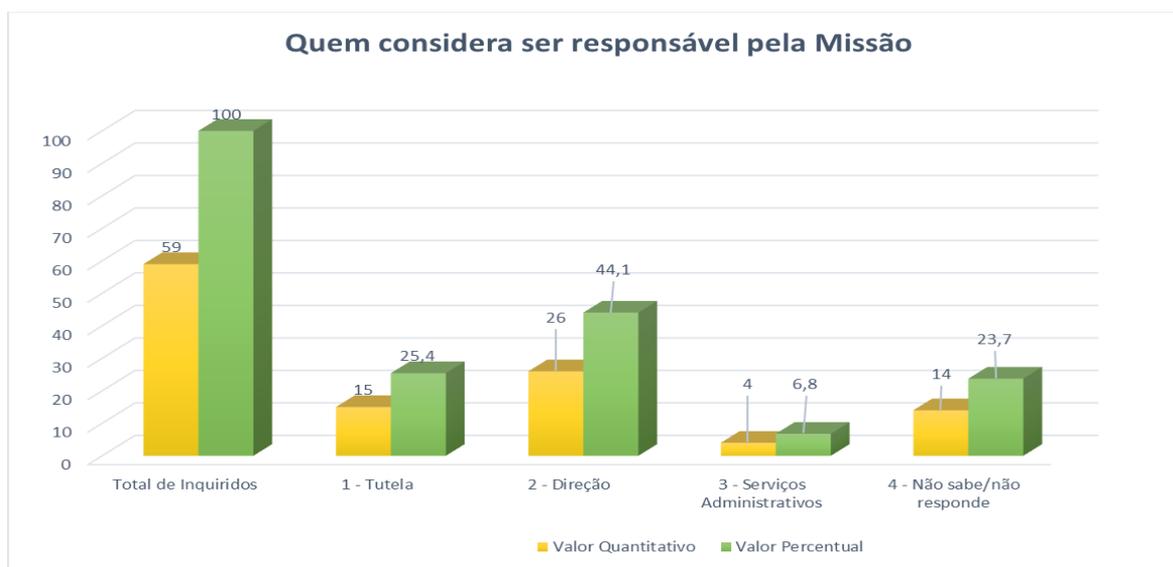
Gráfico 9 - Conhecimento sobre a Missão da Organização



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Sobre a responsabilidade pelo desenvolvimento da Missão, as respostas estão entre a Direção com 44,1%, (26), a Tutela (15) com 25,4% e 23,7% não sabe ou não responde (14).

Gráfico 10 - Quem é o responsável pelo desenvolvimento da Missão

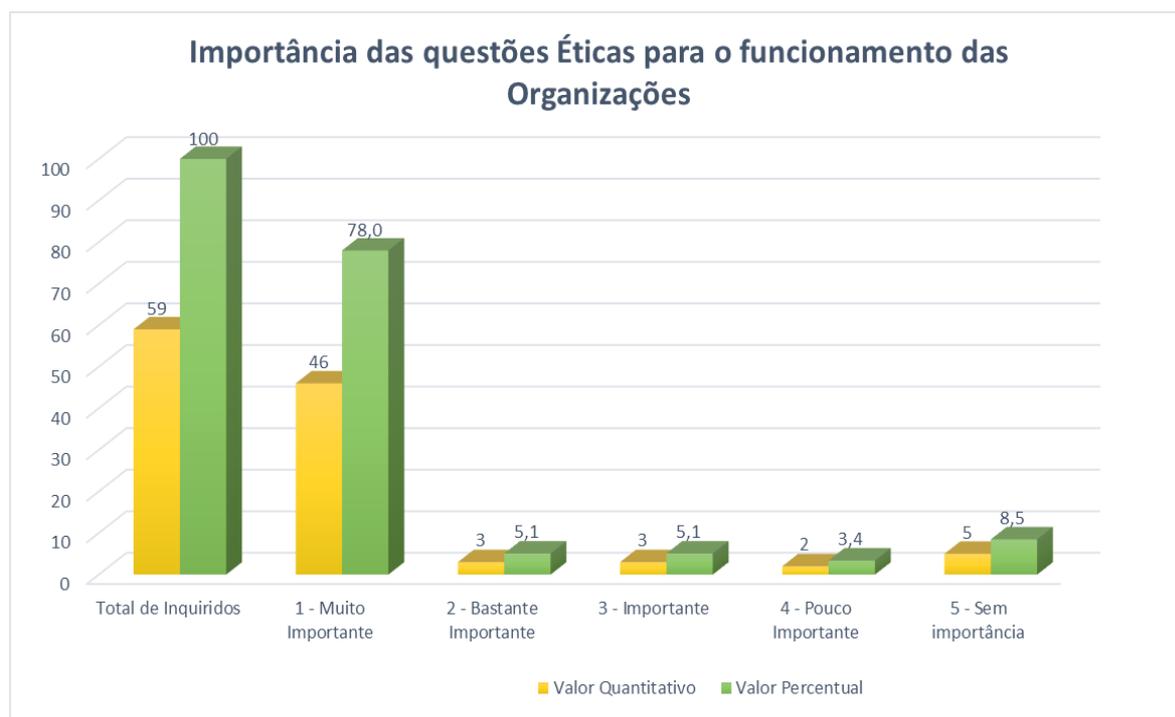


Fonte: Adaptado do: Questionário online

Aplicando a escala de 1 a 5, de Muito Importante para Sem Importância, 78% (46) indicaram que consideravam muito importante as questões da Ética para o funcionamento da

organização, 8,5% (5) sem importância e 3,4% (2) pouco importante.

Gráfico 11 - A Importância das questões Éticas para o funcionamento das Organizações



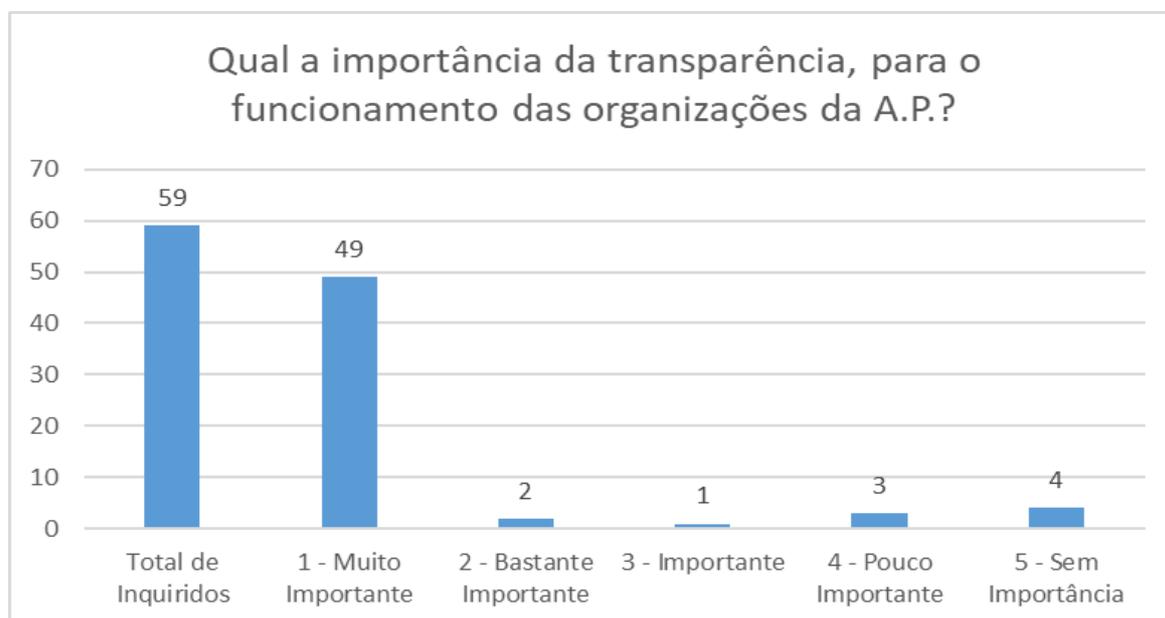
Fonte: Adaptado do: Questionário online

Como forma de justificação da resposta anterior no questionário, exemplificamos algumas respostas à questão aberta que pedia para justificar a resposta: “Para existir transparência e celeridade no tratamento dos assuntos”, “É importante que todos ajam em conformidade com os princípios constitucionais, “ No exercício das suas funções, todos os cidadãos devem ser tratados de forma cordial, justa e imparcial.”, “É a base de um funcionamento eficaz que prioriza fundamentos humanos”, “Todas as organizações devem possuir o seu código de ética, sigilo profissional. Porque a ação ética é determinante para o bem comum.”

Questionados sobre a importância da transparência para o funcionamento das organizações verifica-se que cerca de 83% (49) indicaram que era muito importante, 5% (3) pouco importante e 6, 8% (4) sem importância. Tendo mencionando a importância da transparência e da confiança, como podemos aprofundar o sentido destas tendências, através das respostas abertas seguintes: “Gera confiança nos serviços”, “Todos as decisões devem pautar por transparência”, “Porque a transparência é a base da sociedade democrática e da ação consciente de cada cidadão”, “A falta de transparência propicia mentiras, falta de equidade, confusões e perdas de tempo e esforço” (...). Podemos verificar as tendências enunciadas a

partir do Gráfico 12.

Gráfico 12 - Importância da transparência no funcionamento das Organizações

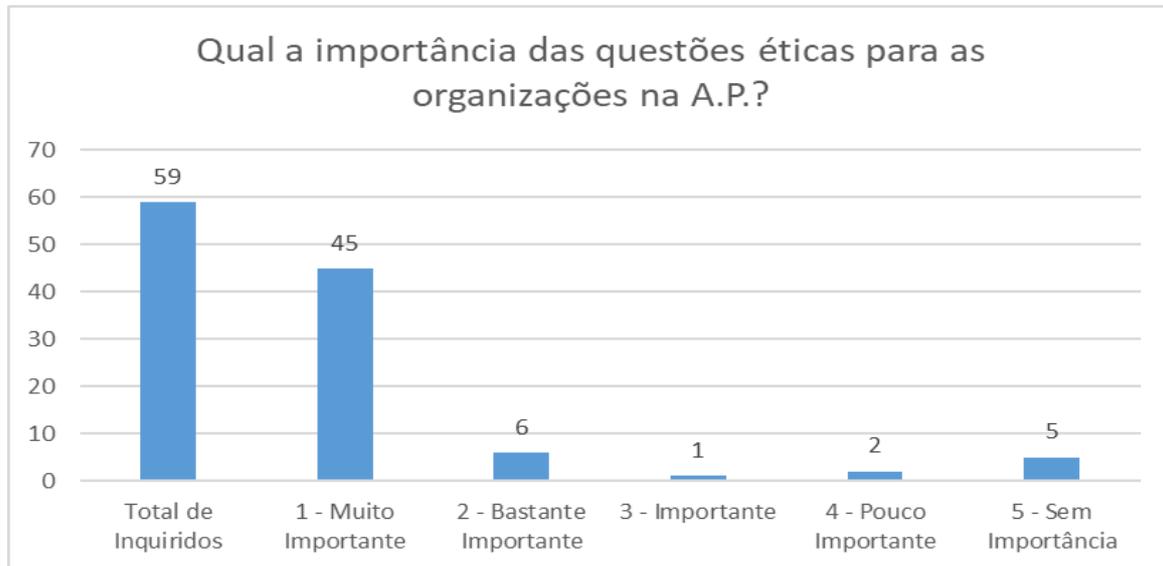


Fonte: Adaptado do Questionário online (2020)

Questionados sobre a importância das questões éticas para as organizações na AP, 76,3% (45) consideram muito importante, 3,4% (2) pouco importante e 8,5% (5) sem importância. As tendências apresentadas são fundamentadas pelas respostas abertas: “É importante para criar justiça e imparcialidade”, “São importantes os valores, os regulamentos, as leis que regem as condutas das pessoas numa organização”, “As organizações públicas estão na base da participação cívica. As organizações que agem de forma ética contribuem para o bom funcionamento democrático”, “Funcionar de acordo com um protocolo comportamental padronizado, é mais funcional/fácil, e há menos erros e menos responsabilidade de que executa o manual uma vez que segue instruções padronizadas e as exceções são determinadas hierarquicamente, portanto o erro é quase nulo bem como as responsabilidades”, “Porque assim não dá a possibilidade de um profissional optar por um postura de ética que julgue a mais correta para resolver determinado assunto, se optar por comportamento incorreto poderá ser punido.”

Podemos aferir as tendências de resposta no Gráfico 13.

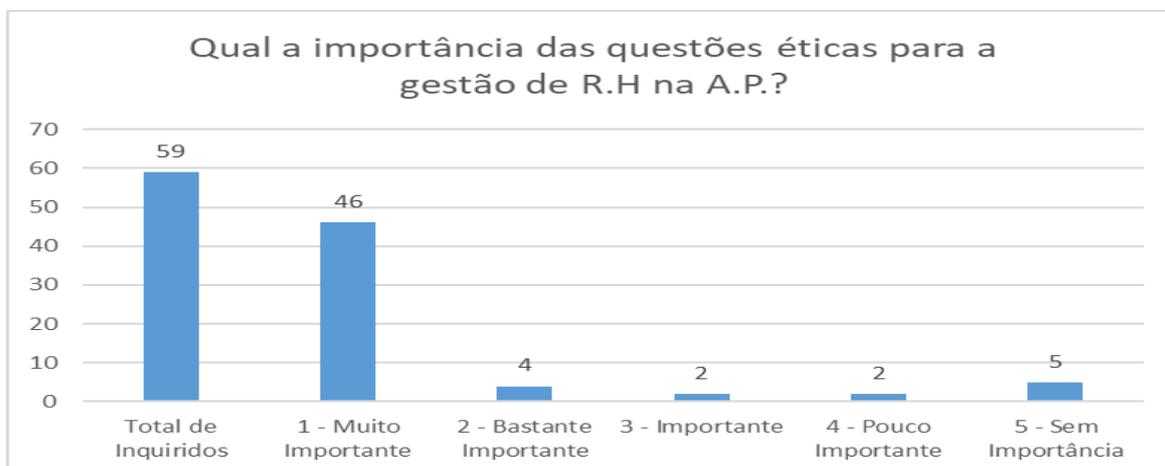
Gráfico 13 - Importância das questões Éticas



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Sobre a Q 8.7 que visa aferir a importância da ética para gestão de recursos humanos, 78% (46) considerou muito importante, e 8,5% (5) sem importância. As questões abertas do questionário aprofundam estas dimensões, manifestando que, “Cria igualdade de tratamento”, “Porque as condutas éticas na gestão dos recursos humanos são importantes para o crescimento da / na organização”, “A ética preza e respeita o bem-estar do outro, requer alguns comportamentos que estão associados à forma como cada indivíduo permanece no seu ambiente profissional. Porque essa gestão deve ser exemplar para todos os trabalhadores, influenciando também a ação destes últimos no exercício das suas funções.”

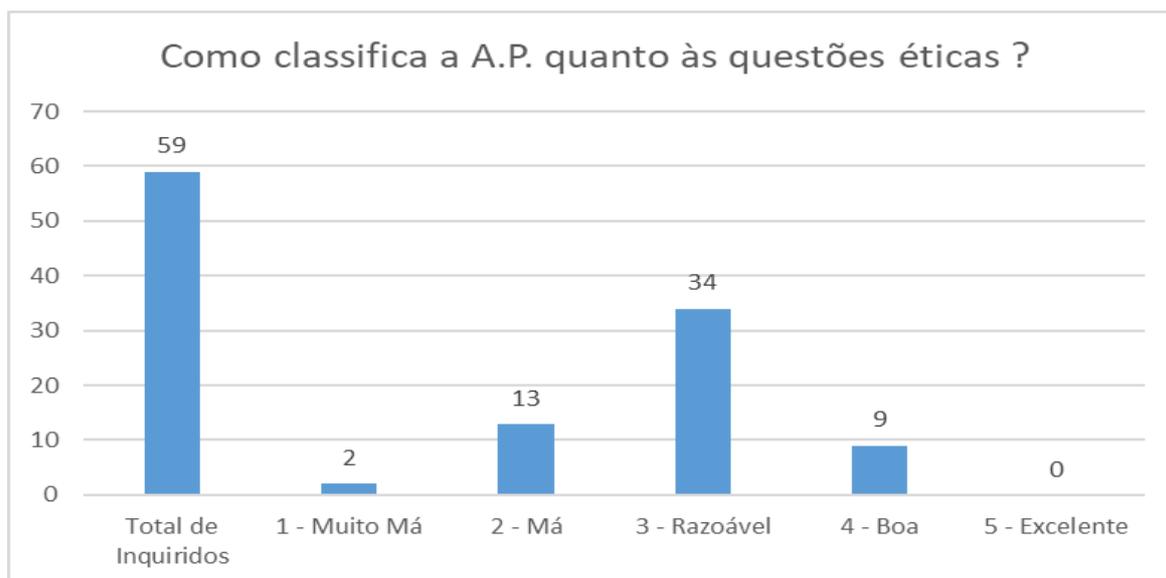
Gráfico 14 - Importância das questões Éticas na Gestão de R.H.



Fonte: Adaptado do Questionário online (2020)

Sobre a Q 8.8: Como classifica a A.P. quanto às questões éticas? Verifica-se que 57,6% (34) classifica como razoável a A.P. quanto às questões éticas, 22% (13) considera má, 3% (2) considera muito má e 15% (9) considera como sendo boa, conforme Gráfico 15.

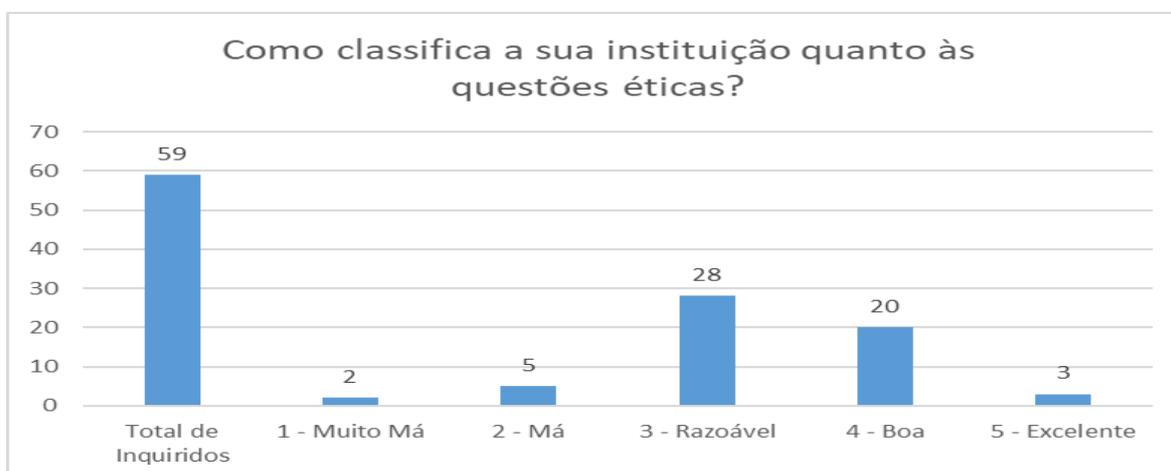
Gráfico 15 - Classificação da A.P. sobre as questões Éticas



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Quanto à questão: “Como Classifica a sua Instituição quanto às questões éticas?” verifica-se que 47,5% (28) considera que o AE é razoável no que diz respeito às questões éticas, 34% (20) como sendo boa, 5% (3) entende ser excelente, 8,5% (5) má, 3,4% (2) considera muito má.

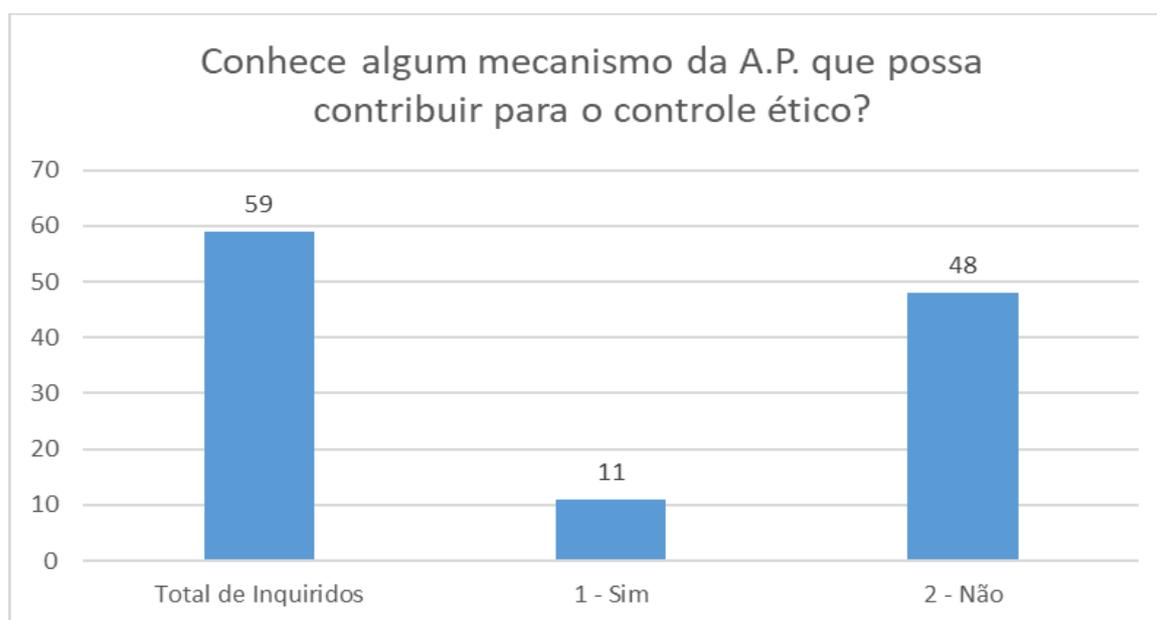
Gráfico 16 - Classificação da instituição quanto à Ética



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Na questão: “Conhece algum mecanismo da AP que possa contribuir para o controle ético?” Verifica-se que 81,4% (48) manifestou o desconhecimento de mecanismos de controle ético e somente 18,6% (11) manifestou o conhecimento dos mesmos, conforme Gráfico 17. Salientando que, “Não conheço”, “Não conheço, mas sugiro uma supervisão regular de suporta ao funcionamento Ministério Público, Políticos”, “Desconheço”.

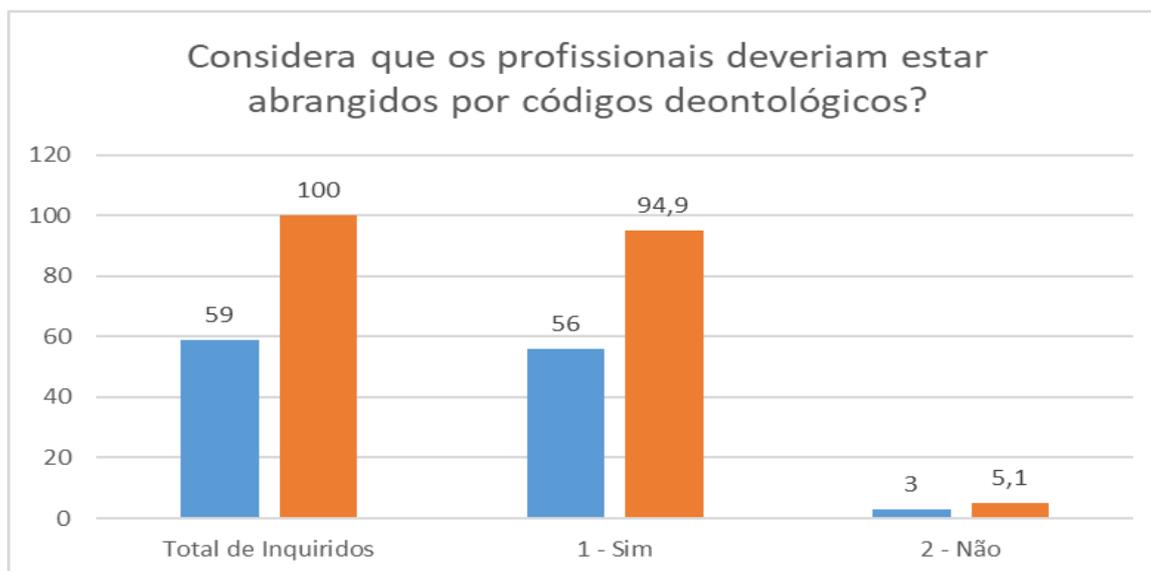
Gráfico 17 - Conhecimento sobre mecanismos de controle



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Na questão “Considera que os profissionais deveriam estar abrangidos por códigos deontológicos?”, constata-se que 94,9% (56) dos inquiridos considera que os profissionais deveriam estar abrangidos por códigos deontológicos e somente 5,1% (3), considera que não, conforme Gráfico 18.

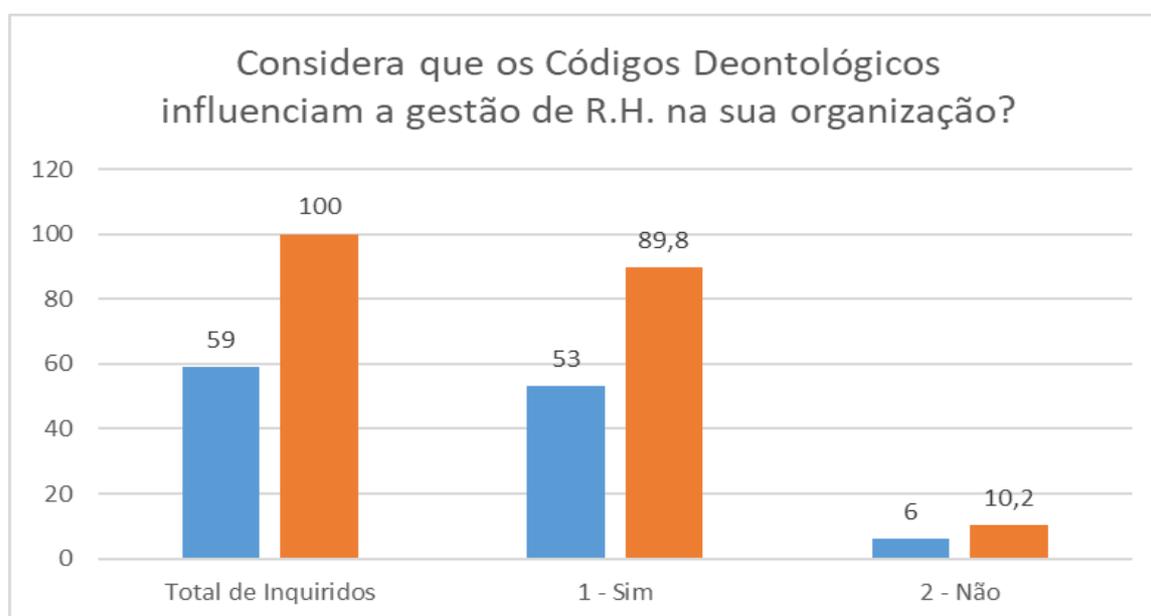
Gráfico 18 - Os profissionais deveriam estar abrangidos por Códigos



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Relativamente à questão “considera que os códigos deontológicos influenciam a GRH na sua Organização?” verifica-se que 89,8% (53) entende que os códigos influenciam os recursos humanos no AE e 10,2 % (6) considera que não.

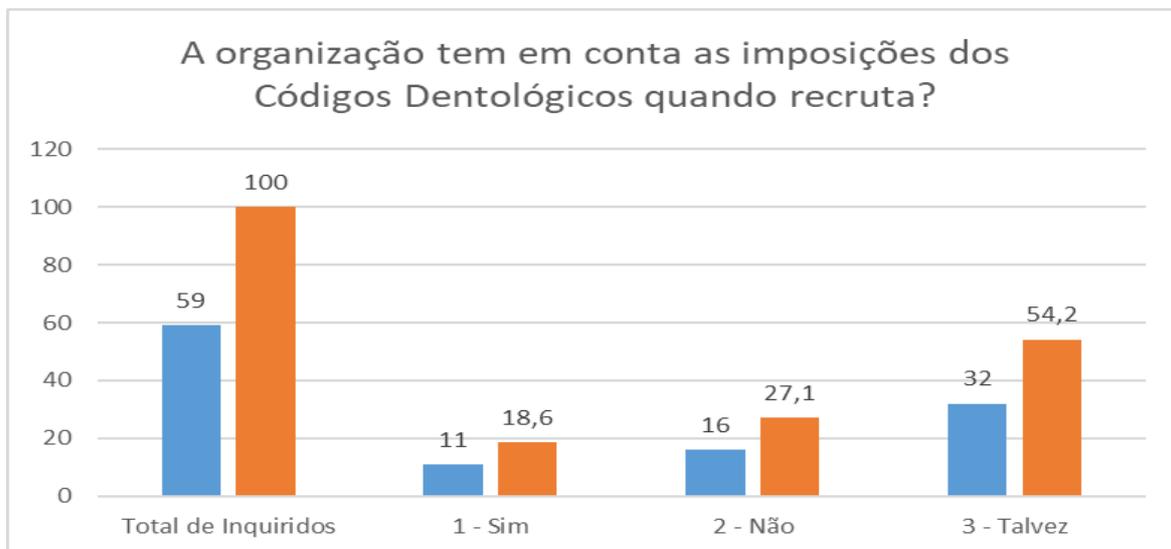
Gráfico 19 - Códigos Deontológicos influenciam a gestão de R.H.



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Sobre a Q. 10.3, no que respeita ao AE ter em conta os mesmos códigos quando recruta, 54,2% (32) entende que talvez, 27,1% (16) que não e 18,6% (11) que sim, podendo verificar uma diferença de 27,1% entre os inquiridos que entendem que talvez a Organização devesse ter em conta os códigos e aqueles que entendem que a Organização não tem em conta as imposições dos mesmos, aquando do recrutamento de novos trabalhadores, conforme Gráfico 20.

Gráfico 20 - Imposições dos Códigos Deontológicos

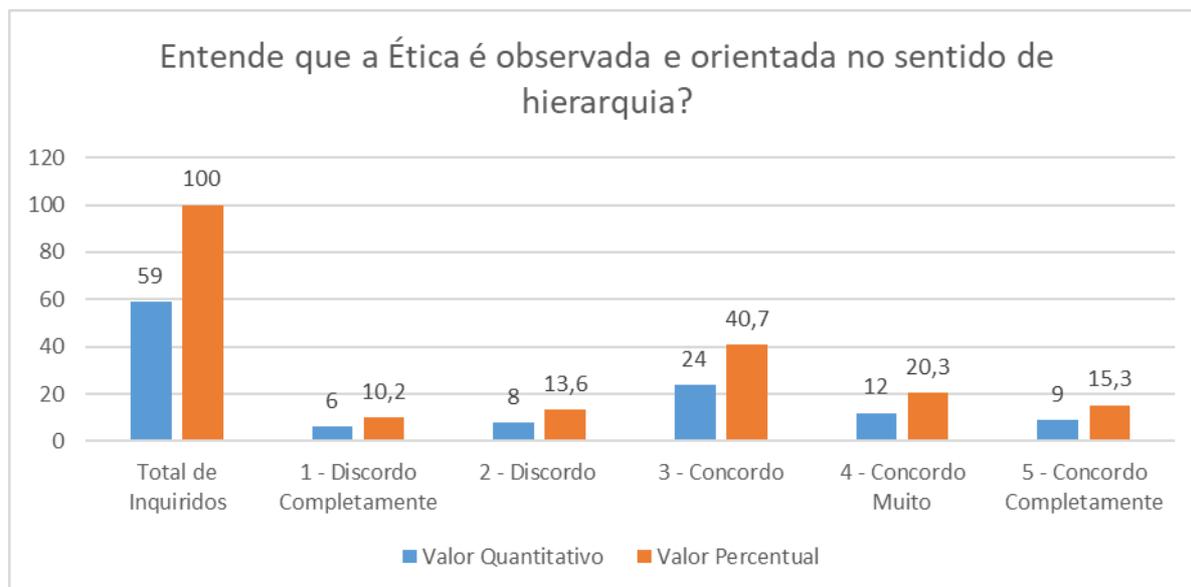


Fonte: Adaptado do: Questionário online

Nas Q 11, Q 11.1 e Q 11.2, utilizou-se a escala de 1 a 5, sendo o 1 Discordo Completamente e o 5 Concordo Completamente.

Sendo que, na Q 11, 40,7% (24) concordam que a ética é observada e orientada no sentido da hierarquia, 10,2% (6) discordam completamente, 20,3% (12) concordam muito, 15,3% (9) concordam completamente e 13,6% (8) discordam.

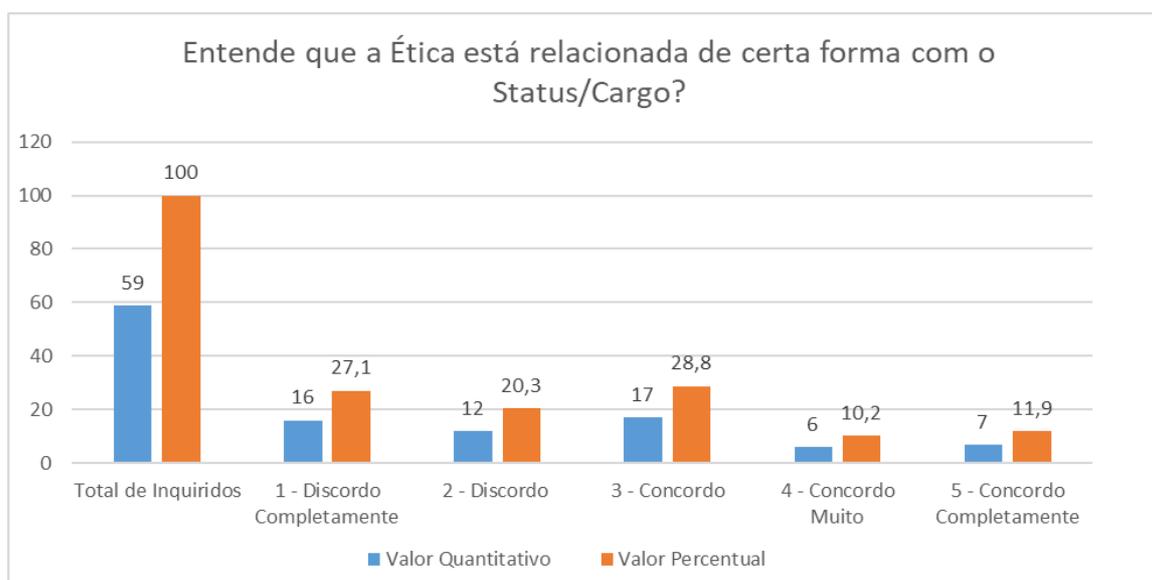
Gráfico 21 - Observação e orientação da Ética



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Sobre a relação entre a ética e o Estatuto/Cargo, 28,8% (17) concordam, 27,1% (16) discordam completamente, 20,3% (12) discordam e concordam completamente e 11,9% (7). No comprometimento com as normas de conduta, 42,4% (25) concordam, 28,8% (17) concordam muito, 20,3% (12) concordam completamente e 6,8% (4) discordam, conforme Gráfico 23.

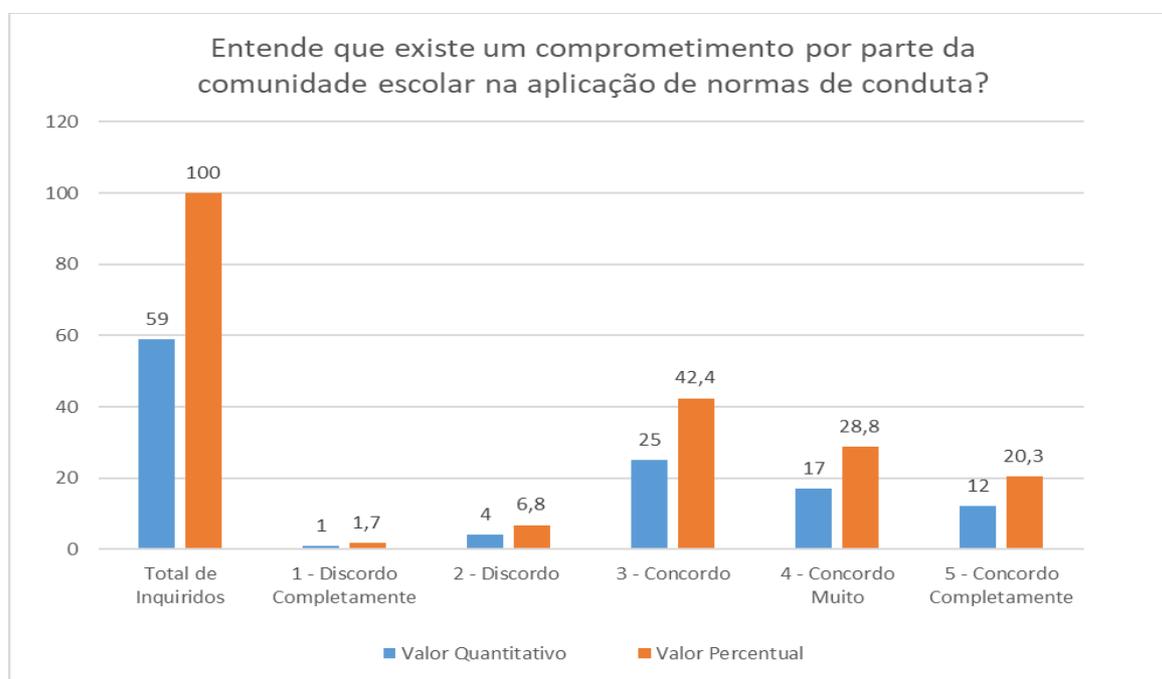
Gráfico 22 - Relação entre Ética e Status/Cargo



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Com base no Gráfico 23, constata-se que os inquiridos responderam na grande maioria que concordam ou concordam muito com as afirmações. Sendo as afirmações número 3 e 4 com 42,4% (25) e 28,8% (17) respetivamente. Merecendo uma atenção, o número 5, onde os inquiridos (12), concordam plenamente (20,3%) no comprometimento da comunidade escolar na aplicação de normas de conduta. Sendo que a relação entre a comunidade e a organização, tendem a ter um crescimento muito positivo. No entanto uma pequena minoria (1), discorda completamente (1,7%).

Gráfico 23 - Comprometimento por parte da Comunidade Escolar



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Perante a Q 12, sobre dez afirmações colocadas no questionário, foi aplicada a escala de 1 a 5, sendo que 1 não concordo nada e 5, concordo absolutamente.

As afirmações foram as seguintes:

- 1 - Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- 2 - Os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a Lei e o Direito.
- 3 - Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial

todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios da neutralidade.

4 - Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

5 - Os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.

6 - Os funcionários, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.

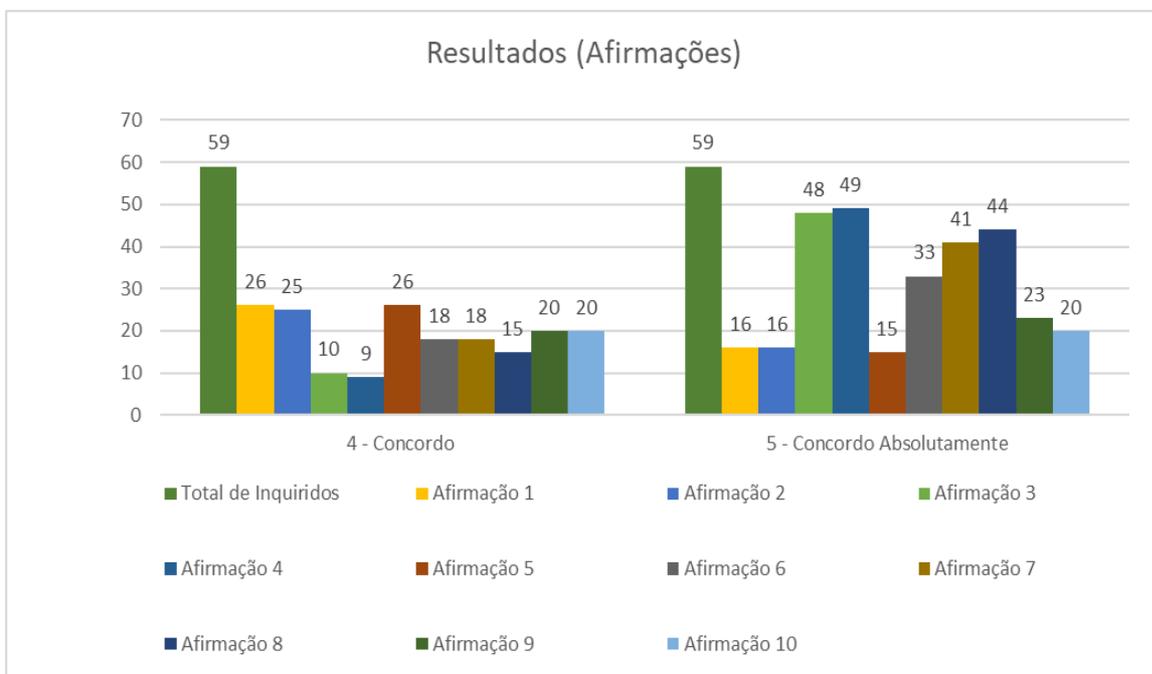
7 - Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.

8 - Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

9 - Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.

10 - Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

Gráfico 24 - Resultados



Fonte: Adaptado do: Questionário online

Com base no gráfico 24, constata-se que os inquiridos responderam na grande generalidade que concordam ou concordam absolutamente às afirmações. Sendo as afirmações número 3 e 4, com os valores mais elevados, 81,3% (48) e 83% (49), respetivamente. Merecendo uma atenção peculiar, a afirmação com o número 8, onde os inquiridos (23), concordam absolutamente (74,5%) que os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante. Relativamente, aos inquiridos que optaram por escolher, 1 e 2, na escala, são valores irrelevantes.

Os resultados obtidos, nas **entrevistas**, foram ao encontro das tendências já identificadas nos questionários, que em termos das questões abertas quer em termos das questões fechadas. A análise das entrevistas foi organizada em duas grandes categorias e subcategorias, conforme Figura 5.

Desta forma os resultados da investigação serão apresentados de uma forma geral e dividido por impactos em duas categorias: o conhecimento sobre os procedimentos e regulamentos (normas) existentes; e influências dos regulamento e normas nas práticas.

O resumo das entrevistas, pessoal docente como pessoal não docente (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), pode ser observado no Apêndice 10.

Sendo que, no que concerne aos resultados apresentados mediante o desenvolvimento deste estudo relacionam duas dimensões: o conhecimento sobre os Regulamentos/ Procedimentos existentes e o fluxo de procedimentos. Estas dimensões estão expressas nas seguintes citações:

“Sim. Foi o Ministério da Educação. São importantes para definir as linhas orientadoras de cada área” (E1);

“Sim, penso que tenha sido criado pela responsável da direção. Influenciam bastante e as vezes pela negativa” (E2);

“Sim e foi criado pela tutela (ministério de educação). Porque explicam as directrizes a seguir” (E5);

“Apenas disponho de informação rigorosa e conhecimento de causa no que diz respeito ao grupo profissional em que me enquadro. Quanto a este grupo profissional, as questões éticas estão, de algum modo, elencadas no Estatuto da Carreira Docente. Este Estatuto prevê uma série de procedimentos que influenciam direta e inequivocamente a gestão de recursos humanos do grupo profissional em que me enquadro. No que diz respeito à gestão quotidiana deste grupo profissional, creio que as questões éticas

são geridas a partir do “bom senso” de cada um dos profissionais da instituição e pelo Código de Ética e Conduta do Funcionário Público. No entanto, não estou plenamente segura de que estes sejam os únicos “referentes” pois – como mencionei na resposta à questão anterior – desconheço se existe ou não um código de ética, específico e formalizado, na instituição.” (E6)

Uma dimensão destacada nas entrevistas relaciona-se com o impacto dos códigos de ética perante o AE e a população:

“A organização a que pertença tem, obrigatoriamente, em conta o Código de Ética e Conduta do Funcionário Público por ser uma instituição pública. Aplica-o através do seu Regulamento Interno. Sei, no entanto, que apesar de existirem todos os Códigos e Regulamentos, o bom senso e a ação pessoal de cada profissional é determinante para a excelência (ou não) do serviço público.” (E6)

“Sim. Tratando-se de um Agrupamento de Escolas, com Intervenção Prioritária, sendo a população alvo menores muitos com situações de vida precárias e bastante fragilizadas os funcionários devem pautar pela discrição e sigilo de todas as informações que tenham acesso ou conhecimento.” (E7)

Outra dimensão prende-se com o desconhecimento dos códigos de ética, mas com a importância das boas práticas:

“Eu considero que sim, porque obrigava todos a comportarem-se obedecendo a condutas indutoras de boas praticas que beneficiaria a instituição, com toda a certeza, mas como já referi não tenho conhecimento a sua existência.” (E4)

“Sim, para responsabilizar cada interveniente.” (E5)

A dimensão importância dos códigos de ética, de modo a facilitar a difusão de comportamentos éticos, salientaram que:

“Já tive mais conhecimento. Parece-me que se eles existem é por uma questão burocrática. A quantidade de documentos existentes e divulgados leva a que sejam relevados, quando por vezes podem ser de importância.” (E3)

“A parte humana.” (E2)

“No que diz respeito especificamente aos docentes, a organização utiliza o Estatuto da

Carreira Docente e o Regulamento Interno da escola para facilitar a difusão de comportamentos éticos. Saliento que, nesta organização, o exemplo pessoal de cada profissional é aquele que mais fortemente contribui para a difusão de comportamentos éticos, enquanto exemplo prático e direto daquilo que esses mesmos comportamentos devem ser.” (E6)

Quanto à influência positiva ou negativa da direção em relação aos códigos/Regulamentos de ética:

Manifestaram que: “Numa gestão com hierarquia piramidal, quem está no comando deve ser um modelo a seguir pelos elementos que se encontram na base.” (E3)

“Geralmente, os trabalhadores docentes (em que me enquadro) dirigem-se às estruturas de coordenação, em primeiro lugar; em seguida, à Direção da escola; em terceiro lugar às estruturas intermédias do Ministério da Educação e ao(s) Sindicatos de Professores; por fim, ao Secretário de Estado da Educação ou ao Ministro da Educação. Quanto aos demais trabalhadores da instituição, desconheço a quem se dirigem em situação de conflito ou situações eticamente questionáveis.” (E6)

“Às vezes um simples papel necessita de várias assinaturas e primeiro que se despache demora uma eternidade.” (E2)

“Transparência, eficácia e confidencialidade. Os valores que privilegio são as boas relações interpessoais.” (E5).

Strieder (2000), considera que a ética está inserida na responsabilidade social, sendo que as organizações devem ter em atenção como as suas ações podem persuadir positiva ou negativamente. Entende que, a ética surge quando o homem começa a viver em sociedade. Logo é fundamental que exista uma reflexão ética, que as organizações pensem em como as suas medidas/ações podem ajudar para a tranquilidade de uma sociedade.

Segundo Valls (1994), todos os indivíduos sabem o que é a ética, mas não conseguem esclarecer, pode ser percebida como uma análise dos hábitos e práticas de um indivíduo, ou de uma determinada conduta.

A ética está diretamente ligada aos hábitos e práticas, sendo que estes mudam consoante o ambiente, organização e o próprio indivíduo: o que para alguns será considerado errado, para

outros é certo; assim sendo, a ética poderá ser um comportamento que se adequa aos costumes e práticas em vigor, sendo aceites e respeitados por toda a sociedade, ou seja, se os hábitos e práticas mudarem, o comportamento ético muda.

Em suma, como resultados finais, procura-se aferir o conhecimento dos códigos de ética, a influência no desempenho dos colaboradores, na implementação das normas e procedimentos éticos e as suas práticas na Gestão de Recursos Humanos.

Averiguou-se que no AE X, a grande maioria são trabalhadores com um de contrato TFPTI com mais de 20 anos de serviço, mas não possuem conhecimento da existência de códigos de Ética formalizados pelo AE, desconhecendo em geral a missão do mesmo.

Verificou-se que, existe conhecimento da responsabilidade ética, sendo importante para manter a imparcialidade e transparência, sendo considerado uma “participação cívica” e um “protocolo comportamental padronizado”.

Apurou-se que a maioria dos respondentes tem dificuldade em identificar como estão formalizados os códigos de ética e as suas implicações, não conseguindo muitas vezes distanciar-se do problema ou pensarem nele somente quando se veem envolvidos. Procurando as soluções que sejam mais viáveis, “Para que as situações decorram da melhor maneira para ambas as partes”.

No que concerne ao significado da palavra ética, demonstram no geral ter conhecimento dos conceitos existentes, pois também revelam um enorme à-vontade e apropriação do conceito, referindo como conceitos associados “bem-estar”, “justiça”, “saber ser e estar”, “retidão” e sentimento de “complacência”.

No que respeita à influência dos códigos deontológicos na prática dos diferentes profissionais verificou-se que não consideram, essa influência com estando associada ao estatuto do individuo. Entendendo, contudo, a existência de um elevado comprometimento por parte dos colaboradores na comunidade escolar. Pois revelam uma enorme vontade “Se desempenharmos bem a nossa função é relevante para o bem-estar dos outros”.

Ou seja, embora não conheçam os regulamentos têm uma perceção informal de que as práticas profissionais se devem pautar por um conjunto de princípios (o que remete para um conceito importante - socialização) ou seja o acolhimento e integração, mesmo com reconhecida falta de sessões de esclarecimento ou formação.

Podemos aferir que a consciência ética se adquire mais nas interações de natureza formal e informal do que no conhecimento dos regulamentos ou do receio de sanções.

Tendo como suporte a eficiência, correção e civismo, devendo fornecer todas as informações e os esclarecimentos quando sejam solicitados, salvaguardando o sucesso da atuação dos procedimentos e o dever de sigilo profissional que lhes está adstrito.

Neste estudo de caso e tendo em conta o objetivo geral desta investigação pode se deduzir, algum desconhecimento sobre Regulamentos e Procedimentos de práticas organizacionais de recursos humanos, sendo que as aplicações dos mesmos muitas vezes são influenciadas pelas pessoas, que os adotam por mera rotina.

Em termos de hipóteses reflexiva, com base nos resultados do estudo, considera-se que passa pela gestão organizacional uma melhor atenção a dar às boas práticas tanto internas como externas, às condutas interpessoais e com terceiros, inspirando em todos os colaboradores o rigor, zelo e transparência, estimulando o diálogo, o espírito de equipa, colaboração e partilha na Organização.

Promover a formação, o autoconhecimento e a proatividade, de forma a atingir o bom funcionamento da Organização. Tendo como suporte a eficiência, correção e civismo, devendo fornecer todas as informações e os esclarecimentos quando sejam solicitados, salvaguardando o sucesso da atuação dos procedimentos e o dever de sigilo profissional que lhes está adstrito.

Conclusão

A Administração Pública continua a atravessar um grande processo de transformação na área da gestão, por influência dos princípios defendidos pela Nova Gestão Pública.

Ao nível da Administração Pública, entende-se que, a ética é orientada para o serviço público e deve ser suportada por comportamentos congruentes com o interesse geral, estando interligada com a vida de um simples indivíduo comum e com a vida organizacional.

A prioridade do interesse público impõe aos funcionários uma pluralidade de deveres como o dever de legalidade; justiça e imparcialidade; igualdade, deveres estes indicados na Carta Ética da Administração Pública (1989) e em muitos outros instrumentos do foro jurídico e administrativo, como veremos adiante (Estrela e Siva, 2010).

Propomo-nos no presente estudo identificar e compreender se existe uma relação entre as práticas profissionais dos funcionários públicos e os códigos de ética pelos quais devem pautar as suas condutas, é uma responsabilidade bastante complexa.

Para atingir os objetivos a que nos propusemos neste estudo empírico recorreremos a uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa com recurso à metodologia do Estudo de Caso, tendo como técnicas de recolha de informação a entrevista semiestruturada, o Inquérito por questionário, aplicados à comunidade docente e não docente de um Agrupamento Escolar. Recorreu-se também à pesquisa bibliográfica e documental. A análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizou-se com base na análise de conteúdo categorial temática. A análise dos resultados a partir dos inquéritos por questionário realizou-se com recurso a uma análise estatística descritiva.

No que se se refere ao questionário (*Google Forms*), do universo de 159 indivíduos, responderam 59, sendo 40 no que se refere a pessoal docente e 19, pessoal não docente.

Assim, dos 59 sujeitos 9 eram do género masculino e 50 do sexo feminino, sendo este maioritário. A maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre 41 e 50 anos e mais de 51 anos.

Para 1204 alunos existentes neste Agrupamento, a população encontra-se envelhecida, mas com um quadro de profissionais estável. Dos 115 docentes, 78 pertencem ao quadro com

vínculo efetivo e 37 com contrato. No que se refere ao pessoal não docente, apesar do grande déficit com base no rácio, quadro será estável tendo em atenção que existem 38 que pertencem ao quadro efetivo, 3 com contrato e 6 com outro vínculo.

No que se refere à qualificação, o sexo feminino possui uma maior qualificação/formação académica, por comparação ao sexo oposto. Dos 159 indivíduos 2 possuem o Bacharelato, 99 Licenciatura, 12 Mestrado, 46 com outro tipo de habilitação, sendo que dos 19 do sexo masculino, 1 possuem Bacharelato, 15 Licenciatura, 3 Mestrado e 3 com outro tipo de habilitação.

As entrevistas foram tratadas com recurso à análise do conteúdo categorial temática, onde a partir do corpus tentaremos identificar dimensões de análise retomando a perspetiva de Bardin (1977). Esta análise é tida como uma técnica e não um método, visto que através do qual, se contrapõe um quadro teórico construído pelo investigador e onde os dados empíricos que seriam recolhidos, tornaria possível efetuar duas análises distintas do conteúdo das duas dimensões (Guerra, 2006): a descritiva e a interpretativa.

Assim, das 7 entrevistas, enviadas via mail devido à situação pandémica do País, correspondem a sete mulheres, com idades compreendidas entre os 45 e os 55 anos de idade e com mais de 20 anos de experiência profissional. Ao nível da formação académica, 3 possuem 12 ano, 1 com Formação Técnica, 1 Pós-Graduação, 1 com Licenciatura e 1 com Mestrado.

Apesar de todos os códigos/regulamentos existem e devidamente regulamentados, aprovados e publicados em Diário da República, o Agrupamento com base no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22/04, elaborou/criou outros instrumentos de forma a proceder à divulgação de orientações internas de comportamentos éticos: Regimento Interno Escolar, Regulamento Interno, Projeto Educativo, Carta de Missão do Diretor e Plano Anual de Atividades.

Os profissionais da Administração Pública, deverão ser responsáveis pelos próprios comportamentos, devendo adotar uma postura exemplar de ética, devendo a gestão de topo dar o exemplo e difundi-la junto de toda a comunidade educativa, de modo a existir coerência nos comportamentos dos profissionais.

No entanto, concluímos que, globalmente, os profissionais referem desconhecer a generalidade dos conteúdos e dos regulamentos existentes no agrupamento para orientar as

práticas de natureza ética. As práticas profissionais dos agentes educativos são mais reguladas pelas redes de relações formais e informais e pelas interações, que se consubstanciam em procedimentos frequentemente rotinizados.

Em termos de limitação do estudo sentiu-se, algum entrave dos participantes para abordar o tema.

Importa destacar que esta amostra não é representativa do Universo do Agrupamento visto que uma das limitações deste estudo é a evidência que os resultados e as conclusões não se podem alargar a toda a comunidade/organização. Um outro aspeto a apontar está relacionado os procedimentos para recolha de informação, tendo em conta o facto de a divulgação do questionário ter sido feita através da Google, pode significar que alguns “trabalhadores” podem nem ter tido acesso ao mesmo, visto que alguns não utilizam com frequência/desconhecida esta ferramenta ou apesar da recolha de dados ter sido feita anonimamente, alguns inquiridos podem ter tido receio de haver a possibilidade de serem identificados.

A dificuldade sentida, perante a implementação das entrevistas, via e-mail, devido à Pandemia que assolou o País desde 2019 (teletrabalho, horários desfasados, pouco pessoal num determinado espaço físico).

Perante toda a situação e apesar da insistência, não foi possível adquirir qualquer resposta às entrevistas enviadas por e-mail para a direção do Agrupamento.

Como propostas para novos estudos consideramos a possibilidade de alargar o estudo a outros agrupamentos, para ser possível compreender e comparar resultados.

A possibilidade de estudar os dilemas éticos que com os agentes educativos se confrontam seria um importante aprofundamento desta temática.

Referências Bibliográficas

- Banks, S., & Nohr, K. (2008). *Ética Prática para as profissões do trabalho social*. Porto: Porto Editora.
- Baptista, I. (2005). *Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético*. Porto: Profedições.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Ed.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R. O.; Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Ed. Porto, 1994. pp. 75-78.
- Caetano, M. T. (2010). *Ética Profissional - do Pensamento dos Professores à sua Formação*. Lisboa: Educa.
- Correia, L. P. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal editores.
- Corte-Real, I. (2000). *A Face Oculta da Governança - Cidadania, Administração Pública e Sociedade*. Lisboa: INA - Instituto Nacional de Administração.
- Decreto-Lei nº 15/2007. *Estatuto da Carreira Docente*. Diário da República n.º 14/2007, Série I de 2007-01-19. Ministério da Educação Lisboa, Portugal.
- Decreto Lei nº 184/89 de 02/06. *Estabelece princípios gerais de salários e gestão de pessoal da Função Pública*. Diário da República n.º 126/1989, Série I de 1989-06-02. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa. Portugal.
- Decreto-Lei nº 4/2015. *Código do Procedimento Administrativo*. Diário da República n.º 4/2015, Série I de 2015-01-07. Ministério da Justiça. Lisboa, Portugal.
- Decreto-Lei nº 75/2010. *Estatuto da Carreira Docente*, Diário da República nº 120, I Série. pp. 2229-2237. Ministério da Educação. Lisboa, Portugal.
- Decreto-Lei nº 24/84. *Aprova o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local*. Diário da República n.º 13/1984, Série I de 1984-01-16, pp. 133 – 149. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa. Portugal.

- Decreto-Lei nº 184/1989. Estabelece princípios gerais de salários e gestão de pessoal da Função Pública, pp. 2150. Diário da República nº 126, I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa, Portugal.
- Denhardt, R. & Denhardt, J.(2003). The new public service: an approach to reform. *International Review of Public Administration* 8(1):3-10
- Drucker, P. F. (2005). *O Diário Drucker*. Lisboa: Atual Editora.
- Estrela, T.; Silva, M. (2010). Ética Profissional e deontologia. In: Caetano, A; Estrela, T. (Org.). *Ética Profissional Docente: do pensamento dos professores à sua formação*. Lisboa: Educa.
- Fanuck, L. C. (1986). O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. Obtido de <https://www.scielo.br/j/csp/a/yttnnsvBbWkDwMQjN6DKxHs/?lang=pt>
- Figueiredo, J. (1988). *Deontologia e Ética do Serviço Público: contributos para uma sistematização da ética profissional dos funcionários*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Fleury, M. T. (1987). Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho, *Revista de administração de empresas* pp. 27, nº 4. Rio de Janeiro. ERA.
- Flick, U. (2005). *Métodos Quantitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Ghiglione, R. & Matatlon, B. (1993). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J., Marques, C., Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Cardoso, C. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, C. M. (2011). *A Accountability nos Serviços e Fundos*. A Accountability nos Serviços e Fundos. - Dissertações de Mestrado: Lisboa: Obtido de ISCAL - Dissertações de Mestrado: <http://hdl.handle.net/10400.21/2428>.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de Uso*. Cascais: Principia Editora.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political*. SAGE, pp. 936-957.
- Hughes, O. (2010). Does governance exist? In the New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of Public Governance. Londres: Routledge: Stephen Osborne.
- IGEC. (2020). *Guia do Processo Disciplinar*. Obtido em

- https://www.igec.mec.pt/upload/GuiaProcessoDisciplinar/Fluxograma_PD_LTFP.pdf
- INA. (2011). Desafios e Soluções. Obtido de <http://repap.ina.pt>: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/583/1/Etica%20e%20exercicio%20de%20cidadania%20o%20papel%20da%20AP.pdf>
- Isaac, A. M. (1994). Sociologia da Administração. São Paulo: Atlas.
- Jones, B. D. (2003). Bounded rationality and political science: lessons from public administration and public policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4), 395-412.
- Kjaer, A. (2010). Governance. Cambridge: Polity Press.
- Kjaer, A. M. (2004). Governance. Nova Jersey: Wiley-Blackwell.
- Lane, J.-E. (2005). Public Administration and Management: The principal-agent perspective. Abingdon: Routledge.
- Lei n.º 46/86 - Lei de Bases do Sistema Educativo. Obtido de Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/70328402/202102212105/exportPdf/maximized/1/cacheLevelPage?rp=diploma>
- Lei n.º 72/2020 de 16/11. Obtido de Diário da República n.º 223/2020, Série I de 2020-11-16. Obtido de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/148599583/details/maximized>
- Lei n.º 51/2012. Estatuto do aluno e Ética Escolar. Diário da República n.º 172/2012, Série I de 2012-09-05. Assembleia da República. Lisboa, Portugal.
- Lei n.º 5/73. Reforma do Sistema Educativo. I Série, Diário da República n.º 173. Ministério da Educação. Lisboa, Portugal.
- Libâneo, J. C. (1994). Didática. Coleção magistério. 2º grau. São Paulo: Cortez.
- Lopes, A. (2007). Marcos e marcas das políticas de educação na (re)construção da identidade profissional dos Professores Portugueses: rumo a uma Política Pedagógica. Lisboa: Legis Edições.
- Mendes, A. G. (2015). Relatório de Estágio de Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1 Ciclo do Ensino Básico. Madeira: Universidade da Madeira.
- Mercier, S. (2003). A Ética nas empresas. Porto: Afrontamento.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing Effective Organizations. s/n: Atlas.
- Montesquieu, C. d. (1748). O Espírito das Leis. s/n: s/n.
- Moreira, J. M. (1999). A Contas com a Ética Empresarial. Cascais: Principia Editora.
- Morgado, J. (2012). O Estudo de Caso na Investigação em Educação (1ª Ed.). Santo Tirso: Facto Editores.

- Nunes, C. (2004). *A ética empresarial e os fundos socialmente responsáveis*. Barcelos: Vida economica - Grupo Editorial Peixoto de Sousa.
- OECD/OCDE. (2004). *A Situação na Administração Pública Portuguesa*". Rio de Janeiro: Oliveira, N. R. (outubro de 2018). Dissertação de Mestrado. Os Dilemas Éticos dos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos formados pelo ISEG. Universidade de Lisboa. Lisboa, Lisboa, Portugal: ISEG - Universidade de Lisboa
- Pardal, L. &. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
- Pastin, M. (n/s de novembro de 1984). *Ética como força integradora na gestão* (Revista de *Ética Empresarial*). pp. 293-304.
- Pedro, A. S. (2005). *A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Motivação e Satisfação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Açores, Açores, Açores: Universidade dos Açores.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pierre, J. &. (2010). *Governance, Politics and the State* Houndmills. Basingstoke: MacMillan Press.
- Portaria nº 70/2008 de 15/12 - Livro Amarelo. Diário da República nº 16, I Série. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Quadros, E. (2008). *O Sistema Português de Suporte á Ética da Administração Pública*. Obtido de <https://www.ipleiria.pt/recursos-humanos/wp-content/uploads/sites/87/2016/11/O-SISTEMA-PORTUGU%C3%8AS-DE-SUPORTE-%C3%80-%C3%89TICA-DA-AP.pdf>
- Quivy, R. C. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- República Portuguesa (2020). *Estratégia Nacional de Combate à Corrupção// 2020 - 2024*. *Estratégia Nacional de Combate a Corrupção - ENCC.pdf* (justica.gov.pt)
- Resolução do Conselho Ministros nº 18/93. *Carta Deontológica do Serviço Público*. Resolução do Conselho de Ministros nº 47/97. *Carta de Ética da Administração Pública* Presidência do Conselho de Ministros. Secretariado para a Administração Administrativa. Lisboa, Portugal.
- Rhodes, R. A. (1996). *The new governance: governing without government*. *Political Studies*. s/n: s/n.
- Rio, O. (2011). *Ética e Exercício de Cidadania: O Papel da Administração Pública - 8º Congresso Nacional de Administração Pública – 2011*. 8º Congresso Nacional de Administração Pública – 2011. Lisboa: INA - Desafios e Soluções.

- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª Ed. Escolar Editora.
- Serra, R. (2016). *Jornal Online*. Obtido de Observatório de Economia e Gestão de Fraude - Auditar a ética dos serviços públicos. Obtido de <https://obegef.pt/wordpress/?p=26789>
- Silva, A. I. (2012). *Modernização dos Serviços Administrativos das Escolas: Uniformizar para a Eficiência*. Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa.
- Soares, L. M. (2008). *A Ética na Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: ISBN 978-9896-4600-75.
- Stake, R. E. (1994). *Case Studies*. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247). s/n: Newsbury Park: Sage.
- Stake, R. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: - 3ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Strieder, I. (2000). *Ética na vida e no trabalho. Perspectiva Filosófica*. Recife: UFEP.
- Taille, Y. D. (2006). *Moral e Ética: Dimensões Intelectuais e Afetivas*. Porto: Artmed.
- Tomé, T. L. (2013). *Dilemas Éticos dos Profissionais de Recursos Humanos*. Setúbal, Setúbal, Portugal: Setúbal. Dissertação. IPS/ESCE.
- Trindade, R. (2012). *Ética e educação: questões e reflexões*. Rio de Janeiro: Wak.
- Turato, E. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes.
- Valls, Á. M. (1994). *O que é ética*. São Paulo: Brasiliense.
- Vasquez, A. (1975). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Vaz, H. C. (1993). *Escritos de Filosofia II*. São Paulo: Loyola.
- Veiga, A. M. (2014). *A Educação, Sociedade & Culturas* nº 41, pp. 7-23. *Reconfiguração da Gestão Universitária em Portugal*. pp. 7-23.
- Veiga, P. A. (1991). *Escola Fundamental: currículo e ensino*. Campinas. São Paulo: Papirus.
- Warburton, N. (2004). *Philosophy: The Basics*, L. 1. (2004:71-111). *Elementos Básicos de Filosofia*. Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* - 2ª Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. (2004). *Case study methods. Complementary Methods for Research in Education*. s/n: s/n.

Yin, R. K. (1983). Design and Methods - Case Study Research. London: s/n.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de Entrevistas

Temas	Itens para a resposta
Percurso profissional	Trajetória
Caracterização da Organização	...
Códigos de ética	Quem é responsável Razões da sua existência Missão da organização Comunicação Influência dos códigos de ética nas práticas dos profissionais Influência dos códigos de ética na organização Influência dos códigos de ética na GRH Consequências do incumprimento de princípios éticas para os trabalhadores Consequências do incumprimento de princípios éticas para os trabalhadores ...
Comportamentos Éticos	...

Apêndice 2 - Guião de Entrevista (Direção)

Guião de entrevista (Direção)

Objetivo: identificar os dilemas éticos que os Profissionais de Recursos Humanos enfrentam no decorrer das suas atividades e de que forma esses dilemas são entendidos e resolvidos.

Percurso Profissional

Gostaria de lhe pedir que fizesse uma breve descrição do seu percurso profissional e da sua formação académica.

Caraterização da Organização

A organização tem Código de Ética formalizado? Se sim, por que motivo foi criado e quem foi o responsável pelo seu desenvolvimento?

As questões éticas são tratadas por quem?

A organização tem missão? Quais são os pontos fortes da missão desta organização e como são comunicados aos trabalhadores?

Que tipo de trabalhadores tem a organização e qual o nível de habilitações em geral?

Códigos de Ética

De que forma as questões éticas influenciam a gestão de Recursos Humanos na sua organização?

Na sua opinião, considera que todos os profissionais, na organização, devem estar abrangidos por códigos deontológicos? Fundamente a sua resposta.

Entende que, a organização tem em conta as imposições dos códigos deontológicos, para o “bom funcionamento” da mesma, com vista à excelência do serviço público? De que forma?

Comportamentos Éticos

Além do Código de Ética, que outros instrumentos, utiliza a organização de modo a facilitar a difusão de comportamentos éticos?

O que entende pela expressão “**O exemplo vêm de cima**”.

A quem e que trabalhadores se dirigem, quando estão perante conflitos ou situações eticamente questionáveis?

Em sua opinião, que imagem têm os trabalhadores em geral sobre o papel dos recursos

humanos na organização?

Em que tipo de decisões é que habitualmente se confronta com dilemas éticos? Qual a sua natureza e em que situações ocorrem?

Manifeste a sua opinião sobre a seguinte afirmação: ” **É necessário uma maior consciencialização das chefias sobre os possíveis conflitos face à dinâmica do trabalho**”.

Certas decisões também o afetam a nível pessoal, enquanto trabalhador da empresa. Relate como gere essa dualidade de papéis, que fatores influenciaram a sua tomada de decisão e o sentiu durante essa situação?

Na sua opinião, com que tipo de dilemas éticos se confronta com mais frequência e como os resolve?

Valores

Que valores/princípios considera mais importantes para um profissional de recursos humanos eticamente consciente? Que valores, privilegia nas suas relações profissionais?

Como se vê como profissional no contexto da organização relativamente às seguintes dimensões:

Na relação com os trabalhadores;

Na relação com a administração;

Na aplicação da regulamentação legal;

Obrigada

Apêndice 3 - Guião de Entrevista ao Pessoal Docente e Não Docente

Guião de entrevista - (Pessoal Docente e Não Docente)

Objetivo: identificar os dilemas éticos que os Profissionais de Recursos Humanos enfrentam no decorrer das suas atividades e de que forma esses dilemas são entendidos e resolvidos.

PERCURSO PROFISSIONAL

Gostaria de lhe pedir que dissesse a que grupo de pessoal (Docente/Não Docente) pertence e qual a sua formação académica.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização tem Código de Ética formalizado? Se sim, por que motivo foi criado e quem foi o responsável pelo seu desenvolvimento?

As questões éticas são tratadas por quem?

CÓDIGOS DE ÉTICA

De que forma as questões éticas influenciam a gestão de Recursos Humanos na sua organização?

Na sua opinião, considera que todos os profissionais, na organização, devem estar abrangidos por códigos deontológicos? Fundamente a sua resposta.

Entende que, a organização tem em conta as imposições dos códigos deontológicos, para o “bom funcionamento” da mesma, com vista à excelência do serviço público? De que forma?

COMPORTAMENTOS ÉTICOS

Têm conhecimento dos regulamentos e normas que definem os comportamentos éticos na organização?

Além do Código de Ética, que outros instrumentos, utiliza a organização de modo a facilitar a difusão de comportamentos éticos?

O que entende pela expressão “**O exemplo vêm de cima**”.

A quem e que trabalhadores se dirigem, quando estão perante conflitos ou situações eticamente questionáveis?

Em sua opinião, que imagem tem os trabalhadores em geral sobre o papel dos recursos humanos na organização?

Em que tipo de decisões é que habitualmente se confronta com dilemas éticos? Qual a sua natureza e em que situações ocorrem?

Manifeste a sua opinião sobre a seguinte afirmação:” **É necessário uma maior consciencialização das chefias sobre os possíveis conflitos face à dinâmica do trabalho**”.

Têm conhecimento de processos disciplinares que tenham sido aplicado na organização? Como foram resolvidos (poderá indicar um exemplo)?

Na sua opinião, com que tipo de dilemas éticos se confronta com mais frequência e como os resolve?

VALORES

Que valores/princípios considera mais importantes para um profissional de recursos humanos eticamente consciente? Que valores, privilegia nas suas relações profissionais?

Como se vê como profissional no contexto da organização relativamente às seguintes dimensões:

Na relação com os trabalhadores;

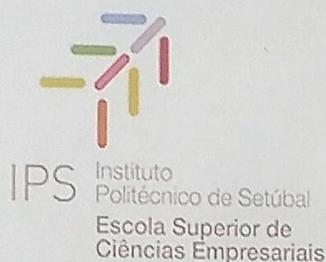
Na relação com a administração;

Na aplicação da regulamentação legal;

Obrigada

Apêndice 4 - Questionário Online (Google Forms)

Questionário - ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O Caso das Organizações Escolares



Sou estudante no mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e encontro-me a realizar um estudo sobre Ética na Administração Pública. Pretendo identificar os dilemas éticos que os profissionais do agrupamento escolar enfrentam no decorrer das suas atividades e de que forma esses dilemas são entendidos e resolvidos.

Para a concretização do estudo foi elaborado este questionário para o qual solicitamos a sua atenção e colaboração.

O questionário que se apresenta demora cerca de 10 minutos a responder.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicitamos que responda de acordo com a sua opinião. Os resultados obtidos vão ser tratados de forma agregada e serão utilizados só para fins académicos, sendo garantido anonimato a todos os inquiridos.

Muito obrigada pela colaboração

Maria Teresa Gouveia Farooq

1. 1. Tomei conhecimento dos objetivos do estudo e estou interessado(a) em colaborar *

Marcar apenas uma oval.

1 - Sim

2 - Não *Avançar para a secção 18 (Submissão do Questionário)*

1. Sexo

Descrição (opcional)

Pergunta *

- 1 - Feminino
- 2 - Masculino

2. Idade

Descrição (opcional)

Pergunta *

Texto de resposta curta

3. Percurso Profissional

Descrição (opcional)

Pergunta *

- 1 - Pessoal Docente
- 2 - Pessoal Não Docente

4. Vínculo na Organização Pessoal Docente

Descrição (opcional)

Pergunta *

- 1 - Quadro de Agrupamento
- 2 - Quadro de Escola
- 3 - Quadro de Zona Pedagógica
- 4 - Contrato Resolutivo a Termo Certo
- 5 - Contrato Resolutivo a Termo Incerto

5. Categoria Profissional Pessoal Não Docente

Descrição (opcional)

Pergunta *

- 1 - Encarregado(a) dos(as) Assistentes Operacionais
- 2 - Assistentes Operacionais
- 3 - Chefe de Serviços de Administração escolar/ Coordenador(a) Técnico(a)
- 4 - Assistente Técnico(a)
- 5 - Técnico(a) Superior
- 6 - Outra

6. Vínculo na Organização Pessoal Não Docente

Descrição (opcional)

Pergunta *

⋮

- 1 - Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo Indeterminado
- 2 - Contrato a Termo Resolutivo Certo
- 3 - Contrato de Emprego e Inserção (CEI)
- 4 - Contrato Fundo de Desemprego
- 5 - Contrato a Termo Resolutivo Certo a Tempo Parcial
- 6 - Outro

7. Tempo de Serviço/Antiguidade

Descrição (opcional)

Pergunta *

⋮

- 1 - Até 4 anos
- 2 - 5/9 anos
- 3 - 10/19 anos
- 4 - 20/29 anos
- 5 - 30 ou mais anos

8. Ética na Administração pública: Códigos e regulamentos

Descrição (opcional)

8.1 A organização tem Código de Ética formalizado?

- 1 - Sim
- 2 - Não
- 3 - Não tenho conhecimento

8.2 Conhece a missão da Organização?

- 1 - Sim
- 2 - Não
- 3 - Não tenho conhecimento

:::

8.3 Quem considera ser responsável pelo desenvolvimento da Missão? *

- 1 - Tutela
- 2 - Direção
- 3 - Serviços Administrativos
- 4 - Não sabe/não responde

Apresentamos um conjunto de opções de 1 a 5 e solicitamos que assinale a opção que melhor se adequa à sua opinião, a partir da seguinte escala: 1 - Muito Importante, 2 - Bastante Importante, 3 - Importante, 4 - Pouco Importante e 5 - Sem Importância.

8.4. Na sua perspetiva qual a importância das questões Éticas para o funcionamento das organização? *

	1	2	3	4	5	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Sem Importância				

Porquê?

Texto de resposta curta

8.5. Qual a importância da transparência, para o funcionamento das organizações da Administração Pública? *

	1	2	3	4	5	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Sem Importância				

Porquê?

Texto de resposta curta

8.6. Qual a importância das questões éticas para as organizações na Administração Pública? *

	1	2	3	4	5	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Sem Importância				

8.6.1 Porquê? *

Texto de resposta longa

8.7. Qual a importância das questões éticas para a gestão de Recursos Humanos na administração pública? *

	1	2	3	4	5	
Muito Importante	<input type="radio"/>	Sem Importância				

8.7.1 Porquê? *

Texto de resposta longa

8.8. Como classifica a Administração Pública quanto às questões éticas?

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

8.9. Como classifica a sua instituição quanto às questões éticas? *

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

9. Instrumentos de Controle Ético

Descrição (opcional)

9.1. Conhece algum mecanismo da Administração Pública que possa contribuir para o controle ético? *

- 1 - Sim
- 2 - Não

9.1.1 Se respondeu sim, indique qual(ais) e porquê? *

Texto de resposta longa

10. Organização/ Código Deontológico

Descrição (opcional)

10.1. Considera que os profissionais nas organizações deveriam estar abrangidos por códigos deontológicos? *

- 1 - Sim
- 2 - Não

10.1.2. Considera que os Códigos Deontológicos influenciam a gestão de recursos humanos na sua organização?

- 1 - Sim
- 2 - Não

10.1.3. A organização tem em conta as imposições dos códigos deontológicos quando recruta?

- 1 - Sim
- 2 - Não
- 3 - Talvez

Apresentamos um conjunto de opções e solicitamos que assinale a que melhor se adequa à sua opinião a partir da seguinte escala: 1- Discordo Completamente, 2-Discordo, 3- Concordo, 4- Concordo Muito e 5- Concordo Completamente.

Descrição (opcional)

11. Entende que a ética é observada e orientada no sentido de hierarquia? *

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

11.1. Entende que a Ética está relacionada de certa forma com o Status/Cargo? *

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

11.2. Entende que, existe um comprometimento por parte da comunidade escolar na aplicação de normas de conduta? *

	1	2	3	4	5	
Discordo Completamente	<input type="radio"/>	Concordo Completamente				

12. Afirmações

Apresentamos um conjunto de afirmações que se referem à ética na Administração Pública e solicitamos que se pronuncie sobre elas, tendo em conta a seguinte escala 1- Não concordo nada, 2- Não concordo, 3-Não concordo nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo absolutamente.

Descrição (opcional)

Pergunta *

	1- Não concord...	2 - Não concor...	3 - Não concor...	4 - Concordo	5 - Concordo a...
1 - Os funcionár...	<input type="radio"/>				
2 - Os funcionár...	<input type="radio"/>				
3 - Os funcionár...	<input type="radio"/>				
4 - Os funcionár...	<input type="radio"/>				
5 - Os funcionár...	<input type="radio"/>				
6 - Os funcionár...	<input type="radio"/>				

- | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 7 - Os funcionár... | <input type="radio"/> |
| 8 - Os funcionár... | <input type="radio"/> |
| 9 - Os funcionár... | <input type="radio"/> |
| 10 - Os funcion... | <input type="radio"/> |

12.1. Já viveu ou observou alguma situação em que algum dos seguintes pressupostos não tivessem sido cumpridos? *

- | | 1 - Sim, foi sempre cumprido | 2 - Não, nem sempre foi cumprido |
|--|------------------------------|----------------------------------|
| 1 - Os funcionários encontram-se ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 - Os funcionários actuam em co... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 - Os funcionários, no exercício d... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 - Os funcionários não podem be... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 - Os funcionários, no exercício d... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 - Os funcionários, devem colabo... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 - Os funcionários devem prestar... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8 - Os funcionários, no exercício d... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9 - Os funcionários regem-se segu... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10 - Os funcionários agem de for... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Comprometimento/Dilemas e Consequências

Apresentamos um conjunto de questões, assinale a opção que melhor identifica a sua posição.

Entende que: *

- | | 1 - Sim | 2 - Não | 3 - Talvez | 4 - Não sabe/não r... |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Existe um comp... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2 - Existe orientaça... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3 - Existe observaç... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4 - Existe monitoriz... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5 - Existe desvios d... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6 - Existe penalizaç... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7 - Seria necessári... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8 - Dentro do conte... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

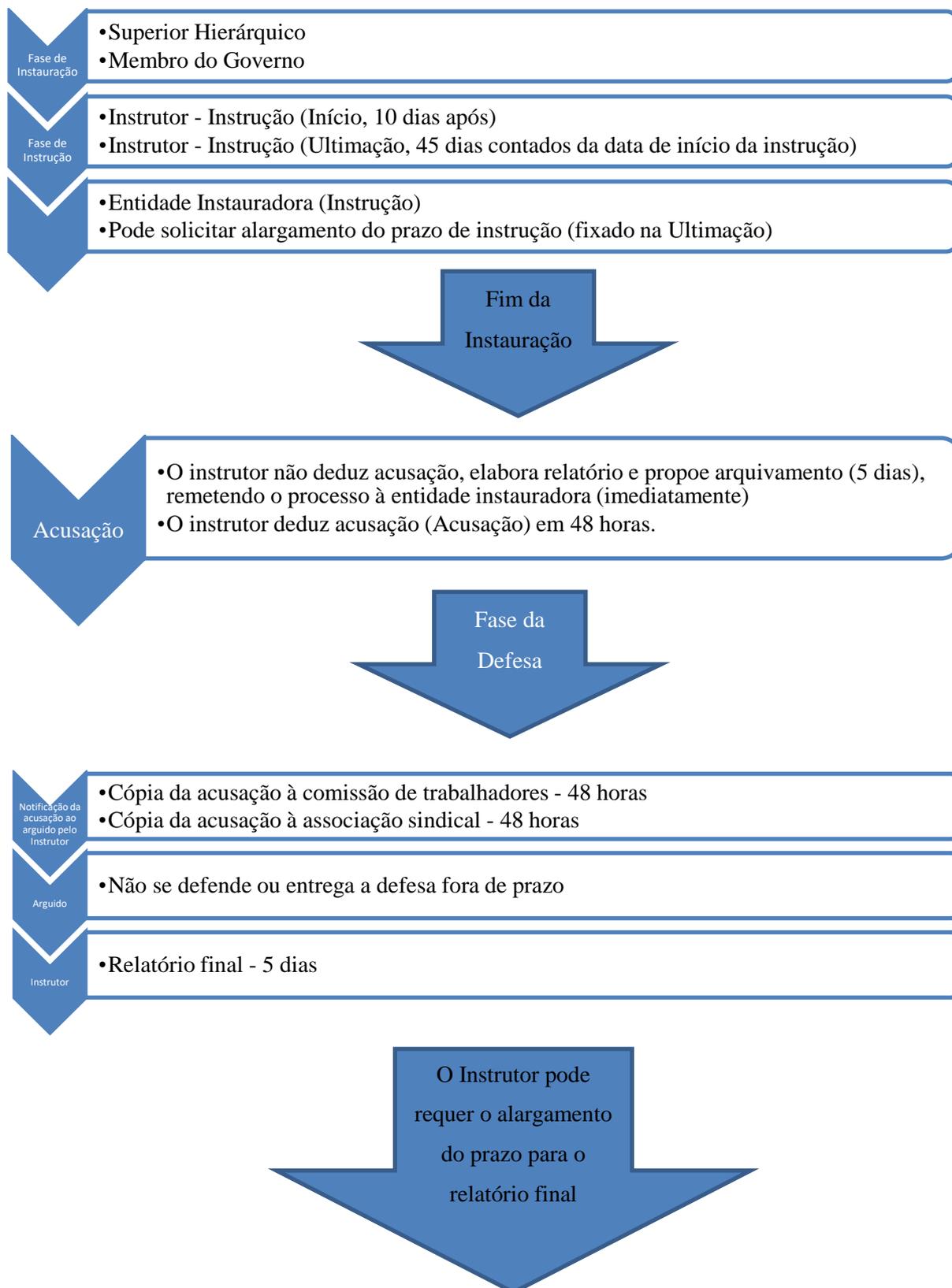
Submissão do Questionário

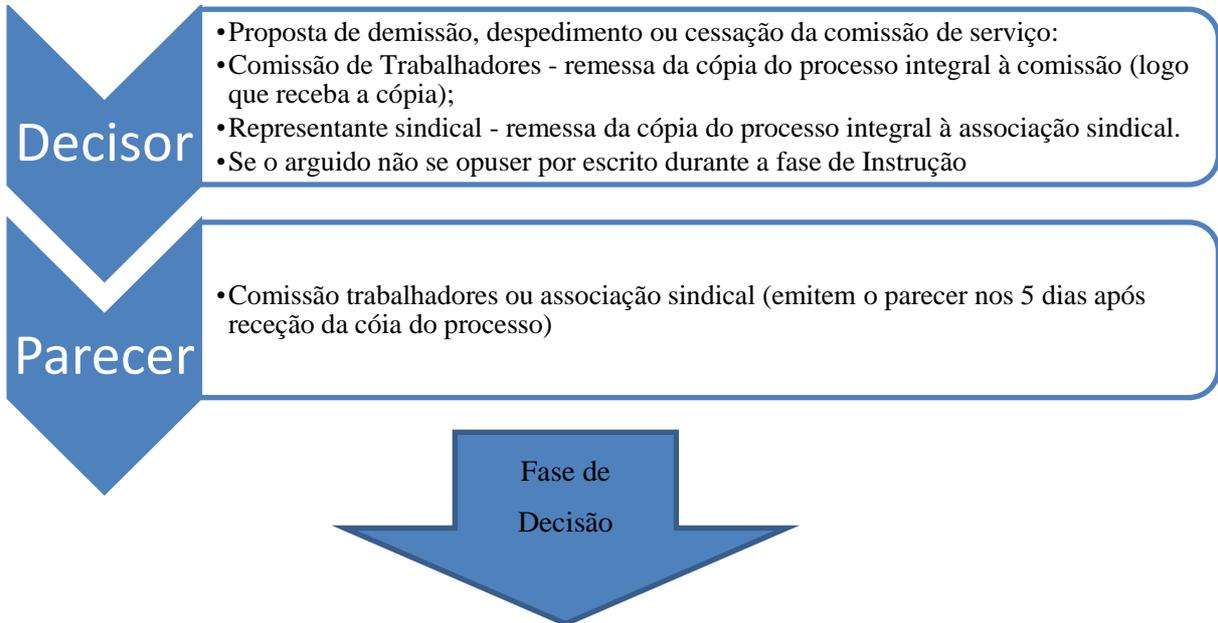
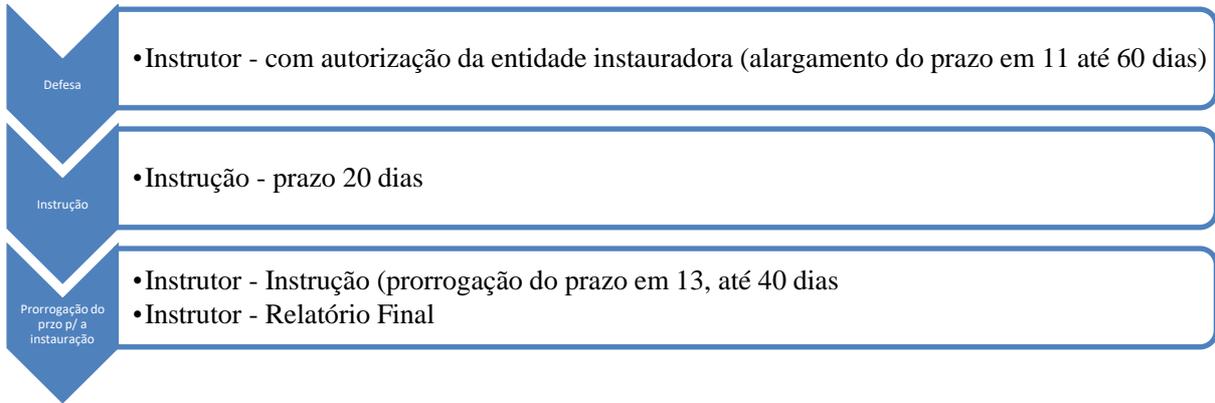
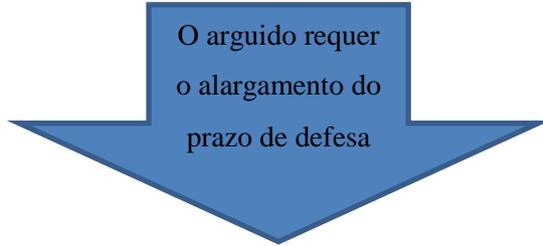
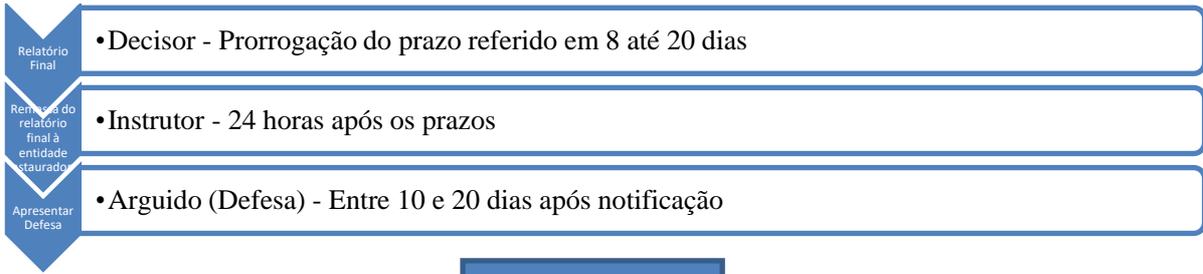


OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Clique por favor, em ENVIAR

Apêndice 5 - Fluxograma de um Procedimento Disciplinar Comum





Decisor

- Concorda com a decisão final - decide, até 30 dias após a receção do processo
- Pede Parecer (a produzir em 10 dias após a data da sua solicitação) - até 30 dias após a receção do processo
- Ordena novas diligências (em prazo a afixar) - até 30 dias após a receção do processo
- Decide - até 30 dias após o termo do prazo fixado para novas diligências ou do termo fixado para a emissão de parecer.

Notificação

- Decisor - prazo de 48 horas, que pode ser protelado até 30 dias.

Fonte: Adaptado do: IGEC (2020), acedido em 12/02/2021

Apêndice 6 - Resposta dos Entrevistados (Percurso Profissional)

PERCURSO PROFISSIONAL	
	1. Gostaria de lhe pedir que dissesse a que grupo de pessoal (Docente/Não Docente) pertence e qual a sua formação académica.
E1	Pessoal não docente. 2º Ciclo
E2	Pertenço ao pessoal não docente, e tenho o 12º ano.
E3	Grupo Docente – Licenciatura /Pós-graduações
E4	Docente
E5	<i>Grupo não docente</i>
E6	Pertenço ao grupo de pessoal docente. Academicamente, a minha formação é a seguinte: • 2020-21: Mestrado em Gestão da Informação e Bibliotecas Escolares, Universidade Aberta de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa (em curso). • 2018: Pós-Graduação em Gestão da Informação e Bibliotecas Escolares, Universidade Aberta de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa; • 2008: Pós-Graduação em Livro Infantil, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa; • 2005: Licenciatura em Professores de 2º ciclo do Ensino Básico – variante Português, História e Ciências Sociais, E.S.E.A.G., Lisboa; • 2002: Licenciatura em Ensino na área de Português/ Francês, Escola Superior de Educação de Lisboa – Instituto Politécnico de Lisboa. • 2001: Bacharelato Ensino Básico (1º ciclo), Escola Superior de Educação de Lisboa – Instituto de Lisboa
E7	Integrei a categoria de Assistente Técnico, ao abrigo do programa de regularização do PREVPAP, sendo a minha formação Técnica de Serviço Social e desenvolvimento Comunitário.

Apêndice 7 - Respostas dos Entrevistados (Caraterização da Organização)

CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
	<p>2. A organização tem Código de Ética formalizado? Se sim, por que motivo foi criado e quem foi o responsável pelo seu desenvolvimento?</p> <p>2.1. As questões éticas são tratadas por quem?</p>
E1	<p>Sim. Foi o Ministério da Educação.</p> <p>Tem que ser tratados pelos seus intervenientes a que diga respeito a questão.</p>
E2	<p>Sim, penso que tenha sido criado pela responsável da direção.</p> <p>Pela direção.</p>
E3	<p>Não tenho conhecimento.</p> <p>No meu entender pelo Diretor.</p>
E4	<p>Não tenho conhecimento desse “Código” formalizado no meu Agrupamento de Escolas</p> <p>Não tenho conhecimento</p>
E5	<p>Sim e foi criado pela tutela (ministério de educação)</p> <p><i>São tratadas pelos intervenientes</i></p>
E6	<p>Desconheço qualquer código de ética formalizado, específico, na organização. Apenas conheço o Código de Ética e Conduta do Funcionário Público, que é geral. Do Regulamento Interno consta apenas um código de conduta e este diz especificamente respeito aos alunos. Pesquisando na página eletrónica do Agrupamento, nada consta.</p> <p>Creio que não há um responsável específico para as questões éticas. No entanto, não não estou certa de que esta ideia seja rigorosa pois não disponho de informação suficiente para poder responder com precisão.</p>
E7	<p>Sim. Desconheço por quem foi criado o respetivo código de ética, parto do princípio que será desenvolvido e supervisionado na pessoa da Senhora Diretora.</p> <p>As questões de natureza ética na respetiva organização são tratadas pela Sra. Diretora em questões relacionadas com Alunos, Professores, Técnicos e Assistentes Operacionais. Os assuntos de carácter normativo e administrativo serão tratados pela Coordenadora Técnica do Agrupamento.</p>

Apêndice 8 - Resposta dos Entrevistados (Código de Ética e Outros Instrumentos)

CÓDIGOS DE ÉTICA			
	3. De que forma as questões éticas influenciam a gestão de Recursos Humanos na sua organização?	4. Na sua opinião, considera que todos os profissionais, na organização, devem estar abrangidos por códigos deontológicos? Fundamente a sua resposta.	5. Entende que, a organização tem em conta as imposições dos códigos deontológicos, para o “bom funcionamento” da mesma, com vista à excelência do serviço público? De que forma?
E 1	São importantes para definir as linhas orientadoras de cada área.	Sim. Para responsabilizar cada interveniente.	Não. De forma geral, não existe a linha condutora para tal. Poderá ser, por desconhecimento. Apesar de não podermos dizer que somos desconhedores da lei.
E 2	Influenciam bastante e as vezes pela negativa.	Sim. Porque numa organização tem de haver regras e obrigações para que a ética vença as consequências.	Sim. Seguindo as regras ou seja às vezes tem de ser um pouco contornadas só assim é possível que o serviço público cresça para um futuro com mais ética.
E 3	Muito, na medida em que considero que o respeito mútuo é fundamental nas interações.	Considero de extrema importância. Os Direitos e deveres são explícitos e o compromisso dos profissionais em cumpri-los.	Sinceramente na minha prática nunca senti que houvesse preocupação. O que é preocupante
E 4	Como não existe..... não posso dar uma resposta de acordo com o solicitado...	Eu considero que sim..... porque “obrigava” todos a comportarem-se obedecendo a condutas indutoras de boas praticas que beneficiaria a instituição, com toda a certeza, mas como já referi não tenho conhecimento a sua existência...	Calculo que sim, seria a garantia da sua existência e da sua eficiência também....levando todos a “cumpri-la”
E 5	Porque explicam as directrizes a seguir	Sim, para responsabilizar cada interveniente	Não entendo. Porque não há uma logica coerente e precisa de forma a proceder da mesma forma nas mesmas situações.
E 6	Apenas disponho de informação rigorosa e conhecimento de causa no que diz respeito ao grupo profissional em que me enquadro. Quanto a este grupo profissional, as questões éticas estão, de algum modo, elencadas no Estatuto da Carreira Docente. Este Estatuto prevê uma série de procedimentos que influenciam direta e inequivocamente a gestão	De um modo geral, os grupos profissionais coesos estão abrangidos por um código deontológico. Geralmente este grupos profissionais constituem-se em Ordens Profissionais (Médicos, Enfermeiros, Advogados; Arquitetos, entre outros). Creio que, na organização a que pertenço, fará sentido que todos os profissionais estejam abrangidos por códigos deontológicos se a) são funcionários públicos; b) pertencem a um grupo	A organização a que pertenço tem, obrigatoriamente, em conta o Código de Ética e Conduta do Funcionário Público por ser uma instituição pública. Aplica-o através do seu Regulamento Interno. Sei, no entanto, que apesar de existirem todos os Códigos e Regulamentos, o bom senso e a ação pessoal de cada profissional é determinante para a excelência (ou não) do serviço público.

	de recursos humanos do grupo profissional em que me enquadro. No que diz respeito à gestão quotidiana deste grupo profissional, creio que as questões éticas são geridas a partir do “bom senso” de cada um dos profissionais da instituição e pelo Código de Ética e Conduta do Funcionário Público. No entanto, não estou plenamente segura de que estes sejam os únicos “referentes” pois – como mencionei na resposta à questão anterior – desconheço se existe ou não um código de ética, específico e formalizado, na instituição.	profissional coeso, que possa debater e estruturar um código deontológico.	
E 7	Todos os assuntos de natureza ética devem ser tratados com a máxima responsabilidade.	Sim. Tratando-se de um Agrupamento de Escolas, com Intervenção Prioritária, sendo a população alvo menores muitos com situações de vida precárias e bastante fragilizadas os funcionários devem pautar pela discrição e sigilo de todas as informações que tenham acesso ou conhecimento.	Não tenho essa informação.

COMPORTAMENTOS ÉTICOS			
11. Em que tipo de decisões é que habitualmente se confronta com dilemas éticos? Qual a sua natureza e em que situações ocorrem?	12. Manifeste a sua opinião sobre a seguinte afirmação: ” É necessário uma maior consciencialização das chefias sobre os possíveis conflitos face à dinâmica do trabalho”.	13. Têm conhecimento de processos disciplinares que tenham sido aplicado na organização? Como foram resolvidos (poderá indicar um exemplo)?	14. Na sua opinião, com que tipo de dilemas éticos se confronta com mais frequência e como os resolve?

E1	No atendimento ao balcão, somos confrontadas com algumas situações, como entrega de documentos fora de prazo ou que nunca foram entregues.	As chefias não têm noção dos conflitos do trabalho, muitas vezes os documentos fora de prazo na área do ASE em que precisamos alterar datas.	Não conheço nenhum.	Documentos entregues fora de prazo, documentos mal preenchidos e falta de documentos.
E2	Às vezes um simples papel necessita de várias assinaturas e primeiro que se despache demora uma eternidade.	Às vezes as chefias não tem noção do trabalho que existe em determinada função	Não. Nem sei como se pode vir a realizar	Os dilemas éticos com que me deparo no dia a dia é com muita falta de educação tanto de alguns alunos como adultos. Tento por vezes ignorá-los o que por vezes é bastante complicado.
E3	Quando há necessidade de procurar outras respostas educativas, de estabelecer protocolos ou parcerias para melhorar e apoiar. O poder deliberativo é um e nem sempre quem o tem consegue perceber as necessidades no terreno e operacionalizar. Geralmente ocorrem em Projetos e envolvem verbas/subsídios...	Evidentemente que sim. Por vezes é uma questão tão intrínseca e tão do senso comum que as chefias se esquecem e não valorizam. Nem se lembram.	SIM. Como foram resolvidos (poderá indicar um exemplo)? Os que tenho conhecimento foram instaurados por encarregados de educação. Seguiram os passos descritos na legislação. Foram ouvidas as partes, foi indigitado um instrutor de processo que se manteve em contato com a DGE e as testemunhas ouvidas. Casos com discentes, seguiram a legislação seguindo alguns para ministério da justiça.	Por vezes o que sobressaí nesses dilemas prende-se com a falta de formação académica ou sociocultural. Tento ajudar ou apresentar estratégias de resolução

E4	Decisões que envolvam o órgão “tribunal”. A sua natureza são normalmente a situação socio económica e precária das famílias que frequentam esta instituição que normalmente ocorrem quando há violência, maus tratos...	Acho mesmo que a chefia deveria ter formação sólida e estruturante para uma gestão eficaz bem como servir de multiplicador de boas praticas pelos órgãos intermédios	Não tenho conhecimento	Eu com os problemas disciplinares oriundos minorias étnicas. Tento resolver com a ajuda da psicóloga, dos DTs e as próprias famílias, bem como com os implicados
E5	Quando o pessoal docente e não docente, apresentam justificação de faltas fora de prazo estipulado por lei.	As chefias muitas vezes não têm noção que um funcionário acumula várias áreas e que não pode agregar funções.	Não conheço nenhum	O mais frequente é o incumprimento dos prazos para entrega da justificação

E6	<p>Felizmente, até hoje, não me recordo de ter sido confrontada com muitas situações deste tipo. No entanto, sempre que me deparo com a situação de retenção de um aluno, tenho grandes dilemas éticos quanto ao desempenho do meu papel. Não foram muitas, as situações. Mas já aconteceu...</p>	<p>Quanto maior for a proximidade e a consciência clara das chefias relativamente ao quotidiano dos outros trabalhadores, maior a capacidade de fazer uma gestão eficiente na instituição. Quanto maior for o distanciamento daquelas, mais profundo se torna o fosso entre a teoria e a prática, entre o ideal e o possível, reduzindo assim a motivação dos trabalhadores no desempenho das suas funções.</p>	<p>Tenho conhecimento de um procedimento disciplinar aplicado nos RH. No entanto não gostaria de mencioná-lo, por questões éticas</p>	<p>Como referi em resposta à questão 11, até hoje foram pouquíssimas as situações em que me deparei com dilemas éticos. Todas elas disseram respeito à situação de retenção de alunos.</p> <p>Procurei resolvê-las sempre com profunda ponderação, em diálogo a) com os Encarregados de Educação; b) com os meus pares; c) com as crianças, diretamente.</p>
E7	<p>Em informações de carácter sigiloso, quando surge alguma fuga de informação e não é tratado com o respetivo código deontológico.</p>	<p>As Direções e Coordenações devem estar atentas e apostar na prevenção de conflitos, uma</p>	<p>Sim. Docente por agressão a Aluno.</p>	<p>Como referi na questão 11, informações de carácter sigiloso</p>

vez que os mesmos influenciam a respectiva dinâmica laboral.

Apêndice 9 - Respostas dos Entrevistados (Comportamentos Éticos)

COMPORTAMENTOS ÉTICOS				
	11. Em que tipo de decisões é que habitualmente se confronta com dilemas éticos? Qual a sua natureza e em que situações ocorrem?	12. Manifeste a sua opinião sobre a seguinte afirmação: "É necessário uma maior consciencialização das chefias sobre os possíveis conflitos face à dinâmica do trabalho".	13. Têm conhecimento de processos disciplinares que tenham sido aplicado na organização? Como foram resolvidos (poderá indicar um exemplo)?	14. Na sua opinião, com que tipo de dilemas éticos se confronta com mais frequência e como os resolve?
E1	No atendimento ao balcão, somos confrontadas com algumas situações, como entrega de documentos fora de prazo ou que nunca foram entregues.	As chefias não têm noção dos conflitos do trabalho, muitas vezes os documentos fora de prazo na área do ASE em que precisamos alterar datas.	Não conheço nenhum.	Documentos entregues fora de prazo, documentos mal preenchidos e falta de documentos.
E2	Às vezes um simples papel necessita de várias assinaturas e primeiro que se despache demora uma eternidade.	Às vezes a chefia não tem noção do trabalho que existe em determinada função	Não. Nem sei como se pode vir a realizar	Os dilemas éticos com que me deparo no dia a dia é com muita falta de educação tanto de alguns alunos como adultos. Tento por vezes ignorá-los o que por vezes é bastante complicado.

E3	Quando há necessidade de procurar outras respostas educativas, de estabelecer protocolos ou parcerias para melhorar e apoiar. O poder deliberativo é um e nem sempre quem o tem consegue perceber as necessidades no terreno e operacionalizar. Geralmente ocorrem em Projetos e envolvem verbas/subsídios.	Evidentemente que sim. Por vezes é uma questão tão intrínseca e tão do senso comum que as chefias se esquecem e não valorizam. Nem se lembram.	SIM. Como foram resolvidos (poderá indicar um exemplo)? Os que tenho conhecimento foram instaurados por encarregados de educação. Seguiram os passos descritos na legislação. Foram ouvidas as partes, foi indigitado um instrutor de processo que se manteve em contato com a DGE e as testemunhas ouvidas. Casos com discentes, seguiram a legislação seguindo alguns para ministério da justiça.	Por vezes o que sobressai nesses dilemas prende-se com a falta de formação académica ou sociocultural. Tento ajudar ou apresentar estratégias de resolução
E4	Decisões que envolvam o órgão “tribunal”. A sua natureza são normalmente a situação socio económica e precária das famílias que frequentam esta instituição que normalmente ocorrem quando há violência, maus tratos.	Acho mesmo que a chefia deveria ter formação sólida e estruturante para uma gestão eficaz bem como servir de multiplicador de boas praticas pelos órgãos intermédios.	Não tenho conhecimento.	Eu com os problemas disciplinares oriundos de minorias étnicas. Tento resolver com a ajuda da psicóloga, dos DT’s e as próprias famílias, bem como com os implicados
E5	Quando o pessoal docente e não docente apresenta justificação de faltas fora de prazo estipulado por lei.	As chefias muitas vezes não têm noção que um funcionário acumula várias áreas e que não pode agregar funções.	Não conheço nenhum.	O mais frequente é o incumprimento dos prazos para entrega da justificação

E6	Felizmente, até hoje, não me recordo de ter sido confrontada com muitas situações deste tipo. No entanto, sempre que me deparo com a situação de retenção de um aluno, tenho grandes dilemas éticos quanto ao desempenho do meu papel. Não foram muitas, as situações. Mas já aconteceu...	Quanto maior for a proximidade e a consciência clara das chefias relativamente ao quotidiano dos outros trabalhadores, maior a capacidade de fazer uma gestão eficiente na instituição. Quanto maior for o distanciamento daquelas, mais profundo se torna o fosso entre a teoria e a prática, entre o ideal e o possível, reduzindo assim a motivação dos trabalhadores no desempenho das suas funções.	Tenho conhecimento de um procedimento disciplinar aplicado nos RH. No entanto não gostaria de mencioná-lo, por questões éticas.	Como referi em resposta à questão 11, até hoje foram pouquíssimas as situações em que me deparei com dilemas éticos. Todas elas disseram respeito à situação de retenção de alunos. Procurei resolvê-las sempre com profunda ponderação, em diálogo a) com os Encarregados de Educação; b) com os meus pares; c) com as crianças, diretamente.
E7	Em informações de carácter sigiloso, quando surge alguma fuga de informação e não é tratado com o respetivo código deontológico.	As Direções e Coordenações devem estar atentas e apostar na prevenção de conflitos, uma vez que os mesmos influenciam a respetiva dinâmica laboral.	Sim. Docente por agressão a Aluno.	Como referi na questão 11, informações de carácter sigiloso

Apêndice 10 - Respostas dos Entrevistados (Valores)

VALORES				
	15. Que valores/princípios considera mais importantes para um profissional de recursos humanos eticamente consciente? Que valores, privilegia nas suas relações profissionais?	16. Como se vê como profissional no contexto da organização relativamente às seguintes dimensões:		
		16.1. Na relação com os trabalhadores;	16.2. Na relação com a administração;	16.3. Na aplicação da regulamentação legal;
E 1	Eficácia, transparência, confidencialidade e bom relacionamento com as colegas.	Cordial.	Cordial	Dentro dos possíveis tento ser correta.
E 2	Acima de tudo o seu profissionalismo não esquecendo a sua parte humana	Penso que me dou bastante bem	Não tenho tido problemas	Nada a acrescentar.
E 3	Formação pessoal e social=Educação aliado a humildade.	Confiança	amigável	Exigente
E 4	Igualdade de género, Disciplina, Inteligência emocional, Os mesmos	Vejo-me uma colega	Vejo-me uma colega hierarquicamente inferior , pronta a colaborar nas boas praticas	De Igual
E 5	Transparência, eficácia e confidencialidade. Os valores que privilegio são as boas relações interpessoais	Boa relação interpessoal.	Relação profissional e cordial.	Penso ser adequada.
E 6	Não sendo eu profissional de Recursos Humanos, terei de responder a esta questão em duas partes distintas: Questão 15 A: Sensibilidade; bom senso; responsabilidade social; etc. Questão 15 B: Sensibilidade; bom senso; amorosidade; afeto; responsabilidade social; etc.	Próxima o suficiente para manter um bom ambiente de trabalho; Distante o suficiente para manter um nível de sanidade mental que me permita continuar a trabalhar em escolas.	Descontraída	Descontraidíssima.
E 7	Profissionalismo, Ética e bom senso.	Considero que tenho uma relação cordata com todos os colegas.	Considero que tenho uma relação cordata com a Direção.	Em termos da minha prestação enquanto profissional considero que me regulamento pelo código deontológico que as minhas funções exigem.

VALORES

	15. Que valores/princípios considera mais importantes para um profissional de recursos humanos eticamente consciente? Que valores, privilegia nas suas relações profissionais?	16. Como se vê como profissional no contexto da organização relativamente às seguintes dimensões:		
		16.1. Na relação com os trabalhadores;	16.2. Na relação com a administração;	16.3. Na aplicação da regulamentação legal;
E1	Eficácia, transparência, confidencialidade e bom relacionamento com as colegas.	Cordial.	Cordial.	Dentro dos possíveis tento ser correta.
E2	Acima de tudo o seu profissionalismo não esquecendo a sua parte humana.	Penso que me dou bastante bem.	Não tenho tido problemas.	Nada a acrescentar.
E3	Formação pessoal e social=Educação aliado a humildade.	Confiança.	Amigável.	Exigente.
E4	Igualdade de género, Disciplina, Inteligência emocional. Os mesmos.	Vejo-me uma colega	Vejo-me uma colega hierarquicamente inferior, pronta a colaborar nas boas praticas.	De Igual.
E5	Transparência, eficácia e confidencialidade. Os valores que privilegio são as boas relações interpessoais.	Boa relação interpessoal	Relação profissional e cordial.	Penso ser adequada .

E6	<p>Não sendo eu profissional de Recursos Humanos, terei de responder a esta questão em duas partes distintas:</p> <p>Questão 15 A: Sensibilidade; bom senso; responsabilidade social; etc.</p> <p>Questão 15 B: Sensibilidade; bom senso; amorosidade; afeto; responsabilidade social; etc.</p>	<p>Próxima o suficiente para manter um bom ambiente de trabalho;</p> <p>Distante o suficiente para manter um nível de sanidade mental que me permita continuar a trabalhar em escolas.</p>	<p>Descontraída.</p>	<p>Descontraídfíssima.</p>
E7	<p>Profissionalismo, Ética e bom senso.</p>	<p>Considero que tenho uma relação cordata com todos os colegas.</p>	<p>Considero que tenho uma relação cordata com a Direção.</p>	<p>Em termos da minha prestação enquanto profissional considero que me regulamento pelo código deontológico que as minhas funções exigem.</p>