



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA E EDUCAÇÃO

Perfis de Liderança em Contexto Escolar

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Maria de Fátima Córias Fasztudo Cortes

Orientação: Prof. Doutor José Lopes Cortes Verdasca

Prof. Doutora Marília Evangelina Sota Favinha

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialização: *Administração e Gestão Educacional*

Dissertação

Évora, 2013



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA E EDUCAÇÃO

Perfis de Liderança em Contexto Escolar

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Maria de Fátima Córias Fasztudo Cortes

Orientação: Prof. Doutor José Lopes Cortes Verdasca

Prof. Doutora Marília Evangelina Sota Favinha

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialização: *Administração e Gestão Educacional*

Dissertação

Évora, 2013

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

DEDICATÓRIA

O culminar desta etapa, é a realização de um sonho antigo...

Ao Luís, meu marido e companheiro de todas as horas que me dá força e impulsiona a seguir em frente, estando presente em todos os momentos difíceis da minha vida; agradeço pelo voto de confiança e apoio incondicionais, pela compreensão, pelo estímulo, pela proteção e zelo do meu bem-estar físico e emocional.

Aos meus filhos Nuno e Inês pelo carinho e entendimento demonstrados, mesmo quando esta dissertação lhes “retirava” e absorvia a mãe... a minha infindável gratidão por todas as horas de ausência.

À minha mãe pelo incentivo, confiança e apoio na realização de algumas das minhas tarefas domésticas, e pelos cuidados prestados aos meus filhos sempre que lhe foram confiados.

À memória do meu pai, pela saudade da sua presença física.

Senti a vossa confiança e motivação para continuar em frente, convosco partilho esta modesta vitória e a todos vós dedico este trabalho solitário.

*“Quando enfrentamos juntos os desafios,
então somos fortes, descobrimos recursos que não
sabíamos que tínhamos.”*

PAPA Francisco julho 2013

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor José Verdasca e à Professora Doutora Marília Favinha pela disponibilidade manifestada desde o primeiro momento em que este projeto lhe foi apresentado; pela colaboração e empenho que dedicaram na orientação deste trabalho, e pelo apoio prestado sem os quais a realização desta investigação não teria sido possível.

RESUMO

A cultura empresarial tornou-se extensível a outras áreas da sociedade, às escolas reconhecemos hoje uma dimensão empresarial da qual depende o sucesso educativo sendo-lhes, assim, exigidas novas competências e níveis de desempenho cada vez mais elevados, para além de uma gestão rigorosa e um funcionamento organizacional sustentado, moderno e assente em gestores atentos, informados e atualizados. A capacidade de inovação e de adaptação, são fonte real de competitividade, e o líder é um dos principais intervenientes desta mudança organizacional.

Esta investigação pretende ampliar o conhecimento da relação existente entre chefias escolares e colaboradores, analisando a forma como a concentração ou a delegação de poder influenciam e / ou são fatores determinantes na (des)motivação, aferindo a dicotomia entre centralização e descentralização e a sua repercussão na governação, a caminho da autonomia educativa.

Na investigação utilizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com recurso a uma investigação quantitativa e qualitativa; realizamos questionários aos docentes, não docentes, pais e alunos de ambos os agrupamentos escolares bem como entrevistas aos diretores dos mesmos.

Podemos concluir que o líder escolar contribui fortemente para a motivação dos empregados; da sua direção apreendemos que existe um processo de influência caracterizado por um relacionamento recíproco entre líder e liderado, não necessariamente por um processo de domínio e poder, mas sim, através da cooperação e motivação dos membros.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Poder, Educação, Autonomia Escolar.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Profiles of Leadership in School Context

Delegation or Concentration of Power and Its Reflections on Motivation

ABSTRACT

The corporate culture has become extended to other areas of society. Schools nowadays have achieved an entrepreneurial dimension upon which the educational success greatly depends on. Thus, they are required new skills with higher performance levels, besides a strict management and sustainable organizational functioning that is at the same time modern and based on attentive, well informed and updated managers. The capacity for innovation and adaptation are the real source of competitiveness, the leader being one of the main players of this organizational change.

This research aims to enhance the knowledge of the relationship between school managers and employees, analyzing how the concentration or delegation of power influence and/or are determinant factors in (de)motivation, assessing the dichotomy between centralization and decentralization and its impact on management, leading towards educational autonomy.

The methodology used was a case study, conducting a descriptive research, using a quantitative and qualitative research.

We can conclude that the school leader contributes greatly to the motivation of employees; their direction apprehend that there is an influence process characterized by a reciprocal relationship between leader and follower, not necessarily by a process of domination and power, but through cooperation and motivation of members.

Keywords: Leadership, Motivation, Power, Education, School Autonomy.

Índice

INTRODUÇÃO

1 TEMA DE PESQUISA.....	10
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	11
3 JUSTIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PESSOAL	12
4 OBJETIVOS	
4.1 Objetivo geral.....	12
4.2 Objetivos específicos.....	13

Parte I – Enquadramento Teórico

CAPÍTULO 1 - ESTILOS DE LIDERANÇA

1.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	16
1.2 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	16
1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade.....	17
1.2.2 Teoria sobre Estilos de Liderança.....	18
1.2.3 Teorias Situacionais ou Contingenciais de Liderança.	22
1.2.4 Outras teorias.....	23
1.3 FATORES DE LIDERANÇA.....	25
1.4 TIPOS DE LIDERANÇA	26
1.5 LIDERANÇA E PODER.....	28
1.6 LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO.....	29

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

CAPÍTULO 2 - O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO HUMANA

2.1 Motivação para MASLOW E HERZBERG	31
2.2 Teoria da Motivação ou Hierarquia das Necessidades de Maslow	31
2.3 Teoria de Herzberg ou Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene	36
2.4 Interligação Necessidades e Segurança.....	41

CAPÍTULO 3 - GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

3.1 MODELOS DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	44
3.1.1 Decreto-Lei 769-A/1976	44
3.1.2 Lei 46/1986.....	45
3.1.3 Decreto-Lei 43/1989	46
3.1.4 Decreto-Lei 172/1991.....	47
3.1.5 Decreto-Lei 115-A/1998.....	48
3.1.6 Decreto-Lei 75/2008	49

CAPÍTULO 4 - CONCEITOS POLISSÉMICOS AO REDOR DA AUTONOMIA

4.1 A Centralização.....	50
4.2 A Descentralização.....	51
4.3 A Desconcentração.....	51
4.4 A Delegação.....	52
4.5 A Autonomia.....	53

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

CAPÍTULO 5 - PERCURSOS LEGISLATIVOS NA (DES)ESTRUTURAÇÃO DA AUTONOMIA: REFLEXÕES SOBRE A EMERGÊNCIA DE NOVAS FORMAS DE GOVERNAÇÃO NA EDUCAÇÃO Á LUZ DAS DIVERSAS NORMAS JURÍDICAS.....	54
---	-----------

5.1 - O Desenvolvimento da Autonomia em Portugal.....	59
---	----

5.2 – A Liderança no Interior do Agrupamento: CONCENTRADA? HIERARQUIZADA? DELEGADA? SUBDELEGADA?.....	59
---	----

Parte II – Metodologia da Investigação

CAPÍTULO 6 – OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	61
---	-----------

6.1 Identificação da população.....	63
-------------------------------------	----

6.2 Caracterização da amostra.....	63
------------------------------------	----

6.3 Instrumento de coleta de dados.....	64
---	----

6.4 Procedimentos Metodológicos.....	65
--------------------------------------	----

6.5 Apresentação e Análise dos dados.....	66
---	----

6.6 Interpretação e discussão dos resultados	69
--	----

CONCLUSÃO	79
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	87
---------------------------	-----------

WEBGRAFIA	90
------------------------	-----------

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

APÊNDICES

A - Q1 / Alunos	91
B - Q2 / Pais e/ou Encarregados de Educação	93
C - Q3 / Pessoal não Docente	95
D - Q4 / Pessoal Docente.....	98

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Comparação entre os três estilos de liderança. Fonte: Chiavenato (2000, p.138).....	19
Quadro 2. Pirâmide de Maslow. Fonte: merkatus.com.	34
Quadro 3. Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Fonte: Portal de Gestão.com	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Papel dos diretores da escola, segundo pessoal docente e não docente	72
Gráfico 2 – Iniciativas importantes que o diretor coloca em prática para a motivação pessoal.....	74
Gráfico 3 – Quais as afirmações exprimem a sua opinião relativamente ao serviço.....	76
Gráfico 4 – Satisfação global e com a liderança praticada pelo diretor do agrupamento escolar	77
Gráfico 5 – Satisfação global no local trabalho.....	78
Gráfico 6 – Satisfação com o relacionamento docente-aluno e não docente-aluno	79

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

INTRODUÇÃO

A estratégia para a democratização do ensino, mostra que a tomada de decisão do líder escolar alicerçado num processo de delegação e subdelegação de poderes, como um dos instrumentos mais eficazes para a motivação daqueles que constituem a comunidade escolar. O tipo de liderança e o modo como é exercida sobre o estudante e sobre a comunidade educativa em geral, são fatores que condicionam ou proporcionam o sucesso educativo, daí a sua importância como objeto de estudo.

A Escola é uma organização e cada escola, na sua singularidade, uma realidade mais ou menos próxima do modelo geral, impõe-se caracterizar os seus aspetos mais marcantes, quanto à forma como se organizam, funcionam e são geridas. Pretendemos conhecer e analisar o modo como o líder escolar exerce as suas funções, e se a forma como as exerce está, ou não, interdependente do seu perfil de liderança no contexto educativo. Iremos também analisar as diferentes características de liderança e as suas condicionantes na (des)motivação da equipa e da comunidade escolar.

1. TEMA DE PESQUISA

O Perfil de Liderança e a forma como este condiciona a gestão escolar. A relação estabelecida entre o tipo de liderança que o líder exerce sobre os seus colaboradores e a motivação com que estes desempenham as tarefas que lhe estão destinadas.

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Atualmente,

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada e direcionada para o alcance dos objetivos e/ou missão que a instituição escolar detém. O nosso tema será a liderança escolar e o processo decisório na concentração e/ou delegação do poder. Assim o nosso problema de investigação possui uma questão fundamental, a saber:

- Será que a autonomia na gestão escolar proporciona uma gestão mais eficaz e assertiva ou condiciona o processo de tomada de decisão por parte da equipa diretiva?

Para que sobre o nosso problema, seja passível obter conhecimento existem outras questões sobre as quais será necessário investigar:

- Será que a delegação e subdelegação de poderes nos restantes intervenientes da comunidade escolar são fatores motivacionais determinantes para o desenvolvimento de uma gestão eficaz e eficiente?

- Em que medida as qualidades pessoais “do líder” são fatores determinantes de influência na gestão da sua equipa, na comunidade e no quotidiano da vida escolar?

- Será que perante o mesmo tipo de situação, diferentes estilos de lideranças proporcionam resoluções também elas divergentes?

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Este estudo restringe-se, apenas, a dois agrupamentos de escolas, em que um deles já aceitou a delegação de competências em matéria de educação, tendo assinado com o Ministério da Educação e Ciência o respetivo contrato de execução, e o outro agrupamento ainda não o fez.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

3. JUSTIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO PESSOAL

Na organização escolar, que se quer democrática, em que a motivação e a participação de toda comunidade escolar são denominadores comuns para o alcance de bons resultados ao nível educativo, pretende-se da equipa diretiva uma liderança assertiva, e uma vontade firme para coordenar dirigir e comandar o processo decisório. A delegação e subdelegação de poder (passíveis de o ser) tornam-se figuras centrais na liderança, pois através delas se poderão incluir todos os agentes educativos no processo decisório.

A capacidade de exercer liderança pessoal e educacional não se aprende, apenas, com curso e leituras, mas proporciona momentos de reflexão e discussão das práticas dos líderes-gestores em suas instituições. Para evoluir, o líder precisa ter clareza sobre “o que, e como fazer”, necessita ter uma visão global e estratégica da sua comunidade escolar, que lhe permita atempadamente resolver ou gerenciar os conflitos e necessidades do grupo.

Foi nossa intenção, ao escolher este tema podermos dar um contributo para o conhecimento mais aprofundado da gestão escolar, pois desta poderá depender o sucesso do percurso educativo dos alunos.

4. OBJETIVOS

4.1 – Objetivo Geral

Investigar a Gestão Educacional quanto aos procedimentos que ocorrem no processo da tomada de decisão em administração escolar.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

4.2 – Objetivos Específicos

Analisar a Administração Escolar à luz dos diferentes tipos de liderança e investigar se o tipo de liderança exercida é, ou não, condicionada pelo facto de existir maior ou menor competência administrativa *versus* maior ou menor autonomia no agrupamento, ou, se este processo decisório e de liderança depende antes do perfil do líder e do fator motivacional que este transmite aos colaboradores.

Como fatores específicos, passíveis de alterar atitudes e comportamentos, atribuímos, nesta investigação, especial relevância à motivação pessoal para agir, bem como pretendemos avaliar a relação causal entre uma maior envolvimento no processo de tomada de decisão (mais competências delegadas em cada liderado) e o reflexo desta maior relevância pessoal dentro da comunidade escolar, na motivação individual. Em suma, pretendemos estimar se a motivação individual é ou não estimulada quando os liderados também se sentem responsáveis pelo desempenho organizacional e educativo. Consideramos essencial compreender se a liderança alicerçada na delegação e subdelegação de poder é ou não, condição fundamental para a (des)motivação da equipa na prossecução dos seus objetivos, e, se estes fatores condicionam ou proporcionam o sucesso educativo de um agrupamento escolar.

Parte I – Enquadramento Teórico

CAPÍTULO 1 - ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de liderança aplicado em determinada organização pode resultar de vários fatores, sejam eles intrínsecos e/ou extrínsecos, condicionados ainda pelo conjunto de fatores que a equipa a liderar apresenta, a idade dos elementos e o tamanho do grupo, a experiência em funções e a competência dessa equipa.

Exercer a liderança não é apenas ocupar o cargo de líder. É necessário que os liderados, antes de qualquer coisa, sejam sensíveis ao líder levando em conta as suas ideias e concordem com seu modelo de gestão, ou sejam motivados a concordar através do envolvimento na resolução de tarefas de gestão. O líder, ao desempenhar um papel de grande importância na questão da dinâmica organizacional, surge por vezes, representado na figura de um orientador que norteia as pessoas na realização das tarefas, no conhecimento das potencialidades de cada um e, também, na administração dos conflitos que são comuns ao ambiente de trabalho; a sua equipa de liderados terá formas distintas de identificação com o líder, na estrita relação com o comprometimento que sentem com a gestão escolar que o diretor do agrupamento pratica. Chiavenato (1992 p.138), refere que *“O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo”*.

Pretendemos, no entanto, investigar se o tipo de liderança exercido à luz dos mesmos normativos legais, poderá depender das competências pessoais do líder, bem como do nível a que esta é demonstrada aos seus colaboradores. Um estilo de liderança alicerçado na eficácia, participação, colaboração, apoio, orientação e delegação de competências, em suma, democrático, poderá ser mais motivador para a equipa liderada? Possibilitará e conduzirá este traço de personalidade do líder ao sucesso educativo?

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Ao efetuarmos revisão de literatura sobre liderança, evidencia-se uma noção comum, de que o líder deve possuir habilidades, que, por exemplo, lhe confirmam conhecimento, bom relacionamento, inteligência, equilíbrio emocional, entre outros aspetos, para que aqueles que lidera se sintam confiantes e mantenham níveis satisfatórios de coesão grupal, tudo isto envolvendo assim uma questão de mutualidade. Segundo Chiavenato (1992 p. 138) “o líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade” .

Muito já foi escrito sobre diferentes tipos de líder e liderança, Fullan (2003 p.26) no seu livro “Liderar numa cultura de mudança” descreve o que se espera de um líder:

“Exigimos que os líderes resolvam, ou pelo menos sejam capazes de gerir uma multiplicidade de problemas interligados que podem degenerar em crises, sem qualquer aviso prévio; exigimos que naveguem numa realidade em crescente turbulência, realidade esta que, em certos aspetos-chave, acaba por ser literalmente incompreensível para a mente humana; bombardeamo-los por todos os lados com interesses especiais, cada vez mais arrojados e poderosos, que desafiam todos os conceitos de políticas inovadoras; afogamo-los em informações frequentemente inúteis e confusas; e obrigamo-los a decidir e a agir a uma velocidade cada vez mais rápida”

“A base da liderança não é o poder e, sim, a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício” HUNTER (2004 p.52).

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

1.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A palavra liderança, segundo o dicionário Priberam da Língua Portuguesa significa: “comando; direção; hegemonia” e traço a “característica determinante da essência ou da natureza de um ser ou coisa; carácter, qualidade”.

As teorias de liderança defendem que o líder é a pessoa que possui alguns traços específicos de personalidade que a distinguem das demais pessoas. É através destes traços específicos, marcantes da personalidade, que o líder pode influenciar o comportamento das pessoas.

Estas teorias pressupõem que certas pessoas possuem uma mistura de traços de personalidade que, depois de definidos, podem ser utilizados para identificar potenciais líderes e para avaliar a eficácia da liderança. Contudo, não há uniformidade de características e traços de personalidade comuns nos vários autores que se dedicam ao estudo desta matéria.

1.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

A Teoria Clássica da Administração não se preocupou com o estudo da liderança e suas implicações, preocupou-se com a autoridade formal, tratando apenas os aspetos da chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os inferiores. Estes aspetos estavam relacionados, exclusivamente, com as atividades e funções do cargo (Chiavenato, 1993).

Contrariamente, a Teoria das Relações Humanas enfatizou o estudo da liderança, resultando na constatação da enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. Isto verificou-se, pela primeira vez, com a experiência de Hawthorne (1924), onde se demonstrou que a

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

existência de líderes informais num grupo, fiéis às suas normas e expectativas, faziam aumentar a coesão do mesmo (Chiavenato, 1993).

Dos estudos efetuados, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança, podendo estas ser reunidas em três grandes grupos:

- Teorias de Traços de Personalidade
- Teorias sobre Estilos de Liderança
- Teorias Situacionais ou Contingenciais de Liderança.

1.2.1 Teorias de Traços de Personalidade

Chiavenato (1993 p. 13), de um minucioso estudo feito a uma abundante bibliografia sobre os traços de personalidade que definem o líder, resume alguns dos principais traços:

- ✓ Traços físicos: energia, aparência e peso;
- ✓ Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- ✓ Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- ✓ Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Deste modo, para a Teoria dos Traços de Personalidade, um líder deve ser uma pessoa com boa aparência física, inteligente, de fácil relacionamento e decidido, para poder liderar com sucesso. Segundo esse enfoque, os líderes possuem certas características pessoais que facilitam o desempenho da função. Nesta teoria são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, como atributos físicos, de habilidades, personalidade, entre outros.

De acordo com Chiavenato (1987 p.436) *“As teorias dos traços partem dos pressupostos de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como avaliar a eficácia da liderança.”*

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Portanto, a abordagem desta teoria considera que o líder possui características inatas que o distinguem como tal. Para comprovar essa teoria tomou-se como exemplo grandes líderes mundiais como Nelson Mandela, Gandhi, entre outros.

Contudo, o mesmo autor é de opinião de que estas teorias falham, na sua análise, em aspetos determinantes designadamente ao nível comportamental, como aqueles que se descrevem a seguir:

- ❖ Não evidenciam os traços de personalidade e características que realçam os aspetos da liderança;
- ❖ Não dão atenção à influência e reação dos subordinados nos resultados da liderança;
- ❖ Não fazem distinção entre traços para atingir determinados objetivos;
- ❖ Ignoram, completamente, o contexto situacional da liderança;
- ❖ Defendem que uma pessoa dotada de traços é sempre líder em qualquer situação.

Apesar destas teorias terem caído em descrédito, pelas razões acima apresentadas, o mesmo autor refere que, a simples enumeração de algumas características pessoais de liderança constitui, muitas vezes, um exemplo e um paradigma interessante para o gestor ter em atenção.

1.2.2 Teorias dos Estilos de Liderança

Estas teorias estudam a liderança numa perspetiva de comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização. Contrariamente às teorias dos traços de personalidade, que se referem àquilo que o líder é, estas teorias abordam o que o líder faz, Chiavenato (1993 p.437) ressalta que, *“enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar”*.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

De entre as teorias que explicam a liderança, através dos estilos de comportamento, destaca-se a que utiliza três estilos de liderança: autocrática, democrática e a liberal.

Estilos de Liderança

Quadro 1. Comparação entre os três estilos de liderança.

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
<ul style="list-style-type: none">• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	<ul style="list-style-type: none">• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	<ul style="list-style-type: none">• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none">• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	<ul style="list-style-type: none">• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	<ul style="list-style-type: none">• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none">• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher os companheiros de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none">• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	<ul style="list-style-type: none">• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	<ul style="list-style-type: none">• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000, p.138)

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Esta teoria pertence ao psicossociólogo alemão Kurt Lewin. Foi testada por dois dos seus discípulos, White e Lippit (em 1939), através de um estudo, na Universidade de Iowa, para verificar a modificação de comportamento em quatro grupos de meninos de dez anos orientados para a execução de tarefas, aplicando os três estilos de liderança (Penteado, 1986). Os grupos de meninos eram orientados, de seis em seis semanas, por líderes que utilizavam os três estilos de liderança acima referidos. Os grupos responderam com comportamentos diferentes aos estilos de liderança a que foram submetidos.

No estilo de liderança autocrático, o líder determinava todos os procedimentos que os elementos dos grupos deviam ter. As tarefas e as respectivas técnicas de execução eram orientadas passo a passo, conforme as necessidades do desenvolvimento do trabalho. Os grupos não sabiam o que fazer, quando o líder não lhes apresentava, de imediato, a tarefa seguinte. O líder determinava quem fazia o quê e elogiava ou criticava pessoalmente os elementos, quando achasse conveniente. Procurava manter-se afastado do grupo, mas sem grande hostilidade. Os grupos mostraram forte tensão, frustração e, principalmente, agressividade. Manifestavam a intenção sistemática em fazer coisas proibidas. Havia agressões frequentes entre os elementos do grupo e alguns fingiam não ouvir o líder. A apatia também se manifestava em alguns elementos através de uma total submissão ao líder. Os grupos não tiveram nem espontaneidade, nem iniciativa, e não houve formação de grupos de amizade. Apesar de, aparentemente, gostarem das tarefas, verificou-se que não sentiam satisfação pelo que estavam a fazer. O trabalho só se desenvolvia com a presença do líder, porque, quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam os seus sentimentos, reprimidos até então pela presença do líder.

De modo diferente, sob um estilo de liderança democrático, o grupo discutia e decidia sobre os procedimentos a ter para o desenvolvimento do trabalho, cabendo ao líder o papel de estimular a discussão e de dar assistência, quando solicitado. Neste sentido, o líder apresentava também as alternativas de ação, de entre as quais o grupo escolhia as que mais lhe interessavam. Desde o início, todos os membros do grupo tiveram conhecimento dos objetivos das tarefas. Era o grupo que dividia

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

as tarefas pelos vários elementos, ficando a cada elemento a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. O líder procurava ser um membro do grupo e criticava ou elogiava, não as pessoas em si, mas os processos, os factos, os desenvolvimentos, etc.

Desta experiência resultou um bom relacionamento entre os elementos e criaram-se grupos de amizade. Desenvolveram-se comunicações espontâneas, francas e cordiais entre o líder e os elementos do grupo. O ritmo de trabalho não foi muito grande, mas foi permanente, seguro e de qualidade, mesmo quando o líder se ausentava. Verificou-se um forte sentido de responsabilidade pessoal, forte integração de grupo e um clima de satisfação pelo trabalho.

Contrariamente, o estilo de liderança liberal dava total liberdade, tanto aos elementos como ao próprio grupo, para decidirem o que fazer, não havendo qualquer participação do líder. Este fornecia o material de trabalho e esclarecia que se encontrava disponível para dar informações a quem lhas pedisse. Não tomava parte, nem nas discussões sobre o trabalho, nem no desenvolvimento das tarefas. O líder só fazia comentários aos elementos do grupo quando isso lhe era solicitado diretamente. Com este tipo de processo, verificou-se uma produção fraca, apesar da atividade intensa dos grupos. Não houve organização no desenvolvimento das tarefas, sendo este muito irregular. Os grupos gastaram mais tempo com discussões relacionadas com motivos pessoais do que com os aspetos do trabalho. Mostraram pouco respeito pelo líder e um comportamento agressivo. As atividades foram desenvolvidas dentro de um espírito individualista (Penteado,1986).

Segundo Chiavenato (1993), o que resultou deste estudo foi que os grupos liderados por pessoas com atitudes autocráticas apresentaram uma grande quantidade de trabalho produzido. Os grupos orientados sob uma liderança democrática apresentaram menos produto final do que os grupos anteriormente referidos, mas a qualidade foi superior. Por sua vez, os grupos que tiveram uma liderança liberal apresentaram fraca qualidade e pouca quantidade de trabalho desenvolvido.

Resultados idênticos, obtidos em estudos posteriores, demonstraram também que os grupos sob liderança democrática são tão produtivos como os outros, mas mais criativos, acabando, no

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

fundo, por serem mais eficientes. Deste modo, Chiavenato (1993) defende que a liderança autocrática, em determinadas circunstâncias, funciona e dá resultados, quando os processos liberais e os democráticos não resolvem as situações. Também a liderança democrática resulta, quando os processos autocráticos e liberais não dão resposta ao que se pretende. O mesmo se passa com a liderança liberal, quando os processos autocráticos e democráticos falham.

Segundo Penteado (1986 p.56), *o que acontece é que o líder, no seu dia-a-dia, utiliza ou pode utilizar os três estilos de liderança, de acordo com os seus subordinados e com as circunstâncias de momento*. Assim, quando manda cumprir uma ordem, está a ser um líder autocrático;

quando consulta os seus subordinados para tomar decisões, utiliza e aplica o estilo de liderança democrática;

e quando sugere algo, está a ser liberal.

1.2.3. Teorias Situacionais ou Contingenciais de Liderança

Estas teorias tentam explicar a liderança, recorrendo a um sistema que inclui não só o que as teorias acima descritas protagonizam, mas também as variáveis situacionais. Como já vimos, as teorias de traços de personalidade centram-se nas características do líder e as teorias dos estilos de liderança, no impacto que o comportamento do líder produz nos seus subordinados. O que as teorias situacionais defendem é que não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça toda e qualquer situação de liderança. Isto quer dizer que, a cada situação, deve ser aplicado um tipo de liderança que consiga alcançar, o mais possível, a eficácia e a eficiência dos liderados.

“Estas teorias permitem ao líder uma maior versatilidade na sua atuação, visto que tem mais hipóteses de alterar o rumo dos acontecimentos. Pode alterar a situação e adequá-la a um determinado tipo de liderança ou escolher um tipo de liderança e adaptá-lo à situação concreta .”

Chiavenato, (1993 p.454).

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

A Teoria da Contingência ou se quisermos a abordagem contingencial, salienta que não se atingem os objetivos de forma eficaz seguindo um único modelo ou diretriz, ou forma pré-estabelecida para todas as circunstâncias, mas sim através de diversas variáveis internas e externas.

Tudo é composto de variáveis sejam situacionais, circunstanciais, ambientais, tecnológicas, económicas; enfim diferem de diferentes graus de variação. Essa teoria enfoca as organizações de dentro para fora colocando o ambiente como fator primordial na estrutura e no comportamento das organizações que é um sistema aberto.

1.2.4 Outras teorias

Entre tantas teorias que poderíamos destacar optamos por duas:

Liderança Servidora e a Liderança Transformadora ou Carismática.

O livro “o Monge e o Executivo”, de Hunter (2004), considerado um dos mais vendidos nos últimos tempos, focaliza o modelo da Liderança Servidora. Segundo o próprio James Hunter o líder servidor é alguém com habilidades de identificar e ir ao encontro das legítimas necessidades (e não desejos) dos outros, influenciando-os para que possam contribuir com seus recursos, visando as metas e ao bem comum e com um caráter que inspire confiança.

O autor acredita que liderar não é ser “chefe”. Liderar é servir. Embora “servir” tenha uma conotação de fraqueza para alguns, a liderança servidora pode ter um impacto positivo afinal, todos se querem se tornar os líderes que as pessoas precisam e merecem.

Para Hunter (2004), o Líder Servidor não precisa fazer muito para angariar e manter seguidores, simplesmente porque não se importa com isso. Aliás, os líderes servidores nem gostam de ser idolatrados, preferem antes ter companheiros de jornada que compartilham experiências.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Oliveira (2000) descreve a liderança servidora como a descoberta mais recente do mundo organizacional, capaz de tornar o ambiente de trabalho mais humano e mais produtivo. A liderança Servidora é considerada por alguns "gurus" como a verdadeira essência da liderança, capaz de tornar o ambiente organizacional mais humano e produtivo. *"Tudo na vida gira em torno dos relacionamentos - com Deus, conosco, com os outros"* Hunter (2004 p. 35).

Na Liderança Transformadora encontram-se semelhanças com a servidora, pois ambas ampliam horizontes, tornam o ambiente de trabalho mais humano e realizador. Está relacionada ao "servir" e não "ser servido".

Kouzes e Posner (1997 p. 97) definem essa nova liderança como: *"a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas"*

Segundo eles, uma palavra se destaca nesta definição: querer. Sem esta palavra o significado de liderança seria alterado, provocando conseqüentemente o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação e aspirações. Assim, existindo este aspecto característico da liderança, para os autores, a solução reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer, e mobilizá-los para querer fazer. Para Kouzes e Posner, existe uma diferença monumental entre conquistar compromisso motivando os seus liderados a querer fazer, e, impor obediência sem possibilidades de escolha; os líderes que possuem a arte de mobilizar os seus liderados mantêm a credibilidade em conseqüência das suas próprias ações – inspirando, motivando, guiando e encorajando aqueles que lideram.

Carreira (2001 p.126) diz: *"[...] liderança atribui mais poder às habilidades individuais do que à posição que a pessoa ocupa dentro da organização. Valoriza e premeia o conhecimento profundo do tema em questão, a habilidade nas relações interpessoais, a capacidade de dinamizar os processos da equipe e de mobilizar a atenção e as energias de todos os seus integrantes."*

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Esta teoria também pode ser chamada de carismática por alguns. Segundo Robbins (2005) os líderes carismáticos transformam seus liderados mediante o despertar do sentimento de importância e de valor em relação as tarefas. Cita cinco atributos que diferem o líder carismático:

- a autoconfiança, a visão, as fortes convicções em relação à visão, comportamentos não convencionais e a imagem da agente de mudança.

Esse tipo de liderança vincula-se, hoje em dia, a um estilo capaz de reunir tanto qualidades masculinas quanto femininas na ação de dirigir.

“A pessoa que exerce uma liderança transformadora e atua em equipa de trabalho deve ficar alerta para sua forma de dirigir e mandar. Segundo especialistas em gerenciamento, essa forma deve ser situacional.”

Carreira (2001 p. 4).

1.3 FATORES DE LIDERANÇA

Chiavenato (1999a p.487) defende a existência de três fatores de liderança, ou seja, fatores que influenciaram na capacidade de Liderar pessoas.

Os três fatores são:

- a) Posição hierárquica: decorrente da autoridade em relação aos subordinados. Quanto mais alta a posição hierárquica, maior a força de liderança oferecida pela estrutura organizacional ao administrador.
- b) Competência Profissional: é resultante dos conhecimentos gerais (cultura geral) e específicos (cultura técnica) que o administrador possui. Quanto maior a competência profissional maior a força de liderança que o próprio administrador possui.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

- c) Personalidade: decorrente das qualidades pessoais do administrador, como seu temperamento, caráter, relacionamento humano, inteligência, compreensão etc.

A personalidade constitui uma base importante para a liderança. Se não houver habilidade no tratamento com as pessoas, de nada valem a posição hierárquica e a competência profissional do administrador.

Se Kouzes e Posner (1997) e Chiavenato (1999a) concordam que liderar é influenciar o comportamento das pessoas, podemos dizer que quanto maior a presença dos três fatores num líder, tanto maior é a possibilidade do exercício de influência sobre seus subordinados. Além destes fatores, Chiavenato cita a existência de tipos de liderança, como se apresenta em seguida.

1.4. TIPOS DE LIDERANÇA

Inúmeros autores falam de teorias, tipos, perfis, estilos e traços de liderança. Por se tratar de liderança educacional optou-se em destacar três tipos de *liderança*: *autocrática*, liberal e democrática citados por Chiavenato (1999b) e Robbins (2005) que comportam características diferenciadas e de certo modo complementares.

Os três tipos de liderança são:

- a) Autocrática: é também chamada *liderança autoritária*. A sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados, sem querer explicá-las ou justificá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o *líder autocrático* controla rigidamente a sua atividade e não lhes explica suficientemente o objetivo do seu trabalho. As pesquisas têm demonstrado que a *liderança autocrática* cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. Isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

- b) Democrática: é o tipo de *liderança* que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, que, se foram viáveis, são aceitas pelo líder. Os resultados das pesquisas mostram que a *liderança democrática* conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados. Daí sua utilização intensiva em quase todos os tipos de atividades, principalmente naquelas que envolvam algum grau de especialização e sofisticação. Um dos grandes problemas da *direção* é o de desenvolver *liderança democrática* e participativa com os subordinados, para que passem a participar e a sugerir formas de melhor atuação na empresa ou (espaço de trabalho) visando o alcance de objetivos.
- c) Liberal: também chamada *laissez-faire* (do francês, deixar fazer). O líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre seu trabalho. Todavia, os objetivos do trabalho também não são explicados. As pesquisas sugerem que a *liderança liberal* também cria sentimentos de desorientação, de insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas. A sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde a liberdade de atuação faz com que outros tipos de *liderança* não sejam bem sucedidos.

1.5. LIDERANÇA E PODER

Segundo Ansari et al (1990 p. 175), “... a conexão entre dois reside na influência, e a distinção assenta na ação. Ou seja, enquanto o poder é a influência potencial, a liderança envolve o exercício atual do poder. A liderança não deixa de ser um fenômeno de poder.”

Ambos são processos de influência, ou seja, enquanto o poder é a influência potencial, a liderança envolve o exercício atual do poder.

A liderança é uma competência de caráter relacional, isto é, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas fundamentada no exercício da influência. A regra é despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo no outro a fim de que adote comportamentos ou cumpra tarefas. Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias.

O poder é a capacidade para exercer a influência sobre outro, ou seja é o exercício da liderança.

Essa capacidade advém de várias fontes de poder e é exercida através da adaptação de estratégias de influências. Tais estratégias podem ser usadas por pessoas situadas em todos os níveis. O seu uso, em cada situação concreta, depende da distribuição do poder entre alvos e agente, assim como das circunstâncias. O poder funciona. É possível conseguir as coisas na base da imposição, mas apenas por pouco tempo. Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

1.6. LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO

Com a revolução da educação, a liderança do diretor é o fator crítico individual mais decisivo do sucesso ou do fracasso da instituição. Perrenoud (2000 p. 34) diz que: *“Quando existe um diretor na instituição, seu papel é principalmente, de facilitar a cooperação destes diversos profissionais, apesar das diferenças das atribuições de formação e de estatuto. Deve servir de modelo, comprometendo-se pessoal e visivelmente com as mudanças.”*

Não se pode ser líder sem se envolver com mudanças. Isto é um grande desafio para o diretor de uma escola, pois além de líder ele é o gestor da instituição e deverá ser capaz de inspirar, entusiasmar e motivar a sua equipa e extrair o melhor de cada um.

Mazda (2006 p. 23) acredita que o líder-gestor deve desenvolver e aperfeiçoar habilidades de liderança e que para isso não basta apenas ler, mas colocá-las em prática. *“A capacidade de exercer liderança em nível pessoal e educacional exerce um papel muito mais importante no desempenho eficaz de um gestor do que a habilidade de criar regras e de controlar”.*

No seu livro *“Mestres da Mudança”*, Mazda (2006 p. 29) diz que: *“Os bons gestores compreendem que mudanças na prática docente não podem ser impostas, porque nem o professor, nem ninguém muda a forma de pensar por decreto - e, sem mudanças no pensar, o agir permanece inalterado. Somente quando os gestores se dão conta dessa realidade é que eles começam a se transformar em mestres da mudança.”*

Não é suficiente que um diretor de escola esteja familiarizado com o trabalho administrativo da instituição. O diretor será o líder-gestor deste espaço e é dele a responsabilidade de garantir a qualidade da educação e estar sempre disposto a novos desafios que lhe tragam crescimento pessoal e principalmente aperfeiçoamento e inovação do trabalho na sua instituição de ensino.

CAPÍTULO 2 - O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO HUMANA

O comportamento humano e os aspetos que influenciam na dinâmica organizacional tem sido alvo constante de estudo e uma preocupação crescente das organizações. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis, pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho.

Um clima organizacional favorável pode ser expresso, como aquele que proporciona satisfação das necessidades das pessoas dos participantes e elevação do moral, já um clima desfavorável é aquele que traz frustração de tais necessidades. Quando há baixa motivação o clima tende a baixar caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e outros sentimentos negativos que podem vir a prejudicar a produtividade do funcionário e até mesmo sua saúde física e mental.

Consideramos importante incluir nesta investigação o estudo da motivação humana pois pretendemos compreender se existe um processo de influência que caracteriza um relacionamento recíproco entre líder e liderado, não qualificado necessariamente por um processo de domínio e poder, mas sim, através da cooperação e motivação dos membros.

Motivação (do Latim *moveres*, mover) refere-se em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas à condição do organismo que influencia a *direção* (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação. Assim a principal questão da psicologia da motivação é "por que o indivíduo se comporta da maneira como ele o faz?". "O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliem a compreender, por que seres humanos e animais em determinadas situações específicas escolhem, iniciam e mantêm determinadas ações". *Dicionário Prinberan da Língua Portuguesa*

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Chiavenato (1999 b, p. 225) argumenta que *“a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa”*

2.1 Motivação para MASLOW E HERZBERG

Existem diferenças e semelhanças entre as teorias de Maslow e Herzberg.

Diferenciam-se pelo tipo de teorias, a teoria de Maslow (1970) é descritiva (explicativa, expositiva) e a teoria de Herzberg (1976) é prescritiva (pretende apresentar o que considera mais correto); além do fato da teoria de Maslow ter uma hierarquia em forma de pirâmide e a de Herzberg não.

A principal semelhança entre ambas as teorias prende-se com o fato de assumirem que as necessidades especiais afetam o comportamento.

“Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de auto-realização.”

Maslow (1970 p. 24)

2.2 Teoria da Motivação ou Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow criou uma das mais importantes teorias em Motivação humana; sugeriu que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo. Essa necessidade determina o que passa a ser importante para o indivíduo e molda o seu comportamento como tal. Na teoria de Maslow, portanto, as necessidades se constituem em fontes de motivação.

O comportamento motivado pode ser encarado como uma ação que o indivíduo se obriga a realizar para aliviar a tensão (agradável ou desagradável) gerada pela presença da necessidade ou desejo. A ação é intencionalmente voltada para um objeto ou objetivo que aliviará a tensão interior.

A teoria de Maslow sobre o comportamento motivado, por analogia, poderia ser utilizada para entendermos um pouco melhor os clientes das organizações. Poderíamos dizer que o ato de comprar um produto ou serviço é motivado por uma tensão interna no nosso cliente, gerada por uma necessidade. Após a compra do produto ou serviço, essa tensão é aliviada.

É importante lembrar que, embora a necessidade seja o grande motor da decisão racional da compra, o desejo, de cunho marcadamente emocional, desempenha um papel extraordinariamente importante no processo de compra. É fácil perceber que podemos deixar de comprar algo que necessitamos se não o desejamos no momento. Também compramos coisas que não necessitamos quando assim o desejamos.

Maslow (1970) concluiu que um indivíduo procura satisfazer suas necessidades dentro de uma sequência lógica, uma espécie de hierarquia, em que as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem suficientemente satisfeitas, só posteriormente entra em ação outra necessidade de nível mais elevado.

A incapacidade do indivíduo de satisfazer uma dessas necessidades aumenta sua motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumentará seu esforço para satisfazer uma necessidade insatisfeita. Caso todo o esforço não a leve a atingir a satisfação, ela ficará frustrada. Por outro lado, quando a necessidade é satisfeita, cessa seu efeito sobre o organismo e aumenta a motivação por outra necessidade de nível superior.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

A hierarquia de necessidades de Maslow (1970) sugere que as cinco necessidades básicas do ser humano estão organizadas em níveis de importância que as dividem em dois tipos:

. **primárias** - instintivas e vinculadas existência física da pessoa, comum aos animais, como as necessidades fisiológicas e de segurança; e

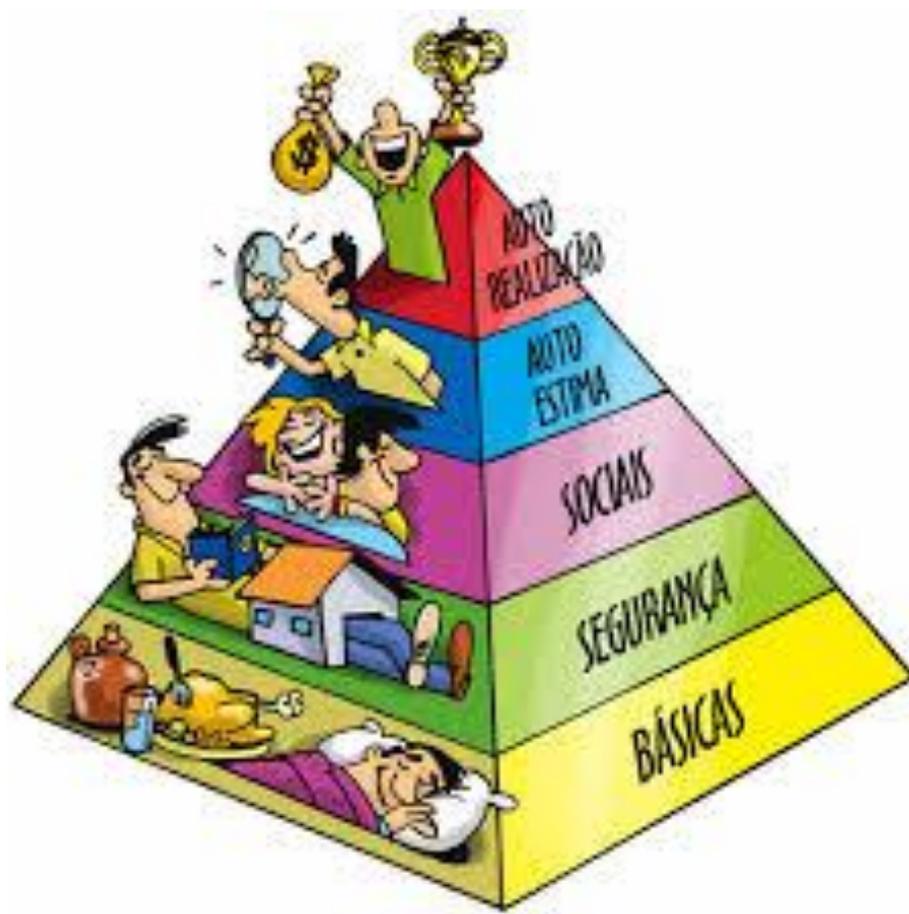
. **secundárias** - típicas do ser humano e decorrentes de seu processo de aprendizagem e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Observemos a figura representativa desta teoria...

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Quadro 2. Pirâmide de Maslow Ou Hierarquia das Necessidades



Fonte: merkatus.com.

Desta observação, facilmente retiramos que necessidades estão ordenadas em forma de pirâmide que indica a prioridade e o grau de importância de cada uma delas sobre as outras.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Assim, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, são elas:

- 1 – Fisiológicas: refere-se á fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- 2 – Segurança: relaciona-se com a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3 – Sociais: respeita aos afetos, amizade, aceitação e sensação de pertença a um grupo.
- 4 – Estima: refere-se a fatores internos de estima, como respeito próprio, autonomia e realização; e a fatores externos de estima como reconhecimento, status e atenção.
- 5 – Auto-realização: respeita à intenção de alcance do próprio potencial, inclui auto crescimento e autodesenvolvimento.

À medida que cada uma destas necessidades vai sendo atendida, uma outra torna-se dominante.

As necessidades fisiológicas aparecem no degrau mais baixo da hierarquia, porque tendem a ser as mais intensas enquanto não forem de alguma forma satisfeitas. São as necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é alimento roupa e moradia. Quando estas necessidades começam a ser atendidas, os outros níveis de necessidades tornam-se importantes e passam a motivar e dominar o comportamento do individuo. Logos que estas últimas estejam satisfeitas outras emergem e assim sucessivamente através da escala hierárquica. Atendidas as necessidades fisiológicas, passa a predominar a necessidade de segurança, imediatamente a seguir surgirá a necessidade social onde emerge a diferenciação de papéis e status no grupo. Com a satisfação das necessidades de estima, reconhecimento e competência, forma-se o sentimento de confiança em si próprio, onde a pessoa passa a exercer influencia sobre o seu meio, através das suas atitudes, postura, etc.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Segundo esta teoria o individuo vai evoluindo na escala até chegar a auto-realização, que é a mais alta aspiração do ser humano. Para motivar alguém segundo a teoria das Necessidades de Maslow (1970) é necessário ter noção em que nível de hierarquia o individuo se encontra e focar a satisfação neste nível ou no imediatamente superior.

"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam as nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento."

Maslow (1970, p 39)

2.3 Teoria de Herzberg ou *Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação – Higiene*

Ao contrário de outros pensadores, como Abraham Maslow (1970), que tentava explicar as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Herzberg (1976) foi, desde o início, baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Herzberg desenvolveu um estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título "a motivação para trabalhar - *The Motivation to Work*".

Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "*a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene*".

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Os fatores de Higiene são aqueles que são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas por outro lado não são suficientes para provocar satisfação. A teoria de Herzberg apresenta duas sugestões, mais ou menos óbvias: evitar os fatores de insatisfação e apresentar os fatores de satisfação. Para motivar um funcionário, não basta, para Herzberg (1976) que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes.

Herzberg (1976) dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas; apelidou os fatores instintivos de fatores de manutenção porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc. Fazendo uma analogia com um hospital ele apelidou-os de fatores higiênicos e funcionam como a higiene no hospital, não fazem o paciente melhorar, apenas evitam que ele fique ainda mais doente. Assim esses fatores não geram satisfação mas evitam a insatisfação, portanto devem estar presentes, caso contrário não teremos motivação.

Os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso. Herzberg (1976) intitulou-os de fatores causadores de satisfação ou motivadores, são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Quadro 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg.

FATORES Higiênicos	FATORES Motivacionais
. <i>Extrínsecos</i> : Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação.	. <i>Intrínsecos</i> : quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação.
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade
Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Fonte: Portal de Gestão.com

Assim a teoria dos dois fatores afirma que:

“...a satisfação no cargo é função dos fatores motivadores, intrínsecos ao próprio trabalho; e a insatisfação no cargo é função dos fatores extrínsecos, que formam o contexto no qual o trabalho é realizado”.

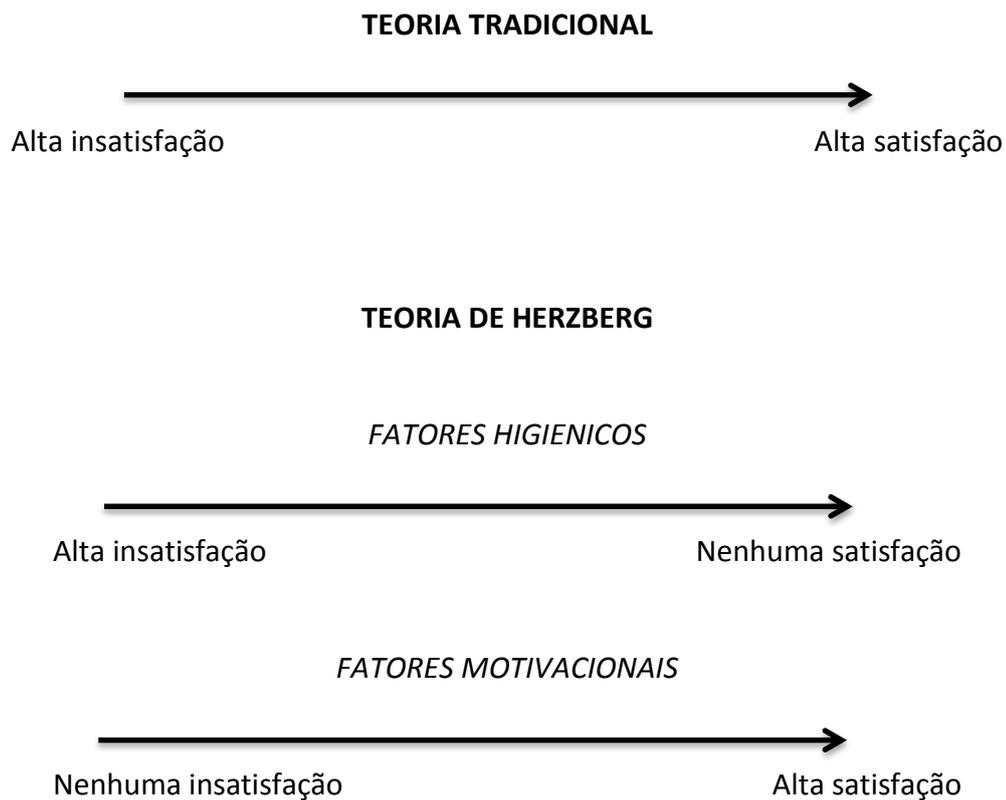
Herzberg (1976, p. 76)

Resumindo podemos afirmar que a insatisfação no cargo é função do contexto: se os fatores higiênicos estiverem ausentes, geram total insatisfação, mas se estiverem presentes não geram grande satisfação. Por outro lado, a satisfação no cargo é função do próprio trabalho: se os fatores motivacionais estiverem presentes geram muita satisfação, mas se estiverem ausentes não geram nenhuma insatisfação.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Quadro 4. Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.



Fonte: Portal de Gestão.com

A teoria de Herzberg (1976) ao contrário da visão tradicional, divide os conceitos de satisfação e insatisfação em dois conjuntos separados onde os fatores motivacionais têm pouco efeito na insatisfação do trabalho, quando qualquer deles não ocorre. Em contrapartida, os fatores higiênicos não geram efeito significativo sobre a satisfação dos trabalhadores quando estão presentes. Em outras palavras, um estado de insatisfação pode ser gerado pela ausência de fatores extrínsecos ao trabalho como qualidade da supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho, mas sua presença não gera grande satisfação.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

A teoria dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg diz-nos que existem cinco fatores responsáveis pela satisfação profissional: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho em si, e a possibilidade de progressão na carreira.

Muitos autores fazem corresponder estes fatores, designados por motivadores ou de conteúdos, às necessidades de estima e de auto-atualização de Maslow (1970), estando também associados aos aspetos intrínsecos do trabalho.

Por outro lado, Herzberg (1976) considera que a insatisfação no trabalho está relacionada com fatores extrínsecos, como as estratégias administrativas, o estilo de liderança, as relações interpessoais, o salário e as condições de trabalho, designando estes fatores de higiênicos ou de contexto. Alguns autores consideram haver correspondência entre estes fatores e as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da pirâmide de Maslow (1970).

Se pretendermos motivar as pessoas para o trabalho, segundo Herzberg (1976) é necessário colocar ênfase nos fatores associados com o trabalho em si mesmo ou nos resultados que dele derivam, tais como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Sendo estas as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Para Herzberg (1976 p.77) *“...para motivar é preciso enriquecer a função, ou seja, aumentar a responsabilidade, a amplitude e o desafio no trabalho”*.

2.4 INTERLIGAÇÃO NECESSIDADES E LIDERANÇA

“Um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los.”

Chopra (2002)

Chopra escreveu 27 livros tendo estes sido traduzidos em 10 idiomas; a temática da liderança é abordada de uma forma específica em relação e interligação com as necessidades de cada indivíduos e em cada momento. Assim consideramos pertinente transcrever para este capítulo algo que aquele guru indiano escreveu em 2002 sob o título “ALMA de LIDERANÇA”

Chopra (2002 p.55) As necessidades e as reações certas para elas em dez princípios

“Em qualquer grupo, os membros se exprimem com base em dois temas básicos: necessidade e resposta. Se pudéssemos nos ver com clareza, cada um de nós perceberia que todo dia há algo que necessitamos, desde a necessidade primitiva de alimentação e abrigo até as necessidades mais elevadas de autoestima, amor e significado espiritual; há alguma resposta ou (re)ação para satisfazer essa necessidade, desde a disputa e a competição até a descoberta criativa e a inspiração divina.

Esses dois temas dominam nossa vida interior, superam todas as metas externas e não são aleatórios. Necessidades e reações podem ser organizadas em ordem crescente. As necessidades inferiores são seguidas de necessidades mais elevadas, assim como as respostas. (Como disse Bertolt Brecht, “Não me fale de minha alma antes de ter enchido meu estômago”.) Chamo isso de hierarquia das necessidades e hierarquia das respostas.

Juntar as duas é a coisa mais poderosa que um líder pode fazer.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

A essência da liderança em sete letras

Embora a liderança pareça imensamente complexa, seus aspectos essenciais podem ser entendidos pelo acrônimo da palavra "LEADERS" ("líderes" em inglês):

L Look and listen (ver e ouvir). *Faça isso primeiro com seus sentidos, como observador imparcial, que não fez julgamentos prévios; depois com seu coração, obedecendo a seus sentimentos mais verdadeiros; e finalmente com sua alma, respondendo com visão e criatividade.*

E Empowerment (delegar poder). *Deve partir de uma autorreferência, que responde ao feedback, porém é independente da boa ou má opinião dos outros. Oriente-se pelo processo, em vez de pelos resultados. Assim, será possível elevar tanto seu status de líder como o de seus seguidores.*

A Awareness (ter consciência). *Significa estar ciente das seguintes questões subjacentes a todos os desafios: Quem sou? O que quero? Qual é o propósito de minha vida? O líder deve postular essas questões a si mesmo e servir de inspiração a seus seguidores.*

D Doing (fazer). *Engloba uma orientação para a ação como modelo a ser seguido, assumindo a responsabilidade pelas promessas, sendo persistente, mas também significa ter a capacidade de comemorar e ver qualquer situação com flexibilidade e bom humor.*

E Emotional freedom and empathy (ter liberdade emocional e empatia). *O líder vai além do melodrama e da reação a crises, livrando-se da toxicidade emocional para entender as necessidades profundas de seus seguidores.*

R Responsibility (assumir responsabilidade). *Significa mostrar iniciativa, assumir riscos maduros em vez de impensados, fazer o prometido, ter integridade e viver de acordo com os valores internos.*

S Synchronicity (ter sincronismo). *É um ingrediente misterioso do subconsciente que todos os grandes líderes dominam. O sincronismo é a capacidade de criar a boa sorte e de encontrar reservas de energia para que o líder vá além dos resultados previstos e atinja um nível mais elevado. É a capacidade de conectar qualquer necessidade a uma resposta da alma.*

CAPÍTULO 3 - GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Vários foram os modelos Gestão Escolar experimentados ao longo dos tempos até chegar à realidade atual; mas o que é e como se define um Modelo Escolar?

Para Lima (1996 p. 5 e 6)

“...a resposta predominante é aquela que toma por referência uma realidade singular — «o modelo de gestão» —, ou seja, aquela que parte de uma definição formal e considera a legislação em vigor. A síntese, ou a paráfrase, de um decreto-lei considerado estruturante, ou até mesmo o recurso a um organigrama da escola onde metodicamente se encontram dispostos os diversos órgãos e suas relações hierárquicas...Um modelo de gestão assim caracterizado e definido assemelha-se a um protótipo e, neste sentido, parece pressupor que a ação organizacional, em cada escola, é exclusivamente orientada por um modelo — é uma réplica, uma imagem refletida sem distorções assinaláveis ou, no limite, uma fotocópia fiel. As estruturas e as formas encontram-se pré-definidas e estabelecidas, são anteriores à ação organizacional escolar, guiam-na, sendo reproduzidas em conformidade, isto é, sendo atualizadas e concretizadas consoante está formalmente previsto. ...De resto, um modelo de gestão escolar só tem existência empírica na e pela ação e, neste sentido, encontra-se sempre em processo de criação e de recriação, em estruturação.”

Partindo desta definição explicativa, iremos fazer um PERCURSO das organizações Escolares desde o 25 de Abril até à AUTONOMIA através dos diferentes Modelos de Gestão preconizados pela publicação de diferente legislação escolar.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

3.1 MODELOS DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

3.1.1 Decreto-Lei 769-A/1976 de 23 de outubro

As reformas educativas após 1974 foram um processo nem sempre claro nos seus contornos; nos pós 25 de Abril, a instituição escolar viveu um período conturbado, a partir de 1974 a gestão das instituições escolares era bastante difícil, uma vez que os mecanismos legais eram escassos, criando, deste modo, uma desorganização da vida escolar.

O vazio legal então existente, foi colmatado com a publicação do D.L. 769-A/76 em 26 de Outubro, que estabelece a regulamentação da gestão das escolas, tendo sido a primeira experiência de Gestão Democrática das escolas públicas dos ensinos básico e secundário.

Este decreto pretendeu ser à época, a legislação reguladora de uma gestão escolar “verdadeiramente democrática”, em que as responsabilidades seriam distribuídas por toda a comunidade escolar; desde logo é designada a diferença entre competência deliberativa e funções executivas.

O exercício do poder nas escolas, emana assim de uma estrutura base decorrente dos órgãos criados pelo artº. 1 do D.L. 769-A/76, designadamente: Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo.

Esta gestão coletiva é, no entanto, partilhada por outro órgão ao qual foi atribuído carácter deliberativo - o Conselho Pedagógico - que pela representação de grupos ou disciplina, tinha como principal incumbência exercer a orientação pedagógica da escola.

Porém, esta «orientação pedagógica» atribuída à escola, nunca foi concretizada plenamente, uma vez que este tipo de orientações acabou por ficar a cargo do poder central.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Para Barroso (1991 p.74) este decreto é definido como: *"...um modelo de gestão não racional, com uma autoridade colegial, com forte participação dos profissionais, pouco aberta ao exterior, com a prática de uma gestão intuitiva muito ligada à resolução de problemas e ao desenvolvimento de valores."*

Na vigência do D.L. 769-A/76 pretendia-se efetuar uma abertura da escola à comunidade, o que não se veio a concretizar; neste sentido, é publicado o Despacho 8/SERE/89 que institui a possibilidade da participação dos pais dos alunos na vida escolar, através do seu representante, no Conselho Pedagógico.

Aliás, como afirma Barroso (1991 p. 69), este decreto *"não passou de uma «prótese democrática», numa administração burocrática"*.

3.1.2 Lei 46/1986, de 14 de Outubro

Até à aprovação da Lei de Bases, em 1986, não apareceu, segundo João Barroso (1991 p. 74) *"...nenhuma iniciativa legal que alterasse as relações entre o estabelecimento de ensino e a administração central (no sentido do reforço da autonomia das escolas e da descentralização administrativa do Ministério da Educação)"*.

Após a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, as questões ligadas à territorialização da educação emergem. No entanto, a LBSE apenas originou desconcentrações administrativas. Os cargos de nomeação, pelos seus poderes, são delegados do centro para a periferia e esta desconcentração pode, em algumas instâncias, ser usada como uma arma de controlo do poder central, através de serviços que estão mais próximos do contexto de ação.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

A territorialização é aqui a palavra-chave uma vez que interessa definir o que são e como devem ser construídos os territórios educativos. Isto implica fazer um levantamento da situação da rede escolar, apetrechar os concelhos com uma carta escolar e fazer um reordenamento tendo como objetivo a criação de áreas escolares ou agrupamentos de escolas e de Conselhos Locais de Educação, dotando também as autarquias de melhores meios para assim aumentar as suas competências.

É assim evidente que a territorialização educativa, podendo ser compatível com a concentração e com a desconcentração, deve ser feita através da descentralização.

De seguida, apresenta-se uma breve síntese dos principais eventos que marcaram a produção normativa relativa à autonomia e gestão dos estabelecimentos de ensino: Decreto-Lei nº 43/89; Decreto-Lei nº 172/91; Decreto-Lei nº 115-A/98; Decreto-Lei nº75/08.

3.1.3 Decreto-Lei 43/1989 , de 3 de fevereiro

O conceito de Autonomia Escolar foi formalmente decretado, com a publicação deste decreto a 3 de Fevereiro de 89; mas apesar de decretada esta autonomia não passou, no essencial, de uma declaração de intenções gerais sobre a necessidade de as escolas desenvolverem um "projeto educativo" e de um inventário de atribuições e competências avulsas que, nuns casos, já correspondiam à prática corrente da administração das escolas. O projeto educativo é a expressão da autonomia da escola, mas não a verdadeira autonomia - a todos os níveis - que se pretendia, além do que este diploma não abrangeu as escolas do primeiro ciclo e jardins-de-infância, pois foi aplicado, numa primeira fase, a um conjunto reduzido de escolas e posteriormente – em 1990 – foi alargado a todas às escolas do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

3.1.4 Decreto-Lei 172/1991, de 10 de maio

“Regime jurídico da direção, administração e gestão escolar” - foi aprovado a 10 de Maio de 91, a produção deste normativo teve como objetivo principal, a introdução de melhorias no diploma que vigorava na época (Decreto-Lei 43/89). Deste modo, foi aditado o alargamento do ordenamento jurídico às escolas do 1º ciclo, pois neste diploma surge pela primeira vez, a mesma estrutura organizativa, seja para as escolas do 1º ciclo seja para as escolas do 2º e 3º ciclo e Secundárias.

A estrutura organizativa assenta em três níveis:

- 1) direção – assegurada pelo conselho de escola, como órgão de direção e de "participação dos diferentes sectores da comunidade" (artº. n.º 7);
- 2) administração e gestão – assegurada pelo diretor executivo, como órgão de administração e gestão nas áreas cultural, pedagógica, administrativa e financeira;
- 3) orientação educativa – assegurada pelo conselho pedagógico, como órgão de coordenação e orientação educativa.

De reter o facto de a direção passar a estar separada da administração e gestão e da criação da figura do Diretor Executivo A integração da escola no meio em que se insere é um dos grandes objetivos deste decreto. *"O modelo agora instituído pretende assegurar à escola as condições que possibilitam a sua integração no meio em que se insere. Exige o apoio e a participação alargada da comunidade na vida da escola."* (preâmbulo).

No Dec. Lei n.º 172/91, de 10 de Maio, conhecido pelo novo modelo de gestão que alargava o ordenamento a todas as escolas, visava revalorizar a escola conferindo-lhe um papel mais interventivo e decisor, contudo como constata Lima (1992 p. 65) *"A gestão democrática das escolas constitucionalmente consagrada, embora garantindo importantes princípios de democraticidade e de participação, a eleição de certos órgãos e uma gestão escolar de tipo colegial (...) não foi contudo institucionalizada de forma a permitir uma rutura com o paradigma de centralização política e administrativa na educação (...)"*

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

3.1.5 Decreto-Lei 115-A/1998, de 4 de maio

Intitulado de Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário” foi publicado a 4 de Maio e revogou o Decreto-Lei nº. 769-A/76 de 23 de Outubro, e o Decreto-Lei nº. 172/91, de 10 de Maio.

A principal diferença formal no seu conteúdo prende-se com as modalidades de concretização da autonomia (através dos contratos de autonomia) e a flexibilização do modelo de gestão (dando a possibilidade de serem as escolas a escolher entre um órgão colegial de gestão e um órgão unipessoal).

Neste mandato, o então Ministro da Educação, Marçal Grilo, opta por estabelecer completa rutura com o modelo proposto anteriormente.

No programa traçado por aquele Governo, as políticas da educação foram anunciadas como topo das prioridades, prevendo-se a concretização de um conjunto de medidas relacionadas com a alteração do sistema de administração e gestão das escolas, a descentralização de poderes e o aprofundamento da autonomia das escolas. Neste contexto, alude-se também à celebração de um pacto educativo no qual a escola passaria a ser considerada como o centro privilegiado das políticas educativas, com a ampliação da participação da comunidade educativa e a redefinição do papel estratégico do Estado.

O Decreto-Lei nº 115-A/98, prevê a constituição e regulamentação dos Agrupamentos de escolas de dois tipos diferentes, “horizontais” e “verticais”, funcionando como unidades organizacionais; propunha também novas linhas de ação na gestão e administração das escolas e destinava-se a dar cumprimento a três objetivos fundamentais: a articulação e sequencialidade curricular do ensino básico, a gestão articulada de recursos e projetos, a descentralização e inserção territorial dos projetos educativos.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

3.1.6 Decreto-Lei 75/2008 de 22 de Abril

Em 2008 era Ministra da Educação, Maria de Lurdes Rodrigues, foi elaborado Decreto-Lei nº75/2008 - “Novo regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré -escolar e dos ensinos básico e secundário.

Este diploma, viria a ser uma das medidas anunciadas no Programa deste Governo, no sentido de dar continuidade às estratégias de reforço da autonomia das escolas; podemos ler no preâmbulo deste decreto três objetivos base que norteiam este propósito, destaco aqui o terceiro objetivo que efetivamente se apelida de Autonomia. No entanto, relativamente aos diplomas anteriores, assiste-se à introdução de uma nova linguagem na definição da autonomia –“...a *autonomia exprime-se na faculdade de auto-organização da escola...*” e regula-se o seu nível de operacionalização mediante a aplicação de procedimentos de avaliação e de prestação de contas. A responsabilidade da gestão administrativa, financeira e pedagógica é novamente atribuída a um órgão unipessoal (Diretor Escolar) e surge como resposta a um dos objetivos estratégicos de criar condições que possibilitem o reforço de “lideranças eficazes”.

CAPÍTULO 4 - CONCEITOS POLISSÉMICOS AO REDOR DA AUTONOMIA

A redefinição do papel do Estado implica a reorganização de funções, ou a transferência de poderes e competências para outras instituições, originando formas de centralização, desconcentração, descentralização ou autonomia, que variam mediante a forma como são repartidas as responsabilidades entre os intervenientes do sistema organizacional. Dado que são conceitos polissémicos (com diferentes aceções se estiver a ser utilizada num sentido mais amplo ou mais restrito; no plano jurídico ou no plano político-administrativo), apresenta-se sucintamente a definição dos conceitos de centralização, desconcentração, descentralização e autonomia.

Assim, no plano político-administrativo segundo Silva (2004 p. 17):

4.1 - **A Centralização** corresponde à concentração do poder de decisão nas estruturas de topo da administração estatal. Esta implica a existência de uma estrutura hierárquica vertical, onde as estruturas locais do Estado se limitam a executar as ordens e instruções recebidas dos serviços centrais.

Num sistema educativo cuja organização administrativa seja centralizada, o poder de decisão e as funções de definição e planificação do sistema educativo estão focalizadas no Ministério e os restantes serviços, tal como as escolas, constituem aquilo a que Formosinho apelidou de serviço Local do Estado. Os órgãos de gestão das escolas (ou agrupamentos) estão na dependência hierárquica do poder central (Ministério), perante quem respondem.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

4.2- **A Descentralização** consiste no processo de transferência de competências do Estado para entidades independentes do Estado e com poderes de decisão autônomos, designadamente as autarquias locais. Assim, a descentralização caracteriza-se pelo reconhecimento de interesses próprios de uma comunidade, que se identifica pela pertença ao mesmo território ou pela partilha de interesses e objetivos comuns; implica que a gestão desses interesses seja efetuada por um dos seus elementos, eleito entre os seus pares; e ainda pelo facto de constituir uma organização administrativa independente e não subordinada hierarquicamente a outro órgão. A descentralização pode assumir duas formas: territorial (transferência de amplas funções, mas de âmbito territorial delimitado, como por exemplo as autarquias locais) e funcional ou institucional (quando as funções transferidas dizem respeito a uma instituição, estão inerentes ao cumprimento de uma missão ou um serviço específico, como são exemplo os institutos públicos).

4.3 - **A Desconcentração** diz respeito ao processo de delegação de competências, normalmente executivas e administrativas, de um órgão da administração central do Estado para outros órgãos sob a sua dependência. Tal como nos sistemas de organização administrativa centralizada, também nos de organização desconcentrada os poderes de decisão política, legislativa e jurídica estão concentrados a nível central e mantém-se a estrutura hierárquica. É, portanto, uma delegação de competências limitada, pois os poderes são delegados, logo, não são próprios, são restritos. No caso de o poder ser delegado pelo próprio (e não por força de lei), estes poderes são ainda passíveis de serem removidos ou alterados em qualquer ocasião. A desconcentração pode assumir duas formas: territorial ou geográfica e técnica ou institucional.

No sistema educativo, as Direções Regionais de Educação são órgãos desconcentrados da administração central, na medida em que correspondem a entidades de âmbito territorial (regional) que foram alvo de transferência de funções. São, no entanto, órgãos hierarquicamente dependentes do Ministério da Educação e Ciência (MEC).

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Descentralização ou Desconcentração Administrativa, na opinião de Tobar (2001 p.57) baseia-se numa...

“...primeira questão básica no estudo do conceito é a distinção entre a descentralização e a desconcentração: embora muitos autores concordem com a distinção "formal" destes termos, alguns os aplicam "operacionalmente" como sinónimos.

Descentralização implica redistribuição do poder, uma transferência na alocação das decisões. É, portanto, mexer nos interesses dos grupos de poder, enquanto a desconcentração é a delegação de competência sem deslocamento do poder decisório. No contraste de ambos os termos é preciso ter claro que, embora ambos se constituam na praxis como ferramentas legítimas para transformar a ação governamental, há uma notória diferença nas consequências da implementação de uma ou da outra.”

4.4 - **A Delegação** de igual modo, a escola (na concepção de comunidade educativa), embora dotada de órgãos de direção e gestão próprios, eleitos pela comunidade local, corresponde a uma forma de administração indireta do Estado, pois a escola mantém a dependência estatal e prossegue os seus fins. Não obstante, registam-se alguns sinais ténues de descentralização administrativa, por se começar a reconhecer a existência de interesses próprios da comunidade e a valorizar a participação das entidades locais na vida da escola. Estes sinais poderão ainda ser reforçados, de acordo com a capacidade que os intervenientes possuem para aproveitar e alargar as suas margens de autonomia.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Para Formosinho (1986 p.64) administração é descentralizada “(...) quando existem organizações e órgãos locais não dependentes hierarquicamente da administração central do Estado (...), autônomas administrativa e financeiramente, com competências próprias e representando os interesses locais.”

4.5 - **A Autonomia** significa, no étimo grego, “capacidade de se governar ou de se gerir pelos seus próprios meios; vontade própria; estado da vontade racional que apenas obedece à lei que emana de si mesma”. Deste modo, implica diferentes aspetos, como autorregulação, auto governo, unidade, territorialidade e poder. É um conceito mais amplo que a descentralização e não diz respeito a uma delegação do poder central para o poder local ou regional, nem a uma concessão política, mas implica o reconhecimento da capacidade de uma unidade (comunidade) para tomar decisões e se gerir, como resultado de uma construção social. Pressupõe, por isso, um movimento inverso ao da descentralização e desconcentração (do centro para a periferia).

É neste sentido que Barroso diferencia “*autonomia decretada*” de “*autonomia construída*”. A intervenção política pode decretar “(...) as normas e regras formais que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis da administração” (1996b p.186), deve reconhecer a autonomia existente numa comunidade, ou seja, quando a autonomia é “*decretada*” (Barroso, 1996b), estamos na realidade perante uma descentralização de poderes.

Considera-se, assim, que a autonomia das escolas não deve ser apenas “decretada” pela administração, mas fundamentalmente “construída” por todos os seus atores na definição de um “bem comum local.” Para Barroso (1995 p.185) a autonomia construída...

“...corresponde ao jogo de dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente e que permitem estruturar a sua ação organizada em função de objetivos coletivos próprios”

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

CAPÍTULO 5 - PERCURSOS LEGISLATIVOS NA (DES) ESTRUTURAÇÃO DA AUTONOMIA: Reflexões sobre a Emergência de Novas Formas de Governação na Educação á Luz das Diversas Normas Jurídicas

Formosinho, em Administração e Gestão das Escolas: Diferentes olhares sobre a mesma problemática (2003 p.88), afirma:

“...estudei para mostrar que, de 1974 a 1987, cresceram bastante os normativos centrais sobre a escola, ou seja, a quantidade de normativos que regulamentavam a vida da escola cresceu, sendo isso dificilmente conciliável com a gestão democrática. Trata-se de uma conotação de gestão democrática como gestão normativa.”

Em Portugal, sobretudo a partir de meados dos anos 80, e sob o contexto da reforma da administração do sistema educativo e da entrada na União Europeia, assistiu-se a uma mudança no discurso político que passou a sustentar-se nas ideias de modernização, descentralização educativa e desburocratização da administração central.

Em função das circunstâncias políticas e dos diversos interesses em jogo, foram sendo apresentadas diversas medidas que visavam a atribuição de maior autonomia às escolas e a reestruturação dos seus modelos de gestão. Norteadas pelos princípios fundadores da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE – Lei nº 46/86) – nomeadamente os da descentralização, desconcentração, democraticidade e da participação – essas medidas materializaram-se num significativo *corpus* normativo, ao qual foram sendo aditadas novas dimensões e significações às componentes “autonomia” e “gestão”.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Com a Lei de Bases do Sistema Educativo, em 1986, inicia-se o primeiro período de efetiva descentralização de competências. Embora fosse de forma ténue, é nesta altura que surgem os primeiros normativos legais relativos à descentralização de competências educativas. A LBSE amplia a democracia participativa, tanto do ponto de vista da igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares (Princípios Gerais, Lei n.º 46/86), quanto na previsão de efetivos recursos para a promoção da participação de todos os atores, incluindo as famílias. Deste modo, o sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação [...] das famílias... (art.º 43.º, n.º 2, Lei n.º 46/86) e indica que “a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo” (art.º 45.º, n.º 2, Lei n.º 46/86).

Após a promulgação da Lei de Bases do Sistema Educativo, poderemos destacar o Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, mais conhecido por decreto da autonomia, o Decreto-Lei n.º 172, de 10 de Maio de 1991, baseado nos mesmos princípios (democraticidade, participação e descentralização) que a Lei de Bases emanava, e posteriormente o Decreto-Lei 115-A/98, também sobre autonomia e com alterações no modelo de gestão.

O preâmbulo do decreto-lei 172/91, refere que vem dar resposta à exigência da Lei de Bases do Sistema Educativo para a alteração dos modelos de gestão vigentes, e à necessidade de a escola se adaptar à reforma educativa em curso. Assim, este decreto baseia-se nos princípios de democraticidade, participação, descentralização. Relativamente a este último, o decreto refere que *"a reforma do sistema educativo pressupõe uma inserção da escola na estrutura da administração educacional que obriga à transferência de poderes de decisão para o plano local."* (preâmbulo).

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Relativamente a este diploma, Barroso (1991), aponta-o ficando implícito que o princípio da participação está naquela diploma posto em causa, ao afirmar que existe apenas uma participação simbólica pois para Barroso (1991 p. 77)...

“...só no quadro de uma efetiva descentralização é que se pode falar em verdadeira participação da comunidade na definição de uma política local de ensino.”

O Decreto-Lei nº 115-A/98 contempla a promoção da descentralização, através da participação de todos os intervenientes no processo educativo (pais e outros membros da comunidade) e propôs-se a devolver competências às escolas, nos domínios organizacional e estratégico, assim, seria possível transferir poderes para todos os atores do sistema educativo. Este decreto pretende ir no caminho da descentralização e da autonomia das escolas, através da valorização da cultura própria de cada escola, sendo esta a base para construir a autonomia, ou seja, esta valorização da cultura indica-nos que um dos conceitos de escola, implícitos neste diploma, é o modelo das escolas eficazes.

Apesar dos discursos e de intenções tão “arrojadas” de descentralização e autonomia das escolas, implícitas neste diploma verificam-se praticamente apenas processos de desconcentração e delegação de poderes.

Com o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, é reforçada a participação dos pais, da autarquia e da comunidade local na direção estratégica da escola; este diploma altera a definição de autonomia, dada no Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, substituindo “poder” por “faculdade” A autonomia da escola, apesar de constituir um patamar superior no exercício da gestão, não é um estado definitivo e global em que a escola se instale de uma vez por todas.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Em termos conclusivos, para esta reflexão iremos citar Barroso (2009 p. 987-1007.) em, *A Utilização do Conhecimento em Política: a Gestão Escolar*, Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 109.

“...As políticas de autonomia e de gestão escolar, em Portugal, desenvolveram-se na continuidade de um processo de reajustamento e alteração do “modelo de gestão escolar” em vigor desde a Revolução de 25 de Abril de 1974. Este modelo obedecia aos princípios da “gestão democrática”, consagrados com este nome na Constituição da República de 1976, e caracterizava-se, fundamentalmente, pela existência de órgãos colegiais eleitos, com reduzido poder dos pais e forte influência do poder dos professores, nomeadamente no Conselho Pedagógico. Apesar do processo de “normalização” (após o período revolucionário de 1974-75) ter reduzido muito do carácter autogestionário que teve no início, só a partir de 1986, com a Lei de Bases (e no quadro da presente acção pública), é que se assiste a uma política deliberada e continuada de alteração deste regime, o que veio a ser conseguido, parcialmente, em 1991 (Decreto-Lei n. 172/91) e em 1998 (Decreto-Lei n. 115-A/98) e, de modo mais radical, em 2008 (Decreto-Lei n. 75/2008). Ou seja, vinte e dois anos e doze ministros depois.”

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

AUTONOMIA DECRETADA *versus* AUTONOMIA CONSTRUÍDA

Legalmente, o conceito de “ autonomia de escola” significa que os estabelecimentos de ensino têm capacidade de decisão em determinados domínios nomeadamente estratégicos, pedagógicos, administrativos e financeiros.

Estas atribuições são transferidas de outros níveis de administração (do Estado).

Neste sentido, esta autonomia é sempre relativa dado que, no quadro da Administração Pública, a autonomia depende da tutela de serviços centrais ou regionais do Ministério da Educação, das atribuições e competências das autarquias, dos direitos dos cidadãos, nomeadamente dos alunos e das suas famílias, e também das competências e direitos profissionais dos professores.

No entanto, esta autonomia da escola não pode ser apenas este conceito meramente legal. Como alguns estudos têm demonstrado, e até a própria experiência, estes normativos são insuficientes para instituírem formas de autogoverno nas escolas. São, no entanto, fundamentais para regulamentar a organização e ação das escolas. É por isso fundamental que uma política de reforço de autonomia das escolas, mais do que regulamentar, crie as condições necessárias para que esta autonomia seja “construída” em cada escola de acordo com as suas especificidades locais, no respeito sempre dos princípios e objetivos que constituem o sistema público nacional de ensino.

Esta autonomia afirma-se assim como a expressão da unidade social que é a escola, construída social e politicamente pela interação dos diferentes atores organizacionais.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

5.1 - O DESENVOLVIMENTO DA AUTONOMIA EM PORTUGAL

Nos últimos anos, “os discursos reformadores e as perspectivas de mudança ganharam súbito relevo e chegaram a apresentar a descentralização e a autonomia das escolas como verdadeira “Terra Prometida” Lima (1999 p.71). Este movimento ganhou visibilidade com a “reforma educativa” *através da contratualização* entre a periferia e o poder central.

Daqui a algum tempo poderemos tirar ilações sobre, por um lado, qual a amplitude da autonomia conseguida pelas escolas, através dos contratos de autonomia, e por outro lado, quais os poderes reais que o Ministério de Educação transferiu para as escolas. Só então saberemos se as políticas educativas continuam a dar continuidade a *“uma (re) construção da autonomia e do governo democrático das escolas”* ou se são *“novas formas de controlo (re) centralizado e de autonomia meramente técnica e instrumental”* Lima (1999 p.66), tal como já aconteceu noutros tempos.

O que está em causa, não é *“conceder maior ou menor autonomia às escolas mas sim reconhecer a autonomia da escola como valor intrínseco à sua organização e utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos”* Barroso (2005 p. 110)

5.2 - A LIDERANÇA NO INTERIOR DO AGRUPAMENTO: Concentrada? Hierarquizada? Delegada? Subdelegada?

O exercício da liderança e do poder no interior de uma instituição advém do cargo e/ou função que determinado individuo ocupa dentro da organização, para Libâneo, em *O sistema de organização e gestão da escola* (2001 p.120), o diretor de um agrupamento de escolas...

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

“O diretor coordena, organiza e gere todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnico-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade.”

Dos poderes que o cargo que ocupa lhe confere, o diretor possui determinados poderes passíveis de delegação e/ou subdelegação hierarquizada ou não.

Sabemos que a liderança é um processo complexo, dependendo do contexto em que se insere, e, não pretendemos generalizar os resultados obtidos mas sim dar um contributo para uma melhor compreensão desta problemática no contexto específico dos Agrupamentos Vertical de Escolas estudados.

Não podemos, ainda, deixar de concordar com a opinião de Marchesi e Martin (2003 p.124) quando referem que:

“A liderança não provém exclusivamente das características pessoais do Diretor. Ao contrário é preciso considerar fatores contextuais que determinam o pensamento e a conduta do líder: as características dos alunos e das suas famílias, as exigências dos pais, o ambiente social e geográfico, os objetivos e os valores que estão estabelecidos no sistema educacional e que influem em todas as escolas...”

Parte II – Metodologia da Investigação

CAPÍTULO 6 - OPÇÕES METODOLÓGICAS

Numa investigação descritiva, os dados são geralmente recolhidos mediante a aplicação de questionários, realização de entrevistas ou recorrendo à observação da situação real. No estudo descritivo, o investigador é o instrumento de recolha de dados, pelo que a finalidade e a validade destes, depende muito da sua sensibilidade, conhecimento e experiência.

A informação recolhida pode dizer respeito por exemplo a atitudes, opiniões, dados demográficos, condições e procedimentos. Uma investigação descritiva compreende várias etapas sendo elas: definição do problema, revisão da literatura, formulação de hipóteses ou das questões de investigação, definição da população alvo, escolha de técnica de recolha de dados, determinação da dimensão da amostra, seleção de técnica de amostragem e seleção do instrumento de recolha.

A investigação descritiva exige frequentemente, a elaboração de um instrumento apropriado para obter a informação necessária. No presente estudo, como se preconiza pela literatura mencionada, foram utilizadas as técnicas de recolha de dados julgadas mais pertinentes para a consecução dos objetivos pretendidos, nomeadamente entrevista aos diretores e questionários aos diversos grupos pertencentes a cada um dos agrupamentos

Para esta pesquisa em que pretendemos num determinado contexto social escolar aferir se o tipo de liderança existente está diretamente ligado à concentração ou delegação de poder e se o fator motivacional é ou não variável interdependente e correlativa. Foi utilizada como técnica a entrevista livre, optámos por esta técnica de coleta de dados, por considerarmos ser a que melhor responderá as nossas perguntas de investigação e também porque nos permite aferir a expressão não-verbal do entrevistado que poderá ser de grande utilidade na análise da qualidade das respostas, pois o tipo de liderança exercido é um fenómeno de natureza social e não tende à quantificação.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Segundo Marsick (1990 p.51), quando os dados se referem a:

(...) problemas e questões estão conceitualmente colocadas (...) a pesquisa surge da interação de muitas pessoas no contexto do ambiente (...), pois olhamos para os significados socialmente construídos de grupos de pessoas, os trabalhos internos da pessoa em situações, e as características das situações que fazem as pessoas falarem ou agirem de certas formas (...) o propósito da pesquisa é entender a prática em circunstâncias únicas, em vez de gerar teorias que sejam verdadeiras em todas as circunstâncias (...) todas as fases do processo de pesquisa são colaborativas (...) e mais atenção é dada à configuração de um problema.

Paralelamente foi efetuado um questionário para cada categoria de membros da comunidade escolar tendo sido intitulados de:

- Q1 / Alunos
- Q2 / Pais e/ou Encarregados de Educação
- Q3 / Pessoal não Docente
- Q4 / Pessoal Docente

Relativamente aos questionários, referir ainda que o Q1 e Q2 são diferentes na sua apresentação mas pretendem aferir o mesmo tipo de respostas; o Q3 e o Q4 são idênticos , à exceção do grupo VI, que está direcionado aos docentes no Q4 e aos não docentes no Q3.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Revisão bibliográfica. Nesta etapa estudámos e consultámos artigos e livros sobre o tema da autonomia escolar, dos tipos de liderança existentes, e dos conceitos de concentração, desconcentração e delegação de poder, bem como do papel que a motivação intrínseca ao próprio indivíduo exerce sobre a tomada de decisão.

6.1 Identificação da população

A população deste estudo é formada por dois agrupamentos de Escolas do Alto Alentejo, pertencentes a concelhos e distritos diferentes, mas com semelhante realidade socioeconómica, a estes agrupamentos entendemos atribuir-lhe os nomes de *“Aprender e Viver”* e *“Viver e Aprender”*.

O agrupamento de Escolas de *“Aprender e Viver”* é constituído pela escola sede, seis escolas do ensino básico, cinco escolas integradas do ensino básico com pré-escolar e três jardins-de-infância; possui contrato de execução de transferência de competências em educação em vigor desde 2009.

O agrupamento de Escolas de *“Viver e Aprender”* é constituído pela escola sede, quatro escolas primárias e um jardim-de-infância; atualmente ainda não celebrou o contrato de execução de transferência de competências em matéria de educação.

6.2 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída pelos diretores de cada um dos agrupamentos, bem como uma amostra de cerca de 10% dos alunos e outros elementos da comunidade escolar,

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

escolhidos aleatoriamente no ano letivo 2012-2013 de entre, designadamente:

- Alunos do 2º e 3º Ciclos
- Encarregados de Educação dos alunos do 2º e 3º Ciclo
- Membros do Pessoal Docente
 - Professores do 2º ciclo
 - Professores do 3º ciclo
- Membros do Pessoal Não Docente

Assim o agrupamento “*Aprender e Viver*” é constituído no ano letivo 2012-2013 por 432 alunos. Destes 268 pertencem ao 2º. ciclo e dividem-se por 13 turmas, e os restantes 164 constituem as 9 turmas do 3º. Ciclo.

Por outro lado o agrupamento “*Viver e Aprender*” constitui-se neste ano letivo por 230 alunos. 90 pertencem ao 2º. ciclo e dividem-se por 5 turmas, e os restantes 140 repartem-se pelas 8 turmas do 3º. Ciclo.

6.3 Instrumento de coleta de dados

Relativamente aos alunos, e aos outros elementos de cada um dos agrupamentos foi efetuada a recolha de dados através da aplicação de questionários elaborados criteriosamente para cada grupo como já anteriormente explicámos.

Julgamos que o método de pesquisa qualitativa, seria no caso deste estudo comparativo aquele que melhor se adequava à realidade que pretendemos conhecer; temos a noção de que o

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

mesmo não permite inferir os resultados a toda a população, no entanto a premissa de uma qualquer pesquisa qualitativa é de que existem múltiplas realidades, e não apenas uma realidade mensurável. A realidade é construída por aqueles envolvidos em determinada situação e em determinado contexto físico e temporal; neste estudo interessa-nos compreender a influência que diferentes “papéis” de liderança exercem sobre a eficiência e eficácia do processo educativo.

6.4 Procedimentos Metodológicos

Aplicámos questionários presenciais que nos permitiram a observação direta do contexto escolar, cujo roteiro de questões foi direcionado para nos ajudar a conhecer a realidade do nosso problema de investigação.

Importa referir que estes questionários foram elaborados com especial atenção na formulação das questões, uma vez que estamos perante alunos, pais/encarregados de educação, pessoal não docente e docente, e pretende-se que a linguagem esteja acessível a qualquer um dos grupos. - constituem apêndices à presente dissertação.

Inicialmente, os referidos questionários foram aplicados num pequeno contexto, de modo a aferir se as questões dos mesmos eram perceptíveis para todo o público-alvo e se respondiam e se davam resposta para o nosso problema de investigação, ou se necessitavam de reformulação. Considerou-se pertinente efetuar a reformulação de algumas questões, bem como da forma como as mesmas são colocadas em alguns dos questionários, devido à grande heterogeneidade da amostra e de diferenças enormes ao nível da escolaridade que pais e/ou encarregados de educação possuem.

Efetuada a reformulação de algumas questões, tendo em conta o grupo dos alunos e dos pais/encarregados de educação, elaborámos questões mais adequadas, mas onde aferíamos do mesmo modo o que pretendíamos. O nosso questionário foi aplicado em 10% da população escolar em cada um dos agrupamentos e teve uma taxa de retorno de sensivelmente 80% .

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

6.5 Apresentação e Análise dos dados

Ao efetuarmos a transcrição das entrevistas aos diretores de agrupamento, deparamo-nos com aspetos semelhantes, desde logo apontam o caminho percorrido como um percurso efetuado á luz de uma liderança democrática e participativa.

Infra optámos por efetuar uma transcrição de excerto das entrevistas realizadas , por julgarmos que é bem explicativa da realidade das organizações em geral e do setor educativo neste caso particular.

Fica sempre bem dizer-se que é liderança democrática. Eu acho que é impossível implementar um estilo de liderança. (...) Mas, tendencialmente, começámos, maioritariamente, a ser democráticos. Começámos a apercebermo-nos que não funcionava muito bem porque aparece a tal questão...

Em determinadas alturas existe a necessidade de puxar um pouco dos galões e dizer “ pronto, está bem. Mas eu continuo a achar que não têm razão nenhuma e quem manda sou eu.”

No entanto isto não pode ser efetuado sistematicamente, primeiro porque gera mau estar, depois, porque, às vezes, as pessoas também têm razão. Ninguém tem sempre razão, e ninguém nunca tem razão. E às vezes há que dar o braço a torcer.

Portanto, essencialmente, a nossa liderança é, tendencialmente, democrática, mas há casos em que tem que ser exatamente o oposto. Tem que ser um pouco “quero, posso e mando”. De resto, não há muito espaço para outros.

Claro que eu por vezes também me coloco um pouco à margem em situações de relacionamentos entre os recursos humanos de que o agrupamento dispõe para não “tomar partido”

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

relativamente a algum funcionário que venha a criar outros conflitos e “o deixar andar, isto até nem é comigo, isto até funciona se eu não for meter o bedelho” às vezes também resulta, mas é o pior dos caminhos, regra geral.

Na prática, porém, e da análise dos resultados aos inquéritos efetuados quer ao pessoal docente quer ao não docente, retiramos que a liderança distancia as intenções das ações e práticas correntes de qualquer dos dois agrupamentos, muito mais por culpa do sistema instituído do que pelo tipo de liderança exercida.

A motivação, ou a falta dela, aliada à autonomia que cada grupo profissional possui bem como aquela em que não pretende chamar a si próprios, designadamente no grupo dos não docentes, pressupõe que o trabalho é encarado pelos colaboradores apenas como um emprego, uma obrigatoriedade. A grande maioria dos colaboradores não docentes, onde se incluem os administrativos, sobrecarregam a direção com questões administrativas e burocráticas às quais eles próprios poderiam responder possuindo autonomia para o efeito que lhes advém das suas próprias funções.

Uma liderança eficaz depende muito da forma como é colocada em prática, mesmo quando os líderes falham nas suas decisões e se deparam com os próprios fracassos ou insucessos, o mais importante é tirar de cada experiência os pontos positivos e negativos e evitar que se cometam as mesmas falhas, ou se tomem as mesmas decisões.

É imprescindível acompanhar a mudanças dos tempos, existe cada vez mais uma necessidade premente de atualização e de dinâmico quer a nível dos colaboradores e mais ainda de quem os liderar e determina ou delibera o que fazer em cada momento.

Poderemos afirmar que o líder também se encontra em processo de mutação na forma como exerce a sua liderança, ou seja, já não pode ser caracterizado apenas por utilizar apenas um único tipo

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

de liderança em todos os momentos; até porque não será em todo momento que a pessoa será um líder democrata, e haverá outras vezes que ela terá que ser autocrática, etc.

As relações humanas são complexas e o líder necessita estar preparado para os momentos de conflito que por vezes surgem, é importante lembrar que o trabalho com o ser humano é muito complexo e exige muita habilidade para lidar com os diversos grupos de pessoas. Conhecer, estudar ouvir, observar e comunicar é fundamental na sociedade moderna; encontrar os meios e os métodos necessários para em cada momento conseguir estar á altura dos objetivos a que comunidade educativa se propõe e manter-se fiel aos seus princípios tendo atitude, coragem e determinação.

Não podemos deixar de referir, que é deveras importante para quem assume a liderança reconhecer as características e qualidades do funcionário ou colaborador que tem pela frente; quer pelo fato de ser um ser humano a quem deve ser dado o devido valor como pessoa e profissional; quer ainda por se tornar mais fácil de obter o que se pretende solicitando-o a quem á prior sabemos que tem capacidades de o realizar.

Liderar é uma arte, e cabe a cada pessoa saber como será colocada em prática esta arte.

De acordo com que foi exposto, é preciso ter equilíbrio ao se adotar qualquer um dos estilos de liderança supracitado em cada momento, visto que não existe um estilo de liderança que seja aplicável em todas as situações.

É muito comum aplicar-se todos os tipos de liderança em cada dia, ou seja, em cada momento poderá ser necessária aplicar um tipo de liderança diferente dentro do agrupamento. O diretor tanto pode mandar cumprir ordens, como consultar liderados antes de tomar decisões, por vezes terá necessidade de ser enérgico com o grupo de colaboradores, e outras vezes haverá que não se imiscui nos assuntos que estão em discussão.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

O líder é aquele que é capaz de fazer a correta leitura de cada situação e agir de acordo com o que ela exige, a liderança é muito dinâmica exigindo do líder capacidades múltiplas e muita sensibilidade a fim de agir sabiamente em todas as situações do seu dia-a-dia.

Concluindo, diremos que o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, na articulação das orientações estratégicas para alcançar eficazmente os seus fins com as necessidades e desenvolvimento da satisfação dos colaboradores, obtendo deles um comprometimento e envolvimento na prossecução desses mesmos fins. A liderança exerce influência direta sobre pessoas, podendo impulsionar o grupo a funcionar como uma equipa preparada para os desafios, preocupando-se com o seu desenvolvimento, escolhendo os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem-estar individual e para o progresso institucional.

6.6 Interpretação e Discussão dos Resultados

Sabemos que a liderança é um processo complexo, dependendo do contexto em que se insere, e, como já referimos anteriormente, não pretendemos generalizar os resultados obtidos mas sim dar um contributo para uma melhor compreensão desta problemática neste contexto. Iniciaremos a discussão dos resultados apresentando uma síntese das conclusões que retirámos da avaliação dos questionários, referindo que abordaremos essencialmente os resultados dos questionários efetuados aos docentes e não docentes dos dois agrupamentos de escolas, por considerarmos que estes são efetivamente os grupos onde o perfil de liderança do líder mais se reflete.

Ao efetuarmos a análise de dados declinámos as respostas aos questionários dos alunos e dos pais e/ou encarregados de educação, por considerámos que os mesmos não acrescentavam uma mais valia relevante nesta investigação; tendo-nos concentrado essencialmente nas respostas dos diretores, dos docentes e dos não docentes.

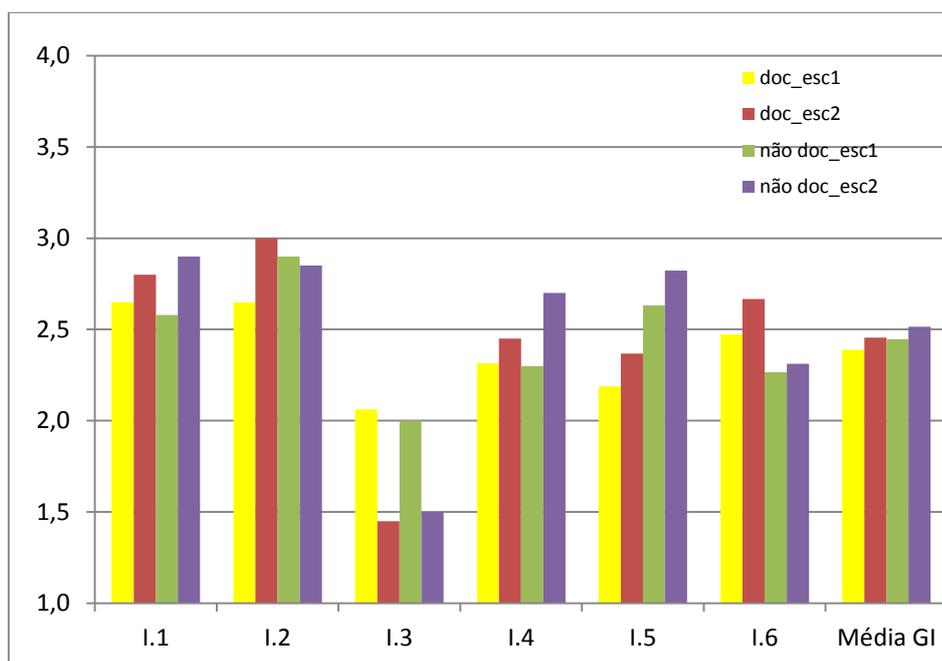
Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Análise das respostas aos questionários de ambos os agrupamentos...

GRUPO 1

Na sua opinião, qual o papel do diretor da escola/agrupamento



Lidera através exemplo	Atua forma coerente	Partilha divulga informação	Delega	Aceita críticas	Reconhece mérito individual
------------------------	---------------------	-----------------------------	--------	-----------------	-----------------------------

Gráfico 1 – Papel dos diretores da escola, segundo pessoal docente e não docente

O objetivo principal desta questão direta, foi investigar como os colaboradores sentem e percebem a da gestão do agrupamento onde exercem as suas funções, bem como classificam o líder/diretor da escola.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Analisando o gráfico verificamos a existência de valores negativos (posicionando-se abaixo de 2 – valor médio da escala) na questão 1.3 o que reflete desde logo um descontentamento com o tipo de liderança, designadamente no agrupamento “Viver e Aprender”, sendo que o agrupamento “Aprender e Viver” ainda considera satisfatória a sua direção embora os valores se encontrem mesmo no limite. Importante será referir que embora exista alteração nas respostas entre um e outro agrupamento a pouca satisfação é comum ao grupo docentes e não docentes do “Aprender e Viver” e a não satisfação com o líder e a liderança do agrupamento é comum nos dois grupos de colaboradores em “Viver e Aprender”.

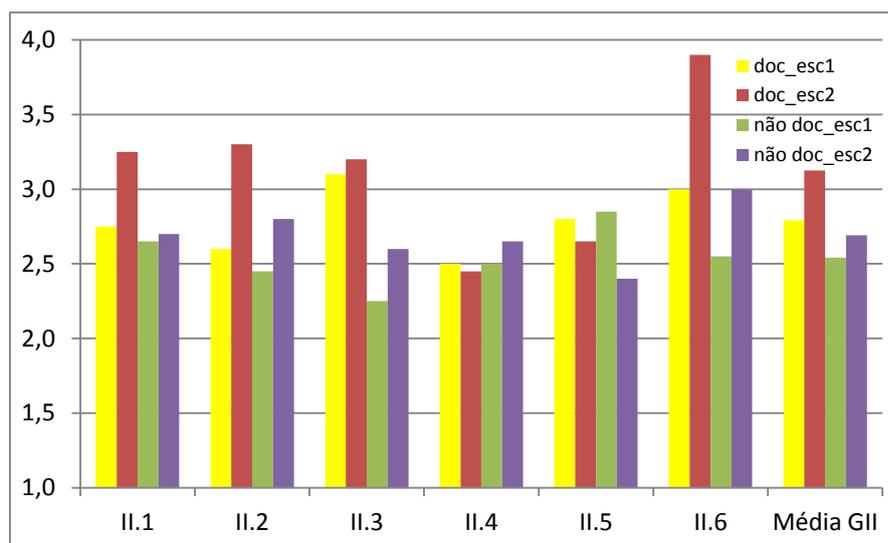
Verificamos então, que a satisfação com liderança está condicionada ao tipo de líder e à forma como a coloca em prática, sendo o líder, neste caso o diretor de agrupamento, quem tem a principal responsabilidade de promover meios para que os colaboradores, através das políticas de gestão escolar, trabalhem mais felizes e com sentido de missão, mantendo porém o equilíbrio da satisfação das necessidades pessoais dos mesmos conjugado com o alcance das metas e objetivos da organização, o que possibilitará um clima de trabalho harmonioso e satisfatório para ambas as partes, e um resultado final eficiente produtivo ao nível educacional.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

GRUPO 2

Que tipo de iniciativas considera importantes para a motivação pessoal relativamente à missão da escola.



Diálogo Interno	Atribuição de Responsabilidades	Reuniões de grupo	Apoio entre grupos	Ações Convívio	Envolvimento Grupo Tomada Decisões
-----------------	---------------------------------	-------------------	--------------------	----------------	------------------------------------

Gráfico 2 – Iniciativas importantes que o diretor coloca em prática para a motivação pessoal

A relevância dos relacionamentos interpessoais e a consciência que os indivíduos possuem desta mesma relevância, foi o que pretendemos avaliar com as respostas a este grupo. É perfeitamente notável o fato de que as pessoas precisam umas das outras para sobreviver, ninguém conseguiria viver por muito tempo isolado e sem contato com outros semelhantes. Partindo-se do pressuposto da necessidade que o individuo possui de viver em grupo, torna-se fundamental o estudo do comportamento humano e as suas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho no qual está inserido.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

As relações interpessoais estão presentes na convivência em grupo, ou na relação entre um ou mais indivíduos; referimo-nos às trocas psicológicas entre uma pessoa e outra, a sentimentos de amizade, compreensão, sociabilidade entres outros aspetos que caracterizam a complexidade das relações humanas, através do processo de interação grupal.

O sucesso da interação grupal e das relações interpessoais está diretamente ligado às características individuais de cada um e conseqüentemente dos seus traços de personalidade, tendo em vista a complexidade dos relacionamentos, é comum a percepção e as opiniões das pessoas diferirem uma das outras facto que é notório ao olharmos para o gráfico. Geralmente existem experiências passadas que influenciam o processo de interação, o que pode acarretar distorções que comprometem a formação de um vínculo interpessoal entre um individuo e outro, ou entre o grupo e um indivíduo. Desta análise podemos concluir que o as relações interpessoais se interpõem e são superiores ao sentido de missão e de envolvimento para com a escola.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

GRUPO 3

Considerando o funcionamento do seu departamento/serviço, classifique as seguintes afirmações de modo a exprimir a sua opinião nos domínios apresentados

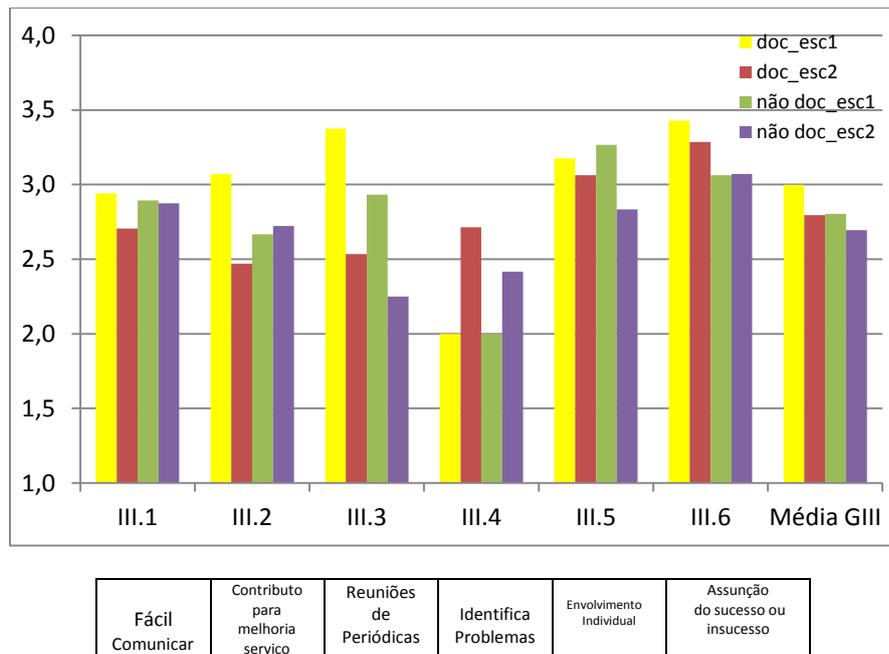


Gráfico 3 – Quais as afirmações exprimem a sua opinião relativamente ao seu departamento/serviço

Da análise deste grupo em que pretendíamos aferir como a equipa de trabalho se relaciona entre si, bem como o modo como contribuem para a sinergia do departamento/serviço, podemos referir que ambos os agrupamentos possuem a noção de que para o desempenho eficaz das atribuições que lhe estão distribuídas é necessário que a equipa de trabalho se encontre altamente motivada e empenhada na realização dos objetivos comuns para a eficácia e eficiência da organização. Os resultados positivos surgem mais rapidamente num clima organizacional favorável; as respostas são semelhantes no conteúdo ressaltando o facto dos docentes do agrupamento “Aprender e Viver” responderem com mais convicção.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

GRUPO 4

Satisfação com liderança e satisfação global

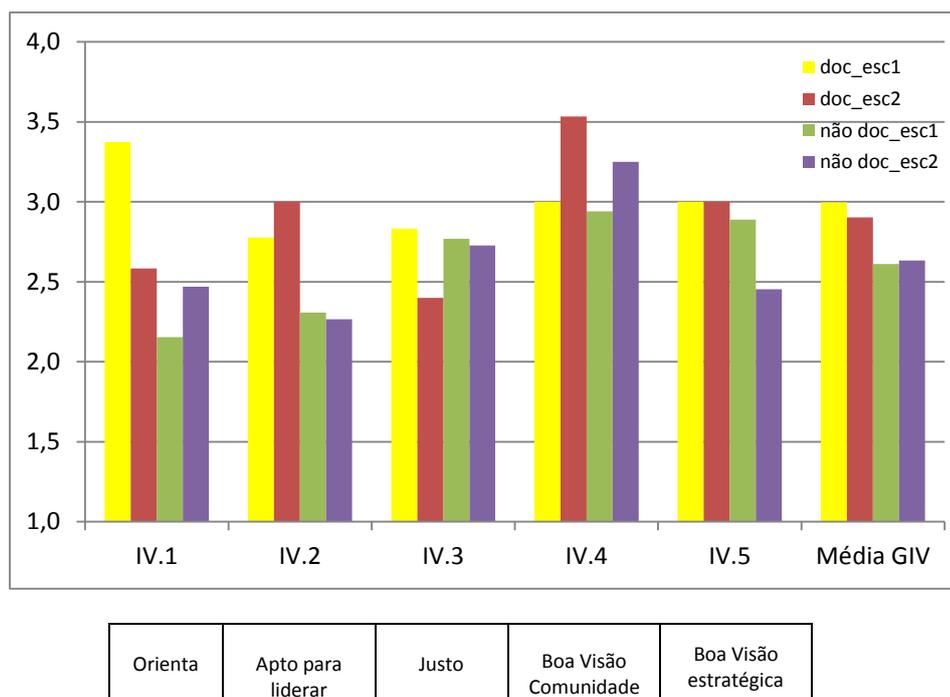


Gráfico 4 – Satisfação global e com a liderança praticada pelo diretor do agrupamento escolar

Um facto relevante nesta investigação será destacarmos que nem sempre as perceções que se tem condizem com a realidade dos fatos, não raro, essas perceções erróneas geram conflitos e julgamentos simplistas das pessoas, quando investigada a satisfação percecionada pelos diferentes grupos.

Os dados obtidos na resposta às questões deste grupo, demonstram-nos uma satisfação global com a liderança no interior do agrupamento dado relacionarem-se e interligaram-se com a conjuntura atual em que vivemos; os inquiridos consideram que embora surjam questões pontuais de desagrado e insatisfação no desempenho das suas funções, será melhor acompanhar o ritmo e efetuar o que se espera deles do que ir contra as decisões superiores

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

GRUPO 5

Satisfação com as condições em que desenvolve o seu trabalho

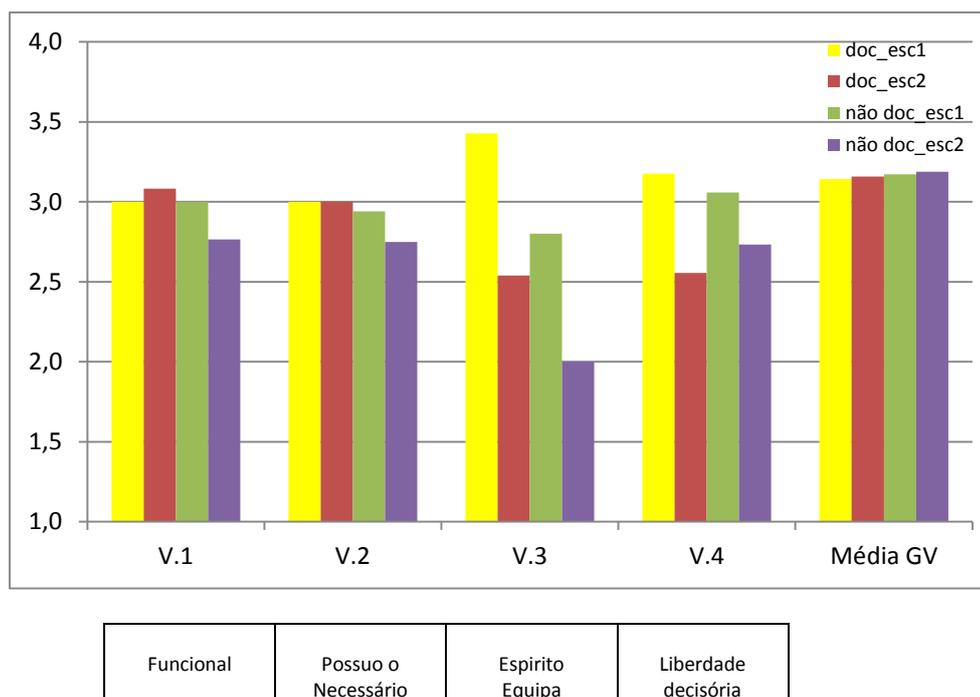


Gráfico 5 – Satisfação global no local trabalho

Cada indivíduo possui, como vimos anteriormente, características intrínsecas, que de alguma forma contribuem para que o tipo de satisfação e motivação seja variável de uns para outros, no entanto o ambiente organizacional também é um fator importante a ter em conta quando pretendemos aferir o grau de satisfação dos indivíduos, pois como mencionamos a satisfação e a motivação encontram-se interligadas e interdependentes.

Graficamente, existe um consenso geral nas respostas o que reforça a ideia inicial de que os colaboradores trabalham com maior empenho quando se revêm no que executam, relativamente aos grupo não-docentes e/ou no que transmitem no caso dos docentes.

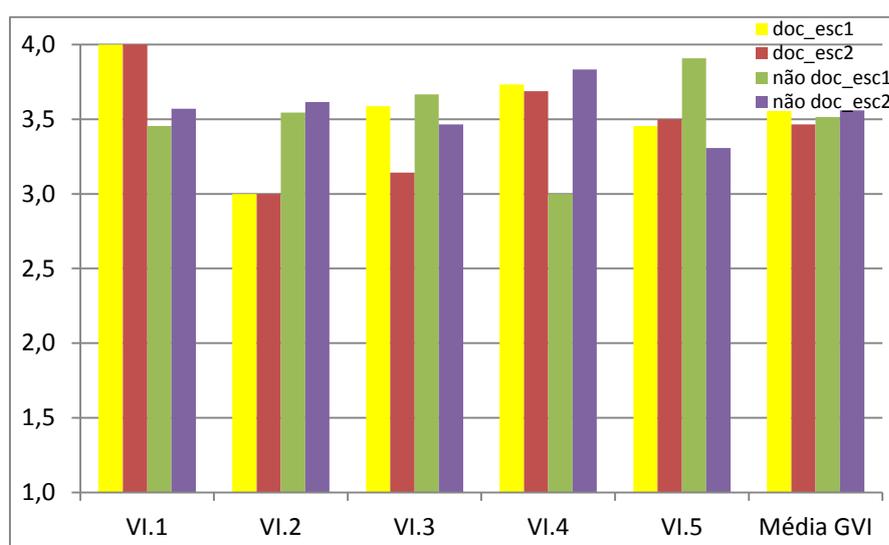
Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

GRUPO 6

Relacionamento e Interligação docente - aluno

Relacionamento e Interligação não-docente – aluno



Gosto ser amigo(a)	À vontade para partilha com alunos	Reciprocidade prof. -aluno	Incentivo os alunos ao progresso	Interesse pela realidade familiar alunos
--------------------	------------------------------------	----------------------------	----------------------------------	--

Questionário Docentes

Contribuo para sucesso educativo	Disponível para ajudar alunos	Possuo boa relação com alunos(as)	Acredito nas novas gerações	Desperto para sinais de alarme
----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Questionário Não Docentes

Gráfico 6 – Satisfação com o relacionamento docente-aluno e não docente-aluno

Este grupo de questões foi o que reuniu maior consenso e valores mais elevados de respostas todas positivas, posicionando-se entre o valor 3 e 4 da escala, tal como foi espectável ao elaborarmos o questionário.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Neste grupo pretendíamos investigar qual o grau de comprometimento quer dos docentes quer dos não docentes, para com o alcance do sucesso escolar por parte dos alunos de cada um dos agrupamentos; efetivamente as respostas denotam um elevado grau de empenho de ambos os grupos e em ambos os agrupamentos, em proporcionar meios e métodos eficazes nível do relacionamento humano para que o êxito dos estudantes seja alcançado nas duas comunidades escolares.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

CONCLUSÃO

A história recente do Estado em Portugal tem permitido um avanço na defesa do valor da participação na construção da qualidade educativa, mas mantém uma lógica de racionalidade linear dos processos de decisão. Por isso a autonomia verdadeira terá que ser construída nas escolas, desde a representação dos seus atores sobre a sua própria ação até as condições possíveis para o seu envolvimento.

No nível da gestão escolar, tem-se assistido a um progressivo reforço das competências das entidades locais, em particular das escolas e, em menor grau, das autarquias; estas passaram a intervir nos órgãos de gestão das escolas e devem constituir órgãos consultivos de gestão municipal para a educação (os Conselhos Locais de Educação). As autarquias possuem competências ao nível da educação, mas apenas a partir de 1999 lhes são atribuídas algumas competências que possibilitam, efetivamente, uma maior intervenção no sistema educativo e que vão além das intervenções nos edifícios escolares e ação social escolar, mas no essencial ainda estejam bastante longe de ter uma intervenção ativa.

Do ponto de vista das estruturas, o reforço é visível na legislação sobre autonomia e gestão escolar, que começou a ser aprovada a partir dos finais da década de 1980. No que se refere às escolas, esse reforço passa nomeadamente: pela possibilidade das escolas escolherem os seus dirigentes (em vigor desde a revolução de 1974); pela capacidade de definirem o seu projeto educativo e regulamento interno (dentro de limites estabelecidos pela lei geral); pela existência de uma relativa margem de escolha na organização interna da escola, no nível da composição dos órgãos de gestão de topo e intermédia; por uma relativa flexibilização orçamental, nomeadamente no nível da gestão de recursos humanos e financeiros; pela possibilidade de disporem de receitas próprias geradas por aluguer de instalações, venda de serviços e cobrança de certas taxas etc.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

O reforço da autonomia das escolas previsto na legislação é muito condicionado pelo exercício do poder das estruturas desconcentradas do Ministério da Educação (Direções Regionais da Educação), pela produção de inúmeras normas regulamentadoras por parte dos diversos serviços da administração, pelas práticas burocráticas ainda existentes e por uma cultura de dependência que marca ainda muitas escolas.

A par com a competitividade e a modernização, a descentralização e a autonomia, têm sido também utilizadas nos discursos políticos para a “justificação” das medidas tomadas. Também em Portugal, os termos *descentralização* e *autonomia*, têm sido utilizados, constantemente, nos discursos políticos para resolver os problemas das escolas.

Relativamente ao estilo de liderança, podemos concluir que qualquer um que seja adotado em cada um dos agrupamentos escolares, por consequência reflete-se na imagem que a escola passa para o exterior e para toda a comunidade escolar, no fundo a responsabilidade dessa imagem está sempre ligada à dinâmica social que se desenvolve no interior do agrupamento.

Podemos também concluir-se que o estilo de liderança em contexto escolar depende de muitos fatores, humanos e de contexto. O estilo predominante só pode ser percebido se as interações do líder com os liderados forem analisadas envolvendo o tipo de comunicação, o processo de decisão e o processo de liderança.

O estilo de liderança que, em nossa opinião, prevalece em ambos os agrupamentos é o autocrático tendencialmente transformacional, utilizando, por vezes, atitudes e procedimentos democráticos quando os interesses a isso obrigavam. Este estilo facilitou interações que permitiram a formação de grupos de interesse, que ao longo dos tempos dominaram o poder.

A motivação é o fator dominante para na realização de todos os tipos de tarefas, poderemos considera-la como o fulcro de todo o desempenho humano. O ser humano e a sua mente como

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

sabemos é algo de complexo, perceber e compreender as suas atitudes a forma como e quando as toma, os seus interesses e motivações contínua aos dias de hoje a ser enigmático, no entanto, depreendemos desta nossa investigação que a motivação e o tipo de liderança a que os indivíduos estão sujeitos estão interligadas e condicionam-se uma à outra. Concluimos então, que independentemente de fatores mais ou menos técnicos com que se efetuem procedimentos, de mais ou menos regras internas, o que efetivamente se traduz em eficácia e eficiência a nível da gestão escolar e que motiva os seus colaboradores sejam eles docente ou não docentes, efetivamente são as qualidades e potencialidades do líder ao incentivar e motivar sua equipe, desenvolvendo suas habilidades, facilitando a comunicação, o *feedback*, entre outros, para que tenha não apenas competências técnicas individuais, mas sim desempenho e amadurecimento grupal.

Em suma, referir que a administração de pessoas deve atuar em um continuum, na qual por um lado deve estimular os colaboradores a alcançarem as metas organizações e do outro lado fornecer condições propicias de desenvolvimento no trabalho, tanto no âmbito de suas necessidades materiais, como psicológicas.

Ainda conforme Chiavenato (1999 b, p.130) *“a gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficácia e a eficiência das organizações através das pessoas, permitindo condições favoráveis para que alcancem seus objetivos pessoais”*. As organizações são compostas principalmente de pessoas, e delas dependem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões; e para os indivíduos a organização tem como fim satisfazer suas necessidades profissionais e de relacionamento, tornando-as seres humanos mais felizes e motivados dentro do ambiente organizacional, sendo m última análise o líder quem condiciona ou proporciona a satisfação e a motivação escolar.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Anexo I

Pedido de marcação para a realização de uma entrevista ao Diretor do Agrupamento de Escolas
“Aprender e Viver”

Exm^a. Sr^a.

Diretora do Agrupamento de Escolas
“Aprender e Viver”

Maria de Fátima Córias Faztudo Cortes, aluna do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade de Évora, sob a orientação do Doutor José Verdasca e a co-orientação da Doutora Marília Favinha vem, por este meio, solicitar a V. Exa. que se digne conceder-lhe uma entrevista no âmbito da realização da dissertação de mestrado.

Solicito ainda que indicasse o dia e a hora para a sua realização.

Agradecendo desde já a atenção dispensada;

Com os melhores cumprimentos;

Cano, 28 de Maio de 2013

Fátima Cortes

Telemóvel 964088291

fatimacortes@sapo.pt

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Anexo II

Pedido de marcação para a realização de uma entrevista ao Diretor do Agrupamento de Escolas
“Viver e Aprender”

Exm^o. Sr^o.

Diretor do Agrupamento de Escolas
“Viver e Aprender”

Maria de Fátima Córias Faztudo Cortes, aluna do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade de Évora, sob a orientação do Doutor José Verdasca e a co-orientação da Doutora Marília Favinha vem, por este meio, solicitar a V. Exa. que se digne conceder-lhe uma entrevista no âmbito da realização da dissertação de mestrado.

Solicito ainda que indicasse o dia e a hora para a sua realização.

Agradecendo desde já a atenção dispensada;

Com os melhores cumprimentos;

Cano, 28 de Maio de 2013

Fátima Cortes

Telemóvel 964088291

fatimacortes@sapo.pt

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Anexo III

Modelos de Questionários

Questionário para os Alunos

Neste questionário são equacionadas várias ações que caracterizam a intercomunicação e interligação escola-família-escola, bem como a forma como esta é vivenciada quer no seio familiar quer no interior do agrupamento escolar na ótica do aluno, bem como a sua própria motivação.

A tua participação é muito importante; o questionário é anónimo, e realizado no âmbito de uma investigação de mestrado em Ciências da Educação.

Assinala apenas um dos

PARTE A DADOS PESSOAIS:

1 – Sexo

- Masculino
 Feminino

2 – Idade

- Entre 10 e 12 anos
 De 13 anos a 15 anos
 Mais de 15 anos - se te enquerras nesta opção – tens _____ anos

3 – Qual o ano de escolaridade que frequentas

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5º. ano | <input type="checkbox"/> 7º. ano |
| <input type="checkbox"/> 6º. ano | <input type="checkbox"/> 8º. ano |
| | <input type="checkbox"/> 9º. ano |

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

PARTE B

Ao responderes deves ter em conta que:

DT - Discordo Totalmente

D - Discordo

C - Concordo

CT - Concordo Totalmente

I/S - É Indiferente / Sem opinião

Satisfação com a integração na vida escolar e motivação pessoal para progredir a nível educativo

1) É habitual contar em casa como decorreu o meu dia na escola.	<input type="checkbox"/>				
2) No meu percurso escolar sinto que tenho sido acompanhado e motivado pelos meus pais/encarregados de educação.	<input type="checkbox"/>				
3) Os meus professores costumam enviar recados na caderneta para os meus pais/ encarregados de educação.	<input type="checkbox"/>				
4) Concordas com a afirmação: Na minha escola existem boas condições de aprendizagem e o espaço físico é agradável!	<input type="checkbox"/>				
5) Se tiver um problema com alguém dentro da escola, conto sempre aos meus pais/encarregados de educação.	<input type="checkbox"/>				
6) Quando tenho um problema a nível familiar sinto-me à vontade para partilhar com os meus professores.	<input type="checkbox"/>				
7) Considero que os conhecimentos que vou adquirindo me poderão ser úteis no futuro.	<input type="checkbox"/>				
8) Sinto que os meus pais / encarregados de educação me incentivam para que tenha um bom percurso escolar.	<input type="checkbox"/>				
9) O meu desempenho escolar poderia melhorar se tivesse um acompanhamento diário cuidadoso quer em casa quer na escola.	<input type="checkbox"/>				
10) Estudo só para passar de ano, não me sinto com vontade de adquirir novos conhecimentos.	<input type="checkbox"/>				

Obrigado

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Q 2

Questionário para os Pais/ Encarregados de Educação

Neste questionário são equacionadas várias ações que caracterizam a intercomunicação e interligação escola-família-escola, bem como a forma como esta é vivenciada quer no seio familiar quer no interior do agrupamento escolar na ótica dos pais/encarregados de educação.

A sua participação é muito importante; o questionário é anónimo, e realizado no âmbito de uma investigação de mestrado em Ciências da Educação.

Assinale apenas um dos

PARTE A DADOS PESSOAIS:

1 – Sexo

Masculino

Feminino

2 – Idade

Menos de 30 anos

De 30 anos a 40 anos

Mais de 40 anos

3 – Profissão: _____

4 – Habilitações Académicas:

Não sabe ler nem escrever

1º Ciclo (4 anos de escolaridade)

2º Ciclo (6 anos de escolaridade)

3º Ciclo (9 anos de escolaridade)

Ensino Secundário (12 anos de escolaridade)

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

- Curso Médio
- Curso Superior
- Outro _____

5 – Ano de escolaridade do seu filho/educando

- 5º. ano 7º. ano
- 6º. ano 8º. ano
- 9º. ano

PARTE B

Ao responder tenha em conta que:

DT - Discordo Totalmente

D - Discordo

C - Concordo

CT - Concordo Totalmente

I/S - É Indiferente / Sem opinião

Satisfação com o envolvimento e participação na vida escolar, e sua reciprocidade

1) O contexto familiar é um dos fatores que mais influencia o desenvolvimento escolar de um aluno.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Ao nível pedagógico e de resolução de problemas a escola dá o apoio adequado.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) O(a) diretor(a) de turma comunica-lhe, frequentemente, informação relacionada com o percurso escolar do seu educando	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Mesmo sem ser convocado(a), tenho por hábito ir à escola para falar com o(a) diretor(a) de turma.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Quando existe um problema sinto-me à vontade para ir à escola falar com o diretor.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
6) Os professores têm mais o hábito de chamar os pais/encarregados de educação quando têm más notícias para lhes dar.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

7) Considero que ao informar o(a) diretor(a) de turma – de questões pessoais relativas ao meu educando, desempenho um papel importante no seu processo ensino-aprendizagem.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
8) Os pais/encarregados de educação devem comunicar aos professores as características individuais dos seus filhos/educandos.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
9) Gostaria que existisse uma maior interligação entre o diretor(a) de turma e eu próprio(a) e que esta fosse efetuada individualmente, pois não me sinto muito á vontade para falar de assuntos pessoais em frente dos outros encarregados de educação.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
10) É fundamental para que os alunos se sintam motivados e acompanhados que os pais/encarregados de educação questionem os seus filhos/educandos acerca do seu dia-a-dia na escola.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Obrigado

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Q 3

Questionário para os Membros do Pessoal Não Docente

Neste questionário são equacionadas várias ações que caracterizam a intercomunicação e interligação escola-família-escola, a forma como os colaboradores vivenciam esta interligação bem como a sua própria motivação.

A sua participação é muito importante; o questionário é anónimo, e realizado no âmbito de uma investigação de mestrado em Ciências da Educação.

Assinale apenas um dos

Ao responder tenha em conta que:

DT - Discordo Totalmente

D - Discordo

C - Concordo

CT - Concordo Totalmente

I/S - É Indiferente / Sem opinião

Grupo I

Na sua opinião, qual o papel do diretor da escola / agrupamento

1) Lidera através do exemplo.	<input type="checkbox"/>				
2) Atua, de forma coerente e clara, de acordo com os objetivos e valores estabelecidos para a escola.	<input type="checkbox"/>				
3) Partilha e divulga a informação relevante com as pessoas e estimula a iniciativa.	<input type="checkbox"/>				
4) Delega competências e responsabilidades.	<input type="checkbox"/>				
5) Aceita críticas construtivas a decisões tomadas ou a tomar.	<input type="checkbox"/>				
6) Reconhece pessoalmente e em público o esforço e mérito individual.	<input type="checkbox"/>				

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Grupo II

Que tipo de iniciativas considera importantes para a motivação pessoal relativamente à missão da escola

1) Diálogo interno (ex: proximidade com os docentes, diretor; contactos informais, etc).	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Responsabilização das pessoas pelas tarefas realizadas (ex: quem faz assina, etc).	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) Reuniões de Grupo periódicas para planeamento e execução das atividades.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Criação ou apoio entre grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de melhoria.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Realização de ações de convívio inter – pessoal.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
6) Conhecer e participar nos objetivos do agrupamento escolar e envolvimento nos processos de tomada de decisão.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Grupo III

Considerando o funcionamento do seu departamento/serviço, classifique as seguintes afirmações de modo a exprimir a sua opinião nos domínios apresentados.

1) Facilidade de comunicação entre colaboradores e chefias.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Contributo e participação dos colaboradores para implementação de sugestões de melhoria nos serviços.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) Reuniões periódicas de recolha de ideias / sugestões.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Criação e apoio de grupos de trabalho para identificação de problemas e resolução dos mesmos.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Participação e envolvimento das pessoas na definição e execução de novos planos e estratégias.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
6) Definição clara e negociada de responsabilidades e condições de trabalho que depois são assumidas em caso de sucesso ou insucesso.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Grupo IV

Satisfação com a gestão e liderança e satisfação global

1) O diretor(a) possui uma boa capacidade de comunicação, orienta, e designa as funções a cada indivíduo.	DT	D	C	CT	I/S
2) A aptidão do(a) diretor(a) para liderar no seio da vida escolar/comunidade escolar, é notória.	DT	D	C	CT	I/S
3) O sistema de recompensas do esforço e mérito individual e de grupo é justo.	DT	D	C	CT	I/S
4) A escola possui uma boa visão atual e tenta acompanhar a mudança e a modernização.	DT	D	C	CT	I/S
5) A imagem global da instituição/agrupamento junto da comunidade escolar e na sociedade, é bastante favorável.	DT	D	C	CT	I/S

Grupo V

Satisfação com as condições em que desenvolve o seu trabalho

1) A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho, é funcional.	DT	D	C	CT	I/S
2) Possui as condições logísticas e material necessário para o desempenho das minhas funções.	DT	D	C	CT	I/S
3) Existe um saudável espírito de equipa e bom relacionamento no grupo de trabalho.	DT	D	C	CT	I/S
4) Possui liberdade para tomar decisões relativamente ao modo como exerce as funções que me estão destinadas.	DT	D	C	CT	I/S

Grupo VI

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Relacionamento e interligação não docente – aluno

1) Consigo dar uma contribuição para o sucesso educativo dos alunos.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Estou disponível para ajudar e apoiar os alunos quando solicitado(a).	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) Posso um bom relacionamento com os alunos(as) que adquiri conquistando a sua confiança, e este é recíproco.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Acredito que as novas gerações, possuem potencial, apenas temos que os ajudar a “trilhar” o caminho certo.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Estou desperto para os sinais e para a postura corporal que cada aluno transmite e/ou emite.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Obrigado

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Q 4

Questionário para os Membros do Pessoal Docente

Neste questionário são equacionadas várias ações que caracterizam a intercomunicação e interligação escola-família-escola, a forma como os colaboradores vivenciam esta interligação bem como a sua própria motivação.

A sua participação é muito importante; o questionário é anónimo, e realizado no âmbito de uma investigação de mestrado em Ciências da Educação.

Assinale apenas um dos

Ao responder tenha em conta que:

DT - Discordo Totalmente

D - Discordo

C - Concordo

CT - Concordo Totalmente

I/S - É Indiferente / Sem opinião

Grupo I

Na sua opinião, qual o papel do diretor da escola / agrupamento

1) Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>				
2) Atua, de forma coerente e clara, de acordo com os objetivos e valores estabelecidos para a escola.	<input type="checkbox"/>				
3) Partilha e divulga a informação relevante com as pessoas e estimula a iniciativa.	<input type="checkbox"/>				
4) Delega competências e responsabilidades	<input type="checkbox"/>				
5) Aceita críticas construtivas a decisões tomadas ou a tomar	<input type="checkbox"/>				
6) Reconhecem pessoalmente e em público o esforço e mérito individual	<input type="checkbox"/>				

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Grupo II

Que tipo de iniciativas considera importantes para a motivação pessoal relativamente à missão da escola

1) Diálogo interno (ex: proximidade entre os docentes, diretor; contactos informais, etc).	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Responsabilização das pessoas pelas tarefas realizadas (ex: quem faz assina, etc).	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) Reuniões de Grupo periódicas para planeamento e execução das atividades.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Criação ou apoio a grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de melhoria.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Realização de ações de convívio inter – pessoal.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
6) Conhecer e participar nos objetivos do agrupamento escolar e envolvimento nos processos de tomada de decisão.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Grupo III

Considerando o funcionamento do seu departamento/serviço, classifique as seguintes afirmações de modo a exprimir a sua opinião nos domínios apresentados.

1) Facilidade de comunicação entre colaboradores e chefias.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Contributo e participação dos colaboradores para implementação de sugestões de melhoria nos serviços.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) Reuniões periódicas de recolha de ideias / sugestões.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Criação e apoio de grupos de trabalho para identificação de problemas e resolução dos mesmos.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Participação e envolvimento das pessoas na definição e execução de novos planos e estratégias.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
6) Definição clara e negociada de responsabilidades e condições de trabalho que depois são assumidas em caso de sucesso ou insucesso.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Grupo IV

Satisfação com a gestão e liderança e satisfação global

1) O diretor(a) possui uma boa capacidade de comunicação, orienta, e designa as funções a cada indivíduo.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) A aptidão do(a) diretor(a) para liderar no seio da vida escolar/comunidade escolar, é notória.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) O sistema de recompensas do esforço e mérito individual e de grupo é justo.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) A escola possui uma boa visão atual e tenta acompanhar a mudança e a modernização.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) A imagem global da instituição/agrupamento junto da comunidade escolar e na sociedade, é bastante favorável.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Grupo V

Satisfação com as condições em que desenvolve o seu trabalho

1) A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho, é funcional.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Posso as condições logísticas e material necessário para o desempenho das minhas funções.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3) Existe um saudável espírito de equipa e bom relacionamento no grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Posso liberdade para tomar decisões relativamente ao modo como exerço as funções que me estão destinadas.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Grupo VI

Relacionamento e interligação docente aluno

1) Gosto que os alunos me vejam como professor(a) mas também como amigo(a).	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
2) Os meus alunos sentem-se á vontade para partilhar um problema comigo.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
3)Um bom relacionamento professor(a) aluno(a) adquire-se conquistando a confiança dos alunos e, deve ser reciproco.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
4) Acredito nas novas gerações, possuem potencial, apenas temos que os motivar e incentivar para que progridam a nível educativo.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S
5) Considero muito importante conhecer a realidade familiar dos alunos, portanto habitualmente distribuo um questionário individual.	<input type="checkbox"/> DT	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> CT	<input type="checkbox"/> I/S

Obrigado

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia da Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Barroso, J.(1991). *Modos de Organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentido de uma Evolução*. Lisboa: Inovação.

Barroso, J. (1995). *A Organização Pedagógica e a Administração dos Liceus (1836-1960)*. 1º. e 2º. Vol. Lisboa: Fundação C. Gulbenkian/J.N.I.C.T.

Barroso, J.(1996). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.

Barroso, J.(2005). *Autonomia da Escola*. Porto: Porto Editora.

Barroso, J.(2009). *A Utilização do Conhecimento em Política: a Gestão Escolar*. Campinas: Educ. Soc. vol. 30, n. 109, p. 987-1007, set./dez.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Chiavenato, I. (1987). *Administração de Recursos Humanos – Vol.1.s.l.: Editora Atlas*

Chiavenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira **Editora**

Chiavenato, I. (1999a). *Iniciação à Administração Geral*. São Paulo: ABDR.

Chiavenato, I. (1999b). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Chopra, D. (2002) *A Alma da Liderança*. HSM Manegement.

Costa, J.(2008). *Lideranças nas Organizações Educativas: a direção por valores*. Rio de Janeiro: s.e. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez.

Formosinho, J. (1996). *Autonomia da Escola Pública em Portugal*. Porto: Porto Editora

Formosinho, J.(2003). *Administração e Gestão das Escolas: Diferentes olhares sobre a mesma problemática*. Lisboa: Instituto de Estudos da Criança.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Asa.

Herzeberg, F. (1976). *Motivação – Higiene – Perfis*. Porto: Porto Editora

Hunter, J. (2004). *Um Jeito Especial de Liderar*. Porto Alegre: Artmed

Kouzes, P. (1997). *O Desafio da Liderança*. s/l: Campus

Libâneo, J. (2001). *O sistema de organização e gestão da escola*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa.

Lima, L. (1992). *A Escola como organização e a participação na organização escolar*. Porto: Porto Editora

Lima, L. (1996). *Construindo Modelos de Gestão Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Lima, L. (1999). *Organização Escolar e Democracia Radical*. Lisboa: Editora Cortez.

Marchesi, Á. & Martín, E. (2003). *Qualidade do ensino em tempos de mudança*. Porto Alegre: Artmed.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

Marsick, V. & Watkins, K. (1990). *Aprendizagem no Trabalho*. HSM Management.

Maslow, A. H. (1970). *Motivação e Personalidade*. Porto: Porto Editora.

Mazda, E. (2006). *Mestres da Mudança. Liderar Escolas com a Cabeça e o Coração*. Porto Alegre: Artmed.

Penteado, J. R. W. (1986) *Técnica de Chefia e Liderança*. Brasília: Editora Pioneira.

Perrenoud, P. (2000). *Dez Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre: Artmed.

Seco, G. (2002). *A satisfação dos Professores: Teorias, Modelos e Evidências*. Porto: Edições Asa.

Silva, S. (2004). 30 anos de governação (pouco) democrática das escolas. In J. A. Costa, A. Neto Mendes e A. Ventura (Org.). *Políticas e Gestão Local da Educação – Atas do III Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*, 3ª Edição. Lisboa: McGraw Hill.

Tobar, F. (2001). *O Conceito de Descentralização: Usos e Abusos*. Porto: Porto Editora.

Perfis de Liderança em Contexto Escolar:

Delegação ou Concentração de Poder e seus Reflexos Motivacionais

WEBGRAFIA

<http://merkatus.com.br>. - acedida em maio de 2013

<http://orientacaopsicologica.com> - acedida em janeiro de 2013

<http://www.priberam.pt>- acedida em maio de 2013