

13ª Sessão “Valorização das Pessoas: porque somos nós, as pessoas, que fazemos a diferença”

**Liderança – Comunicação – Motivação - Satisfação**

Administração Pública e GERH: Fundamentos de uma Liderança Construtivista no Contexto da Cultura Portuguesa – uma aplicação à gestão das escolas públicas

***Albino Lopes***

(Professor Catedrático - ISCSP/UTL)

Lisboa (INA) – 9 de abril de 2015

# A opção pelo modelo napoleónico de gestão das pessoas não era o único disponível nem respeitava a tradicional gestão autónoma portuguesa oriunda da alta Idade Média

Mandam as regras da atenção, no caso de uma conferência com esta dimensão e pertinência, que nos concentremos apenas numa única ideia.

Na conceção que temos desenvolvido nos nossos trabalhos acerca da gestão estratégica de pessoas o núcleo de onde tudo emana e ganha sentido é o da separação estatutária entre liderança política e gestão técnica.

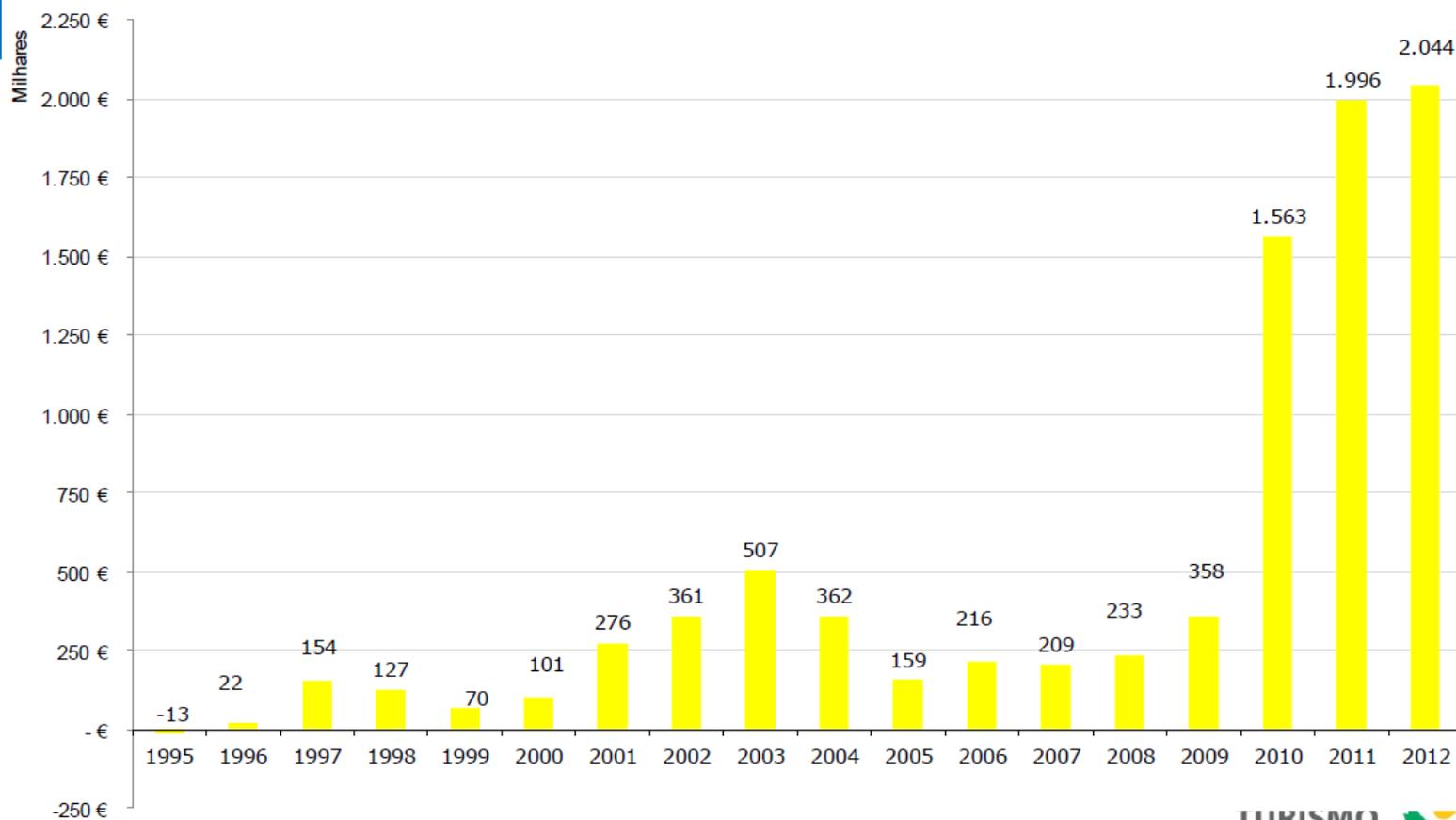
A concentração das duas funções numa só pessoa, com aquelas duas competências, por alguns designada de primado da meritocracia, não só nada tem de meritocrática como tende a legitimar a tendência impressa na cultura nacional para o designado hierarquismo, que estaria na origem da baixíssima produtividade do trabalho no nosso país.

O texto disponibilizado completa os diapositivos em que me irei agora concentrar.

# Turismo Fundos - Evolução do Resultado Líquido (exemplo de Tradicional face a uma Liderança Construtivista a partir de 2010)

## II. Evolução da atividade da Turismo Fundos

Turismo Fundos - Evolução do Resultado Líquido



# A inspiração weberiana

As mesmas pessoas são capazes de fazer a diferença ou manterem a situação de baixo desempenho tradicional.

De que depende?

Qual o ponto nodal a partir do qual tudo muda?

As ditas práticas de GRH, como se tem feito, desde 1978, na sequência da NPM?

Ou no que aqui designamos de núcleo do sistema organizacional?

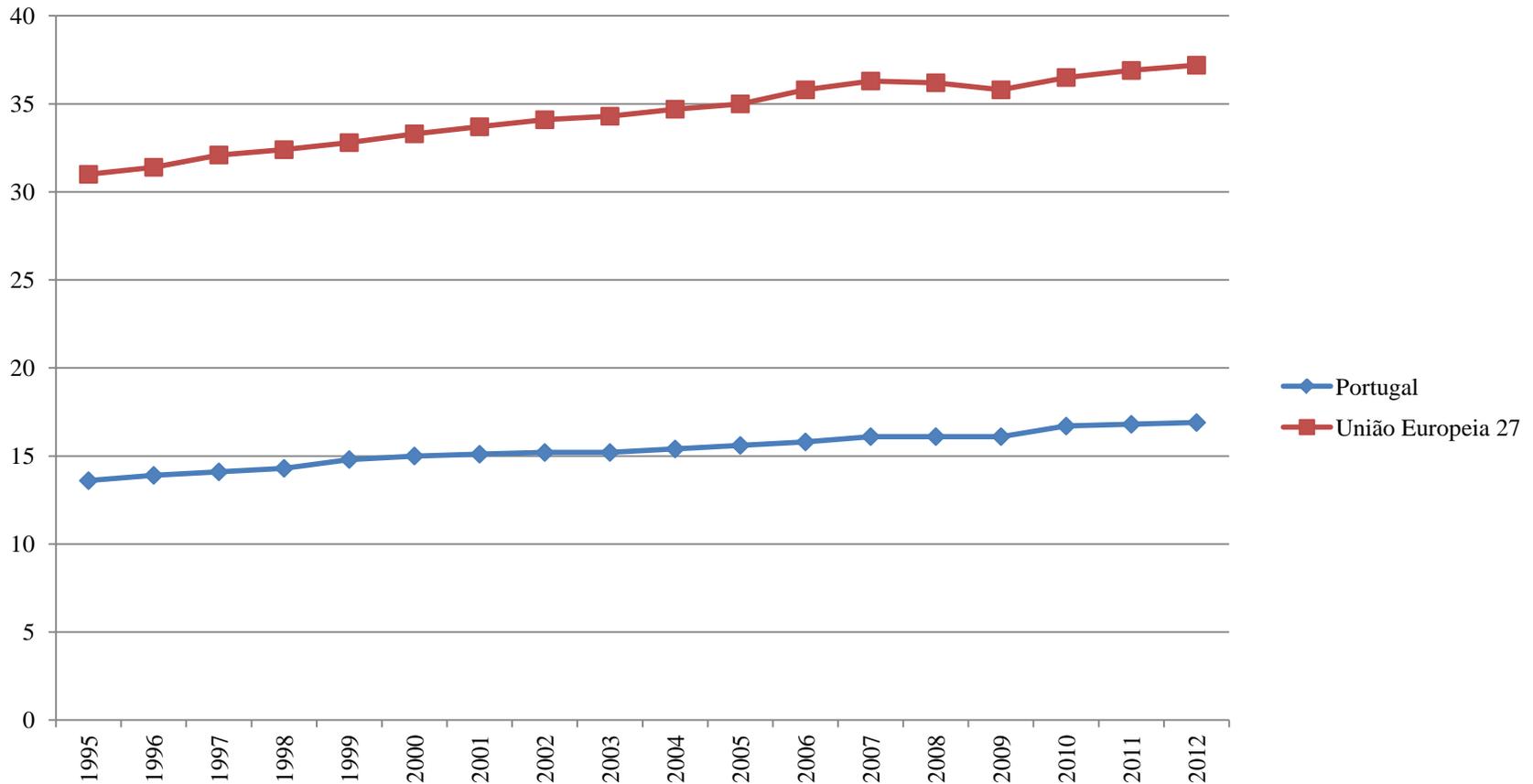
# A ESTRUTURA BUROCRÁTICO-MECÂNICA PODE SER O PROBLEMA CENTRAL DAS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS, decretado em 1832

## Modelo Napoleónico



# Produtividade em Portugal

Produtividade do trabalho por hora trabalhada entre 1995 e 2012 (€/hora)



Fonte - Eurostat

# Teoria da ORGANIZAÇÃO e PRODUTIVIDADE do Trabalho

**EUA – - - - 100%**  
**Alemanha – 98%**  
**França – - - 112%**  
**Portugal – - 48% (!?)**

Em teoria, escolhemos imitar o melhor modelo de organização para a Administração Pública! – Na realidade construímos dois países (público e privado) em que um sustenta o outro.

# POR UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA O SÉCULO XXI, FUNDADA SOBRE OS PRINCÍPIOS DA REVOLUÇÃO BUROCRÁTICA

A actual legislação portuguesa é equivocada. Tem evoluído na presunção de aproximar a gestão pública e a gestão privada. Mas efectivamente, não respeita a autonomia de gestão por parte de uma **equipa** dirigente (eleita!? porque não?) para gerir (!). Esta equipa (não um líder único ou tecnocrático, eventualmente carismático, ou não) a qual **responderia** a um conselho de accionistas (ou de utentes/cidadãos), no respeito integral do princípio da separação estatutária entre aquelas duas instâncias. A instância política (ou accionária) designa o seu conselho e/ou o seu **presidente**.

É este o primeiro e mais importante princípio da burocracia weberiana, nunca respeitado em Portugal, com a excepção, e apenas em certas circunstâncias, da universidade pública: quem preside decide de forma unipessoal, independentemente dos restantes eleitos, e quem dirige apresenta propostas assumidas colectiva e simultaneamente, com base na reunião de competências múltiplas (princípio da racionalidade técnica).

# O exemplo do desenho organizacional da Escola Pública – Administração Tradicional

Cultura Organizacional de Matriz Hierárquica: o caso do líder designado pelo poder político



# Desenho organizacional da Escola Pública – Administração Tradicional e contexto revolucionário

Cultura Organizacional de Matriz Hierárquica: o caso do líder eleito pela base



# Desenho organizacional da Escola Pública – Pseudo Burocracia em contexto de NPM

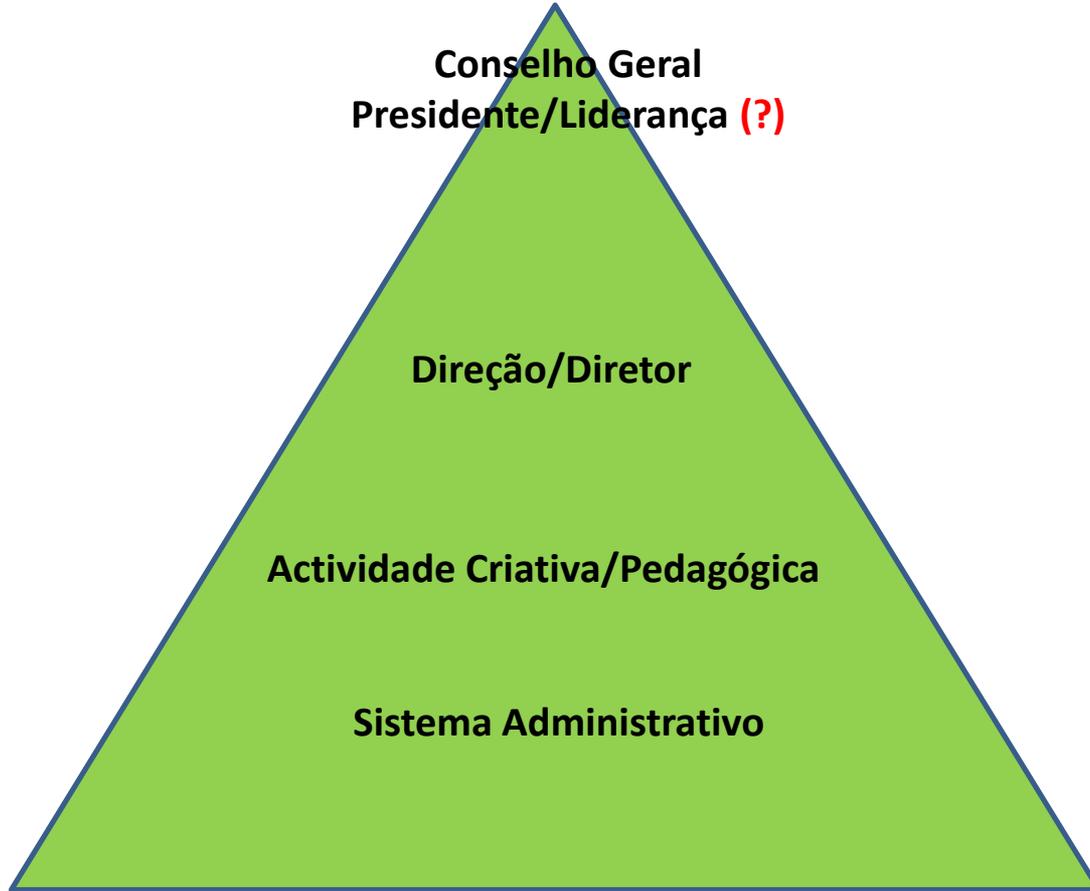
**Cultura Organizacional**

**Conselho Geral  
Presidente/Liderança (?)**

**Direção/Diretor**

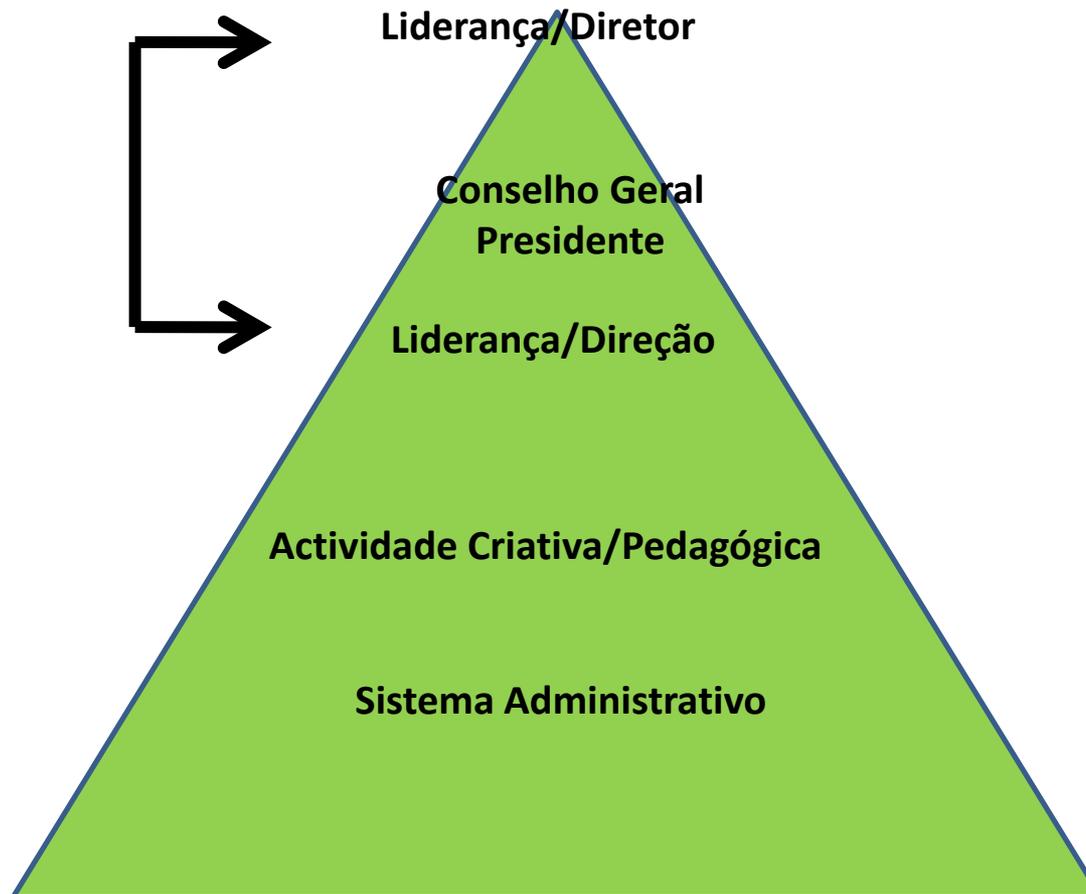
**Actividade Criativa/Pedagógica**

**Sistema Administrativo**



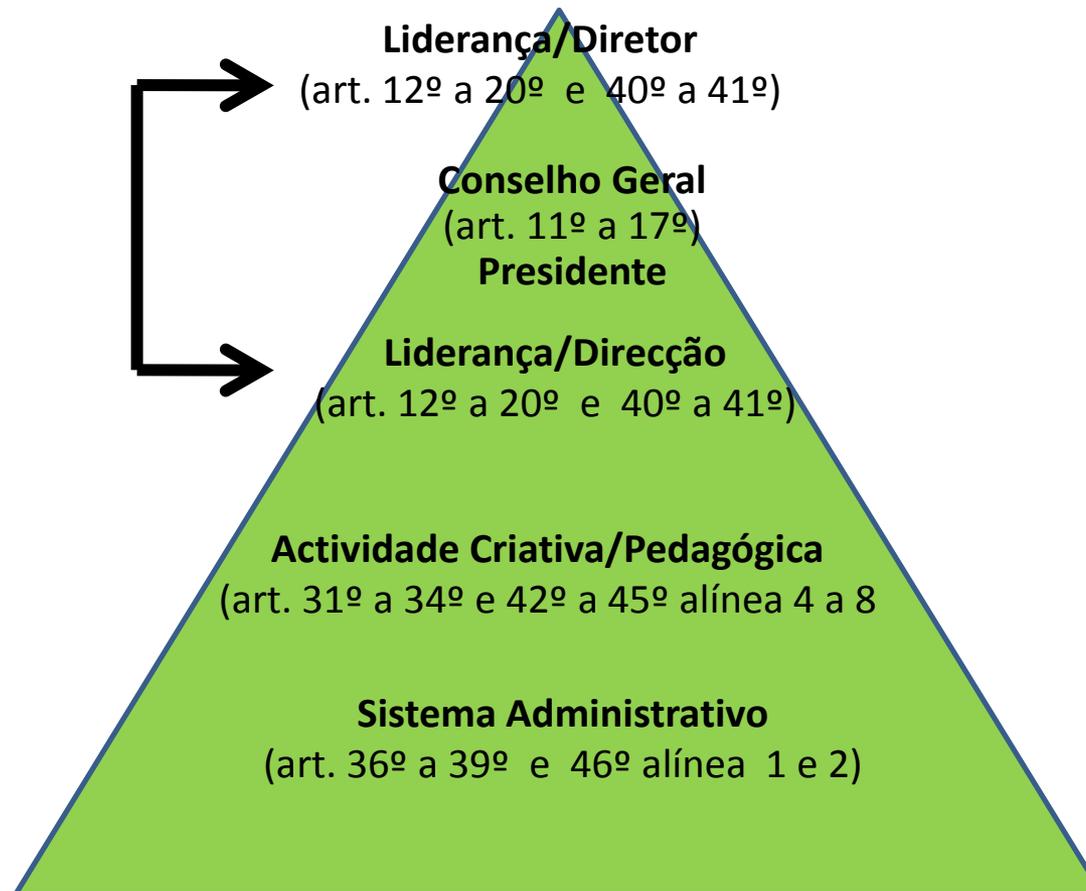
# Desenho organizacional da Escola Pública

Efeito da Cultura Organizacional sob o efeito da NPM



# Desenho organizacional da Escola Pública – legalização do efeito cultural hierárquico

**Cultura Organizacional (art. 3º a 5º)**



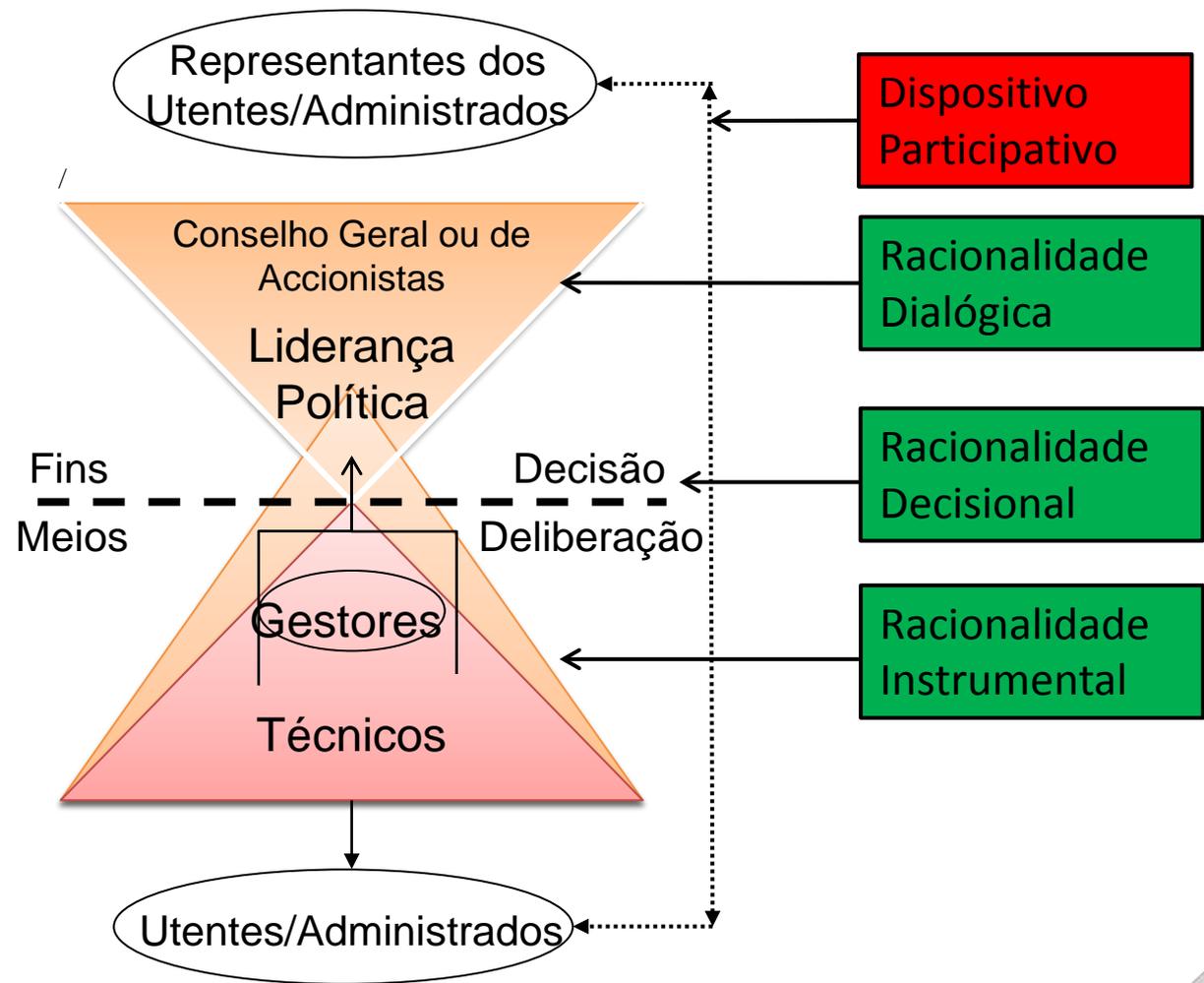
# HIPÓTESE: FAZER FALAR A VARIÁVEL MUDA (!) - a estrutura

A posição do líder na estrutura é relevante, implicando a necessidade de uma atenção ao **desenho** desta.

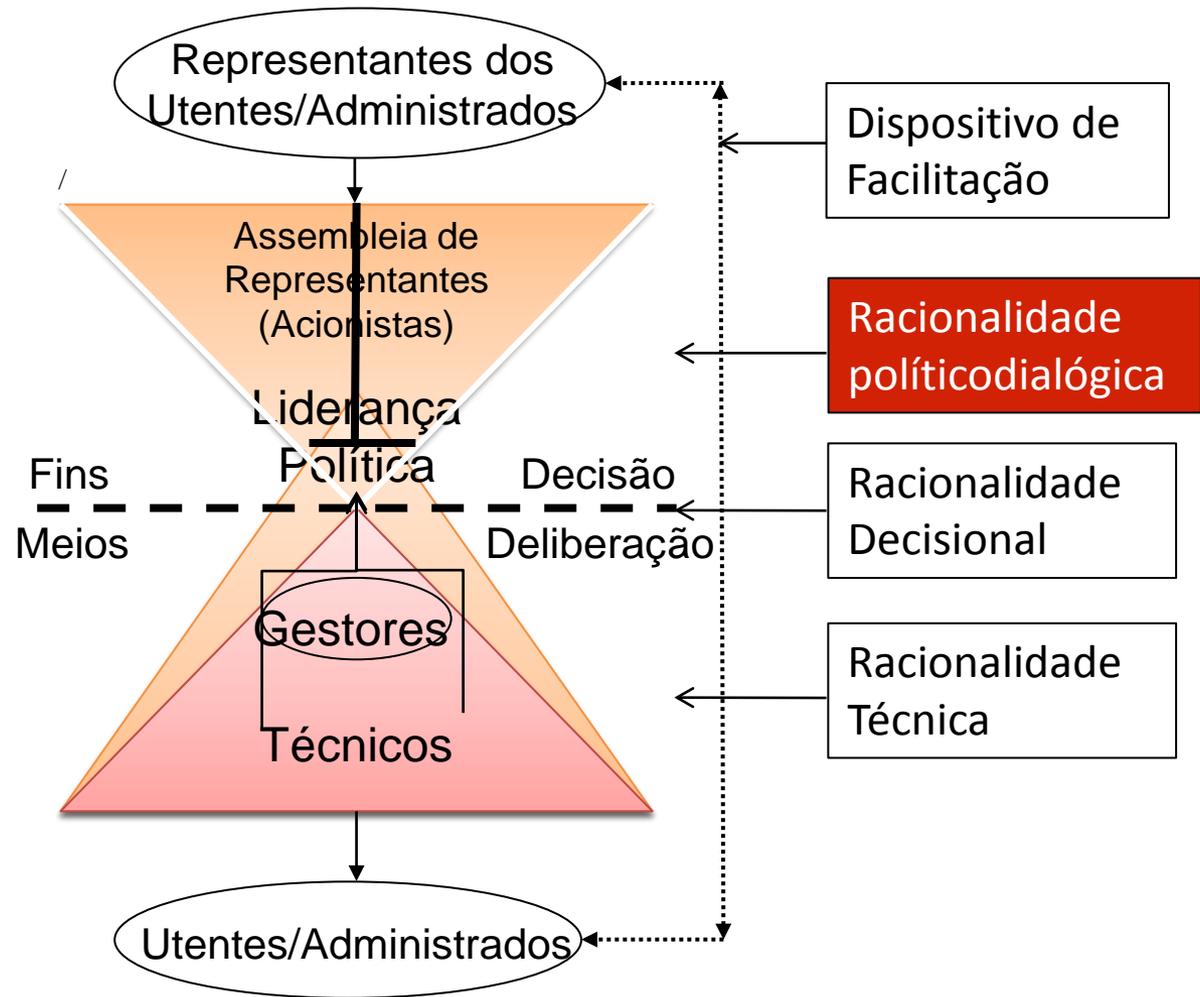
Um desenho inadequado da estrutura conduz tradicionalmente as organizações portuguesas para a configuração burocrático-mecânica, dado que proporciona a ascensão de líderes autocráticos ao topo.

A existência de uma necessidade de reportar a alguém acima, sem poder de interferência na gestão técnica (autonomia) promove líderes complexos (ou que se comportam como tal!) ao topo da estrutura.

# MODELO BUROCRÁTICO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – LIDERANÇA POLÍTICA VS GESTÃO TÉCNICA – Racionalidade Organizacional – Abordagem Teórica de um Processo de Decisão Lenta



# RACIONALIDADE POLÍTICA

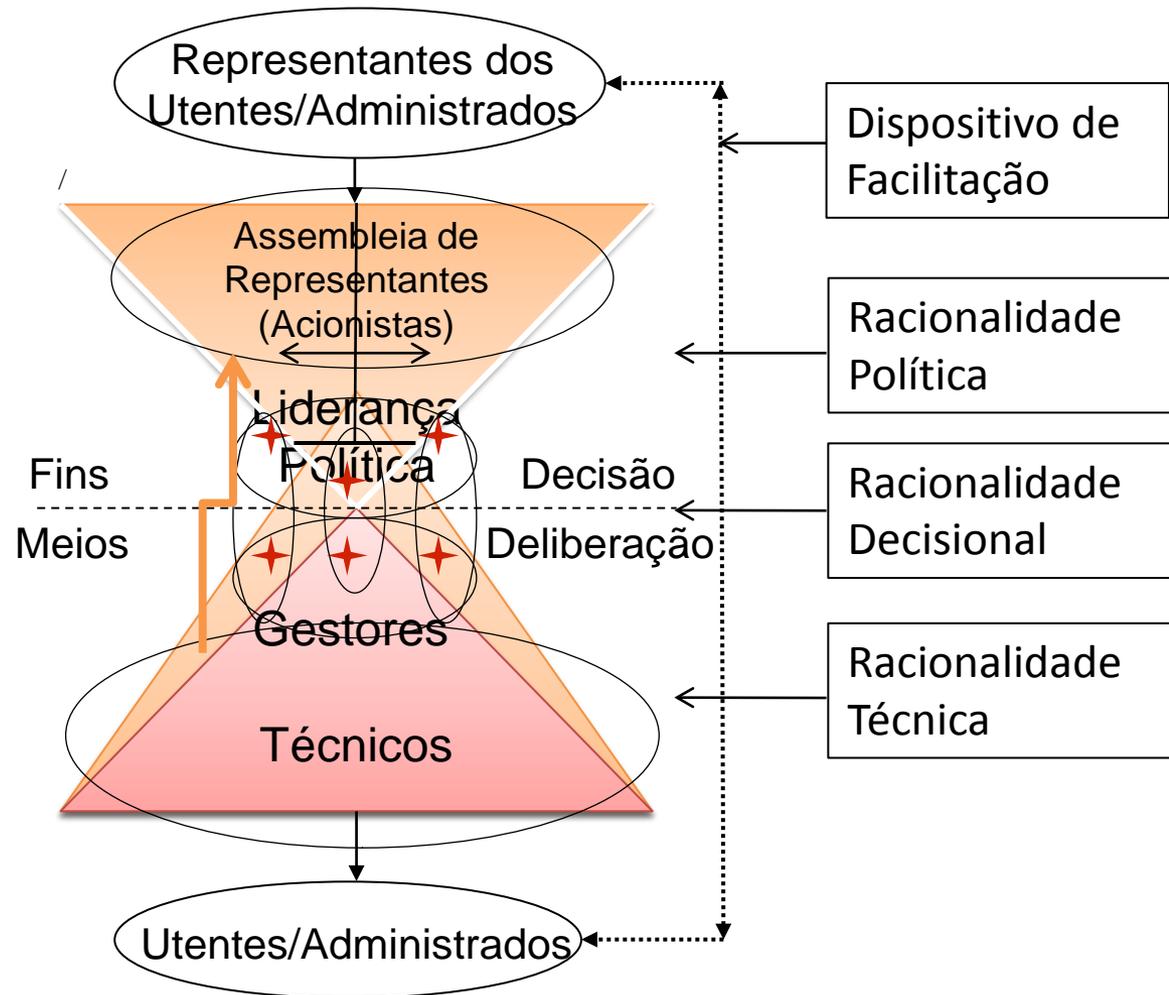


# ARQUÉTIPOS DE P. PITCHER: A HIPÓTESE DA LIDERANÇA DE EQUIPA VS A INEVITABILIDADE DA LIDERANÇA TECNOCRÁTICA (DRAMA DA LIDERANÇA)

<b>TECNOCRATAS</b>	<b>Tecnocratas Puros</b>	<b>Tecnocratas Trabalhadores</b>	<b>Tecnocratas Brilhantes</b>
	Cerebral, inflexível, duro, determinado, detalhista e frio. Sem sentido de humor	Inflexível, dogmático. Mais difíceis de reconhecer e os mais perigosos	Conservador, nunca tem uma nova ideia. “It’s my way or the highway”
<b>ARTISTAS</b>	<b>Artistas Puros</b>	<b>Artistas Autoritários</b>	<b>Artistas Gentis</b>
	Produzem uma nova ideia a cada minuto	Difíceis de lidar, não são bons ouvintes, analíticos. “If you don’t like my dreams, build your own”	Generoso, calmo, people-oriented. Não se leva muito a sério. Tem um pouco do Artesão Criativo
<b>ARTESÃOS</b>	<b>Artesãos Puros</b>	<b>Artesão Regimental</b>	<b>Artesãos Criativos</b>
	Inteligente, reflecte bem as ideias, tolerante com erro humano, conhecedor do negócio	Metódico, analítico, sério, um pouco conservador e controlado. É receptivo a novas ideias	Amável e generoso, mas também realista, sensível e “team player”

Adaptado de Pitcher (1997), p. 141-146.

# RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL OU PROCESSO DE DECISÃO LENTA



# RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL

A **Racionalidade Política** é construída sob a forma **dialógica** e suportada no princípio do contraditório em que todas as opiniões se equivalem, respeitando um segundo princípio - o da representatividade.

Nenhuma proposta de caráter técnico é suficientemente boa para ser isenta de consequências negativas. É o contraditório que permite identificá-las e corrigi-las ou gerir os processos de forma a evitar esses efeitos.

# RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL

## A Racionalidade Técnica

é de natureza instrumental e obedece ao princípio da hierarquia, isto é, nem todos os saberes se equivalem, seja em razão da maturidade seja em razão da atualização dos saberes.

# RACIONALIDADE ORGANIZACIONAL

A **Racionalidade Decisional** assenta sobre a forma de escrita e traduz-se em normas e **regras** explícitas.

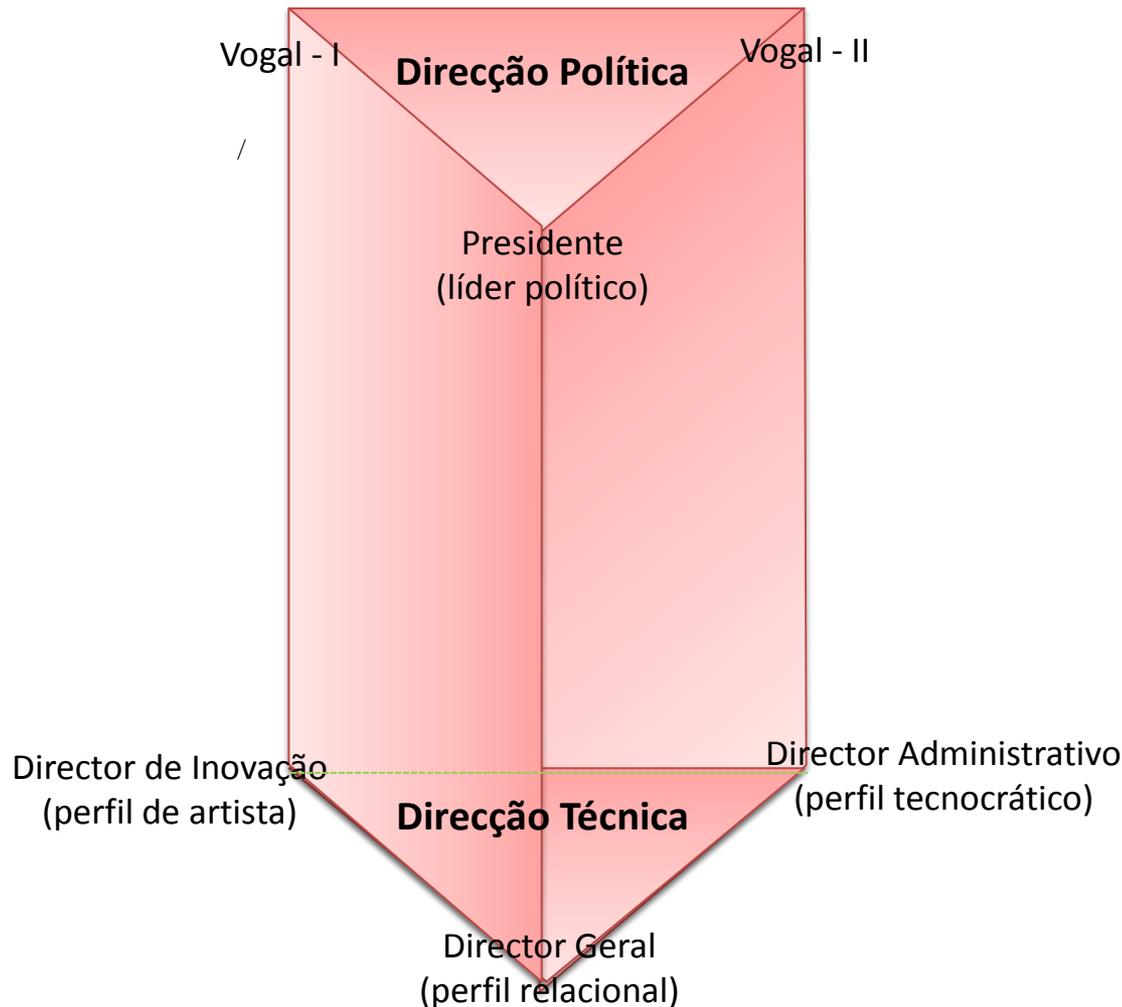
## A escola pública como mero exemplo

A legislação sobre a autonomia é uma excelente base de partida para uma solução que permita passar a ponte (no meio da qual estamos desde 1974). Poderia, de resto, aproveitar-se do passado ainda recente da relativa autonomia de gestão por uma equipa dirigente (eleita) para gerir, respondendo a um conselho escolar emanado da comunidade (sem professores, princípio da separação entre as duas instâncias – gestão e liderança), sob tutela da autoridade municipal ou equivalente, a qual designaria o seu presidente/lider.

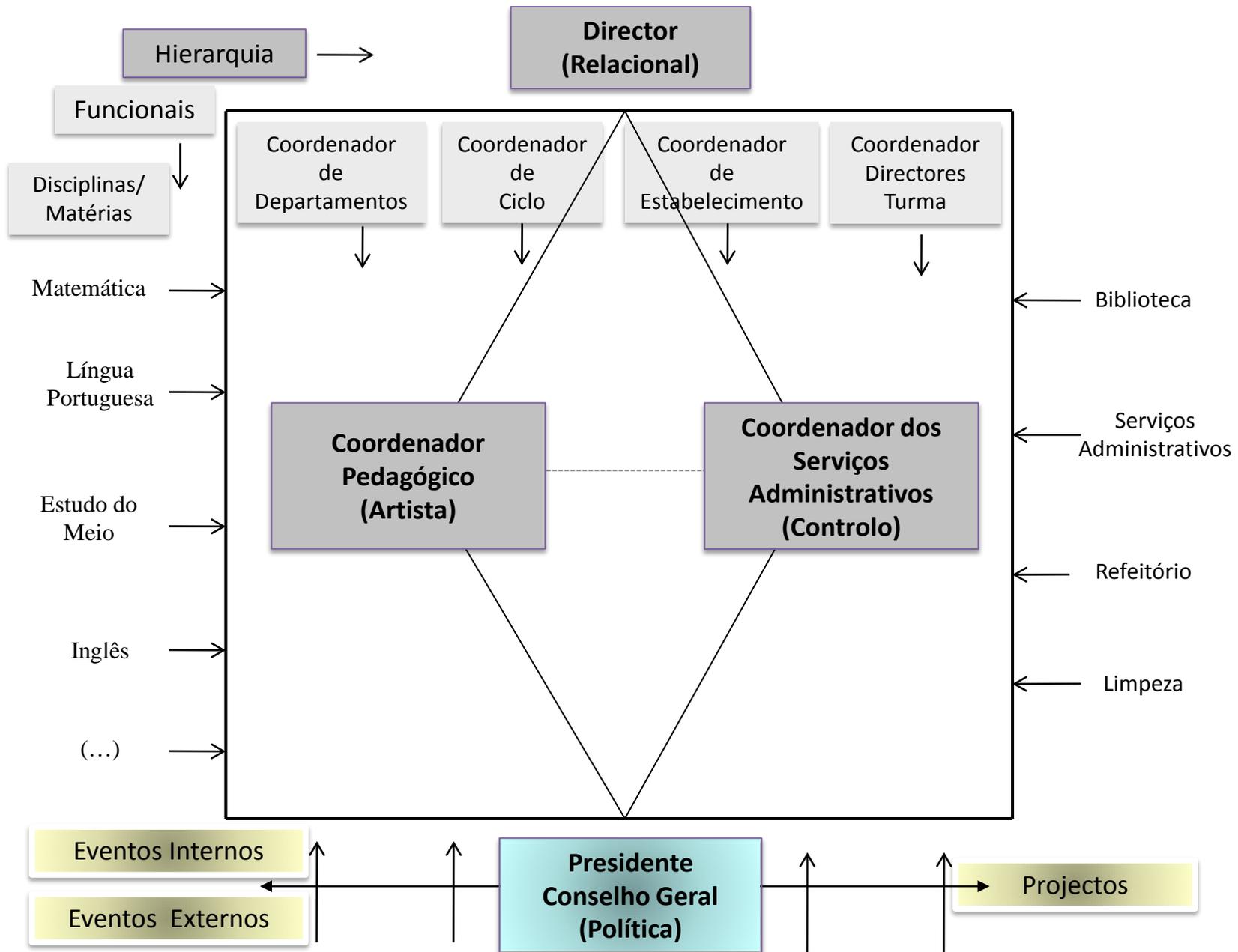
# A Escola como projeto multicultural coerente – as 4 dimensões da escola cultural

- Passiva ou disciplinar/curricular
- Ativa ou de promoção da autonomia
- Interativa ou da articulação inter projetos
- Projeto ecológico ou de visão integrada e sistémica

# ESTRUTURA PRISMÁTICA, ENSAIADA COM ÊXITO NA GESTÃO DO OPART ENTRE 2007 E 2010: A DESCONSTRUÇÃO DO MITO DO LÍDER ÚNICO E COMPETENTE, DO PONTO DE VISTA TÉCNICO.



# Estrutura em "ATRIUM" – gestão por Projectos, em dupla matriz, em equipas



Será porventura este o “Grito” de todo um povo, ansioso por chegar à modernidade administrativa.



Efetivamente na moldura original (1895), um poema do autor explica a sua inspiração: Edvald Munch descreve-se a si próprio como "tremendo de ansiedade" e sentindo-se "como o grande grito da natureza". Em todo o caso, eu me sinto cansado de ver que não conseguimos sair do modelo napoleónico em mergulhamos há quase dois séculos (1832) e que destrói o que de melhor tem a cultura portuguesa – a sua criatividade.

Obrigado pelo convite e pela atenção

***Albino Pedro Anjos Lopes***

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
School of Social and Political Sciences

Tel: [+351] 21 361 94 30 | Fax: [+351] 21 361 94 42 | E-mail: [alopes@iscsp.utl.pt](mailto:alopes@iscsp.utl.pt)

