

DM

A Liderança no Grupo Artístico
Dançando com a Diferença
Um contributo para a inclusão social

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Oriana Joselene Dos Santos Dinis

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

junho | 2017

A Liderança no Grupo Artístico
Dançando com a Diferença
Um contributo para a inclusão social
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Oriana Joselene Dos Santos Dinis
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

ORIENTADORA
Ana Maria França Freitas Kot-Kotecki

Oriana Joselene Dos Santos Dinis

**A Liderança no Grupo Artístico *Dançando com a Diferença*
Um Contributo para a Inclusão Social**

Dissertação apresentada ao Concelho Científico da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade da Madeira, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação.

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria França Freitas Kot Kotecki

junho, 2017

À memória do meu Avô, João Paulo dos Santos, que partiu demasiado cedo e não me pôde acompanhar neste processo.

Agradecimentos

A realização desta dissertação não seria possível sem os meus pilares. Aos meus pais, que sempre se sacrificaram para me dar o melhor, que sempre se esforçaram para eu me tornar uma pessoa com princípios e valores. Obrigada pela vossa dedicação, obrigada pelo vosso amor e carinho, obrigada pela paciência. Sei que às vezes não sou a melhor filha, mas todos os dias estou grata de vos ter como pais, porque mostram-me que é preciso lutar pelos meus objetivos e pela minha felicidade, se quero ser alguém na vida. Obrigada!

Agradeço também à minha avó, que apesar de não perceber o que fiz, esteve ao meu lado e tinha sempre uma palavra de tranquilidade para me dizer. Ao meu irmão, pela paciência e carisma com que lidou comigo. À Tita, uma tia para mim, obrigada por tudo.

Quero agradecer à minha equipa. Obrigada aos meus treinadores, que sempre souberam do meu esforço e sempre me apoiaram para alcançar o sucesso. Em particular, quero agradecer à minha amiga Liliana Guerra, mostrou-se sempre disponível e preocupada para me ajudar, mesmo naqueles dias em que nada me corria bem, ela estava lá para me dar força. Obrigada à Sara Sousa, à Carolina Dias e à Cátia Gonçalves, que foram incansáveis numa fase importante desta dissertação e certificaram-se que eu tinha o todo o apoio. À Marta Freitas, uma amiga que encontrei no meu percurso académico e que me ajudou incondicionalmente, obrigada pelo teu companheirismo e pela tua sabedoria. Obrigada a todos os meus colegas e amigos, que de uma forma direta e indireta, contribuíram para que eu tivesse sucesso nesta reta final de formação.

Quero ainda agradecer ao Dr. Henrique Amoedo e ao *Grupo Dançando com a Diferença*, pela disponibilidade, a atenção, a amabilidade e a ajuda que me deram ao longo deste percurso, foram muito prestáveis.

Por fim, estou eternamente grata à minha orientadora Ana França. Obrigada por ter aceite o desafio de me acompanhar numa altura em que me encontrava perdida. Obrigada pela sua subtileza, pela sabedoria, pela paciência, pela disponibilidade, e acima de tudo, obrigada por ser quem é.

É importante tratar os outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem.

(Hunter, 2004)

Resumo

A dissertação apresenta uma investigação sobre o papel do líder num grupo de dança, constituído por indivíduos com Necessidades Educativas Especiais (NEE). O campo de investigação foi a Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – *Dançando com a Diferença*. A questão principal que norteou o estudo foi “Qual o papel e a influência do líder no grupo *Dançando com a Diferença* para a inclusão social dos indivíduos com NEE?”, em que o objetivo foi compreender e analisar o desempenho do líder, de modo a determinar o impacto da liderança para efetivar a inclusão social.

A liderança é um fenómeno atual que orienta e motiva indivíduos para trabalhar em prol dos mesmos objetivos. As NEE são um conceito determinado por fatores de ordem intelectual, social, emocional, motor e cognitivo que influenciam o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos. A inclusão social é caracterizada por um movimento que pretende incluir todos os indivíduos com os mesmos direitos e deveres.

Este estudo foi realizado mediante uma abordagem de estudo de caso, porque permitiu explicar e registar os factos que acontecem no contexto real, seguindo o paradigma predominante qualitativo. Os instrumentos de recolha de dados foram a entrevista semiestruturada, os inquéritos por questionário (*Questionário Multifactorial da Liderança* e o *Questionário de Avaliação de Liderança*) e a observação não participante.

Os resultados da investigação indicam que o líder adota uma liderança transformacional, contudo apresenta traços da liderança transacional, democrática, participativa e situacional. O ambiente de trabalho é positivo e marcado pela motivação, pela humildade, pela união e cooperação. O empenho do líder desencadeia comportamentos e atitudes inclusivas.

Palavras-Chave: Liderança; Necessidades Educativas Especiais; Inclusão Social.

Abstract

The dissertation presents an investigation of the role leader of a dance group, composed of individuals with special educational needs (SEN). The field of investigation was the Inclusive Art friends Association – *Dancing With a Difference*. The main question that guided the study was "What is the role and influence of the leader in the group *Dancing with the Difference* for the social inclusion of individuals with SEN?", the objective was to understand and analyze the leader's performance in order to determine the impact of leadership to realize the social inclusion.

Leadership is a current phenomenon that guides and motivates individuals to work towards the same goals. SEN are a concept determined by factors of intellectual, social, emotional, motor and cognitive order that influence the development of individuals' abilities. Social inclusion is considered by a movement that pretend to include all individuals with the same rights and duties.

This study was supported through a case study method, because it allowed to explain and record the facts that happen in the real context, following the predominant qualitative paradigm. The data collection instruments were the semi-structured interview, the survey by questionnaire (Multifactorial Questionnaire for Leadership and the Leadership Evaluation Questionnaire) and the non-participant observation.

The research results indicate that the leader adopts transformational leadership, however presents transactional, democratic, participatory, and situational traits of leadership. The work environment is positive and marked by motivation, humility, unity and cooperation. The leader's commitment triggers some inclusive behaviors and attitudes.

Keywords: Leadership ; Special Needs Education, Social Inclusion.

Résumé

La thèse présente une recherche sur le rôle du leader dans un groupe de danse, composé d'individus ayant des Besoins Éducatifs Spéciaux. L'enquête a été réalisée avec l'Association des Amis de l'Art Inclus – *Dançando com a Diferença*. La question principale qui a guidé l'étude a été « Quel est le rôle et la influence du leader dans le groupe de danse dans l'inclusion sociale des personnes ayant des besoins particuliers », où l'objectif était de comprendre et d'analyser la performance du leader, afin de déterminer l'impact du *leadership* pour effectuer l'inclusion sociale.

Le leadership est un phénomène actuel qui guide et motive les individus à travailler pour les mêmes objectifs. Les besoins éducatifs spéciaux sont un concept déterminé par des facteurs d'ordre intellectuel, social, affectif, cognitif et moteur agissant sur le développement des capacités des individus. L'inclusion sociale se caractérise par un mouvement qui vise inclure tous les individus avec les mêmes droits et devoirs.

Cette étude a été réalisée par une approche d'étude de cas, car elle a permis d'expliquer et de documenter les faits qui se produisent dans le contexte réel, suivant le paradigme dominant qualitatif. Les instruments de collecte de données ont été une entrevue semi-structurée, les enquêtes par questionnaire (Questionnaire Multifactoriel de Leadership et Questionnaire d'Évaluation de Leadership) et l'observation non participante.

Les résultats de la recherche indiquent que le chef adopte un leadership transformationnel, néanmoins, il présente des traces de leadership transactionnel, démocratique, participatif et de situation. L'environnement de travail est marqué pour son côté positif, la humidité, l'union et la coopération. L'engagement du *leader* déclencheurs comportements et attitudes inclusives.

Mots-clés: *Leadership*; Besoins Éducatifs Spéciaux; Inclusion Sociale.

Resumen

La presente investigación busca conocer el papel del líder en un grupo de baile, constituido por personas con Necesidades Educativas Especiales (NEE). La investigación se realizó en la Asociación de Amigos de Arte Inclusiva - *Dançando com a Diferença*. Los aspectos principales del estudio fueron: “¿Cuál es el papel y influencia del líder del grupo?, *Dançando com a Diferença* para una inclusión social de los individuos con NEE. El objetivo principal es el análisis del rendimiento del líder, para lograr una efectiva inclusión social.

Liderar es un fenómeno actual que orienta y motiva a trabajar por sus objetivos. Los individuos con NEE están determinados por factores de orden intelectual, social, emocional, motor y cognitivo que influyen en el desarrollo de las capacidades de los individuos. La inclusión social es un movimiento caracterizado por incluir a todos los individuos con los mismos derechos y deberes.

Este estudio se llevó a cabo con una aproximación de estudio de caso, porque permitió que el proceso y registro de los hechos no ocurrieran en el contexto real, sino siguiendo el modelo predominante cualitativo. Los instrumentos de recopilación de datos fueron una entrevista semi-estructurada, los interrogatorios por cuestionarios y una observación no participante.

Los resultados de la investigación indican que el líder adopta un liderazgo transformacional, se presenta en todo con trazos de liderazgo comprometido, democráticos, participativos y situacionales. El ambiente de trabajo es caracterizado por ser positivo e cercado por la motivación, por la humildad, por la unión y cooperación. El desarrollo del líder libera comportamientos y actitudes inclusivas.

Palabras-Clave: Liderazgo, Necesidades Educativas Especiales, Inclusión Social.

Sumário

Agradecimentos	i
Resumo	v
Abstract.....	vii
Résumé	ix
Resumen	xi
Lista de Siglas.....	xvii
Índice de Tabelas	xix
Índice de Figuras	xxi
Índice Gráficos	xxiii
Introdução.....	25
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	29
Capítulo 1 - Liderança e Líder Organizacional	31
1.1 Liderança Organizacional	32
1.2 Estilos de Liderança.....	37
1.2.1 Liderança Partilhada.....	40
1.3 A liderança nas organizações.....	42
1.3.1 Organizações formais.....	44
1.3.2 Organizações não-formais.....	44
1.4 O Líder.....	46
Capítulo 2 - Necessidades Educativas Especiais e Inclusão Social	51
2.1 Enquadramento legal das NEE na União Europeia	55
2.1.1 Declaração de Salamanca.....	57
2.2 As NEE no contexto Português	59
2.2.1 Contexto Nacional.....	61
2.2.2 Contexto Regional.....	62
2.3 Inclusão Social dos indivíduos com NEE.....	64
2.3.1 As aprendizagens não-formais como forma de Inclusão	68
2.3.2 O papel do líder nas dinâmicas de grupo	69
Capítulo 3 - Inclusão pela Arte.....	73
3.1 O papel da dança na inclusão social dos indivíduos com NEE	75
3.1.1 A dança inclusiva por Henrique Amoedo	76
3.2 Descrição do campo de investigação: Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – Dançando com a Diferença.....	78

3.2.1 Missão, visão e valores	80
3.2.2 Projetos desenvolvidos pela AAAIIDD	81
3.2.2.1 Plano de atividades para 2017	83
3.3 Recursos Humanos	84
3.3.1 Os sujeitos do estudo.....	85
PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO	87
Capítulo 4 - Natureza da Investigação.....	89
4.1 Abordagem metodológica: paradigma qualitativo.....	89
4.2 Estudo de Caso.....	91
4.3 Questões e Objetivos da investigação.....	94
4.4 Instrumentos de recolha de dados	94
4.4.1 Entrevista.....	95
4.4.2 Inquérito por questionário	96
4.2.2.1 Procedimentos utilizados para a construção dos inquéritos.....	97
4.4.3 Observação não participante	100
4.4.4 Análise documental	102
4.5 Procedimentos éticos	103
4.6 Técnicas de análise de resultados	103
4.6.1 Análise de conteúdo	104
4.6.2 Triangulação.....	104
Capítulo 5 - Apresentação e Análise dos dados	107
5.1 Análise de conteúdo da entrevista.....	107
5.2 Análise dos inquéritos por questionário.....	112
5.2.1 Caracterização dos inquiridos	113
5.2.2 Resultado do QML ao líder	114
5.2.3 Resultado do QAL aos colaboradores.....	119
5.3 Análise da observação não participante	123
5.3.1 Observação do líder na organização.....	124
5.3.2 Observação de um espetáculo do GDD.....	126
5.3.3 Observação do Projeto + Inclusão.....	127
5.4 Triangulação dos dados	132
Conclusão	143
Referências Bibliográficas.....	149
Referências Legislativas	156

Apêndices..... 157

Lista de Siglas

NEE - Necessidades Educativas Especiais

UE- União Europeia

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

AAAIDD - Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – *Dançando com a Diferença*

GDD – Grupo Dançando com a Diferença

GDDS – Grupo Dançando com a Diferença Sénior

RAM - Região Autónoma da Madeira

DREER - Direção Regional de Educação Especial e Reabilitação

SRE - Secretária Regional de Educação

DRAC - Direção Regional dos Assuntos Culturais

QML – Questionário Multifactorial da Liderança

QAL – Questionário de Avaliação de Liderança

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Competências para uma liderança eficaz

Tabela 2 – Estilos de Liderança Tradicional

Tabela 3 – Estilos de Liderança Humanística

Tabela 4 – Elementos da liderança transformacional e transacional

Tabela 5 – Estilos de Liderança Flexível

Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens da organização não-formal

Tabela 7 – Atributos de um líder

Tabela 8 – Classificação Internacional de Deficiências, Incapacidades e Necessidades

Tabela 9 – Definições sobre a inclusão

Tabela 10 – Plano de Atividades da AAAIDD

Tabela 11 – Objetivos e questões da investigação

Tabela 12 – Vantagens e Desvantagens do inquérito

Tabela 13 – Subescalas e itens relacionados com o QML

Tabela 14 – Categorias e virtudes do QAL

Tabela 15 – Tabela de Frequência

Tabela 16 – Fases da análise de conteúdo

Tabela 17 – Tipos de triangulação

Tabela 18 – Categorização da entrevista

Tabela 19 – Género

Tabela 20 – Idade

Tabela 21 – Habilitações Literárias

Tabela 22 – Profissão

Tabela 23 – Tempo de trabalho com o líder (em meses)

Tabela 24 – Descrição da observação das atividades do mês de março (parte I)

Tabela 25 - Descrição da observação das atividades do mês de abril (parte II)

Índice de Figuras

Figura 1 – Processo da Liderança; F= Followers, L= Leadership, S= Situations

Figura 2 – Tipos de NEE

Figura 3 – NEE significativas de caráter permanente

Figura 4 – Parâmetros consagrados pela inclusão

Figura 5 – Critérios para uma política inclusiva eficaz

Índice Gráficos

Gráfico 1 – Liderança Transformacional

Gráfico 2 – Liderança Transacional

Gráfico 3 – Liderança *Laissez-Faire*

Gráfico 4 – Resultados da Liderança

Gráfico 5 – Resultado final do QML

Gráfico 6 – Categoria 1: Eu, vigoroso

Gráfico 7 – Categoria 2: Eu, apaixonado

Gráfico 8 – Categoria 3: Eu, temperado

Gráfico 9 – Categoria 4: Eu, ser social e cidadão

Gráfico 10 – Resultado final do QAL

Introdução

A presente dissertação focou-se no estudo da liderança de um grupo de dança constituído por indivíduos com Necessidades Educativas Especiais (NEE), cujas dinâmicas utilizadas contêm ferramentas necessárias para a sua inclusão na sociedade. Esta temática enquadra-se no mestrado de Administração Educacional, que aborda as várias teorias e técnicas da liderança.

Toda a educação de um indivíduo é feita através de estruturas que consigam proporcionar melhores recursos e valores, para que este se torne mais independente. As organizações, estruturas físicas que ajudam neste processo educacional e social, proporcionam um ambiente favorável e dinâmico para que o indivíduo obtenha o sucesso que pretende. Não é apenas a educação dita formal que assume o protagonismo de desencadear situações favoráveis à educação de cada um. Também a educação não-formal, portadora de conhecimentos e práticas, adquire a importância pela sua simplicidade em abordar a educação centrada no indivíduo e nas suas capacidades e por também complementar a educação formal. Estas práticas sociais e educacionais são coordenadas e orientadas por um indivíduo cujas capacidades e qualidades o distinguem dos demais: o Líder. Em qualquer organização esta pessoa assume um cargo com o objetivo de levar a organização e o seu grupo ao sucesso profissional. Neste âmbito, a investigação foi norteada por uma pergunta principal, e como afirma Tuckman (1999) a mesma tem de ser clara e objetiva; deve dar a possibilidade de ser testada por vários métodos de recolha de dados e não deve transcender as questões éticas e morais.

Qual o papel e a influência do líder no grupo *Dançando com a Diferença* para a inclusão social dos indivíduos com NEE?

Seguindo a mesma linha de pensamento, a investigadora delineou três objetivos principais para a investigação que procuraram, por um lado, compreender e conhecer a maneira como o líder desenvolve a sua liderança, e por outro lado, verificar se o seu comportamento e atitudes influenciam os indivíduos com quem trabalha. Os objetivos da investigação são: caracterizar e compreender o papel do líder na organização; verificar o impacto da liderança na organização; determinar a influência do líder nos indivíduos com NEE.

Tendo em conta o que foi referido, a organização não-formal da Região Autónoma da Madeira (RAM) que foi estudada, é a Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – *Dançando com a Diferença* (AAAIDD). Esta é constituída por indivíduos com NEE que demonstram, através dos espetáculos que realizam, que a dança pode ser uma ferramenta importante para a sua inclusão na sociedade. Como acontece com outras organizações, este grupo é liderado pelo Diretor Artístico da associação, que dispõe de uma equipa multidisciplinar, para organizar todas as atividades e promover o êxito de cada indivíduo com NEE.

A liderança é um fenómeno atual que direciona um conjunto de pessoas para a consecução de objetivos comuns, procurando motivá-las através das tarefas desempenhadas, de modo a obterem resultados coerentes e positivos para o futuro. Tornou-se um meio essencial para promover o sucesso das organizações, visto que investir nas potencialidades de cada indivíduo e criar ambientes favoráveis à aprendizagem, pode levar a organização a manter as expectativas altas. O líder é o responsável de promover a liderança, é quem procura soluções e acompanha a mudança. É detentor de conhecimentos e capacidades que lhe permitem ocupar um lugar de destaque, e que saiba influenciar o pensamento e o comportamento do seu grupo. Nesta perspetiva, o líder tem que corresponder às exigências da missão da organização, procurando a inovação, a motivação e a excelência do trabalho em equipa.

As NEE são um conceito determinado por fatores de ordem intelectual, social, emocional, motor e cognitivo que influenciam o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, isto é, podem afetar uma ou mais áreas do funcionamento *normal* do ser humano. A inclusão social pode ser concretizada de várias maneiras. A dança é uma arte que por um lado, ultrapassa barreiras sociais através dos movimentos corporais, por outro, dá a possibilidade do indivíduo conhecer o seu potencial e reforçar a sua aprendizagem intrínseca.

Neste sentido, a investigação sobre a influência do líder teve como base a realização de um estudo de caso, porque implicou a análise e compreensão de um determinado comportamento ou situação, inserido num contexto específico. Esta investigação foi essencialmente qualitativa, porque permitiu o envolvimento da investigadora com os sujeitos do estudo e os dados que são recolhidos foram ricos em detalhes descritivos. Por outro lado, o cariz quantitativo surgiu da eventual necessidade de utilizar dados numéricos,

provenientes dos inquéritos por questionário. Uma vez que o objetivo foi compreender as funções do líder, a investigadora pretendeu realizar uma entrevista semiestruturada, porquanto esta técnica viabilizou um diálogo e permitiu uma vasta recolha de informação sobre o trabalho que o mesmo desenvolve na organização. Outro instrumento foi o inquérito por questionário, porque possibilitou obter dados mais completos. O primeiro foi o *Questionário Multifactorial da Liderança* (QML), aplicado ao próprio líder; o segundo foi *Questionário de Avaliação de Liderança* (QAL), respondido pelos colaboradores da associação. Similarmente, a investigadora realizou a observação não participante, de modo a compreender o contexto real desta investigação e analisar o trabalho do líder através da proximidade com o próprio. É de sublinhar que esta investigação respeitou os procedimentos éticos.

Os resultados da investigação mostram diversas conclusões em relação à liderança que é exercida pelo líder. O líder adota uma liderança predominantemente transformacional, no entanto, apresenta alguns comportamentos da liderança transacional, democrática, participativa e situacional. Através dos vários instrumentos, é possível verificar que o líder exerce uma liderança que proporciona a inclusão social dos indivíduos com NEE, ou seja, todo o seu trabalho tem em vista a operacionalização de tudo o que é planeado, desenvolve métodos e ferramentas para que os indivíduos se incluam da melhor maneira, e o que permite que sejam aceites pela sociedade tal como são.

Este trabalho divide-se em duas partes. A primeira parte corresponde ao enquadramento teórico sobre a liderança organizacional (capítulo um), onde a investigadora refere teóricos importantes e explica os vários tipos de liderança. Em relação ao capítulo dois, este aborda a história das NEE e o seu enquadramento legislativo. A inclusão social é um tema de destaque neste capítulo, assim como a inclusão pela arte, e mais relevante para a investigação, a dança inclusiva pelo Dr. Henrique Amoedo. O terceiro capítulo retrata a descrição do campo de estudo, a AAAIIDD e o GDD, e faz referência ao repertório do grupo, assim como o funcionamento orgânico.

A segunda parte está relacionada com o estudo empírico. No capítulo quatro é descrito a natureza da investigação e as opções metodológicas. Aborda o paradigma qualitativo, o estudo de caso, os objetivos e questões de investigação, os instrumentos de recolha de dados (entrevista semiestruturada, inquéritos por questionário e a observação não

participante) e às técnicas de análise (análise de conteúdo e triangulação). No capítulo cinco é feita a apresentação e análise dos dados recolhidos, e posteriormente a triangulação dos dados. A investigação termina com a conclusão.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1 - Liderança e Líder Organizacional

O conceito de liderança tem adquirido vários significados, ao longo do século XX, constituindo um tema com muitas ideias e pensamentos, discussões e aprendizagens, e cada vez mais faz parte do léxico do quotidiano das pessoas.

Os primeiros estudos sobre a liderança já vêm desde o tempo da burguesia, uma vez que nessa época já existiam grupos direcionados para o desenvolvimento de atividades. Posteriormente surgiu as hierarquias, a especialização dos cargos e funções e procuravam uma definição coerente para o papel do gerente. Desde então, surgiram as palavras liderança e líder como umas ferramentas de comando e controle para a organização (Gaspar & Portásio, 2009).

As primeiras teorias clássicas (1950-1960) sobre a liderança, determinaram o comportamento dos líderes e preocupavam-se mais com as necessidades e características dos liderados. Os traços comportamentais eram importantes para perceber que tipo de relação existia entre o líder e o grupo, assim como o tipo de comprometimento que tinham com o trabalho a ser desenvolvido. Posteriormente, as teorias da contingência (1970-1980) atribuíram um carácter multidimensional à liderança porque investigavam fatores situacionais, ou seja, o contexto real determinaria o sucesso ou não do grupo. Fatores como a relação estabelecida entre o líder e os liderados, o grau de dificuldade da tarefa e o poder/autoridade exercido pelo líder são favoráveis, ou não, para o bom funcionamento da equipa. Consequentemente, as novas abordagens à liderança (1980-1990) fazem um *update* das primeiras teorias que apareceram. Destacam, essencialmente, uma liderança mais complexa e preocupada com o lado sentimental, porque enaltece uma ligação dinâmica entre o líder e o sistema social e organizacional (Barreto; Kishore; Reis; Baptista & Medeiros, 2013).

Na segunda metade do século XIX, a palavra liderança passa a fazer parte da língua portuguesa, entendida como a dominação com fundamentos no prestígio social e aceitação dos outros. Assim sendo, a liderança é uma variável crucial que conduz a uma melhoria da palavra gestão, assim como é importante para o desempenho da organização (OCDE, 2002).

1.1 Liderança Organizacional

A liderança é um tema desafiador e tem sido considerada como um elemento de extrema importância para garantir o sucesso de um grupo de pessoas que trabalham para o mesmo fim. Engloba variáveis como a autoridade e o poder, as características dos líderes, as relações sociais, a necessidade de melhorar as competências individuais e coletivas, a motivação do grupo e a eficácia do trabalho de grupo (Arruda; Chrisóstomo & Rios, 2010). O seu significado é suportado por vários ideais, mas pode referir-se acerca das qualidades pessoais que um indivíduo detém, ou à posição que este ocupa e que lhe dá poder e autoridade.

Embora existam variadas definições, a que mais se aproxima da realidade é a competência que um sujeito tem para influenciar um grupo de pessoas, ao qual se chama de influência social, isto é, o saber mobilizar as pessoas segundo valores e visões coerentes.

A liderança é uma arte, algo que se aprende com o tempo e não simplesmente com a leitura de livros. É mais tribal que científica, mais uma teia de relações do que a acumulação de informação e, nesse sentido, não sei como defini-la em todos os pormenores. (Pree, 1993, p. 22).

Outros autores, tais como Kotter (2000), Bowditch e Buono (2002), Chiavenato (2004), Bennis (2004), Robbins (2007), etc., definem a liderança como um processo de influência que estabelece uma relação de cooperação e compreensão entre o líder e os liderados que pretendem atingir metas e resultados. Não é um ato isolado, é algo que se faz em grupo e que depende de ações preponderantes aos objetivos da organização. É importante que haja um indivíduo que coordene as tarefas e delegue as responsabilidades, mas é também importante existir pessoas que sigam essas diretrizes, porque não há liderança sem seguidores (Gaspar & Portásio, 2009). Nesta linha de pensamento, Johnson (1972, citado por Rolla, 2006) explica a liderança de um ponto de vista humanista, que transcende a execução de tarefas, ao transformar um conjunto de pessoas num grupo coeso e unido, capaz de alcançar as metas propostas,

A influência que a pessoa exerce sobre os outros componentes do grupo e que transcende o puro cumprimento do papel que lhe cabe na organização. Liderar significa ajudar o grupo a alcançar os seus objetivos através de uma realização de atos. Esses atos são denominados funções grupais e as funções do líder consistem em fixar metas,

ajudar o grupo a aceitá-las e a prover recursos necessários para alcançá-las. (p.33)

Segundo Hunter (2004), a base principal da liderança é uma autoridade que é conquistada através da dedicação, do amor e do sacrifício. Usar a autoridade através da força ou da punição, leva as pessoas a trabalhar por obrigação e não é isso que se pretende. O verdadeiro papel da liderança é utilizar esta autoridade para conduzir os indivíduos, dotados de capacidades, de modo a realizarem as tarefas de boa vontade e a encaminha-los para o objetivo final.

A análise do conceito de liderança passa pela compreensão de alguns aspetos importantes. Abrange várias dimensões da vida quotidiana das organizações, tais como: as tomadas de decisão; a mediação e gestão de conflitos; a forma como lida com o impacto dos resultados obtidos (positivos ou negativos); a qualidade do trabalho desenvolvido e o tipo de abertura para a comunidade (Silva, 2010). Tem o propósito de tornar as organizações mais eficientes, ampliando o seu nível de qualidade e desempenho, dispondo de meios e recursos para a articulação e estruturação das estratégias planeadas. Por outras palavras, a liderança não se denomina como um campo neutro porque necessita de um enfoque organizacional, e que se preocupe, sobretudo, na construção de relações e interações propícias a fomentar o trabalho de equipa (Takahashi & Sarsur, 2011).

É um fenómeno complexo que envolve processos organizacionais e sociais, inspirando as pessoas a trabalhar através da motivação pessoal, porque a liderança resolve o problema de como organizar o trabalho coletivo, e naturalmente torna-se a chave de eficácia organizacional: foca-se em pensar e agir estrategicamente; compreender o meio onde a organização está situada; no desenvolvimento de uma missão e visão capazes da mudança e na obtenção de bons resultados.

(...) leadership is a complex phenomenon that touches on many other important organisational, social and personal processes. It depends on a process of influence, whereby people are inspired to work towards group goals, not through coercion, but through personal motivation. (Bolden, 2004, p. 5)

Nesta linha de pensamento, a liderança assenta em três pilares firmes: a visão, a missão e os valores. A visão, para conceber um projeto estratégico que organiza toda a ação

desenvolvida pelos membros do grupo. A missão, ao identificar que tipo de organização deseja ser e que tipo de trabalho pretende realizar. E por fim, os valores que definem a identidade da organização através da criação de uma cultura própria, de modo a consolidar os interesses comuns com a comunidade (Silva, 2010).

O desafio é estar lado a lado com as mudanças sociais, económicas e políticas, procurando encontrar, identificar e implementar o conhecimento em prol do crescimento organizacional. Ter conhecimento, como afirma Oliveira & Oliveira (2009), é saber transformar os factos e encontrar os caminhos úteis, daí que a organização tem como suporte o conhecimento individual e coletivo que pode aproveitar para as suas atividades. Posto isto, a liderança sustenta um processo de identificação entre os liderados e o líder, que aceitam e aderem à sua orientação, uma vez que os bons líderes que conseguem incutir no grupo bons comportamentos e boas posturas profissionais exercem uma liderança eficaz, como mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Competências para uma liderança eficaz

Competências	Crítérios	Ter capacidade:
Conduzir a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade e inovação; • Consciência da sociedade; • Pensar estrategicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação; • Determinar objetivos; • Motivar.
Conduzir as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de conflitos; • Extrair o melhor desempenho do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir equipas; • Integridade e honestidade
Procurar resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade técnica; • Dar valor à organização; • Beneficiar de ideias e oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões; • Solucionar problemas; • Ter espírito empreendedor.
Fomentar a comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades interpessoais; • Comunicar a visão futura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciar; • Aperfeiçoar e evoluir.

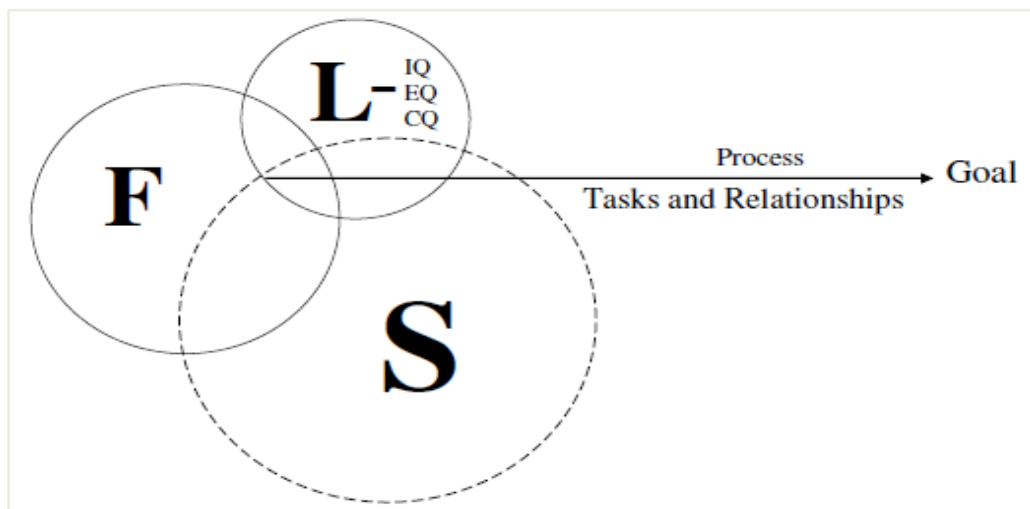
Fonte: OCDE, 2002 (adaptado)

É imprescindível que a liderança crie adaptações capazes de promover os benefícios da organização, por isso necessita de estar a par das mudanças sociais para que possa ocorrer a mudança na organização. Liderar com sucesso torna-se um compromisso desafiador para os líderes. Uma boa transmissão de conhecimentos e sabedorias, exigem uma boa liderança que tenha por base uma sustentabilidade de mudança, tendo em conta que “ (...) a mudança é fácil de propor, difícil de implementar e extraordinariamente difícil de sustentar.” (Hargreaves & Fink, 2007, p. 11). É melhor uma liderança que procure uma manutenção constante dos valores e que pretenda mudar o comportamento dos indivíduos

para garantir o sucesso da organização, do que optar por uma liderança onipotente, visto que se preocupa em inspirar as pessoas e as relações que estabelecem para uma causa comum (OCDE, 2002).

Efetivamente, a liderança é um processo muito completo e amplo. A existência de uma boa dinâmica entre o líder, os liderados e a situação contextual é fundamental para a organização. Através desta dinâmica estes três intervenientes conseguem alcançar o objetivo a que se propuseram, tal como mostra a figura 1.

Figura 1 – Processo da Liderança; F= Followers, L= Leadership, S= Situations



Fonte: Chin & Gaynier, 2006 (Adaptado)

Toda a atividade orgânica de uma organização obedece às inter-relações entre todos. Como explicam Chin & Gaynier (2006), os liderados superam-se perante o líder, através das competências que possuem (círculo maior). No que diz respeito à situação, dentro do círculo pontilhado, esta é incerta e tem muita fluidez nos acontecimentos. Estes três elementos fazem parte da equação da liderança e precisam uns dos outros para garantir o sucesso, onde a comunicação e a tarefa são funções deste processo, uma vez que a comunicação orienta verbalmente o desempenho individual e coletivo; e a tarefa estrutura os projetos e uniformiza os procedimentos para o resultado final.

É um facto que a liderança é norteadada pela influência, pelas atitudes e pelos comportamentos. Todavia, não existe sem motivação. Com a motivação, o desempenho individual pode torna-se mais eficiente, sendo possível conseguir melhorar as suas capacidades e evitar os erros (Silva; Peixoto & Batista, 2011). De acordo com o

Bernardinho (2006), a motivação é estabelecida em dois pilares: a necessidade e a paixão. A necessidade, visto ser essencial dedicar-se e lutar pelo que se pretende. A paixão, porque quando fazemos algo que realmente gostamos, a intenção é melhor e progredir. Ou seja, a motivação é algo intrínseco da pessoa. É um método que compromete o indivíduo aos objetivos da organização, por outras palavras, a motivação é a forma de otimizar o relacionamento entre os elementos do grupo com as atividades, de forma a preparar o grupo para as responsabilidades e a enfrentar os desafios (Silva; Peixoto & Batista, 2011).

Praticar uma boa liderança significa que as organizações conseguem prosperar e crescer, o que leva ao bem-estar dos membros do grupo. Deste modo, Hargreaves e Fink (2007) sublinham sete princípios da liderança sustentável. A profundidade: uma organização tem de ser assente numa ideologia que inspire quem nela trabalha, pois algo que consiga motivar os indivíduos é um bom caminho para fortalecer a organização. A durabilidade: é importante que seja elaborada uma gestão da sucessão, que identifique, treine e prepare alguém para assumir um cargo de poder. A amplitude: a liderança pode ser partilhada e/ou distribuída. A justiça: traduz-se em questões como a equidade e esforço genuíno, responsabilidade e ética. A diversidade: promove a interação e a emergência de ideias, processos e estruturas; flexibilidade para acompanhar a mudança; ter resiliência perante as adversidades, com o intuito de trabalhar em prol dos valores e da ética. A disponibilidade de recursos: a preocupação da liderança é dispor vários recursos sem desperdiçar dinheiro e indivíduos. E a conservação: o desenvolvimento sustentável é caracterizado por respeitar, proteger, preservar e renovar tudo o que é precioso no passado, e através dele construir um futuro melhor.

É preferível que a liderança, nos dias de hoje, seja exercida em todos os campos da vida humana, mas principalmente que os líderes sejam cativantes e que desenvolvam a sua ação olhando para o futuro (Silva, 2010). Deste modo, criar um ambiente apropriado para que as pessoas se sintam capazes de partilhar os seus conhecimentos, as suas experiências e as suas capacidades, faz com que contribuam para o seu desenvolvimento e da organização.

1.2 Estilos de Liderança

A vasta literatura sobre a liderança ajuda na definição dos vários estilos que caracterizam o desempenho do líder na organização, porque é através do líder que este consegue obter resultados positivos por parte do grupo e assim melhorar o clima organizacional. Para que tal aconteça, é importante existir uma sintonia entre os tipos de liderança e os objetivos da organização, atendendo às mudanças na sociedade.

As várias teorias que explicam a liderança, perspectivam-na através do comportamento do líder face ao grupo que se apresenta, denominando vários estilos que cada líder pode optar. Neste sentido, a tabela 2 clarificará os tipos e as características da liderança tradicional.

Tabela 2 – Estilos de liderança tradicional

Liderança Tradicional	Caraterísticas
Autocrática	Existe uma relação fraca entre o líder e os liderados. O líder comunica todos os procedimentos ao grupo e este obedece-lhe sem causar quaisquer problemas.
Participativa	Há uma colaboração participativa e criativa por parte do líder e do grupo, quer na tomada de decisão quer nas ações, no entanto, a palavra final fica ao critério do líder.
Democrática	O líder promove uma discussão saudável entre o grupo e intervém quando solicitado. Qualquer membro tem conhecimento dos procedimentos, sabe argumentar e tomar decisões em conjunto. Por norma, têm bons indícios de produtividade.
<i>Laissez-faire</i>	O líder não está envolvido no trabalho que está proposto, dando total liberdade ao grupo para tomar as decisões importantes. Este estilo implica que os membros do grupo sejam especialistas na matéria e que estejam sempre motivados.

Fonte: Teixeira, 1998 (adaptado)

Na década de 80, apareceram novos tipos de liderança em que defendiam os líderes como motores de carisma, ou seja, estavam mais focados para o humanismo e davam valor à relação com o seu grupo. Estes estilos de liderança estão inseridos no movimento da “Nova Liderança” (Bento, Ribeiro & Teles, 2010), e houve uma preocupação com a cultura organizacional. A este propósito temos a liderança carismática, transacional e transformacional.

No que concerne à liderança carismática, House (1997) foi o vanguardista a apresentar lógicas sobre o impacto psicológico dos seus líderes. Considera a importância da interação social, que estimula simultaneamente o poder e os motivos de realização, tendo em conta a execução dos objetivos. A tabela 3 explica as características da liderança que têm vindo a ganhar relevância hoje em dia.

Tabela 3 – Estilos de liderança humanística

Liderança Humanística	Caraterísticas
Carismática	Os líderes carismáticos, por norma, são persuasivos e sabem encorajar face aos ideais previstos. São corajosos revelando uma autoconfiança, a assertividade social e a convicção moral, e são vistos como heróis ou como um ser invencível.
Transacional	Os líderes transacionais recorrem à autoridade formal, às recompensas e punições, a sua influência é exercida através da obediência instrumental em virtude de conquistar recompensas. Os liderados obedecem, mas não se empenham o suficiente, porque trabalham mediante o método da troca.
Transformacional	Os líderes transformacionais acreditam na mudança das atitudes, das crenças e dos valores dos liderados. Estes são vistos como pessoas que procuram a autorrealização e o autodesenvolvimento, por isso existe uma relação de confiança, lealdade e justiça entre o líder e o seu grupo. Há um empenho total por parte dos elementos do grupo, desenvolvendo a autonomia, a autoeficiência e o auto-valor.

Fonte: Borges & Mendes, 2014 (adaptado)

A palavra transformacional caracteriza o estado emocional dos afetos que o líder consegue transmitir a cada membro, com o intuito de produzir diferentes condutas e perspectivas (Villa & Villallón, 2004). A liderança transformacional é putada por valores como a honestidade, a confiança, a lealdade, o respeito, a justiça, entre outros. É importante salientar que, líderes transformacionais estimulam o empenho nos liderados para fortalecer a missão, ou seja, lideram de maneira a que os liderados tentem ultrapassar os seus próprios interesses em prol da organização (Cunha, *et all*, 2007). Por conseguinte, este tipo de liderança “(...) debería relacionarse positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez.” (Villa & Villallón, 2004, p. 44). O método que esta liderança cumpre é baseada numa estratégia de empreendedorismo, em que o foco é modificar as atitudes, as crenças e os valores dos liderados.

Contrariamente, a liderança transacional funciona através do método da negociação e das recompensas, com o objetivo dos incentivos serem fundamentais para o empenho dos liderados. Os líderes transacionais preferem manter o que está funcionando corretamente, apenas mudam de direção se for realmente necessário (Borges & Mendes, 2014). Os métodos transacionais são semelhantes às estratégias de controlo, no qual o grupo tem de ser programado para executar uma tarefa fiável. Este estilo é propício a líderes que sejam reativos, porque são dominados pela situação (Villa & Villallón, 2004). A tabela 4 mostra

os elementos da liderança transformacional e transacional, que servem para descrever detalhadamente o comportamento de um líder.

Tabela 4 – Elementos da liderança transformacional e transacional

Tipo	Elementos	Explicação
Transformacional	Influência Idealizada	Os comportamentos do líder suscitam emoções, confiança e identificação com este, influenciando as suas ideias.
	Motivação Inspiracional	A visão transmitida pela líder é apelativa e otimista, de modo a estimular o esforço dos liderados.
	Estimulação Intelectual	O líder promove o pensamento inovador e criativo, a tomada de decisões conscientes e que tenham as suas próprias reflexões.
	Consideração Individualizada	O líder apoia o desenvolvimento dos liderados, incentiva-os e encoraja-os, treinando o seu potencial através da delegação de responsabilidades.
Transacional	Recompensa Contingente	É dito ao grupo o que é preciso realizar para poderem ser compensados.
	Gestão por exceção ativa	O líder acompanha o trabalho do seu grupo e corrige se não atingem o pressuposto.

Adaptado de Cunha, *et al*, (2007)

A afeição e a humanidade são virtudes importantes nos líderes de hoje em dia. Uma liderança correta é aquela em que o líder cuida do bem-estar físico e mental dos membros do grupo, o que significa respeitar e reconhecer o direito à sua liberdade, à dignidade e à autoestima, para desenvolver relacionamentos saudáveis entre todos. Para garantir o sucesso, nestes estilos de liderança, é importante que o líder expresse atenção e zelo pelo seu grupo, de modo a suscitar um clima de confiança e comportamentos de dedicação, esforço e cooperação entre os colegas. Por outro lado, os líderes humanos lideram em promoção da aprendizagem, da lealdade e da produtividade de todos os colaboradores. Consequentemente, estes tipos de líderes são mais respeitados e credíveis, sendo capazes de atuar como mentores, porque são considerados mais arrojados, prudentes, humildes e sensatos (Rego & Cunha, 2012).

Para um bom desempenho e clima da organização, é importante que o líder tenha conhecimento de todos os estilos de liderança, e que saiba usá-los de forma a ter mais sucesso. Deste modo, a tabela 5 apresenta cinco tipos de liderança flexível, onde os líderes são pessoas sensíveis e conseguem modificar o estilo para obter melhores resultados.

Tabela 5 – Estilos de Liderança Flexível

Estilo	O Líder	Efeito que produz	Quando aplicar?
Visionário	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece objetivos; • Concede liberdade de inovar; • Traça novos caminhos. 	Entusiasmo e conduz à partilha de sonhos comuns.	Quando a mudança requer uma nova visão, ou quando é necessário um novo rumo.
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda as pessoas a identificar os pontos fortes e fracos; • Encoraja-os a estabelecer metas a longo prazo; • Estimula-os a vencer desafios; • Promove o diálogo. 	Ligação entre as aspirações individuais e as metas da equipa.	Para ajudar alguém a colaborar mais eficazmente com o grupo.
Afiliativa	<ul style="list-style-type: none"> • Empenha-se no bem-estar dos liderados; • Cria um bom clima de harmonia; • Gera fortes laços emocionais; • Dá opiniões positivas. 	Valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação.	Para resolver divergências, motivar em períodos de sucesso ou reforçar relações.
Pacesetter	<ul style="list-style-type: none"> • É obsessivo no aumento da qualidade e velocidade do trabalho; • Exige que façam mais; • Impõe a excelência. 	Lança desafios e estabelece metas empolgantes.	Para obter excelentes resultados por uma equipa competente e motivada.
Dominante (Coerciva)	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões extremistas; • Não dá espaço a novas ideias; • Não os motiva muito. 	Acalma os receios, dando diretivas claras em situações de emergência.	Em períodos de crise, para pôr em marcha uma reestruturação.

Adaptado de Goleman (2014)

1.2.1 Liderança Partilhada

A liderança é definida através dos comportamentos, das ações do líder no grupo e na organização e das relações pessoais e profissionais. Nos anos 90, apareceu uma nova definição de liderança, mais inclinada para os valores coletivos e práticas mais colaborativas do que para os graus de hierarquia: a liderança partilhada que implica uma nova noção de poder e autoridade repartida (Collinson, 2008).

Este tipo de liderança pode ser partilhada ou distribuída por todos os membros do grupo, o que permite, ocasionalmente, que cada membro possa liderar, ou seja, o processo de influência não se faz de forma descendente nem está centralizada numa única pessoa.

We define shared leadership as a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goal or both. (...) the influence process involves more than just downward influence on subordinates by an appointed or elected leader. (Pearce & Conger, 2002, p.1)

É importante ter um grupo de trabalho que seja multifacetado e disciplinado, em que cada elemento possui um grande conhecimento e uma experiência pessoal que é valorizada e usada em prol do trabalho em equipa. Este tipo de liderança não é restrito para quem já desempenha um papel de líder, apenas reforça e apoia o trabalho em grupo e o sentido de responsabilidade individual. A diferença é que os vários atos de liderança apropriados e existentes podem vir de qualquer indivíduo em qualquer momento, procurando garantir o sucesso coletivo e da organização.

(...) leadership is an activity that can be shared or distributed among the members of a group or organization. For example, depending on the demands of the moment, individuals who are not formally appointed as leaders can rise to the occasion to exhibit leadership and then step back at other times do allow others to lead. (Pearce & Conger, 2002, p.2)

O destaque da liderança partilhada está no líder e nos membros do grupo, em que cada pessoa tem um papel de importância e que lhe confere algum poder de decisão. A resolução de problemas passa a ser encarada como “o que é que é preciso ser feito”, em vez de ser o líder a fazer sozinho, ou seja, há uma interação e uma interajuda conjunta para solucionar os inconvenientes. Neste caso, a eficácia do grupo está relacionada com a confiança e motivação de cada um para o melhoramento das suas capacidades, e por outro lado, estarão mais preparados para enfrentar novos e difíceis desafios com novas metas a atingir (Taveira, 2015).

São várias as vantagens que a liderança partilhada traz a uma organização. A confiança de cada indivíduo cresce, assim como a confiança no grupo, o que permite aprender uns com os outros e efetivar uma liderança eficaz. As boas relações entre todos os membros são desenvolvidas num ambiente que permite a liberdade de expressão, ou seja, o grupo tem que se sentir capaz de opinar e refletir livremente e informalmente. Por outro lado, um líder que adote esta liderança facilita o trabalho em grupo e capacita os seus liderados através da iniciativa, da criatividade e da interdependência. Outra das vantagens é a partilha de ideias, o de compreender as necessidades de cada um, o saber lidar com várias personalidades e mostrar sempre positivismo, a competição saudável entre todos, que mantém a equipa focada no objetivo. A verdade é que pode haver alguns problemas, devido à pressão a que estão sujeitos, mas o grupo é capaz de solucionar-los rapidamente entre eles, e com a interajuda e a intercomunicação conseguem sempre pensar em prol do objetivo comum (Watson & Council, 2008).

Neste sentido, as equipas que optem por uma liderança partilhada são mais autónomas e mais experientes, e assumem uma posição de liderança cada vez maior, por isso o líder consegue focar-se em manter as responsabilidades (Taveira, 2015). Questões como a produtividade, a qualidade do trabalho, a inovação e a satisfação profissional são sempre desafiados. Deste modo, o sucesso da equipa está relacionado com a moral que cada um ganha e a capacidade de melhorar dentro da organização.

1.3 A liderança nas organizações

O ser humano tem a necessidade de contactar e de conviver em grupo, por isso é que se organiza em estruturas sociais, culturais, desportivas, etc., denominadas por organizações, que nas últimas décadas, foram alvo de conceções e teorias que lhe conferiram as características de que o ser humano precisa. As organizações fazem parte da vida dos indivíduos, onde estes estão integrados nas unidades organizacionais, que vivem e trabalham para e nas organizações. Concordando com Etzioni (1984) “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (citado por Trigo & Costa, 2008, p. 563).

De igual modo, as organizações precisam dos indivíduos para garantir a sua evolução, sendo estes a chave para o sucesso das mesmas. O sucesso de uma organização depende de um grupo unido e motivado para os mesmos fins, gerindo os conflitos e atingindo resultados firmados pela cooperação, colaboração e vontade de melhorar cada vez mais. De acordo com Teixeira (1998), são três itens que explicam o porquê de existirem organizações:

- A vertente social: as pessoas são importantes e organizam-se pela necessidade de comprometimento e de relacionamento com os outros;
- A vertente material: as atividades e tarefas desenvolvidas conduzem a um aumento da eficiência e na acumulação de conhecimento (pela experiência vivida), articulando a aprendizagem constante.
- Efeito de sinergia: é o efeito de multiplicador das funções, ou seja, existe sinergia quando duas ou mais pessoas se juntam para trabalhar e conseguir um resultado ainda melhor, do que individualmente.

As organizações são sistemas preparados para pensar e agir, capazes de construir relações e adotar uma linguagem adequada. Estão inseridas num sistema político e numa cultura social, que têm uma história e conhecimento próprio e que define a sua identidade enquanto parceira da globalização. O processo de toda uma organização está baseado nas capacidades e comportamentos individuais, que proporcionam a diversidade e o valor das decisões, permitindo uma rápida solução para os problemas (Easterby-Smith; Burgoyne & Araujo, 1999). São, portanto, estruturas construídas a fim de atingirem objetivos concretos e específicos. Estas nunca constituem organismos acabados ou sem objetivos, mas sim organismos vivos e sujeitos às mudanças. Existem vários tipos de organizações, desde àquelas sem fins lucrativos até aos partidos políticos, passando pelas desportivas e recreativas e até às empresas grandes. Cada uma define os seus objetivos e metas, implementando as estratégias que englobem todos os recursos disponíveis e que sejam adequados para o fim desejado (Teixeira, 1998).

Uma vez que as organizações provêm e mantêm as infraestruturas necessárias, a liderança assume um destaque particular para o seu sucesso. Através desta, a organização consegue incrementar a produtividade e criar um ambiente favorável ao crescimento profissional, consegue responder facilmente às mudanças e estabelecer melhor contacto com a comunidade. Relativamente aos elementos da equipa, a liderança concede responsabilidades inerentes aos resultados, fazendo com que tenham consciência de que qualquer ação e/ou decisão que tomem vão influenciar a organização; conseguem aprender e arriscar mais conforme o que é proposto (Easterby-Smith; Burgoyne & Araujo, 1999). A personalidade e o desempenho do líder são importantes para uma organização. No entanto, a liderança não pode basear-se apenas nesse aspeto. O contexto, as situações, as dinâmicas e os fenómenos comportamentais fazem parte de uma organização que pretende alcançar o sucesso (Silva, 2010).

Em qualquer organização é importante que o líder crie uma visão promissora, dê o bom exemplo, cultive um ambiente agradável, de apoio e de trabalho e que não seja prepotente para o grupo (Gasstmann, Manfrini, Fortkamp, Lacerda, Barcelos & Botelho, 2008). Para que o líder consiga desempenhar estas tarefas e delegar bem o seu grupo, Teixeira (1998) destaca seis componentes relevantes que é preciso ter em conta:

- Maior rapidez nas ações e nas tomadas de decisão;
- A prática e o treino do seu desenvolvimento pessoal e profissional;

- Aumento do nível da motivação dos seus liderados, ou seja, mostrar confiança;
- Aumento da cooperação e da responsabilidade;
- Conduzir a melhores decisões e a trabalho mais bem elaborados;
- Permitir, sempre, a execução de tarefas e funções cada vez mais complexas.

1.3.1 Organizações formais

Entendem-se por organizações formais, as instituições e territórios que estão regulamentados por leis, ou seja, são organizadas de acordo com as diretrizes nacionais (Gohn, 2006). A liderança tem assumido um papel relevante nas organizações formais e tem sido o motor da mudança para o sistema educativo, político e social, no âmbito da eficácia e da qualidade (Trigo & Costa, 2008).

A organização é formada pelas máquinas (hardware), pelos processos (software) e pelas pessoas (peopleware). Embora tenham funções e desempenhos em prol do bom funcionamento da organização, as pessoas conseguem promover um crescimento e desenvolvimento próprio para garantir o êxito desejado (Gasstmann *et all*, 2008). Deste modo, a abordagem estratégica, por parte das organizações formais, é a afirmação do valor da mão de obra como tendo um papel ativo para as mesmas.

A liderança exercida nas organizações formais tem por base a hierarquia dos funcionários, que se constitui como uma autoridade; os objetivos e as planificações são elaborados ao detalhe, para alcançar o pretendido, com rigor e distinção. Adota uma cultura organizacional formal e perceptível, no que diz respeito às políticas, aos métodos, aos procedimentos e objetivos, que orienta as atitudes e comportamentos dos indivíduos que lá trabalham (Costa, 2010).

1.3.2 Organizações não-formais

As organizações não-formais são espaços onde os indivíduos aprendem com o seu processo de socialização, acompanhado por valores e culturas oportunas; são espaços de partilha de experiências e ações do quotidiano. Localizam-se, essencialmente, em locais que acompanham os percursos de vida dos indivíduos (Gohn, 2006).

Uma organização não-formal é caracterizada pelos relacionamentos espontâneos entre as pessoas, ou seja, existem sentimentos, atitudes e comportamentos, práticas favoráveis e/ou

desfavoráveis, bem como a cooperação ou a hostilidade entre o grupo. As principais características de uma organização não-formal, segundo Costa (2010), são:

- Formadas de acordo com os interesses e a identificação de cada indivíduo;
- As diretrizes do trabalho são estabelecidas segundo um padrão de desempenho aceitável e impostas por cada elemento do grupo;
- As lideranças que podem ser exercidas com uma autoridade informal, independentemente da posição que o líder ocupa.

As organizações não-formais educam para as emoções e os sentimentos, adotando um processo permanente e não organizado, é oportuno afirmar que estas podem optar por uma liderança inclusiva (Gohn, 2006). Através desta, é possível reafirmar o potencial realizado, com as seguintes marcas: ser valorizado como indivíduo; ser empenhado e indispensável; ter a oportunidade de fazer sempre mais e melhor; ter a capacidade de compreender e beneficiar dos lucros conseguidos. Assim, os líderes inclusivos podem: ser o que desejam realmente ser; ter a oportunidade de auxiliar; ter o dom do desafio, isto é, não conseguem crescer a menos que sejam testados; e possuir o dom do significado meritório, integral e permanente (Pree, 1993).

Este tipo de organizações são formadas devido às relações informais entre os indivíduos, independentemente da hierarquia que ocupam. Assim sendo, podem ser definidas como um conjunto de relações e padrões de comportamento que não estão normalizados. Segundo Teixeira (1998) as organizações não-formais têm vantagens e desvantagens, tal como mostra a tabela 6:

Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens de uma organização não-formal

Organizações não-formais	
Vantagens	Desvantagens
Pode facilitar o desenvolvimento do trabalho, devido às relações próximas que estabelecem.	Pode contrariar os valores da organização e pode levar à deslealdade ou à indisciplina.
Estimula a “gavinha ¹ ” como uma forma de comunicação.	Aumenta o grau de flexibilidade, podendo levar à indeterminação e imprevisibilidade.
Resulta no apoio emocional aos novos elementos, para garantir uma boa integração no grupo.	Dilata o tempo para realizar as tarefas, por existir convivências informais.
Melhora a liderança, na medida em que o líder passa a conhecer melhor os seus elementos.	Diminui as várias alternativas práticas, devido à solidariedade uns com os outros ..

Fonte: Teixeira, 1998 (adaptado)

¹ Sistema de comunicação que transmite e seleciona a informação mais rapidamente.

Desta forma, as organizações têm procurado formas adequadas de definir o desenvolvimento de lideranças nos quadros organizacionais, com o intuito de formar pessoas para concretizar os objetivos eficazmente.

1.4 O Líder

Incumbe ao líder promover a liderança e saber preparar uma organização para a construção de um projeto, antecipando o futuro com criatividade e inteligência, e acima de tudo, ter a capacidade de reestruturar as culturas profissionais e as relações de trabalho de modo a que existam cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria (Bento, Ribeiro & Teles, 2010). O perfil do líder foi sempre um objeto de estudo para as organizações. Estudaram os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais de modo a diferenciar o líder do não líder, porque definir um líder com base na personalidade ficaria incompleto do ponto de vista profissional. Por isso, características tais como: a inteligência, o carisma, a iniciativa, a capacidade de realizar tarefas, o seu autocontrole, a autoconfiança, a capacidade de decisão, etc., são fatores que podem marcar a diferença na liderança de uma organização (Bilhim, 2006). Assim, a liderança é perspectivada através de líderes formais e informais, que têm como objetivo a melhoria contínua das organizações educativas e a promoção de estratégias, para a resolução de problemas (Bento, Ribeiro & Teles, 2010). Todavia, exercer o papel do líder não requer necessariamente que a pessoa ocupe um cargo de direção, é apenas necessário que possua uma boa capacidade de persuasão para influenciar os outros (Lamb, 2007).

As várias situações do quotidiano conseguem gerar estilos de liderança diferentes, por isso é que reconhecer um líder é uma arte (Goleman, 2014). Apesar do ser humano nascer com uma certa empatia, é importante aperfeiçoar as capacidades individuais para desempenhar um papel de destaque. Não se nasce líder, porém, é possível aprender a ser um líder eficiente caso seja capaz de influenciar os outros a fim de atingir as metas propostas. Um líder eficiente tem que estar em constante descoberta das suas aptidões pessoais e profissionais, de modo a que a sua influência tenha efeitos e atitudes positivas sobre os liderados (Gasstmann, *et all.*, 2008). Mas o líder não se pode focar apenas nas tarefas a serem realizadas. É importante saber construir relações profissionais assentes no compromisso, na bondade, na humildade, na honestidade, no respeito e na generosidade, porque precisamos uns dos outros e de tal maneira o líder não consegue trabalhar sozinho, daí que é necessário valorizar e incentivar cada desempenho. “Líder algum consegue obter

resultados sem a colaboração de outras pessoas. Desempenhos exemplares requerem equipas trabalhando numa atmosfera de confiança e cooperação” (Rego & Cunha, 2012, p. 44). Ou seja, um bom líder é acompanhado pela virtude, pela integridade, pela prudência e foco total nos objetivos, o que origina um bom alicerce para desenvolver organizações mais saudáveis, completas e exigentes.

Ser líder implica possuir várias qualidades e competências, tais como: conhecimentos, criatividade, capacidade de trabalhar em equipa, motivar e delegar funções, saber ouvir e saber falar, entre outros. Eminentemente, um bom líder tem de ter um desempenho exemplar, tendo em conta três importantes categorias, que Goleman (2014) enumera: conhecimentos técnicos, capacidades cognitivas (pensamento analítico) e competências a nível da inteligência emocional. Estas competências passam, essencialmente, por saber trabalhar em equipa e ser eficaz na mudança, sendo o líder capaz de possuir:

- Uma autoconsciência para determinar o que quer e para onde vai;
- Uma autorregulação para controlar os seus impulsos e emoções;
- Empatia para sentir e perceber todos os pontos de vista;
- Competência social para gerir as suas relações profissionais e levar a cabo o trabalho desejado.

O papel principal do líder é identificar e satisfazer as necessidades. De acordo com Hunter (2004) um líder deve influenciar os seus subordinados para um benefício mútuo, com paciência - mostrar autocontrolo; bondade - dar atenção, saber ouvir e saber valorizar o outro; humildade – ser verdadeiro e descartar as falsidades; abnegação, colocar o próximo em primeiro lugar; respeito - tratar os outros como gostaria de ser tratado; perdão – saber lidar com as situações desagradáveis e não ter qualquer ressentimento; honestidade - ser dedicada à verdade e não mentir; compromisso - estar empenhado em crescer e tornar-se no melhor que pode; serviço e sacrifício - tirar o bom proveito dos outros. Lamb (2007) define os atributos (tabela 7) que um líder deve adotar, apesar de achar que há líderes natos e outros que precisam de aprendê-lo a ser, mas o essencial é estar motivado e ser educado.

Tabela 7 - Atributos de um líder

Capacidade para respostas rápidas	Assumir riscos	Criatividade e decisão
Pensamento estratégico e analítico	Tenacidade/persistência	Atenção aos detalhes
Capacidade de realizar e aprender	Presença e carisma	Astúcia
Conhecimento técnico e funcional	Flexibilidade e adaptação	Boa capacidade de comunicar

Fonte: Lamb, 2007 (adaptado)

No que diz respeito às competências que poderão ser mais importantes, destacam-se as técnicas, as interpessoais e as cognitivas. Nas competências técnicas, o líder utiliza os instrumentos para realizar tarefas especializadas, o que permite: planejar, organizar, monitorar e avaliar o trabalho dos liderados, de modo a melhorar o planejamento estratégico. As competências interpessoais ajudam o líder a ter sensibilidade emocional e social e a entender as atitudes e sentimentos do seu grupo. Características como saber ouvir, empatia, perspicácia social, persuasão, entre outros, auxiliam-no a lidar com vários tipos de personalidade. E as competências cognitivas reúnem o pensamento lógico e ambíguo e o raciocínio indutivo e dedutivo. Estas possibilitam antecipar as mudanças, descobrir as oportunidades, intensificar as relações, solucionar eventuais problemas difíceis e de tomar decisões críticas (Pina e Cunha; Rego; Campos e Cunha; Cabral-Cardoso, 2007). Concordando com Bento, Ribeiro & Teles (2010), “O líder assume assim funções determinantes para revitalizar a organização, para tal necessita de criar novas visões, de mobilizar o compromisso com as novas visões e de definir a necessidade da mudança e a sua aceitação” (p. 4).

Neste sentido ser um líder eficaz requer esforço e dedicação, porque tem de saber delegar corretamente o poder, saber informar e debater questões importantes, e acima de tudo tem que conseguir transformar um grupo numa equipa que seja capaz de trabalhar em sintonia (Gruber, 2001).

Liderar com eficácia é, por outras palavras, muito mais a capacidade de desenvolver o interesse genuíno pelas pessoas que colaboram connosco, e o talento para gerar sentimentos positivos nessas mesmas pessoas, do que ser capaz de controlar situações ou do que dominar aptidões sociais. (Goleman, 2014, p.164/165).

O líder surge como aquela pessoa que tenta resolver eventuais problemas do grupo, atendendo sempre à missão e objetivos da organização e demanda várias

responsabilidades, como coordenar e motivar as pessoas e saber envolvê-las nas missões importantes da organização (Costa & Costa, 2014). Como afirma Pree (1993) “A primeira responsabilidade de um líder consiste em definir a realidade. A última é dizer «obrigado». Entre as duas, ele deve tornar-se um servidor e um devedor.” (p.29).

Ainda sobre os deveres do líder, é fundamental que este tenha um compromisso leal com a organização e com o grupo de pessoas. Deve preocupar-se com os valores, para que sejam compreendidos e aceites pelo grupo de modo a delinear um comportamento civilizado. De igual modo, é importante que este tenha noção da realidade onde a organização atua, porque é imprescindível responder à qualidade que esta precisa e questionar como se sente com a mudança. Por outro lado, tem de se responsabilizar por manter um bom ritmo de trabalho e garantir a eficácia e a eficiência, de modo a extrair o máximo da produtividade e da rentabilidade de todos os membros.

Tem-se escrito muito sobre a eficácia (...). Uma das coisas que nos revela é que a eficiência consiste em fazer a coisa bem, mas a eficácia em fazer a coisa acertada. Os líderes podem delegar a eficiência, mas devem enfrentar pessoalmente a eficácia. (Pree, 1993, p. 34)

Outro dos fatores importantes no líder é a sua motivação, a sua energia e o seu positivismo. A motivação do líder pode ser definida: pela estimulação (provocar um comportamento); pela ação e o esforço (comportamento observado); pela persistência (a duração de um comportamento); e pela recompensa (reforçar das atitudes) (Pina e Cunha, *et all.*, 2007). Se o líder cria um ambiente satisfatório, automaticamente o grupo é contagiado e fundamenta o espírito de coesão e união. Um conjunto de pessoas alegres, unidas por vínculos afetivos e organizativos, conseguem absorver eficazmente as informações e responder mais agilmente e com criatividade. Para isso é preciso que o líder seja exigente, mas ao mesmo tempo tenha a capacidade de promover boas aptidões emocionais e pessoais através de ações (Goleman, 2014).

Acima de tudo, que saiba liderar com eficácia, altruísmo, lealdade, conscienciosidade e confiança, com o intuito de gerar aptidões profissionais, pessoais e sociais que contribuam para o coletivo e para a organização. Dito por outras palavras, liderar é fazer as coisas certas.

Capítulo 2 - Necessidades Educativas Especiais e Inclusão Social

O conceito de Necessidades Educativas Especiais (NEE) é relativamente novo e designa as dificuldades e habilidades excepcionais das crianças/jovens/adultos. A utilização deste termo surgiu nos anos 70, retratando outra forma de apelidar os indivíduos considerados “diferentes”. Contribuiu para modificar a terminologia médica sobre as deficiências, como também destacar os problemas que podem ser encontrados ao longo do percurso de aprendizagem do indivíduo. Esta nova maneira de olhar para a deficiência possibilitou a não estigmatização social do indivíduo com NEE e melhorou a intervenção feita pela Educação Especial (Madureira & Leita, 2003)

As NEE são explicadas, na CIF-10, como deficiências que correspondem a um desvio comparativamente ao que é aceite como um padrão normal do corpo e das suas funções, e podem ser consideradas como uma anormalidade, defeito ou perda no padrão das estruturas do corpo. Consideradas como temporárias ou permanentes; progressivas, regressivas ou estáveis; intermitentes ou contínuas, em qualquer dos casos, há uma disfunção das funções ou estruturas do corpo, que expressam uma condição de saúde, contudo, não são indicadores de que um indivíduo seja considerado doente (OMS, 2004). O conceito de NEE responde ao princípio da progressiva democratização da sociedade, harmonizando a igualdade de oportunidades e o respeito à não discriminação tendo em consideração as condições físicas, sensoriais e intelectuais das crianças e jovens em idade escolar (Correia, 1993). Entende-se por *especial* um indivíduo que é reconhecido como particular, exclusivo ou distinto, que caracteriza o seu universo cognitivo e que o distingue dos outros indivíduos.

Este conceito passou a ser conhecido quando o primeiro comité britânico de investigação formulou o *Relatório Warnock* em 1978 por Mary Warnock, no parlamento do Reino Unido, para reavaliar o atendimento aos indivíduos com aquelas características. Este relatório trouxe um conceito que transcendia o tradicional, "Our concept of special education is thus broader than the traditional one of education by special methods appropriate for particular categories of children" (pag. 6), embora algumas dificuldades dependam do que ensinar e outras de como ensinar, a educação deve de ser a mesma.

Outro aspeto fundamental que o relatório sublinha é que não há distinção entre a palavra deficiência ou incapacidade, nem há uma relação entre o grau de permanência e a

gravidade da deficiência. Por exemplo, um indivíduo pode ter uma incapacidade temporária, mas que venha a repercutir alguma deficiência a longo prazo, ou que tenha uma deficiência que seja acompanhada por uma incapacidade e que o impeça de fazer as coisas básicas da vida. Ambas dependem de vários fatores,

(...) severe physical disability may vary from child to child according to its origin, the child's temperament and personality, his home circumstances, including the quality of the support and encouragement he receives within the family and neighbourhood, and the activities available to him out of school (p. 37).

Assim, este relatório ditou a evolução do conceito de NEE, que hoje é generalizada em todos os países, através de uma abordagem mais positiva:

(...) But the complexities of individual needs are far greater than this dichotomy implies. Moreover, to describe someone as handicapped conveys nothing of the type of educational help, and hence of provision that is required. We wish to see a more positive approach, and we have adopted the concept of SPECIAL EDUCATIONAL NEED, seen not in terms of a particular disability which a child may be judged to have, but in relation to everything about him, his abilities as well as his disabilities - indeed all the factors which have a bearing on his educational progress (p. 37).

Neste relatório, é realçado o indispensável apoio da Educação Especial, uma vez que, por um lado, assegura as ajudas essenciais para cada indivíduo e assume a sua intervenção como temporária ou permanente (de acordo com a tipologia da deficiência), e por outro lado, intercede com o intuito de promover o sucesso individual. O relatório de Warnock sugere a importância de criar ambientes com uma forte estrutura social e emocional, vinculados por atitudes e valores que respeitem a particularidade de cada indivíduo; e que se disponibilize recursos e técnicas que facilitem a aprendizagem e a sociabilização (Madureira & Leite, 2003).

De acordo com Brennan (1988, citado por Madureira & Leite, 2003), as NEE caracterizam-se por,

Uma deficiência (física, sensorial, intelectual, emocional, social ou qualquer combinação destas) afeta a aprendizagem ao ponto de serem necessários alguns ou todos os acessos

especiais ao currículo especial ou modificado, (...). A necessidade pode apresentar-se em qualquer ponto de um *continuum* que vai desde a ligeira, ao grave: pode ser permanente ou ser uma fase temporária no desenvolvimento do aluno (p. 30).

Deste modo, cada indivíduo é especial quer no seu desenvolvimento individual, quer nos cuidados específicos de que necessita por parte dos especialistas, isto porque, apesar de terem uma deficiência, as características dependem de vários fatores.

Contudo, não é possível relacionar a educação especial apenas à deficiência ou a uma necessidade. Há três tipologias que diferenciam a estrutura de um processo de atendimento individual a estes indivíduos:

Tabela 8 - Classificação Internacional de Deficiências, Incapacidades e Necessidade²

Designação	Nível	Caracterizada	Definição
Deficiência	Orgânico	Exteriorizada	Perda ou anomalia da estrutura psicológica, fisiológica ou anatómica.
Incapacidade	Funcional	Objetivada	Restrição ou ausência da capacidade de realizar uma atividade dentro dos padrões “normais”.
Necessidade	Social	Socializada	Tem a consequência de uma deficiência ou incapacidade, que limita ou impede o desenvolvimento social, cultural, etc.

Adaptado de Iglesias e Lacerda (2006)

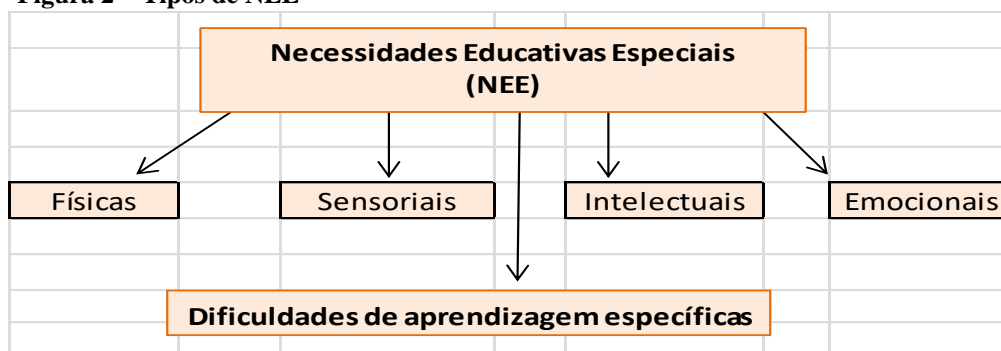
O indivíduo pode ter uma deficiência, mas possuir capacidades de modo a desempenhar o seu papel. No entanto, a incapacidade é uma consequência da deficiência. A necessidade que o indivíduo expõe deve-se ao facto de ter uma deficiência e/ou incapacidade, mas pode desenrolar devido à falta de resposta da sociedade. Falar sobre as NEE significa abordar questões orgânicas e sociais, ainda assim, são heterogéneas porque derivam de várias causas (Iglesias & Lacerda, 2006).

Esta ideia dá ênfase ao tipo e grau de dificuldades para a aprendizagem, classificando-os desde ligeiros a severos, até de carácter permanente. Isto é, as NEE abrangem os indivíduos que apresentem uma aprendizagem irregular e que não conseguem acompanhar o currículo normal, sendo caracterizados por problemas sensoriais, intelectuais, emocionais, físicos e dificuldades de aprendizagem (como mostra a figura 2) derivadas de causas ambientais ou orgânicas. Estes indivíduos requerem medidas de intervenção especializadas, facilitando o seu crescimento e desenvolvimento pessoal, académico e socio emocional, por isso

² Tradução mais semelhante à da fonte original, que estava em espanhol.

necessitam de adaptações e serviços que apoiem a Educação Especial, de acordo com o grau da problemática do indivíduo (Correia, 1993).

Figura 2 – Tipos de NEE

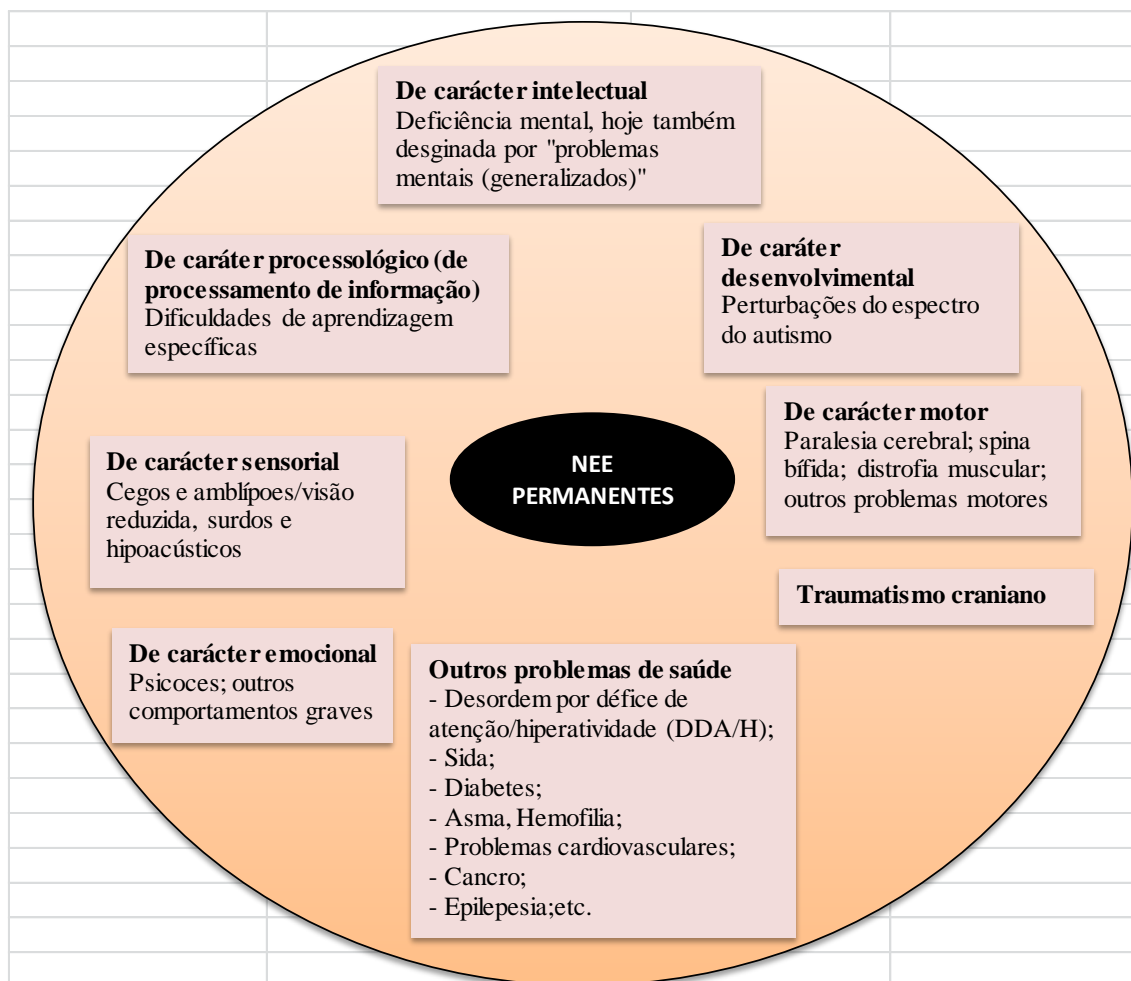


(Adaptado de Correia, 1993)

De acordo com Chaves, Coutinho e Dias (1993), os indivíduos com NEE apresentam características significativas, tais como: problemas sensoriais, motores e físicos; problemas cognitivos; problemas emocionais e comportamentais e sobredotação. Deste modo, as NEE agrupam-se em dois tipos: ligeiras e significativas. As NEE ligeiras têm um caráter temporário e estão relacionadas com problemas de aprendizagem, tais como: a escrita, a leitura e o cálculo. Também podem acusar problemas ligeiros como atrasos a nível motor, sensorial, perceptivo, linguístico e/ou socioemocional. O objetivo educacional é melhorar a sua cognição e a capacidade de resolução de problemas, através da adequação parcial do currículo, adaptando-o às características pessoais do indivíduo num determinado momento.

As NEE significativas têm um caráter permanente (figura 3) e apresentam limitações na participação num ou vários domínios da vida, que afetam o processamento de informação, a mobilidade, as relações interpessoais e o desenvolvimento intelectual e sensorial. Normalmente são provocadas por problemas orgânicos, funcionais e por défices socioculturais e/ou económicos e carecem por adaptações curriculares generalizadas. Estas requerem uma grande adaptação do currículo face às características pessoais do indivíduo, e pode se prolongar durante todo o percurso escolar.

Figura 3 – NEE significativas de carácter permanente



(Adaptado de Correia, 1993)

2.1 Enquadramento legal das NEE na União Europeia

Subsiste, desde os meados do séc. XX na União Europeia (UE), a ideia de que os indivíduos com NEE deveriam integrar o ensino regular, com um atendimento especializado nas escolas regulares. O ensino centrado no aluno, como o próprio nome indica, centrava-se muito no aluno, porque este definia as dificuldades que apresentavam na escola, que estavam caracterizadas em aspetos individuais, sociais, psicológicos, neurológicos, etc. Este tipo de ensino colocou em causa o conceito de inclusão, uma vez que se baseava na segregação de classes, de capacidades, de níveis, de intervenções e estratégias (Costa, 2003).

Foi nas décadas de 60/70 do séc. XX que a Educação Especial teve destaque, devido à necessidade de acolher os indivíduos com deficiência em lugares que fossem especializados em terapia educativa; por outro lado, tratou-se de lhes facultar condições de vida semelhantes aos dos indivíduos ditos normais, para combater a segregação

social. Tentavam-se criar contextos reais de vida para os indivíduos com deficiência, para que tivessem acesso ao desporto, à cultura, etc., ou seja, tornar a sua vida diária e as suas condições o mais normais possível, para que fossem devidamente inseridos na sociedade. Esta visão fez com que houvesse a necessidade da existência de lugares e instituições adaptadas, de forma a proporcionar uma integração mais segura, e excluindo qualquer tipo de desconforto ou constrangimento por parte do indivíduo com NEE.

Nos anos 80, afirmaram-se os princípios da normalização e participação dos indivíduos com deficiência, nas estruturas da vida (como por exemplo: família, lazer, escola, mundo laborar, etc.). Neste sentido, foi declarado o período de 1983-1993 *A Década das Pessoas com Deficiência*. O ano de 1981 foi designado como o Ano Internacional das Pessoas Portadoras de Deficiência.

A Convenção das Nações Unidas Sobre os Direitos da Criança, em 1989, também foi determinante para a não discriminação das crianças com deficiência. Este documento reconheceu o direito à dignidade e à igualdade de oportunidades na educação, na saúde, na formação, etc., facilitando a sua autonomia e participação na comunidade.

Na década de 90 do séc. XX, presenciaram-se novas metas e objetivos a atingir no novo milénio: a afirmação da educação inclusiva.

Em 1990, A UNICEF e a UNESCO juntamente com o Banco Mundial e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) organizaram a Conferência Mundial sobre “Educação para Todos”, tendo em vista à expansão da educação para todas as crianças que se encontravam excluídas dos programas escolares. Tinha como objetivos o desenvolvimento do sucesso escolar, reduzir o analfabetismo e promover competências para a procura de emprego. No que concerne às crianças portadoras de deficiência, era importante garantir-lhes o acesso à educação através da diversidade de conteúdos, métodos e modelos de ensino e aprendizagem, de forma a serem incluídas no processo educativo.

Em 1993, foi aprovado as Normas de Igualdade de Oportunidade para Pessoas com Deficiência, pelas Nações Unidas. Com o objetivo de combater a discriminação desta população, os estados-membros ficaram encarregues de proporcionar a igualdade de

oportunidades em várias áreas: educação, vida familiar, segurança social, carreira profissional e recursos financeiros, assim como a participação na vida cultural, religiosa, política e desportiva.

Um dos contributos fundamentais foi a Conferência Mundial de Salamanca, realizada pela UNESCO em 1994, onde se considerou que a inclusão pertence a uma esfera política educacional e social. Outros documentos importantes, tais como a Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Social de Copenhaga (1995) e o Fórum Mundial de Educação (2000) que destacam a importância da educação inclusiva, de modo a criar as respostas adequadas às crianças/jovens com deficiência.

A Declaração de Madrid foi elaborada no primeiro Congresso Europeu de Deficiência, reunindo cerca de 600 participantes. O ano de 2003 foi denominado como o Ano Europeu das Pessoas com Deficiência, com o intuito de radicalizar a opinião pública sobre os direitos destas pessoas. Esta declaração define as pessoas com deficiência como cidadãos independentes e com direitos, conscientes das suas tomadas de decisões. É importante existir políticas inclusivas que tornem o mundo mais flexível, sem barreiras e que promovam um ambiente sustentável e acessível a estes indivíduos (Costa, 2003).

2.1.1 Declaração de Salamanca

A Declaração de Salamanca foi organizada pelo governo espanhol e pela UNESCO, de 7 a 10 de junho de 1994, reunindo 300 participantes que representaram 92 países e 25 organizações internacionais, com o objetivo de discutir uma Educação para Todos. Consistiu em definir políticas e orientar os governos e todas as organizações governamentais e não-governamentais, implementando a *Declaração de Salamanca sobre os Princípios, Política e Prática das Necessidades Educativas Especiais* (UNESCO, 1994). Reafirmaram a Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948 e da Conferência Mundial sobre a Educação para todos em 1990, com o propósito de confirmar o direito à educação a todos independentemente da incapacidade. Relembrou que todos os indivíduos devem ser integrados em todos os sistemas educativos, tal como havia sido acordado em 1993 pelas Normas das Nações Unidas sobre a Igualdade de Oportunidades para as Pessoas com Deficiência. Reconheceram a participação ativa de todos os governos e organizações intergovernamentais, de modo a promover a educação para todos os que

apresentem necessidades especiais. No enquadramento desta declaração, a expressão *Necessidades Educativas Especiais* refere-se a todas as crianças e jovens que apresentem deficiências ou dificuldades escolares.

Asseverando o direito à educação para todas as crianças, em 1948 pela Declaração dos Direitos Humanos e em 1990 pela Conferência Mundial de Educação para todos, os indivíduos com deficiência têm o direito de reivindicar pelo mesmo acesso à educação. O plano orientador consiste em que todas as escolas se adequem a todas as crianças, independentemente das suas condições físicas, sociais, linguísticas, emocionais, etc. As escolas terão de ter a capacidade de dar uma educação que vise o sucesso pessoal do aluno, incluindo aqueles que apresentam incapacidades mais graves, ou seja, uma pedagogia centrada nas crianças – este tipo de educação consegue reduzir as desistências e repetências e garantir o mérito de cada aluno. Para além das escolas terem que oferecer uma educação de qualidade, têm de trabalhar em prol da mudança das atitudes discriminatórias e na criação de uma sociedade inclusiva e afável (UNESCO, 1994).

A Declaração de Salamanca consagra o paradigma educativo (contrariamente ao paradigma médico do Relatório de Warnock); introduz um novo conceito de inclusão, que abrange uma nova filosofia e uma nova atitude política e social: a escola deverá adaptar-se ao aluno, ou seja, não deverá ser uma escola de elite porque terá de apresentar qualquer tipo de resposta a qualquer aluno. É importante que haja medidas de intervenção face ao problema do aluno, assim como existir planos de avaliação descentralizados e participativos, e não esquecer a participação fulcral da família e de toda a comunidade educativa para a tomada de decisões (Meireles-Coelho; Izquierdo & Santos, 2007).

Esta Declaração internacional constituiu um guia para a ação das necessidades educativas especiais, tendo em consideração a realidade existente de cada país, por isso, tem de ser adaptado às exigências locais, mas inspirado pela política de atingir uma educação para todos. Deste modo, é importante olhar para todos os alunos da mesma forma e procurar as respostas mais adequadas para cada um:

Em vez de se isolarem quase exclusivamente os problemas derivados de limitações ou deficiência inerentes às crianças, as coloca, lado a lado, com um vasto conjunto de fatores de ordem social e institucional que contribuem (muitas vezes de

forma muito mais significativa) para o sucesso ou insucesso educativo (Costa, 2003, p.7).

Por outro lado, é importante que o currículo seja flexível e que apresente vários métodos de ensino e aprendizagem, para que todas as crianças e jovens tenham o mesmo tipo de educação e a mesma ajuda profissional que necessitem. Para os indivíduos com NEE deverá existir um apoio externo à sala de aula, como por exemplo programas de apoio específico, para ajudar de forma mais equilibrada e apropriada face à dificuldade que detenham. Também estão abrangidos por uma avaliação formal e precisa que determina a evolução e/ou retrocesso nas várias áreas educacionais, e que pondera que tipo de apoio é que será utilizado para ultrapassar as dificuldades (UNESCO, 1994).

2.2 As NEE no contexto Português

Com a implementação da República em 1910, o sistema educativo sofreu algumas alterações, passando a ter escolaridade obrigatória dos 7 aos 14 anos. As escolas com este regime perfilharam uma educação institucionalizada tendo em conta os distintos níveis de capacidade intelectual, ou seja, os professores lecionavam com a ideia de que todos os alunos estavam no mesmo nível cognitivo e intelectual. Porém, verificou-se a exclusão daqueles alunos que tinham um ritmo de aprendizagem mais lento, interpretando que a incapacidade que o aluno tinha era uma forma de o excluir e colocá-lo de parte (Cruz, 2006).

Uma vez que os indivíduos com NEE eram excluídos do sistema regular de ensino, Portugal começou a apostar nas Equipas de Ensino Especial, na década de 70. Após o 25 de Abril de 1974 e com a Constituição de 1976, a pessoa com NEE passa a ter um tratamento diferenciado. Devido a vários movimentos sociais a favor deste público, o governo preocupou-se em construir um Portugal mais democrático, solidário e justo, com o compromisso em assegurar a proteção dos mais desprotegidos pela sociedade em áreas como a educação, a saúde e segurança social (Cruz, 2006).

Mas só em 1986, com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), começa-se a verificar algumas transformações importantes que preconizaram os princípios da Educação Especial, nomeadamente a democracia, a autonomia, a solidariedade, a igualdade e a liberdade. O art.º 7 determina intervenções adequadas ao desenvolvimento das capacidades dos indivíduos com NEE, permitindo um crescimento

saudável implícito nos seus direitos e valorização enquanto pessoa, independentemente da sua deficiência. Com a Lei n.º 46/86 promoveu-se o desenvolvimento democrático e pluralista, aberto ao diálogo e troca de opiniões, capacitando os indivíduos com espírito crítico e criativo.

O Decreto-Lei nº 35/90 determinou que todas as crianças, de qualquer tipo e grau de deficiência, fossem contempladas pela escolaridade obrigatória. A partir desta lei, as escolas não poderiam recusar crianças, independentemente da sua necessidade especial. O Decreto-Lei nº 319/91 teve o objetivo de efetivar uma integração plena aos alunos com NEE, responsabilizando a escola para dar respostas educativas adequadas e intensificar o papel dos pais na vida dos mesmos; concedendo uma educação gratuita e de qualidade para todos, onde um jovem com NEE pode aprender no mesmo espaço que um jovem sem NEE, apenas não se poderá realizar esta premissa caso a natureza da deficiência o exija. A partir destes dois decretos, “(...) é evidente a utilização legal, ora do conceito de necessidades educativas específicas, ora do conceito de necessidades educativas especiais.” (Madureira & Leite, 2003, p. 30). O Despacho nº 105/97 afirma que é importante que os professores tenham consciência das suas responsabilidades face aos alunos com NEE. Com este despacho, criaram nas escolas regulares as Equipas de Coordenação dos Apoios Educativos.

A partir de 1997, apareceram outros documentos normativos que simbolizaram a educação inclusiva em Portugal:

- Despacho nº 7520/98 – Criar equipas de apoio à educação de alunos surdos, com a utilização da língua gestual, terapia da fala e treino auditivo;
- Despacho Conjunto N.º 891/99 – Estabelece equipas de apoio direto para a intervenção precoce, nomeadamente das crianças dos 0 aos 6 anos;
- Decreto-Lei nº 115-A/98 – Proporciona autonomia das escolas no que diz respeito à gestão do processo educativo para adequá-la às necessidades de cada aluno;
- Decreto-Lei nº 6/2001 – Assegura uma formação integral para todos, através de uma gestão flexível que reconheça a diversidade e a diferenciação pedagógica;
- Despacho N.º 13.781/2001 – Organiza as atividades de apoio e de ocupação dos tempos livres, para promover a educação cultural/desportiva/cívica.

Estes princípios e orientações constituem um bom instrumento para o progresso educativo do país. A inclusão é um processo que melhora o funcionamento dos sistemas educativos, sociais, culturais, etc., e deste modo promove a participação e aprendizagem de todos os intervenientes (Costa, 2003).

2.2.1 Contexto Nacional

O Decreto-lei n.º 3/2008 visa uma Escola Inclusiva consagrada na igualdade de oportunidades para garantir uma boa qualidade de ensino, orientada para o sucesso de cada aluno. Isto significa que uma Escola Inclusiva deve estar atenta à diversidade, às características e às necessidades de cada criança e jovem. Assim, este documento enquadra respostas educativas no processo educativo dos indivíduos, que apresentam limitações ao nível das atividades e da participação nos vários domínios da vida, que resultam em dificuldades na comunicação, na aprendizagem, na mobilidade, no relacionamento interpessoal e na participação social. São definidos os apoios especializados a serem prestados nos vários anos de escolaridade, com o objetivo de criar condições favoráveis para os alunos com NEE se adequem ao processo educativo (Crespo, Correia, Cavaca, Croca, Breia & Micaelo, 2008).

Os princípios orientadores, que se encontram no 2º artigo deste Decreto, estão eminentemente relacionados com vários ideários, como por exemplo, a justiça e solidariedade social, a igualdade de oportunidades e a não discriminação, entre outros. Qualquer criança ou jovem com NEE tem prioridade na matrícula nos estabelecimentos de ensino, possui o direito de reconhecer a sua condição clínica e de receber qualquer tipo de oferta e resposta educativa, perante o seu diagnóstico. Por fim, e não menos importante, determina-se que toda a informação pessoal do indivíduo com NEE, tal como todo o seu tratamento e intervenção terapêutica, até ao desenvolvimento familiar, encontra-se ao abrigo da confidencialidade.

No que diz respeito à organização da educação especial, o art.º4 afirma que o projeto educativo de cada escola deve ter um carácter organizativo e de funcionamento, capaz de responder às NEE de carácter permanente das crianças e jovens, de modo a assegurar a sua participação nas atividades da comunidade escolar. De forma a garantir a efetividade destas adequações escolares, são criadas escolas de referência para a educação de alunos surdos e alunos cegos e com baixa visão. Por outro lado, para apoiar uma maior adequação

do ensino e da aprendizagem as escolas devem criar unidades de ensino estruturado para alunos com perturbações do espectro do autismo e unidades de apoio especializado para alunos com multideficiência e surdocegueira congénita. Estas respostas educativas são deliberadas pelo Conselho Executivo de cada estabelecimento de ensino e, posteriormente são criadas por despacho pelo Diretor Regional de Educação.

O processo de avaliação de cada aluno tem como base o relatório-pedagógico elaborado pelo Departamento de Educação Especial e pelo serviço de psicologia, onde estão identificadas as razões que determinam as NEE do aluno e a sua tipologia; deve ainda delimitar os apoios especializados e as adequações necessárias ao processo de ensino e de aprendizagem necessário a cada aluno com NEE. O Conselho Executivo pode ainda recorrer aos Centros de Saúde, a centros de recursos especializados, ou a outras estruturas, para que o relatório fique o mais completo possível. Este relatório-pedagógico deve estar em consonância com os critérios da Organização Mundial de Saúde (OMS) e da Classificação Internacional da Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF-11), e constitui parte integrante do processo individual do aluno.

2.2.2 Contexto Regional

Os primeiros serviços prestados na RAM começaram na década de 60, com a criação do Centro de Educação Especial e a abertura de escolas e classes especiais em alguns estabelecimentos de ensino de 1º ciclo na cidade do Funchal. As várias ações de rastreio, despiste, observação e orientação de crianças com deficiência foram feitas em parceria entre estruturas de saúde, segurança social e educação. Já em meados da década de 70, a política da educação especial evolui expressivamente, de forma a dar respostas adequadas à realidade educativa e social dos indivíduos com deficiência e respetivas famílias.

O Decreto Legislativo Regional nº33/2009 pretendeu efetivar uma política integral e transversal para a Educação Especial, visando a transição para a vida adulta e a reabilitação das pessoas com deficiência ou incapacidade na RAM. Regulariza os normativos sobre esta temática, atualizando-os sob o contexto europeu e tornando-os conciliáveis com o regime em vigor no espaço nacional.

Os protocolos assinados pelos agentes políticos e sociais contribuíram para consolidar as respostas eficazes e necessárias para os problemas apresentados. Torna-se, assim,

imprescindível uma boa formação para o corpo docente e não docente, de forma a garantir a igualdade de oportunidades para todos. O acesso à educação, ao desporto, ao lazer, à habitação e à formação constituem direitos primordiais de qualquer ser humano, por isso é que no domínio das NEE é preciso existir serviços que facilitem o desenvolvimento pessoal dos indivíduos com NEE, com o objetivo de potenciar as suas capacidades e minimizar as suas debilidades.

Com este Decreto a RAM apostou e disponibilizou recursos e materiais ao serviço do sistema educativo, seguindo os parâmetros das orientações curriculares e do currículo, tendo em vista o desenvolvimento pessoal e social, assim como a autonomia, a qualidade de vida, a segurança e o bem-estar adequados a cada realidade.

O artigo n.º 5 deste documento legal estabelece o desenvolvimento e a valorização de todas as capacidades e aptidões das crianças, jovens e adultos, e a salvaguarda de todas as condições adequadas para a realização pessoal, tendo em vista a integração socioeducativa, a vivência autónoma, a estabilidade emocional e a integração na vida adulta. Estes ideais consideram os seguintes princípios: princípio da educação, direito fundamental presente na Constituição da República Portuguesa; princípio da Escola Inclusiva, reconhecido na Declaração de Salamanca; princípio da não discriminação e da igualdade de oportunidades; princípio da adequação (todo o sistema regional de Educação Especial tem que estar preparado para o planeamento de programas educativos); princípio da participação dos pais e encarregados de educação; e o princípio da confidencialidade da informação, sobre a intervenção técnica e educativa.

No que diz respeito à organização da Educação Especial, o artigo n.º7 pressupõe a sua organização com modelos diversificados de inclusão em ambientes educacionais e escolares menos restritivos, ou seja, a integração não pode direcionar para a exclusão e segregação dos indivíduos com NEE. Para que haja esta integração, é importante que a Educação Especial seja desenvolvida de acordo com a necessidade de cada criança e jovem, havendo uma adequação de carácter organizativo nos estabelecimentos de educação, implementando: unidades de ensino estruturado e especializado, grupos e turmas indiferenciados, centros de apoio psicopedagógico, etc.

Neste decreto é visível a afirmação da RAM como pioneira numa política de prevenção, reabilitação e integração social dos deficientes, em Portugal, com a aprovação do Decreto Regional n.º 4/82/M, de 1 de abril.

2.3 Inclusão Social dos indivíduos com NEE

Ao longo dos anos, o paradigma da inclusão procura dar respostas à exclusão e propõe medidas para garantir o acesso e a permanência do indivíduo com NEE na sociedade, como se pode verificar nos documentos legais nacionais e internacionais referidos anteriormente. O termo *inclusão* pretende clarificar os conceitos de igualdade, fraternidade, democracia e direitos humanos, integrando os movimentos contra a exclusão social. O movimento da inclusão teve origem devido ao fracasso do movimento da integração que excluía indivíduos do sistema educativo, por isso a inclusão é apoiada no princípio da defesa da justiça social, com o intuito de contemplar todas as crianças e jovens com NEE (Sanches & Teodoro, 2006).

Em 1986, os defensores e pais de indivíduos com NEE reuniram-se pelo mesmo motivo, apelar à criação de condições favoráveis e devidas, indo de encontro às necessidades destes indivíduos, pretendiam também reestruturar e reforçar o sistema educativo, uma vez que a própria escola pouco ou nada fazia. Assim, surgiu o movimento Iniciativa da Educação Regular, que estabeleceu como objetivo principal, descobrir as mais variadas formas de atender a estas necessidades ao maior número possível de alunos, de modo a que garantisse uma aprendizagem justa e eficaz. Posteriormente, este movimento deu lugar ao movimento da inclusão, que questionou o papel dos profissionais educativos e dos pais face à natureza das NEE e sobre as adaptações educativas e sociais para as mesmas. Deste modo, verificou--se pequenas conquistas que mudaram a opinião da sociedade em geral,

A educação especial passa de um lugar a um serviço, sendo reconhecido ao aluno com NEE o direito de frequentar a classe regular, possibilitando-lhe o acesso ao currículo comum através de um conjunto de apoios apropriados às suas características e necessidades (Correia & Martins, 2002, p. 16).

A inclusão tem uma dimensão ética, social e política, daí que é um direito e não um privilégio para os indivíduos com NEE, que assume um compromisso para a cidadania, de forma a asseverar o sucesso pessoal dos mesmos (Morgado, 1999). A inclusão social de

indivíduos com NEE é um processo que envolve a participação da família, da comunidade e dos profissionais em atividades de enriquecimento individual. Implica a reestruturação de culturas, políticas e práticas para responder à diversidade de cada indivíduo, e promove uma aprendizagem adequada aos mais vulneráveis, restringindo os seus riscos da exclusão social. Estes princípios constituem uma ferramenta substancial para o combater a discriminação e a exclusão (Morgado, 2009).

Vários autores contribuíram com a sua perspectiva definindo a inclusão (tabela 9) sob alguns parâmetros importantes para que as organizações formais e informais pudessem adotar.

Tabela 9 – Definições sobre a inclusão

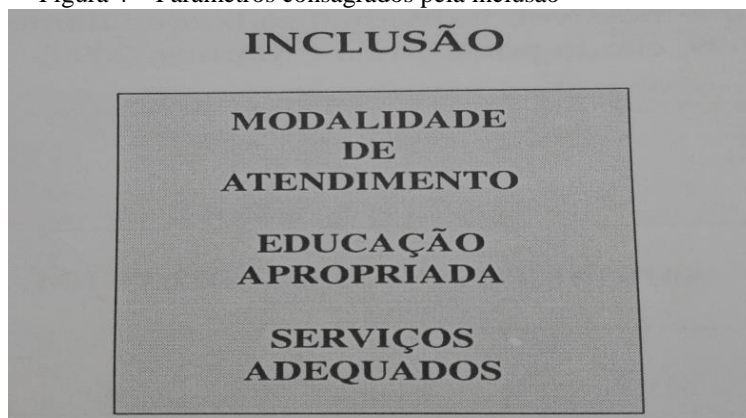
Definição	Autor
Estar com os outros... O modo como lidamos com a diversidade. O modo como lidamos com a diferença.	Forest & Pearpoint, 1992
Uma participação crescente e uma exclusão decrescente dos locais sociais mais comuns.	Potts, 1997
Um conjunto de princípios que assegure que o aluno com deficiência seja considerado um membro válido e necessário da comunidade escolar em todos os aspetos.	Uditsky, 1993
A inclusão descreve o processo através do qual a escola tenta dar resposta a todos os alunos enquanto indivíduos ao reconsiderar a organização dos seus currículos, organização e meios.	Sebba, 1996
Ser um membro pleno de uma turma da mesma idade na escola local, ter as mesmas aulas que os outros alunos e fazer falta quando não se está presente. Além disso, ter amigos que passem tempo com a pessoa fora da escola.	Hall, 1996
Uma escola inclusiva é aquela que acolhe todas as crianças.	Thomas, 1997

(Adaptado por Florian, 1998)

A definição mais próxima à realidade atual é a de Potts (1997), porque supera a noção de normalização e vai ao encontro dos parâmetros internacionais. Contrariamente à questão de tornar e aceitar os recursos disponíveis e ter uma atitude inativa (integração), a participação é algo que envolve um empenhamento ativo e uma escolha de saber estar num local. Deste modo, a inclusão não poderá se tornar acessível, porque é fundamental a participação do individuo tornando o seu percurso verdadeiro. É, portanto, imprescindível que se crie processos que incitem à participação dos indivíduos, porque como afirma Florian (1998), “A inclusão significa a oportunidade de indivíduos com uma deficiência participarem cabalmente em todas as atividades educativas, laborais, de consumo, de diversão, comunitárias e domésticas que caracterizam a sociedade quotidiana” (p. 37).

Este conceito abrange três fatores importantes, observados na figura 4. O primeiro factor, modalidade de atendimento, dá ênfase à permanência do aluno numa sala regular, como os outros alunos. O segundo, educação apropriada, faz referência ao respeito às características e necessidades dos indivíduos, assim como ao ambiente onde estão inseridos e interagem uns com os outros. O terceiro factor, serviços adequados, diz respeito a um conjunto de serviços que maximizem o potencial e o sucesso do aluno e têm que ser sempre prestados.

Figura 4 – Parâmetros consagrados pela inclusão



(Adaptado de Correia & Martins, 2002)

Todo este sofisticado envolvimento por todos os intervenientes requer uma reflexão precisa sobre as políticas aplicadas no nosso sistema social, educacional e cultural. Com o propósito de criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento da vida humana, é pertinente que haja uma consideração sobre as políticas públicas com o intuito de se tornarem as mais inclusivas e aceitáveis por todos.

Para que uma política inclusiva seja eficaz é importante que englobe critérios como a autonomia, a diferenciação, a cooperação e os valores e conceitos, como mostra a figura 5. A autonomia para os profissionais, para que construam métodos e condições que permitam aprendizagens eficientes e úteis para ao longo da vida; e autonomia para o aluno, de modo a que se sinta confortável durante processo da sua aprendizagem e assim construir uma boa relação pedagógica. A diferenciação refere-se à gestão curricular diferenciada, é essencial existir estruturas e apoios curriculares flexíveis e adequados às necessidades de cada um, para que se possa incluir. A cooperação tem em conta uma reflexão e uma aprendizagem partilhada, ou seja, é importante que haja uma interajuda entre profissionais e as famílias e a comunidade, para fomentar uma melhor sociedade. Por fim, os valores e os conceitos relembram a pertinência do trabalho que é feito, como é elaborado e para que é realizado.

É pertinente não esquecer que a transformação de uma sociedade mais desenvolvida faz com que haja cidadãos mais informados e autônomos.

Figura 5 – Critérios para uma política inclusiva eficaz



(Adaptado de Morgado, 1999)

Através desta política, é possível criar circunstâncias que formam a base da inclusão, constituindo-se por: oportunidades de modo a que os indivíduos participem nas tomadas de decisão; ter uma atitude positiva nas capacidades de aprendizagem dos indivíduos; um conhecimento por parte dos profissionais sobre as dificuldades existentes; a adoção de métodos e meios específicos; e o apoio de toda a comunidade (Florian, 1998).

A inclusão traz algumas vantagens para as organizações formais e não-formais. Possibilita o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos na diversidade, através da comunicação, da interação e o desenrolar de relacionamentos interpessoais, facilitando o trabalho em equipa o que torna os indivíduos mais compreensivos, respeitadores e que saibam viver com a diferença. Beneficia para o sucesso académico e social, desenvolvendo relações saudáveis para melhorar todas as competências. Ajuda o indivíduo a viver em comunidade, pois uma vez inseridos em ambientes inclusivos conseguem melhorar o seu desempenho a todos os níveis, o que facilita a sua adaptação à sociedade. Combate a exclusão, no sentido em que a frequência dos indivíduos com NEE em infraestruturas inclusivas permite crescerem com bons valores, tais como: a cooperação, a diversidade, o respeito, na humildade, na interajuda, entre outros. Uma das vantagens mais importantes, é a aceitação uns dos outros, isto é, compreender e lidar com as diferenças e especificidade de cada um, e ainda encontrar o lado positivo das vivências e dar valor ao próximo. (Correia & Martins, 2002).

O objetivo da inclusão é melhorar o ambiente de aprendizagem e de sociabilização, potenciando o limite das capacidades dos indivíduos com NEE e respeitando-os no seu desenvolvimento pessoal, académico e socioemocional. O importante é que estes indivíduos sejam vistos como um todo por parte da comunidade, da família, da escola e do governo. Neste sentido, num contexto inclusivo é importante olhar para a diversidade como uma oportunidade de inovação e enriquecimento educativo, é assumir a heterogeneidade e as potencialidades dos indivíduos com NEE, para que lhes faculte uma educação apropriada para o futuro.

Deste modo, independentemente das condições físicas, intelectuais, culturais ou sociais dos indivíduos é importante que a sociedade seja realmente inclusiva, isto é, que proporcione a todos uma igualdade de oportunidades, porque a inclusão carece de contextos verdadeiramente inclusivos. Estes contextos têm de ser ricos em características inclusivas, para facilitar o crescimento diferenciado destes indivíduos. Por isso, apresentam-se como locais de desenvolvimento (Correia & Martins, 2002).

2.3.1 As aprendizagens não-formais como forma de Inclusão

A premissa de que todo o ser humano nunca deixa de aprender e de crescer faz todo o sentido, uma vez que o mesmo aprende diferentes coisas em diferentes contextos e esferas da vida, fazendo com que a descoberta e o conhecimento se tornem apelativos à experiência de cada um.

Toda a aprendizagem que um indivíduo detém, ao longo da sua vida, contribui para um crescimento pessoal, possibilitando-lhe conhecer melhor o ambiente em que vive e envolver os outros indivíduos para conviver em sociedade. O sistema educativo formal é suspeito dessa aprendizagem, pois consegue oferecer aos indivíduos um conhecimento básico como ferramenta para a sua integração social. Todavia, em muitos casos, este sistema falha porque não consegue responder às verdadeiras necessidades da aprendizagem. A verdade é que o indivíduo consegue aprender muito durante o período em que está na escola, mas nunca poderá negligenciar a aprendizagem e as vivências que existem fora do meio escolar (Mida-Briot, 2001).

A aprendizagem é um ato social, relacionada com os processos interativos e de socialização. É importante a articulação de recursos e meios que implique uma cooperação

entre a família e a comunidade, e uma colaboração com os serviços das áreas de saúde, segurança social, trabalho, lazer e cultura, com a intenção de criar condições e oportunidades para os indivíduos com NEE, para terem o mesmo direito de acesso aos apoios (Costa, Leitão, Morgado & Pinto, 2006).

Nesta perspetiva, é preciso uma resposta face à necessidade insaciável da educação formal. É preciso uma educação que usufrua e explore todos os momentos da vida e que façam enriquecer todos os conhecimentos como uma adaptação ao mundo que está em mudança. Surge, então, as aprendizagens não formais inseridas na educação não formal. Têm o objetivo de explorar as várias maneiras como o ser humano pode aprender, apresentando-se como um meio de inclusão social. São vários os locais onde se praticam estas aprendizagens, como por exemplo as organizações não-governamentais, as igrejas, os sindicatos, etc. Na educação não formal, o tempo de aprendizagem é flexível, respeita as diferenças e capacidades de cada indivíduo, assim como a recriação e criação de vários espaços propícios a mais aprendizagens. Está associada à cultura, porque está ligada à aprendizagem dos direitos humanos (formação para a cidadania) e à participação em atividades de grupo (capacitação para o trabalho) (Gadotti, 2005).

A finalidade da educação não formal é abrir portas para o conhecimento e intensificar as relações sociais, de modo a capacitar os indivíduos a serem cidadãos no mundo. Não está organizada com uma hierarquia de idades nem conteúdos: os seus objetivos são construídos através da interação e dos interesses e/ou necessidades dos indivíduos, por isso atua sobre ideais subjetivos (por exemplo, cultura, desporto, política, etc.) (Bruno, 2014).

2.3.2 O papel do líder nas dinâmicas de grupo

O líder é aquele que forma bons grupos para originar bons resultados. Pode ser considerado como alguém que prepara o cenário para o grupo desempenhar os papéis principais. É importante que o líder tenha conhecimento da realidade onde está inserido; utilizar metodologias de intervenção adequadas às transformações sociais e desenvolver o trabalho juntamente com a sociedade (Silva & Perrude, 2013). É o líder que estimula o crescimento dos indivíduos nas atividades desenvolvidas. Estas, para além de terem uma componente lúdica e expressiva, têm de ser interessantes e apelativas. A utilização de dinâmicas de dança permite atender à diversidade, encorajar na descoberta do movimento expressivo e atuar conforme os interesses individuais dos indivíduos com NEE. Por isso, é

importante que o líder seja sempre, ou quase sempre, alegre e disponível para ser o exemplo a seguir (Sousa, 2003).

O papel do líder passa por ajudar os indivíduos a encontrar o seu caminho, desenvolvendo as próprias ferramentas intelectuais e artísticas, inseridas no processo de alfabetização artística e cultural, da coletividade e da igualdade, com o objetivo de domina-las e transmiti-las ao público.

Tratar de conseguir que piense por sí mismo, liberándole de las cadenas ambientales y las elaboraciones culturales dadas. De que construya su pensamiento impulsado por las alternativas y los cambios, con innovación e inventiva a través de la reformulación de lenguajes (plásticos, corporales, sonoros, etc.) y un pensamiento expresivo total. Fomentar las iniciativas personales, de utilidad social e intervención cultural que impulsen la fluidez, asociación, productividad, flexibilidad, propias del torbellino ideacional a la búsqueda de una combinación de lenguajes creativos. Facilitar el acceso a una comprensión intuitiva de la realidad por la expresión libre múltiple e integrada. (Navajas, 2006, p. 130)

Deste modo, o desenvolvimento de dinâmicas grupais permitem o indivíduo com NEE construir a noção de grupo e de união, estabelecendo vínculos com os outros ao longo da sua vida. As dinâmicas de grupo visam englobar o corpo e a mente do indivíduo, com a intensidade necessária em relação à capacidade de cada um. Assim, antes de se ensaiar o que está determinado, é possível executar atividades de fortalecimento grupal, como por exemplo: jogos lúdicos de imitação, de saltar, de correr, de manipulação de objetos ou situações; trabalhar a flexibilidade, a temporalidade, o equilíbrio e a espacialidade; aperfeiçoar a expressão efetiva e emocional; trabalhar a atenção, a percepção, a cognição e a criação através da mímica, do teatro, etc. Não esquecendo que o relaxamento também é inevitável para as dinâmicas de grupo, pois é considerado como um procedimento para produzir efeitos particulares a nível biotensional e psíquico (Sousa, 2003).

Um líder que preze o seu trabalho, tem de considerar que o indivíduo possui tudo o que é necessário, basta extrair o conhecimento de modo a se desenvolver. Neste sentido, Navajas (2006) explica que através de três processos, o líder pode adota-los para treinar as capacidades expressivas:

- 1) Processo independente – Fortalecer cada expressão com autonomia e com as técnicas adequadas. Apesar de algumas artes precisarem de outras para se desenvolver.
- 2) Processo globalizado – Consiste num treino expressivo completo, de modo a que cada exercício se ajuste a cada arte, e ao mesmo tempo que englobe toda a condição humana.
- 3) Processo sumativo – Sistematiza o trabalho expressivo, ou seja, os conhecimentos sobre a teoria sobrepõem-se à prática. Isto permite que o indivíduo possa aprender mais do que uma ferramenta, em que se apoiam umas nas outras.

Capítulo 3 - Inclusão pela Arte

Vive-se numa sociedade cada vez mais consciente em relação à diversidade e à igualdade de oportunidade, onde é necessária uma reflexão sobre as práticas inclusivas para os indivíduos com NEE.

Um possível e ajustável caminho para a inclusão será através da arte, entendida como uma prática não-formal de aprendizagem. Atualmente, ela está presente na rua, nos conceitos, nas relações pessoais, na diversidade humana, e envolve o intelecto e as emoções, possibilitando a liberdade pelas escolhas. A arte acompanha o ser humano desde sempre, enfatizando o contexto social em que está inserido, por isso é que ela é cultura e constituiu uma referência para os acontecimentos sociais e políticos (Freitas & Pereira, 2007).

O papel da arte tem sido enraizado nas culturas educativas, com práticas psicológicas e filosóficas. A sociedade está mais ciente da possibilidade da arte ser uma atividade espontânea, que orienta o indivíduo para desenvolver uma habilidade específica e que pode ser ajustada às outras áreas sociais, como por exemplo “ (...) precisa de encontrar o seu lugar na vida de todos os dias” (Read, 1958, p. 252). Neste âmbito, a arte reúne três atividades, que de acordo com Read (1958) estão inseridas no «ensino artístico» (p. 253): a expressão corporal, a observação e a crítica. A atividade da expressão corporal consiste na necessidade que o indivíduo tem para dialogar sobre os seus sentimentos e emoções. No que toca à atividade da observação, esta é refletida na sensibilidade do indivíduo em registrar e clarificar as suas aprendizagens, de modo coloca-las em prática. Por último, a atividade crítica é a resposta e/ou reação que o indivíduo expressa quando interage com os outros. Apesar de não estarem inteiramente relacionadas entre si e o ser humano poder aprender-las em qualquer fase do seu crescimento, a arte pode fortalecer estes vínculos com o intuito de fortalecer as particularidades do indivíduo.

A cultura é inclusiva e o ser humano é cultura porque vive nesse contexto (Patrício, 2002). A verdade é que a ausência de uma educação virada para a cultura e para o artístico leva à construção de valores materialistas e economicistas, em vez de privilegiar os valores morais essenciais.

A dimensão afectiva (emocional, sentimental) que é quase sempre esquecida por muitos modelos educacionais,

preocupando-se apenas com aspetos intelectuais, é, em Educação Artística, proporcionada pela Arte que, sendo a linguagem dos sentimentos e das emoções, tem, desde Platão, o propósito de proporcionar a elevação espiritual da pessoa (Sousa, 2003, p. 61).

O artigo 27.º da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) faz referência a: “Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir das artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam”. A própria Constituição da República Portuguesa sublinha o facto de “todos têm direito à fruição e criação cultural bem como o dever de preservar, defender e valorizar o património cultural” (Assembleia da República, 2005, art.º 78.º).

Mais importante do que a aprendizagem tradicional é o vivenciar, o descobrir, o criar e o sentir. Daí que a educação artística pressuponha uma formação mais humanista, com base nos valores éticos e dando importância às emoções e aos sentimentos. Com base nestes pressupostos, a inclusão social pode ser facilitada através do desenvolvimento de manifestações artísticas, porque trabalha as questões em várias áreas da esfera humana, proporcionando um vasto conjunto de experiências. Contudo, “A inquietação no universo das artes é uma constante” (Amoedo Amaral, 2002, p. 26), uma vez que ao longo do tempo foram realizados vários trabalhos que estabeleceram novas práticas de expressão, procurando sempre novas correntes estéticas. Ainda assim, cada vez mais se observam indivíduos com NEE envolvidos em atividades artísticas (teatro, dança, música, etc.), porque,

A Música, a Dança, o Teatro, as Letras e a Plástica não passam, segundo os defensores da transmissão de saber, de meras perdas de tempo porque não levam a empregos lucrativos, mas, por exemplo, em termos de saúde mental, se há Musicoterapia, Dançaterapia e Dramaterapia e não Geografioterapia ou Matematicoterapia, será porque as artes possuirão certamente uma maior valência sobre o equilíbrio da personalidade e a formação do ser do que as disciplinas de transmissão de saberes (Sousa, 2003, p. 113).

Portanto, a inclusão através da arte é benéfica para os indivíduos com NEE porque representa um diálogo, porque parte da singularidade para a coletividade, valoriza a diversidade e os numerosos olhares e sensibilizações que permitem um enriquecimento do desenvolvimento pessoal e social destes indivíduos (Freitas & Pereira, 2007). Atualmente,

a dança ocupa um papel importante na sociedade, estando presente em vários povos e culturas de acordo com os seus costumes e valores. Desta maneira, a dança é designada como a arte de mover o corpo, criando uma relação entre o espaço e o tempo, que estabelece um ritmo e uma composição coreográfica (Rebelo, 2014). Assim, “As formas de dança testemunham uma escolha: uma época, um lugar, um criador. Esta escolha opera-se ao nível dos elementos constituintes da arte, do movimento e dos valores culturais, religiosos, intelectuais, estéticos da época” (Marques & Romão, 2006, p. 20).

3.1 O papel da dança na inclusão social dos indivíduos com NEE

Desde a era primitiva que a dança possibilita que o corpo se expresse livremente e que revele o interior de cada um. Esta atividade é vista como o primeiro testemunho da comunicação criativa e assume vários significados, adotando uma linguagem própria transmitida pelo movimento corporal, da interação e atuação física no ambiente (Rebelo, 2014). Denominada como uma arte emblemática e de ação cultural, enquadra-se na corporeidade (forma mais completa e estruturada do movimento) e manifesta-se na fisicalidade (abrange todos os movimentos e expressividades espontâneas),

Uma prática artística que utiliza o corpo como instrumento ou móbil fundamental na finalização da Arte, é movimento de pensar, tem propósitos comunicacionais, é invenção de um sentido renovado, revela estados de emotividade e afectividade, tem uma intenção estética e pressupõe uma leitura. (...) Em Dança transmite-se mensagens associadas a imagens, transmite-se concepções do mundo, sentimentos, emoções, temas, relações lógicas e ideias (Batalha, 2006, p. 30).

As técnicas utilizadas neste género artístico fazem com que seja interpretada como uma atividade poética, porque o movimento que é efetuado não está na musculatura, mas sim na sensibilidade, na intencionalidade e no poder dramático que os músculos podem transmitir, tornando o movimento poético e aprimorado (Batalha, 2006). Por vezes parece não ter nenhuma utilidade, mas cuja execução através da criatividade e expressão, produz um sentimento de prazer (Sousa, 2003).

A dança nas NEE traz muitos benefícios ao crescimento do indivíduo, desde o desenvolvimento motor, à perceção corporal, à comunicação grupal, às relações interpessoais, à desinibição, entre outros. “El aprendizaje y por tanto la construcción de

procesos cognitivos resulta de la interacción entre los sentidos (percibir), el estado emocional (autocontrol) y la motricidad (el hacer)” (Iglesias & Lacerda, 2006, p. 17), ou seja, as construções envolventes na dança favorecem os aspetos pessoais e profissionais dos indivíduos com qualquer tipo de NEE, aperfeiçoando a qualidade de vida. Nomeadamente, o objetivo destas construções é o de receber bons estímulos internos e externos para a condição humana, transmitindo os mesmos através da linguagem corporal. De acordo com Iglesias & Lacerda (2006) os benefícios da dança aos indivíduos com NEE são:

- 1) Favorece ao vínculo mente-corpo;
- 2) Desperta um desenvolvimento físico e afetivo;
- 3) Potencia a imaginação e a criatividade;
- 4) Desenvolve a consciência, a harmonia e o domínio do próprio corpo;
- 5) Consegue uma afirmação corporal, tendo mais segurança no seu visual;
- 6) Potencia a comunicação e o sentido autocrítico.

Nestas circunstâncias, a dança passou por muitas transformações para que os artistas fossem reconhecidos e ganhassem o seu espaço. O mesmo se refere aos indivíduos que apresentavam estruturas físicas particulares, em que os estereótipos foram excluídos gradualmente, o que permitiu um caminho livre para incluir os indivíduos com deficiências no mundo da dança (Amoedo Barral, 2002).

3.1.1 A dança inclusiva por Henrique Amoedo

A dança é um fenómeno social e cultural, porque “ (...) tem um carácter estético que finaliza na obra de arte, enquadrada por uma gestualidade própria, um corpo habituado, vivido integralmente, pleno de sensibilidade e originalidade e finalmente que exprima emoções e energias interiores” (Batalha, 2006, p. 31).

A partir de 1996, com as Normas para a Equiparação de Oportunidades, elaborado pelas Nações Unidas, puderam garantir aos indivíduos com NEE a inclusão em atividades culturais (tais como: a dança, a literatura, o teatro, a música, etc.), podendo participar de forma igual. É necessário converter a responsabilidade para os governos de modo a que os indivíduos tenham a oportunidade de incrementar o seu potencial criativo, artístico e intelectual, quer para o seu desenvolvimento pessoal, quer para a comunidade. Neste

sentido, passou-se a verificar mais indivíduos com deficiência nos palcos³ espalhados pelo mundo, que serviu para modificar aos poucos a imagem social dos mesmos, o que significa que a dança e a deficiência podem estar juntas para um propósito.

A dança, entendida nas palavras de Amoedo Barral (2002), é uma forma de expressar liberdade que rompe os estereótipos da sociedade. Inclusão, é o meio pelo qual os indivíduos recebem um atendimento ajustado às suas necessidades, adaptando-se à sociedade adapte aos mesmos. Como o próprio afirma, “A inclusão é uma via de mão dupla” (Amoedo Barral, 2002, p. 43). A junção dos dois conceitos, dança inclusiva, engloba todos os indivíduos, com e sem NEE, que têm o objetivo a composição artística, não despreocupando do fator educacional e terapêutico. O principal propósito neste contexto, é dar importância ao produto artístico, ou seja, olhar para estes indivíduos como artistas dignos e não como quem precisa de compaixão, o que fará transformar a imagem social destes. Saber interpretar um espetáculo pela natureza estética e não pela deficiência, é o primordial objetivo.

Amoedo Barral (2002) relacionou os nove itens elaborados por Bernard (1990) sobre a dança moderna, para caracterizar a dança inclusiva:

- 1) “Morfologia dos artistas”. A inclusão dá-se quando há participação de artistas com deficiência, com detalhes corporais desproporcionais;
- 2) “A visibilidade do corpo”. A opção de mostrar o corpo ou não depende do produto artístico, mas deve ser encarado com naturalidade.
- 3) “As posturas”. Houve mais diferenciação sobre o facto de poderem explorar outros contactos corporais, como por exemplo movimentar-se no chão.
- 4) “As atitudes”. O que os artistas apreendem e apresentam em palco, pode ser utilizado no seu dia a dia, para que consigam ganhar independência.
- 5) “Os gestos”. As maneiras como expressam os movimentos revelam-se em excelência comparando com o sistema clássico.
- 6) “Os deslocamentos”. As diversas maneiras de se deslocar pelo palco (muletas, cadeiras de rodas, etc.) pode explorar novos conhecimentos e não ser um constrangimento.

³ Inseridos em companhias, tais como: Axis Dance Company, Cleveland Ballet Dancing Wheels, Danceability Project, Infinity Dance Theater, Light Motion e Paradox Dance (EUA); Limites CIA. De Dança e Roda Viva CIA. De Dança (Brasil); Bilderwefer (Áustria); Candoco Dance Company (Londres); Din A 13 (Alemanha);

- 7) “Expressão facial”. A expressão facial revela muita riqueza e pode ser um factor impressionante para aqueles que têm uma motricidade mais limitada.
- 8) “Expressão fónica”. Como a anterior, a voz pode ser uma vertente alternativa que utiliza as vocalizações para se exprimir.
- 9) “Contactos”. A interação e a ligação entre indivíduos com e sem deficiência deve ser algo natural, assim como os objetos em cena.

É de sublinhar que um dos objetivos da dança inclusiva é divulgar e incluir os indivíduos com deficiência pelas várias companhias de dança mundiais, através das suas qualidades artísticas e fazer com que a diferença ocorrente deixe de ser uma questão que suscite atitudes menos positivas. Este pensamento e desejo de Amoedo Barral (2002) permitiria, quando sucedesse, a verdadeira inclusão social dos indivíduos com deficiência, “ (...) sintoma de plena aceitação da unicidade na diversidade pois, de bailarinos se trata, que dançam com o corpo e não “apesar do corpo” (p. 124).

Na RAM o reconhecimento da dança inclusiva é feito pela AAAIIDD, através do Grupo Dançando com a Diferença (GDD), que integra indivíduos com e sem NEE e no qual Amoedo Barral é o líder e diretor artístico. Este grupo apresenta peças teatrais com a vertente da dança e que chega aos palcos nacionais e mundiais. Todo o seu trabalho é feito em prol da melhoria da imagem destes indivíduos, que procuram a sua inclusão nos vários ramos da sociedade, assim como pretendem que os seus espetáculos cheguem a todos de forma emotiva e carinhosa.

3.2 Descrição do campo de investigação: Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – Dançando com a Diferença

O grupo em investigação foi criado em setembro de 2001, por meio do Projeto Dançando com a Diferença, que culminou em maio de 2007. Este projeto teve a parceria da Direção Regional da Educação e Reabilitação (DREER) e foi da autoria do Diretor Henrique Amoedo, que atualmente se encontra no cargo. Teve como objetivo promover uma mudança na imagem social dos indivíduos com NEE, porque apresentavam trabalhos artísticos e inovadores à comunidade, que contribuiu para a promoção da inclusão social dos mesmos. Após esta iniciativa, nasceu o GDD, onde gradualmente foi reconhecido a nível nacional e internacional, devido ao facto de enaltecer as capacidades artísticas dos

indivíduos. É de salientar, que este grupo é constituído por indivíduos com e sem NEE, visto que marca a diferença através da sua heterogeneidade.

Atualmente existem dois grupos que marcam presença na AAAIDD. O GDD, constituído por trinta pessoas, quinze com NEE e quinze sem NEE. O outro grupo é o Grupo Dançando com a Diferença Sénior (GDDS), constituído por catorze pessoas, e destina-se também ao trabalho educativo e terapêutico. As NEE que fazem parte desta associação são: trissomia vinte e um e trissomia oito, esclerosa múltipla, invisuais, deficiência motora, cromossoma e deficiência não identificada. O GDD marca presença em vários teatros nacionais e internacionais (a estimativa é aproximadamente em sessenta cidades, em vinte países), e possuem um repertório com vinte coreografias.

Um dos grandes objetivos da AAAIDD é que a inclusão pela arte tenha reconhecimento, que não fique apenas conhecida como um método de intervenção, mas que os resultados sejam valorizados artisticamente e que os seus praticantes sejam considerados artistas. As atividades desenvolvidas pelo GDD e pelo GDDS estão interligadas com o âmbito estético/artístico, educacional e/ou terapêuticos. São caracterizados pelo trabalho em equipa, com o intuito de encorajar as potencialidades e o desenvolvimento profissional de cada elemento. Todo o seu trabalho é planeado, por um lado, para apelar a não discriminação dos indivíduos com NEE, e por outro, para reforçar as capacidades individuais de cada um no mundo da dança. Esta associação pretende também apostar na formação em dança e assim formar um individuo com o objetivo de se tornar um verdadeiro artista.

A inovação e a ousadia são características da arte contemporânea e acompanham o respetivo grupo. Apresentam uma postura de contributo para a modificação da imagem social dos indivíduos com NEE, através do palco para o público em geral, para que toda a sociedade tenha contacto com a realidade do GDD.

É um projeto que reúne ações artísticas, educacionais e terapêuticas que atendem sensivelmente cem pessoas, entre crianças, jovens, adultos e seniores. Entre vários objetivos que estão delineados, destaca-se a vontade do grupo em crescer cada vez mais, aperfeiçoando e ampliando a sua participação e competitividade no mundo da dança, porque os indivíduos que fazem parte do grupo são bailarinos especiais que dançam com o

corpo. A dedicação e o empenho desta associação resultou no reconhecimento público na RAM no qual possibilitou a oportunidade para assinar diferentes protocolos de colaboração com outras instituições. Destacam-se dois importantes protocolos: um com o Centro das Artes Casa das Mudanças, estabelecido com a Sociedade de Desenvolvimento Ponta do Oeste; o outro com a Câmara Municipal do Funchal para a criação de grupos de dança destinados à população adulta e sénior. Houve, ainda, a colaboração da DREER, da Secretária Regional de Educação (SER) e da Direção Regional dos Assuntos Culturais (DRAC) da RAM para o desenvolvimento e a manutenção de atividades de dança inclusiva.

3.2.1 Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores formam a identidade pessoal de uma organização. A missão consiste na finalidade da organização e está relacionada com os objetivos propostos aquando a mesma foi criada. Procura responder o que a organização está disposta a fazer pelo quê e por quem.

Missão

Promover a Inclusão Social e a Cultura através da Dança Inclusiva.

A visão é uma noção mental da organização que esta pretende alcançar, é um plano traçado para concretizar os objetivos a longo prazo. Deve ser clara, inspiradora, prática, realista e visível, e deve ser identificada pelos esforços individuais e coletivos e pelos meios disponíveis.

Visão

Modificar a imagem social das pessoas com deficiência e conquistar espaços para a diversidade humana no universo profissional das Artes Contemporâneas.

Os valores designam-se por princípios éticos e/ou crenças que servem para orientar as atitudes e as decisões que são tomadas durante o decorrer do trabalho, e que respeitem a missão e a visão. Os valores não são negociáveis e têm de ser o espelho de uma organização, ou seja, devem facilitar a colaboração e o relacionamento entre os colaboradores de forma a participarem na causa inerente à organização.

Valores

Acreditamos no potencial criativo, produtivo e na valorização profissional dos grupos inclusivos. Acreditamos no trabalho em equipa e ainda acreditamos na evolução da sociedade no sentido da valorização das capacidades e não discriminação das pessoas com deficiência, com a sua inclusão nos mais variados setores sociais.

3.2.2 Projetos desenvolvidos pela AAAIIDD

O repertório da AAAIIDD é vasto, reúne trabalhos notáveis e são marcados pela originalidade e inovação. Desde que o projeto teve início, o GDD sempre apresentou os seus espetáculos para um público.

O primeiro trabalho foi realizado em 2002, intitulado “9x9”, sob coordenação do Dr. Henrique Amoedo. Representa a fertilidade de Vénus e a perfeição do número nove, e teve como objetivo o louvor aos Deuses e Anjos. Foi elaborado por artistas com e sem deficiência, e poderá ter sido a finalização de um ciclo de nove meses.

Em 2003, o GDD concretizou três peças. A primeira foi a “Menina da Lua”, da autoria de Henrique Amoedo e Bárbara Matos. A segunda foi “Passion”, uma coreografia que expressou os sentimentos do amor pela vida, criada por Ivonice Satie. A terceira, intitulada de “Memórias”, sob orientação de Henrique Amoedo, fez um briefing das várias paisagens e costumes da RAM, um tema que traz recordações do passado da ilha.

No ano seguinte, em 2004, Juliana Andrade e Ricardo Mendes organizaram a peça “Insónia”, que simbolizou o estilo de vida que o Homem vive atualmente, ou seja, é necessário permanecer atento de modo a resistir a um mundo que se encontra em contante mudança. A outra coreografia elaborada, foi de Carolina Teixeira e denominou-se de “Exílio”, uma representação de como o ser humano está exilado em si mesmo.

Em 2005, o grupo apresentou uma obra: “Levanta os Braços como Antenas para o Céu”, de Clara Andermatt. Consistia na aceitação do corpo tal como ele é, não ter medo de afrontar os limites e descobrir a essência de cada um. No ano de 2006, também realizaram uma obra: “1 Apaixonado”, sob orientação de Henrique Rodovalho. Teve como ponto fundamental, a capacidade de um indivíduo saber observar a grandeza, a fragilidade e a alma do ser humano. No ano seguinte, 2007, “Tempus Incertus” foi a peça orientada por

Elisabete Monteiro, que elevou o diálogo dos afetos através dos gestos, querendo transmitir que, de forma inesperável e incerta, a vida pode torna-se momentânea e frágil.

“Meninas sem Lua”, de Henrique Amoedo e “Beautiful People”, de Rui Horta, foram as obras exibidas em 2008. A “Beautiful People” teve como princípio a reflexão do modo como aceitamos o próximo e de como nos reconhecemos na pele do outro.

Em 2009, o GDD realizou duas coreografias. “Grotux”, sob a instrução de Henrique Amoedo, faz referência ao estilo grotesco, que deu origem ao que é belo e gracioso e que adquiriu a simetria do soberbo. “Romeu e Julieta”, de Arthur Pita, é um clássico de uma história apaixonada e poética, e simultaneamente, marcante pela dor. Foi um espetáculo delineado pelo antagonismo do amor e ódio, e intercetou os mundos da dança e do teatro.

2011 foi assinalado por três peças. “Desafinado”, da autoria de Paulo Ribeiro, tornou-se evidente que alguém desafinado é aquele que tem o privilégio de possuir um coração cheio de vida. “Wing Wong or Ping Pong” foi um desafio proposto por Grenzenlos Kultur e coordenado por Henrique Amoedo, que retrata uma história de amor entre uma linda mulher e um gorila. A “Máquina Letal” foi uma parceria com a Fundação Psico Ballet Maite León e orientado por Henrique Amoedo, consistiu numa abordagem ao corpo humano, onde ficou definido que este é uma máquina e que no fim acabará por fracassar e levar ao falecimento.

O ano de 2012 foi marcado por duas obras: “Dez Mil Seres”, de Calara Andermatt e “Endless”, criado por Henrique Amoedo. A primeira obra fala sobre seres estranhos que se dedicam à imaginação. Relativamente a “Endless”, foi um projeto de intercâmbio com mais cinco associações de diferentes países, apoiado pela Comissão Europeia. Simbolizou a condição humana, a degradação do corpo e a certeza da morte. Foi inspirado no Holocausto de Berlim, na Colina das Cruzes na Lituânia e nos campos de concentração de Auschwitz-Birkenau na Polónia. Henrique Amoedo foi eleito, entre muitos, o diretor artístico e coreografo desta produção.

Em 2014 foi desenvolvido um grande projeto, denominado “Road”, e pretendeu sensibilizar para a inclusão através da dança. Teve a parceria de várias organizações e foi da autoria de Henrique Amoedo. O principal objetivo foi o de criar oportunidades de modo

a ser possível que os indivíduos com e sem deficiência possam estar juntos e assim realizar atividades de dança em conjunto. Na fase inicial, teve um tratamento de logística, para entender quantos indivíduos iriam estar presentes, quais as características individuais, de modo a que pudessem organizar o trabalho. Numa segunda fase, começaram as aulas de dança no teatro, e o autor da peça utilizou três técnicas do teatro, que acabou por ser o seu método de trabalho: o contacto e a improvisação; princípios de Lambent; e métodos da dança de educação física.

Em 2015, o GDD realizou o espetáculo denominado “Madeira. No centro da cor, o som”, norteado por Henrique Amoedo. Constou as principais características na Ilha da Madeira, entre o mar azul e a natureza colorida de várias cores, o vinho e a confiança nos costumes do trabalho antigo.

O último trabalho registado foi “Bichos”, dirigido por Rui Lopes Graça em 2016. Esta coreografia, baseada no livro de Miguel Torga, exprimiu os temas da sociedade, em que os intérpretes exibiram animais humanizados e travam uma luta consigo próprio. Estes animais fazem parte da Arca de Noé, e retrata o dilema do ser humano ser um bicho e que não ocupa nenhum papel de destaque em relação a outros seres vivos. O coreógrafo passou algum tempo observando cada membro do elenco do GDD, e depois de conhecê-los concedeu uma personagem de acordo com a personalidade de cada um.

Outro aspeto que é importante salientar, é o número de espectadores que o GDD alcança em cada ano. Deste modo, em 2007 houve 737 pessoas a assistir. Em 2008, 1464 pessoas. Em 2009, 2657 pessoas. Em 2010, 3250 pessoas. Em 2011, 5126 pessoas. Em 2012, 3663 pessoas. Em 2013, 9693 pessoas. Em 2014, 2018 pessoas. E em 2016, 11 995 pessoas a assistir os espetáculos. O que significa que, de ano para ano, o número de espetadores do GDD foi aumentado, o que permitiu (e continua a permitir) que o grupo evoluísse na originalidade e criatividade, de forma a apresentar espetáculos cada vez melhores.

3.2.2.1 Plano de atividades para 2017

O Plano de Atividades insere-se no Plano Anual de Atividades da AAAIDD. As atividades desenvolvidas têm por objetivo assentar em duas áreas: a primária e a transversal. Na área primária estão incluídas as atividades com âmbito formativo e artístico, como podemos observar na seguinte tabela:

Tabela 10 – Plano de atividades da AAAIDD

Artística	Formativa
<ul style="list-style-type: none"> • Aulas regulares de Dança Inclusiva, a nível contemporâneo, nos dois grupos: GDD e GDDS, no ginásio de São Martinho, que decorrem entre setembro e julho, todos os anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshops</i> em diferentes áreas temáticas com professores convidados e a promoção de <i>workshops</i> de disseminação do conceito de Dança Inclusiva, pelos profissionais do Dançando com a Diferença.
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos espetáculos e a circulação pelos teatros, festivais e espaços de apresentação, quer a nível nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos núcleos de Dança Inclusiva dirigido a vários públicos-alvo: <ul style="list-style-type: none"> ➔ Projeto + Inclusão (Intervenção social e artística nos bairros do Pico dos Barcelos, Nazaré e Hospital; ➔ Implementação do projeto premiado pelo BPI Capacitar, com início de novos grupos nos Centros de Atividades Ocupacionais (CAO); ➔ Reinício das atividades do Grupo Laços de Inclusão (GLI) /Grupo de Pais.
<ul style="list-style-type: none"> • Produção e realização de eventos e a participação em projetos especiais. 	

No que concerne ao Projeto + Inclusão, este teve início em março do vigente ano, no Pico dos Barcelos, e estimam ter, aproximadamente, trinta pessoas a integrar-se. No projeto BPI Capacitar, é chamado o CAO Artístico, e incorpora sessenta utentes.

Ainda referente a esta área primária, o GDD irá apresentar um novo trabalho em março, no Teatro Baltasar Dias, inserido no Festival Literário da Madeira, e a obra chama-se “PÉS ALADOS – BIOGRAFIA DE TELMO FERREIRA”.

No que diz respeito à área transversal, as atividades realizar-se-ão no sentido de captação de recursos e divulgação, que assegurem a implementação das atividades previstas, através do estabelecimento das diversas parcerias e protocolos interinstitucionais.

3.3 Recursos Humanos

A AAAIDD conta com o apoio de várias pessoas que acreditam neste projeto enquanto motor de inclusão social para os indivíduos com NEE. Está dividido em duas partes: os corpos sociais e os recursos humanos. Os corpos sociais fazem parte da direção, e são indivíduos voluntários ao cargo. Os recursos humanos são os indivíduos contratados.

A nível orgânico destaca-se três departamentos essenciais: Direção, Mesa da Assembleia e Conselho Fiscal. A Direção é composta por um presidente, uma vice-presidente, uma secretária, uma tesoureira, uma vogal e o Diretor Artístico. A Mesa da Assembleia é constituída por uma presidente, um vice-presidente e uma secretária. Por fim, mas não menos importante, o Conselho Fiscal é formado por um presidente, uma secretária e um relator.

No que diz respeito aos recursos humanos, a investigadora reuniu os dados referentes ao ano de 2016. No precedente ano, houve um profissional destacado e dois administrativos contratados. A AAAIDD também aceitou dois estagiários, provenientes dos programas de estágio do Centro de Emprego. Participam, ainda, vários voluntários nos projetos da associação, que ajudam na promoção dos objetivos da mesma.

3.3.1 Os sujeitos do estudo

Os sujeitos do estudo são indivíduos que a investigadora observa para obter informações sobre o problema da investigação.

O líder deste grupo é o Dr. Henrique Amoedo, diretor artística da AAAIDD, que deu permissão à investigadora a ter liberdade de referencia-lo ao longo do trabalho, sendo o único sujeito a ser identificado. Há mais de 10 anos que iniciou a AAAIDD, o que lhe permite ter experiência a todos os níveis. Destacando a nível teórico, tendo em conta os seus conhecimentos, e a nível prático pois este domina a área de atuação.

A equipa de trabalho, com que o Dr. Henrique conta, é composta por oito elementos, mas apenas sete responderam ao questionário. Aos colaboradores é respeitado a sua confidencialidade e anonimato, pelo qual não se identificaram.

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 4 - Natureza da Investigação

A metodologia, como indica Bento (2015) “ (...) os investigadores indicam quem foi estudado, como a informação foi obtida (...) ” (p.29), incluindo: a perspetiva da investigação, o plano metodológico, a descrição das características e perfil da amostra, a justificação e a descrição dos instrumentos usados, e as considerações sobre os procedimentos que serão utilizados.

4.1 Abordagem metodológica: paradigma qualitativo

A investigação educacional fortalece novos conhecimentos acerca da administração educacional, e pode ser abordada numa perspetiva quantitativa e/ou qualitativa, que diferem na sua terminologia, métodos, técnicas e no lugar que o investigador ocupa. Na investigação quantitativa, existe uma tradição numérica, ou seja, há uma dependência dos números, relações e medidas, exigindo um maior controlo e manipulação dos comportamentos e lugares. Contrariamente, a investigação qualitativa, é a realidade fixada pelas perceções dos sujeitos visando-se encontrar a verdade através de discursos verbais e de observações (Bento, 2015).

A presente investigação assume uma vertente predominantemente qualitativa, porque se caracteriza pela descrição interpretativa e descritiva através dos comportamentos e atitudes dos participantes. Por outro lado, assume um cariz quantitativo porque recorre a métodos numéricos de modo a quantificar alguns dos dados, através do inquérito. Contudo, a análise dos dados foi elaborada por meio de instrumentos qualitativos.

A investigação qualitativa é rica em pormenores descritivos e quer as questões de investigação, quer os objetivos formulados, têm o propósito de investigar fenómenos complexos e naturais, isto é, privilegiam o comportamento e a perspetiva dos sujeitos, porque a recolha dos dados é realizada em função da profunda interação com as pessoas. O objetivo do investigador é o de compreender ao pormenor o ponto de vista pessoal dos sujeitos que estuda (Bodgan & Biklen, 1994). O principal objetivo da investigação qualitativa é o de compreender os fenómenos sociais ainda mal interpretados. O investigador define o desenho do estudo mesmo antes da recolha dos dados, mas as decisões não são tomadas de forma precipitada e pode surgir novos elementos durante o percurso. O desenho da investigação está dependente da questão colocada e do fenómeno a

ser investigado, e baseia-se nas crenças e na abordagem holística do ser humano (Fortin, Côté & Filon, 2009).

São cinco as características principais da investigação qualitativa, que segundo Bodgan & Biklen (1994) nem todas as pesquisas se apoiam nestas, isto é, podem abdicar de uma ou de outra,

- O ambiente estudado é o mais natural possível, junto dos participantes, onde o investigador é o principal instrumento e gasta muito tempo no terreno;
- É descritiva, ou seja, os dados recolhidos são transcritos através das palavras ou imagens, colocando em evidência um tema ou uma categoria e retira conclusões minuciosas;
- Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que com o resultado, isto é, têm um envolvimento total em todos os momentos e definem estratégias progressivamente
- Os dados recolhidos são analisados de forma indutiva, preocupando-se com a visão holística dos acontecimentos;
- O significado é importante para os pesquisadores qualitativos, utilizando métodos interativos, concentrando-se no *porquê* e no *que* sucedeu.

No que diz respeito à planificação da investigação qualitativa, o essencial é saber organizar os diversos elementos, iniciando com uma ideia que é exposta na introdução e situada num determinado conhecimento. Desta forma, o investigador possui um papel ativo porque partilha as experiências relatadas pelos sujeitos e interage com eles. “De uma certa maneira, o investigador influencia os participantes e é influenciado por eles” (Fortin, Côté & Filon, 2009, p. 299).

Existem três tipos de investigação qualitativa, de acordo com Fortin, Côté & Filon, 2009, que abordam o fenómeno de maneira diferente, porém o processo é sempre o mesmo – interativo:

- 1) **Investigação Fenomenológica:** considera as experiências humanas tal e qual como são contadas pelos participantes, “ (...) o objetivo de compreender como e qual o significado que constroem para os acontecimentos das suas vidas quotidianas.” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 54);

- 2) **Investigação Etnográfica:** consiste em observar, descrever, documentar e analisar o modo como uma cultura vive, “Os objetivos do etnógrafo são os de apreender os significados que os membros da cultura têm como dados adquiridos e, posteriormente, apresentar o novo significado às pessoas exteriores à cultura” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 59);
- 3) **Investigação da Teoria Fundamentada:** é uma investigação sistemática e tenta compreender e explicar o comportamento do ser humano, “ (...) referem-se ao estudo do modo como os indivíduos constroem e compreendem as suas vidas quotidianas – os seus métodos de realização da vida de todos os dias” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 60);

No que concerne à investigação quantitativa, esta é conhecida como a que possui uma filosofia positivista de como gerar o conhecimento – o investigador positivista acredita que os factos da realidade podem ser explicados através de números, medidas, experiências e relações (Bento, 2015). Relativamente aos objetivos, aos sujeitos e às relações, a investigação é padronizada, ou seja, o investigador tem de compreender as instruções impostas pelo instrumento de recolha de dados e, por outro lado, os inquiridos têm de conseguir particularizar as experiências de vida consoante aquilo que é perguntado. Dito por outras palavras, a investigação quantitativa é deduzida por um significado a partir de uma ação, sem ter em total consideração a perspetiva dos sujeitos (Leassard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1990). De acordo com Bell (2005) a recolha de dados e o estudo da relação são características deste paradigma de investigação.

4.2 Estudo de Caso

“O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais” (Yin, 2003, p. 19). O estudo de caso é focado na compreensão de um comportamento, de um acontecimento, de um grupo de pessoas ou instituição que é considerada como entidade única. Designa-se como uma investigação naturalista, porque estuda-se o sujeito no ambiente e no seu quotidiano, sem existir qualquer manipulação ambiental por parte do investigador (Sousa, 2005). Esta investigação tem cariz de estudo de caso, pois pretende estudar um caso específico numa instituição onde acontecem fenómenos especiais e concretos.

Em educação, um caso refere-se a um ou mais sujeitos ou situações que apresentam uma dada tipologia que merece ser estudada, cuja compreensão permite um maior conhecimento fenomenológico. Tal como afirma Mucchielli (1987, citado por Sousa, 2005),

Trata-se, portanto, de um sujeito que representa uma dada situação concreta situada na realidade educacional (autenticidade do caso), que coloca uma determinada situação-problema que requer um diagnóstico e uma decisão (urgência da situação), que se aborda de um modo total, procurando-se estudar todos os dados disponíveis (exaustividade) (p. 139).

No estudo de caso, estuda-se a particularidade e a complexidade e um único caso, de modo a compreender toda a sua atividade. A maior parte dos casos são pessoas e/ou programas, em que o investigador tenta compreender a sua singularidade e semelhanças. É transportado por uma sensibilidade para aprender e ver a maneira como se comportam no seu ambiente e como desenvolvem as suas atividades, eliminando assim as ideias já pré-estabelecidas. “O caso é uma coisa específica, uma coisa complexa e em funcionamento” (Stake, 2009, p.18).

De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é caracterizado como a estratégia de investigação que permite responder a questões, por exemplo: “como” e “por que” (p.19) de algum acontecimento, “Seu objectivo é projectar bons estudos de caso e coletar, apresentar e analisar os dados de forma imparcial.” (p. 20). Tem como finalidades: 1) prover descrições exaustivas a investigar; 2) proporcionar explicações (é importante saber a razão e o porquê de cada momento da situação a estudar); e 3) fornecer uma avaliação (a avaliação consegue dar um feedback dos pontos positivos e negativos, para que, se possível, haja uma mudança), ou seja, consiste, essencialmente, em descrever e analisar realidades educativas, levando a uma compreensão da realidade (Bento, 2013).

Neste sentido, este estudo de caso é naturalista, “ (...) porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado” (Bodgan & Biklen, 1994, p.17); e fenomenológica, porque a investigadora procurou saber o significado que os participantes dão em relação à liderança praticada na instituição.

De acordo com Stake (2009) existem três tipos de estudo de caso. Quando há uma curiosidade, uma responsabilidade particular e uma vontade enorme de aprender sobre uma determinada situação e/ou pessoa, chama-se *caso intrínseco*. Quando existe uma intenção de partir de um pressuposto para chegar a outro, esse serve de instrumento para chegar ao caso que se quer, chama-se: *caso instrumental*. Por fim, e correlacionado com o *caso instrumental*, o *caso coletivo* como o próprio nome indica, é o estudo de vários casos para chegar a um estudo conclusivo e fundamentado. Bodgan e Biklen (1994) também elucidam acerca de três estilos de estudo de caso. O *caso único*, que se refere apenas a um caso específico. O *caso múltiplos*, inerente ao estudo de dois ou mais casos. E, *caso comparativos*, são estudados dois ou mais temas e seguidamente são comparados e contrastados com o original.

Consequentemente, o presente estudo caso denomina-se por *caso intrínseco*, porque a investigadora preocupou-se em perceber e aprender sobre o envolvimento pessoal e profissional de uma pessoa. E por *caso único*, porque foca-se apenas numa instituição e num líder.

Neste método de investigação, para tornar o trabalho mais eficiente, é importante que o investigador planifique detalhadamente o seu tempo e de como vai usufruí-lo, tendo em conta o tempo que dispõe. Deve, ainda, estruturar mecanismos que consigam resolver imprevistos e colocar sempre alguma margem de tempo, caso necessite de redigir algo ou contactar alguém. Uma parte da planificação consiste em reunir a informação mais importante sobre: a situação; os participantes; os comportamentos demonstrados; das percepções, relações e comportamentos existentes; e dos resultados e/ou consequências do que observa. Posteriormente, as respostas à entrevista e as notas de campo, ajudam a construir um processo mais objetivo e conciso (Tuckman, 2012).

O plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil. (...) O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto de estudo ou fonte de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam então uma malha larga (...) À medida que vão conhecendo melhor o tema em estudo, os planos são modificados e as estratégias seleccionadas (Bodgan & Biklen, 1994, p.89/90).

O principal objetivo do estudo de caso é a particularização, porque se escolhe um único caso e tenta-se conhecê-lo, isto é, toda a atenção vai para aquele caso específico. Deste modo, um bom estudo de caso é paciente, reflexivo, responsável e disponível para dar uma nova perspectiva (Stake, 2009).

4.3 Questões e Objetivos da investigação

As questões e os objetivos respondem às situações que não são controladas, mas sim às situações de exploração, descrição, compreensão dos comportamentos e das interações que se produzem naturalmente (Fortin, Côte & Filon, 2009). Posto isto, esta investigação, centrada na figura do líder como meio para a inclusão social dos indivíduos com NEE, obedece a objetivos e questões que ajudam no seu desenvolvimento.

Tabela 11 – Objetivos e questões da investigação

Objetivos	Questões	Instrumentos
Caracterizar e compreender o papel do líder na organização	- Que tipo de liderança exerce? - Quais as características que o definem como pessoa e como profissional?	- Entrevista (P1, P2, P3, P4) - Inquérito QML/QAL - Observação não participante
Verificar o impacto da liderança na organização	- É positivo o impacto da liderança nos liderados? - Em que medida é que os sucessos são alcançados?	- Entrevista (P5, P8, P10) - Inquérito QAL - Observação não participante
Determinar a influência do líder nos indivíduos com NEE	- De que modo é que os valores do líder influenciam os indivíduos do GDD? - Quais são os contributos que a liderança concede à inclusão social?	- Entrevista (P6, P7, P9) - Observação não participante - Análise Documental

4.4 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados num estudo é um procedimento adequado para complementar o projeto. A base importante desta fase é recolher os dados a partir da vida quotidiana dos indivíduos e da instituição e saber integra-los no plano que foi traçado, e não meramente fechados num lugar com limitações (Yin, 2003). Ainda, de acordo com Bell (2005) os instrumentos são selecionados com o objetivo de facultar os dados necessários para produzir as respostas completas da pesquisa.

Deste modo, para este estudo de caso, os instrumentos que a investigadora usou foram: a análise documental, a entrevista semiestruturada e a observação não participante. Segundo Tuckman (2012) estes são os instrumentos principais onde o investigador pode colher os dados necessários. Outro instrumento utilizado foi o inquérito por questionário,

nomeadamente o Questionário Multifactorial da Liderança (QML), adaptado de Bass e Avolio, e o Questionário de Avaliação de Liderança (QAL), adaptado de Rego e Cunha.

4.4.1 Entrevista

A entrevista apresenta-se sob forma de interação social, ou seja, é um diálogo dissimétrico, em que uma das partes preocupa-se em recolher dados e a outra parte concede a informação necessária. É designada como uma conversa intencional entre duas ou mais pessoas (Gil, 2008). Na investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas maneiras: como recolha de dados ou serem interligadas a outras técnicas viáveis. É um tipo de instrumento que se usa com frequência, para recolher os dados descritivos da linguagem (Bodgan & Biklen, 1994).

De acordo com Bento (2013) a entrevista pode ser utilizada com diferentes finalidades: 1) pode ser um método exploratório para analisar conceitos; 2) pode ser um principal instrumento para uma investigação; 3) pode ser um complemento aos outros métodos, quer para explorá-los, quer para validá-los com o intuito de aprofundar o conhecimento.

Existem três tipos de entrevista: estruturada, semiestruturada e não estruturada. A estruturada é quando o entrevistador tem à sua disposição um leque de temas consideráveis, de modo a que a pessoa entrevistada consiga moldar o seu conteúdo. Na semiestruturada, obtém-se dados comparativos entre vários sujeitos, contudo, estes podem não ter a capacidade de estruturar um tópico, isto é, esta entrevista pode ser realizada com o intuito de obter uma compreensão geral sobre os temas. Na entrevista não estruturada, o entrevistado tem mais liberdade para falar sobre conteúdos do seu interesse, tem um carácter mais livre e espontâneo, não obedece a um guião e é caracterizada como uma conversa aberta (Bodgan & Biklen, 1994).

Para esta investigação sobre o líder, a investigadora optou por uma entrevista semiestruturada com um guião de perguntas abertas, porque as perguntas apoiam-se num guião que não limitam as respostas predefinidas. Este tipo de entrevista dá a possibilidade de responder às dúvidas inerentes à investigação, mas por outro lado, dá a oportunidade de explorar outros assuntos relacionados com o tema da mesma, com o objetivo de abordar preocupações e soluções para os dias de hoje. A mesma foi realizada ao líder do grupo.

Analisando as palavras de Bell (2005), há vantagens e desvantagens em relação à elaboração da entrevista. A maior vantagem é a capacidade de adaptação da entrevista à pessoa e à situação em que se encontra. Esta é capaz de extrair ideias, sentimentos e motivos, assim como, o entrevistador perceber, através da postura corporal, a maneira como é feita a resposta. A desvantagem é que pode demorar imenso tempo a ser feita e a análise das respostas pode incitar alguns problemas.

É importante que o investigador questione a opinião pessoal do entrevistado, mas também questione o que acontece na realidade, isto porque, as entrevistas são fontes de informação que recolhem as intenções dos sujeitos e a subjetividade dos momentos observados. Para que um estudo de caso seja eficaz, tem de conseguir adaptar as questões aos aspetos e acontecimentos específicos, porque “As questões específicas formuladas aos participantes num determinado fenómeno podem não ser adequadas a outros sujeitos que respondam na sua qualidade de observadores” (Tuckman, 2012, p. 692).

Nesta investigação, a entrevista assume um carácter informal, um diálogo sem limitações (Yin, 2003), no sentido que o entrevistado tem a oportunidade de falar abertamente e o entrevistador intervém caso a conversa se desvie dos objetivos.

4.4.2 Inquérito por questionário

O inquérito pode ser definido como uma interrogação acerca de uma situação que envolve pessoas e permite formular um conjunto de questões diretas aos sujeitos, com vista a procurar opiniões, atitudes e pensamentos (Sousa, 2005). Para Ghiglione e Matalon (1993), o inquérito define-se como “um conjunto de questões teóricas, epistemológicas e metodológicas muito diversas” (p. 1), e a sua prática exige saber utilizar várias técnicas (por exemplo: entrevistas livres, escalas de atitudes e comportamentos, análises estatísticas, etc.). É importante ter conhecimento das condições que os sujeitos apresentam e elaborar o inquérito acessível e compreensível para todos.

Realizar um inquérito é *interrogar* um determinado número de indivíduos, tendo em vista a *generalização*. (...) Em primeiro lugar, porque se trata de interrogar, o inquérito distingue-se tanto da observação (...), como da experimentação (...). Em segundo lugar, o inquérito, porque define como unidade de observação, e, portanto, de análise, o indivíduo (...). Finalmente, trata-se de inquirir visando

uma generalização: não são os indivíduos, pessoalmente, que nos interessam, como no caso de uma entrevista-diagnóstico ou de uma entrevista de recrutamento, mas a possibilidade de retirar do que eles dizem, conclusões mais vastas. (Ghiglione & Matalon, 1993, p.2)

O inquérito reúne algumas vantagens e desvantagens, como mostra a tabela 12. As vantagens descritas são a razão pela qual a investigadora optou por inquéritos, uma vez que conseguiu obter as respostas necessárias em pouco tempo.

Tabela12: Vantagens e Desvantagens do inquérito

Vantagens	Desvantagens
1) Podem ser aplicados a vários sujeitos ao mesmo tempo;	2) Não possibilita saber o que pensa o sujeito no momento da resposta;
3) É um instrumento que pode ser enviado e reenviado por correio, devido à localização dos sujeitos;	4) Não dá garantias de que devolvam o inquérito, o que pode levar a uma redução de amostra;
5) Assegura o anonimato dos sujeitos, o que aumenta a veracidade dos resultados;	6) Tem poucas perguntas, porque em demasia pode não levar o sujeito a responder a todas;
7) Os sujeitos respondem o que lhe é mais conveniente no momento;	8) Pode haver dificuldades em relação à objetividade, uma vez que a pergunta pode ser interpretada de várias maneiras.
9) As respostas obtidas não poderiam ser descobertas de outra maneira.	

Adaptado de Sousa (2005)

Deste modo, os inquéritos foram realizados em forma de questionários, porque o sujeito responde em forma de escrita a questões sobre acontecimentos factuais. Não é só pelo facto de ser o instrumento mais utilizado por todos os investigadores, mas de acordo com Bell (2005), os questionários dão a possibilidade de quantificar a diversidade de dados, por isso solicitam mais disciplina na escolha das perguntas e quanto mais acessível for, mais simples será a sua análise. Nesta linha de pensamento, o questionário apresenta flexibilidade na sua estrutura e forma de recolher os dados.

4.2.2.1 Procedimentos utilizados para a construção dos inquéritos

Para a recolha de dados, o investigador pode ou não utilizar um questionário já aplicado ou então criar um novo. Maioritariamente são utilizados os questionários que já existem e que já foram testados, tendo a vantagem de poder comparar vários estudos. (Fortin; Côte & Fillion, 2009).

Neste caso, a investigadora optou por utilizar o *Questionário Multifactorial da Liderança* (QML), de Bass e Avolio (1985), traduzido e adaptado por Oliveira (2007) na sua tese de

dissertação. Este instrumento identifica os comportamentos que estão iminentemente ligados ao sucesso organizacional e individual. Detém a capacidade de medir o sucesso, a motivação, a interação e a satisfação do líder para com o seu grupo de liderados, para a organização e para os métodos de trabalho que utiliza. É de salientar que o mesmo foi elaborado exclusivamente ao líder do grupo, ao Dr. Henrique Amoedo, e teve como objetivo analisar a maneira como o próprio se autoperceciona. É composto por 45 itens que traçam hierarquicamente a liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), e ainda equaciona os resultados dessa mesma liderança (esforço, eficácia e satisfação), como mostra a seguinte tabela:

Tabela 13 – Subescalas e itens relacionados com o QML

Tipos de Liderança	Subescalas	Itens ⁴
Transformacional	→ Atributos	→ 10/18/21/25
	→ Comportamentos	→ 6/14/23/34
	→ Motivação Inspiracional	→ 9/13/26/36
	→ Estimulação Intelectual	→ 2/8/30/32
	→ Consideração Individual	→ 15/19/29/31
Transacional	→ Recompensa Contingencial	→ 1/11/16/35
	→ Gestão por exceção (ativa)	→ 4/22/24/27
<i>Laissez-Faire</i>	→ Gestão por exceção (passiva)	→ 3/12/17/20
	→ <i>Laissez-Faire</i>	→ 5/7//28/33
Resultados da Liderança	→ Esforço Extra	→ 39/42/44
	→ Eficácia	→ 37/40/43/45
	→ Satisfação	→ 38/41

Adaptado de Bass & Avolio (2004)

Após o preenchimento, o questionário foi dividido nos quatro grupos e cada área foi analisada individualmente. Como este questionário foi apenas respondido pelo líder, a sua análise foi feita através do Excel por se designar uma ferramenta simples e acessível para elaborar os gráficos necessários. Foram introduzidas as perguntas e o nível respondido, foi necessário a contagem relativamente à média das respostas e seguidamente, associa-la à escala utilizada para medir as mesmas.

⁴ Correspondem ao número da questão no questionário

Quanto ao outro questionário foi utilizado o Questionário de Avaliação de Liderança (QAL) – a virtude está no meio, adaptado de Rego e Cunha (2011). É constituído por 4 categorias e composto por 19 itens, tendo entre 15 a 25 perguntas cada (tabela 14). A investigadora selecionou, no máximo, duas de cada componente e ajustou as questões à terceira pessoa do singular, porque este foi destinado aos colaboradores do líder. Teve o intuito de analisar a postura e comportamento do líder na opinião dos colaboradores.

Tabela 14 – Categorias e Virtudes do QAL

Categoria	Virtude	Designação
Eu, vigoroso	Perseverança	Determinação na prossecução de objetivos
	Autoconfiança	Crença nas próprias capacidades
	Coragem	Força moral e/ou mental
	Otimismo	Tendência para ver o lado positivo da vida
	Vitalidade	Energia e garra para enfrentar os desafios
Eu, apaixonado	Vocação e paixão	Paixão pela atividade que exerce
	Curiosidade e amor pela aprendizagem	Desejo de ver, saber e experienciar
	Gratidão	Capacidade de sentir gratidão, mesmo com experiências negativas
	Propósito e transcendência	Atribuir um significado ao trabalho
	Humor	Capacidade de rir e brincar
Eu, temperado	Prudência	Refletir e ponderar as consequências
	Honestidade e integridade	Atuar de acordo com o que fala. Falar sem hipocrisia
	Temperança	Capacidade de autocontrolo que permite resistir a comportamentos negativos
	Perdão	Capacidade de abster-se de nutrir sentimentos negativos sobre quem ofende
	Humildade	Capacidade de avaliar sem exageros o sucesso e o fracasso
Eu, ser social e cidadão	Humanidade	Respeitar as pessoas e reconhecer-lhes o direito à liberdade, dignidade e auto-estima
	Justiça	Respeitar os direitos de cada pessoa
	Inteligência social	Compreender e saber gerir as suas emoções e os relacionamentos interpessoais
	Autenticidade	Ser verdadeiro consigo mesmo e com os outros. Responsabilizar-se pelos seus erros

Adaptado de Rego, Cunha & Cleg (2010)

Por ter um número de sujeitos reduzidos, a análise estatística foi realizada na ferramenta do *office* que melhor trata os números, o Excel. A investigadora dividiu as questões por categoria e apontou a frequência dada em cada virtude. Após a exposição dos números, todas as categorias foram unidas de forma a obter graficamente todas as virtudes ordenadas.

Nos inquéritos por questionário acima descritos, a investigadora optou por utilizar uma escala para medir e autoavaliar a opinião do sujeito. “A escala indica o grau, segundo o

qual os indivíduos manifestam uma dada característica” (Fortin, Côte & Filion, 2009, p.388). É adjudicado um valor numérico (*score*), que representa a ligação do indivíduo com a característica questionada. Existem várias escalas, mas para esta investigação foi escolhida a de Likert (ou escala aditiva), porque mede a frequência de utilização ou de aplicação. Para este caso em concreto, a investigadora pretendeu avaliar a frequência de utilização com os níveis de 1 a 5 (tabela 15), como confirma Bell (2005) que é a mais simples de ser elaborada, mas pode variar do nível 1 ao 7.

Tabela 15 - Tabela de Frequência

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente

Os questionários foram divididos em duas partes. A primeira parte faz referência aos dados demográficos dos inquiridos, nomeadamente a idade e o género, as habilitações literárias, a profissão e o tempo que exerce funções na organização, e no caso dos colaboradores, o tempo de trabalho com o líder. A segunda parte corresponde às questões relacionadas com a liderança e o papel do líder na organização: o QML relativamente à liderança que o mesmo exerce; o QAL para determinar a personalidade do líder na voz do seu grupo.

Estes foram enviados por correio eletrónico ao líder, que por sua vez distribuiu pelo grupo. Dos oito inquiridos enviados aos colaboradores, sete foram respondidos e devolvidos. Prontamente, um dia após ao envio, reenviaram os questionários já respondidos pelo mesmo meio.

4.4.3 Observação não participante

A observação é uma característica básica do ser humano. Observamos porque queremos analisar o que decorre no interior e no exterior do indivíduo ou de um acontecimento natural da vida. No que diz respeito à educação, a observação ganha uma amplitude mais formal e sistemática, pois encarrega-se de pesquisar sobre os problemas e de procurar soluções, ajudando a compreender o processo pedagógico (Sousa, 2005). Na investigação qualitativa e, conseqüentemente, no estudo de caso, a observação é registada através das notas de campo. Caso seja necessário elaborar grelhas de avaliação ou algo semelhante, a investigação assume um papel de quantitativa (Tuckman, 2012).

Neste âmbito, as observações têm de ser delineadas com rigor. É importante que o investigador escolha o método de como vai observar, o quê e onde vai observar e o meio como as mesmas serão anotadas. (Fortin, Côte & Filion, 2006). “O objetivo da observação é o acontecimento ou o fenómeno em ação.” (Tuckman, 2012, p. 704). O indivíduo que observa, tem apenas que prestar atenção. Contudo, é necessário ter um esboço do que é essencial, como por exemplo: a relação entre os vários sujeitos; o objetivo e/ou motivo dos comportamentos dos mesmos e o efeito que estes comportamentos têm nos momentos que seguem. O mais importante é estar atento e aprender tudo o que lhe for possível, sem incomodar os que estão sendo observados. É preferível que a observação seja discreta para que os acontecimentos sejam espontâneos e sem influência do observador (Tuckman, 2012).

O objeto de estudo de uma observação são as pessoas porque determinam e estabelecem padrões de interações e comportamentos verbais e não-verbais, e com uma forma muito particular tentam explicar o mundo em que vivem (Sousa, 2005). Existem vários tipos de observação que estão à disposição do investigador. Porém, para esta investigação qualitativa, a investigadora optou por uma observação estruturada e não participante. “A observação estruturada consiste em observar e em descrever, de forma sistemática, comportamentos e acontecimentos que dizem respeito ao problema de investigação.” (Fortin; Côte & Filion, 2009, p. 371/372). O objetivo é o de descrever os acontecimentos de forma mais verdadeira possível.

A observação não participante e estruturada foi baseada em vários critérios, como por exemplo, onde e o que foi observado, a maneira como foi realizado e como foi anotado estas observações. O local observado foi a AAAIDD, situada no Pico dos Barcelos. O foco da observação foi o comportamento e atitudes do líder e as relações interpessoais, isto é, o desenrolar da liderança; o desenvolvimento das atividades e/ou eventos que favoreçam à inclusão social dos indivíduos com NEE e a comunicação não-verbal. No fim, as observações foram completadas com uma reflexão que permitiram um esclarecimento sobre o caso em estudo. As mesmas foram anotadas através das notas de campo, em suporte papel, e organizadas sequencialmente numa tabela (apêndice 7).

A opção pela observação não participante foi por ter tido pouco tempo no campo de investigação, e precisava de reunir a máxima informação sobre o tema; por outro lado,

devido à agenda preenchida do grupo, houve um consenso entre a investigadora e a organização para realizar este tipo de observação, que acabou por se tornar o mais válido. Com a observação não participante, a investigadora permaneceu apenas como espectadora, sem participação e envolvimento pessoal com o grupo. De acordo com Sousa (2005), “ (...) com este não envolvimento procura-se um maior rigor, objetividade e isenção de observação” (p.114).

4.4.4 Análise documental

De acordo com Sousa (2005), “a investigação documental pode ser considerada como um procedimento indireto de pesquisa, reflexivo e sistemático, controlado e crítico, procurando dados, factos, relações ou leis sobre determinado tema, em documento existente” (p. 88). A vantagem da utilização da análise documental é que esta dá-nos outro tipo de conhecimento sobre os factos investigados.

Para os estudos de caso, a análise de documentos assume um papel importante. Servem para relacionar com os outros métodos, nomeadamente: verificar a utilidade do discurso feito na entrevista; podem facultar outros pormenores detalhados para comparar com outros já recolhidos; podem dar a oportunidade de encontrar novos objetivos e questões. “Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer planeamento para a coleta de dados” (Yin, 2003, p.114).

A análise documental serve como método estratégico e funciona paralelamente aos outros instrumentos. Parafraseando Bodgan e Biklen (1994), todas as organizações possuem documentos oficiais que descrevem toda a sua atividade interna e externa, como por exemplo: os *dossiers*, memorandos, registos, códigos de ética, comunicados, livros, entre outros. Muitos destes documentos estão disponíveis ao investigador, no entanto, é necessário uma autorização para que possam ser consultados e utilizados. Contêm todo o tipo de informação, desde a literatura e referências acerca da história e percurso da organização; a maneira como a liderança é encarada e o prestígio dos membros da equipa, até à relação e a proximidade com a comunidade.

“Recolher dados através do estudo de documentos segue a mesma linha de pensamento que observar ou entrevistar” (Stake, 2009, p. 84). Na maioria das vezes, a análise documental serve para substituir os registos de atividade que o investigador não consegue e/ou gostaria

de observar. Deste modo, para este estudo, a investigadora recorreu a vários documentos que descreveram a situação da organização e de como funciona. Por outro lado, a pesquisa foi efetuada através de livros, conferências, artigos de opinião/revista/jornais, entre outros.

4.5 Procedimentos éticos

De acordo com Stake (2009), qualquer trabalho de investigação executado numa determinada organização privada ou pública, deverá expressar qualquer expectativa de um plano de anonimato. É fundamental reunir os procedimentos éticos para a proteção dos sujeitos do estudo, porque limitam as responsabilidades e permitem o seu anonimato.

As questões éticas desempenham um papel importante numa investigação. Se os participantes querem o seu anonimato e a sua confidencialidade, em nenhuma circunstância estes podem ser identificados. A confidencialidade é uma promessa que o investigador faz aos sujeitos do estudo, na medida em que estes não serão apresentados de forma identificável. É importante que a investigadora garanta aos sujeitos o anonimato e que respeite estritamente a sua confidencialidade. (Bell, 2005).

4.6 Técnicas de análise de resultados

Após recolher os resultados através dos instrumentos já referidos, a investigadora procedeu à sua análise com o intuito de validar a sua investigação.

A análise pretende dar significado às primeiras impressões assim como às compilações finais. Analisar significa, na essência, fracionar. Nós fracionamos as nossas impressões e as nossas observações. (...) Precisamos de fracionar a nova impressão, dando significado às partes. Não se trata do princípio, meio e fim, não dessas partes, mas das partes que são importantes para nós. (Stake, 2009, p.87)

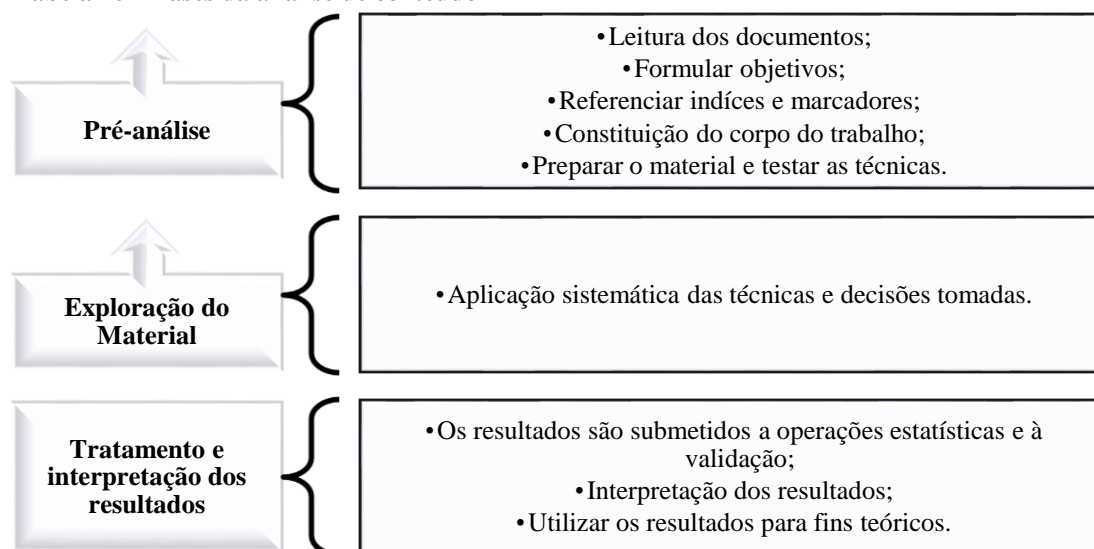
O objetivo de analisar os dados é compreender aquilo que foi investigado, desde à análise documental até às entrevistas, aos inquéritos e as observações. Envolve um trabalho com os dados, com a sua organização, na descoberta do que é realmente importante, e do que deve ser compreendido e transmitido aos outros. Assenta na tarefa de interpretar e compreender os resultados obtidos (Bodgan & Biklen, 1994).

4.6.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um instrumento adaptável e utilizado para analisar as comunicações efetuadas. Concordando com Bardin (2008) pode tratar-se de evidenciar uma entrevista; de medir os discursos políticos; de interpretar as comunicações informais e formais de uma organização; de avaliar a sinalização urbana; de encontrar coerência nos *grafitos* em áreas públicas; de estruturar narrativas de histórias caricatas; de considerar o repertório semântico de algum setor público e de compreender vários tipos de estereótipos, são alguns exemplos.

A análise de conteúdo divide-se em três fases relevantes – pré-análise, exploração de material e o tratamento e interpretação dos resultados, como mostra a tabela 16.

Tabela 16 – Fases da análise de conteúdo



Adaptado de Bardin (2008)

Nesta perspectiva, utilizar a análise de conteúdo tornou-se uma opção completa e ajustável para analisar as técnicas documentais e a entrevista que foi realizada.

4.6.2 Triangulação

Em educação, a triangulação denomina-se como uma metodologia que examina três ou mais pontos de vista diversos, testados por diferentes instrumentos. O seu objetivo é analisar todos os dados e compará-los entre si (Sousa, 2005).

Nesta fase da investigação é necessário um pouco mais de rigor e de protocolos que não dependam do senso comum do investigador. O mesmo reconhece que não pode haver apenas medições para testar o significado das coisas, é necessário ser lógico para interpretar esses significados (Stake, 2009).

Existem vários tipos de triangulação, explicados por Bisquera (1989, citado por Sousa, 2009) e por Stake (2009), como apresenta a próxima tabela:

Tabela 17 – Tipos de triangulação

	Bisquera (1989, citado por Sousa 2009)	Stake (2009)
Triangulação de dados	Analisa dados de diferentes fontes e são comparados entre si (dados temporais, espaciais e pessoais).	É a verificação daquilo que já foi testado, ou seja, se o que é observado transmite o mesmo resultado que anteriormente.
Triangulação do (s) investigador (es)	Vários observadores analisam a mesma situação para haver uma discussão em concordâncias e discordâncias.	É trabalhar com co-observadores para analisarem o mesmo acontecimento.
Triangulação teórica	São estudadas teorias opcionais ou adversas oriundas de diferentes opiniões, de modo a existir uma compreensão mais prudente sobre o fenómeno.	Dois ou mais investigadores comparam os seus dados e a interpretação é triangulada, ou seja, concordam com o seu significado.
Triangulação metodológica	É aplicada vários métodos e técnicas para poder comparar os resultados, com a intenção de procurar prós e contras.	Consiste na utilização de vários instrumentos (observação, a entrevista e a análise documental) para obter uma interpretação mais adequada.
Triangulação múltipla	Resulta na combinação de vários tipos de triangulação já elaborados.	

Adaptado de Sousa (2005), Stake (2009)

Com esta técnica é possível “(...) conferir um certo robustecimento à validade de uma investigação de carácter qualitativo” (Sousa, 2005, p. 173), o que implica um esforço e a reflexão do investigador de modo a garantir a validade dos dados recolhidos (Stake, 2009). Assim, para o decorrente estudo, a investigadora utilizou a triangulação de dados, uma vez que analisou e comparou dados provenientes de várias fontes fidedignas. E utilizou a triangulação metodológica, porque aplicou vários métodos de recolha e análise de dados, o que permitiu compreender melhor os resultados finais.

Capítulo 5 - Apresentação e Análise dos dados

Este último capítulo da investigação consiste na apresentação e análise dos dados recolhidos através dos instrumentos utilizados anteriormente, e posteriormente serão feitas as conclusões. Tem a intenção de dar resposta à questão principal de investigação, assim como ir ao encontro dos objetivos e questões estabelecidas inicialmente.

Primeiramente, a investigadora apresenta o resultado final da entrevista feita ao Dr. Henrique Amoedo, através da análise de conteúdo. Seguidamente, com a análise estatística e descritiva, encontra-se dos resultados dos inquéritos elaborados ao líder e aos colaboradores. Em terceiro, é a análise dos dados recolhidos no terreno por meio da observação não participante. O último ponto do capítulo destina-se à triangulação dos dados.

5.1 Análise de conteúdo da entrevista

Foi realizada uma entrevista (apêndice 1), destinada ao Diretor Artístico e coreografo Henrique Amoedo. Os dados recolhidos através deste instrumento, foram primitivamente registados através de áudio e posteriormente transcritos para o Word (apêndice 2), de modo a proceder à sua análise. Por intermédio desta técnica, é possível analisar o que foi proferido para permitir a aquisição de indicadores, com o intuito de interligar com os demais dados recolhidos.

A investigadora salienta que a entrevista reuniu quatro grupos de análise: a liderança, o desempenho do líder, a inclusão social e a componente artística – a dança. As subcategorias descreveram a categoria escolhida, como é descrito na tabela 18. No apêndice 3 é apresentado a tabela de categorização completa deste instrumento.

Tabela 18 – Categorização da entrevista

Categoria	Subcategoria
Liderança	Significado da liderança
Desempenho do líder	Principais funções
	Foco da sua liderança
	Autocaracterização
	Autoavaliação
Inclusão Social	Significado de inclusão social
	A liderança impulsionadora da inclusão social
	Medidas para a inclusão social
Componente artística – a dança	Surgimento da dança
	Dança e a eliminação de barreiras sociais
	Projeção para o futuro

A categoria da liderança teve como objetivo constatar qual é a percepção que o líder tem sobre a liderança, e contém uma subcategoria: o significado da liderança. Nesta subcategoria, o Dr. Henrique é da opinião que liderar não é mandar em alguém:

Eu acho que liderar é você motivar as pessoas, para que elas sigam com você no mesmo caminho tentando atingir o mesmo objetivo. Isso para mim é liderar: que elas venham junto com você para chegar.

Na segunda categoria, a investigadora pretendeu compreender o perfil do líder naquela organização e como se autoperceciona e avalia o seu desempenho. Encontra-se dividida em quatro subcategorias: as principais funções, o foco da sua liderança, a autocaracterização e a autoavaliação.

Na primeira subcategoria, através de exemplos, o líder explicou que exerce várias funções, ou seja, assume várias responsabilidades, desde analisar questões burocráticas até elaborar uma coreografia. Uma vez que a AAAIIDD é a organização que gere o GDD, o mesmo elucidou que faz a direção artística do GDD e da AAAIIDD, ou seja, as diretrizes artísticas têm de ser pensadas estrategicamente para divulgar corretamente o conceito de dança inclusiva e conseqüentemente operacionaliza tudo o que foi pensado no grupo de dança.

(...) porque convidar tal coreografo, porque convidar tal professor, onde eu quero chegar com isso, (...) e então quais são os objetivos da instituição para chegar aonde a gente quer. (...) depois de já ter pensado no que tem de ser feito, é motivar para que eles cheguem àquilo que eu pensei.

Deste modo, o próprio comentou que não tem um horário fixo e que por vezes pode ser difícil de conciliar várias coisas ao mesmo tempo. Nomeadamente, nas semanas com mais *stress* tanto pode sair as 18h como sair às 20h. Inclusivamente na semana que ocorreu esta entrevista, houve elementos que saíram da organização pelas 4:30h da manhã, por causa da reportagem que estavam a fazer sobre o grupo. Porém, não deixa de cumprir o que está previamente planeado.

Na subcategoria do foco da liderança, o Dr. Henrique afirmou que exerce a sua liderança focando-se nos objetivos da organização e na evolução do GDD, ou seja, o GDD é uma

forte componente que pertence à AAAIIDD, então o líder tenta balançar o crescimento de ambos de modo a que consigam ter o mesmo sucesso.

Relativamente à subcategoria da autocaraterização, a investigadora anotou uma caracterização sincera e completa. O Dr. Henrique reconheceu que é um líder rígido, mas ao mesmo tempo com empatia, pois quando opta por ser rígido tem de o ser para que as coisas sejam bem realizadas, mas sabe valorizar e dar apreço quando os elementos do grupo merecem. O próprio afirma “como se eu batesse de um lado e desse carinho do outro”. O defeito que o enfatiza é ser demasiado controlador e centralizador com tudo, porque todas as decisões passam por este líder, o que justifica:

(...) o Dançando com a Diferença surge comigo, ou seja, tudo o que acontece, é lógico que a gente foi crescendo, mas eu domino, modéstia à parte, ou melhor ou pior, mas eu domino todas as fases deste processo. Eu sei o que é divulgação, sei o que é fazer material gráfico, sei o que é fazer uma coreografia, ou seja, às vezes quando eu passo a coisa eu tenho a tendência de querer que as pessoas façam como eu faria.

As diferentes posturas perfilhadas pelo líder divergem consoante o lugar onde se encontra, ou seja, com o GDD este tem uma relação mais próxima e mais pessoal, devido às vivências e experiências que partilham. Contrariamente, com os colaboradores tem uma relação mais profissional e reservada. Ainda assim, nos dias em que há mais stress, o líder tende a ser ainda mais controlador, pois muitas vezes não está presente e precisa de deixar as coisas já predefinidas.

Eu acho que consigo ser muito mais próximo no trabalho do Dançando com a Diferença do que o pessoal do escritório. (...) e falar do tipo de relação é diferente. O envolvimento, o corporal, enfim, eu lá tenho uma postura muito mais próxima. No Dançando com a Diferença estou com uma postura mais próxima do que todas as pessoas do escritório, isso tem a ver com as viagens, enfim, com as experiências de cada um. Isso faz com que eu seja diferente em cada lugar.

A última subcategoria da categoria sobre o desempenho é a autoavaliação, que teve como intuito verificar se o líder pondera sobre as suas práticas de liderança. O Dr. Henrique asseverou que repensa diariamente nas atitudes e nos comportamentos que executa, pois, o próprio assegura que “se você não repensa está ‘frito’”. Neste sentido é um líder que se

autoavalia constantemente, isto é, sempre que age de uma forma e não surte o efeito que deseja no liderado, o mesmo reflete sobre o acontecimento e tenta modificar.

Todos os dias quando eu chego para trabalhar “hoje é isso ou aquilo”, então tá, isso são pequenas coisas: ontem eu fui bruto quando eu falei com não sei quem, a forma que eu falei com não sei quem ontem não foi a mais adequada, porque é que a pessoa não entendeu (...). Eu penso para saber de onde vem, e algumas vezes eu falo “ok eu tenho que mudar”, e outras vezes “não, não sou eu, sinto muito”.

A terceira categoria diz respeito à inclusão social, um ingrediente fundamental para esta organização. Reúne três subcategorias: o significado de inclusão social, a liderança como impulsionadora de inclusão social e medidas para a inclusão social. Para explicar o que é este conceito, referente à primeira subcategoria, o Dr. Henrique considera:

A inclusão para mim, conceitualmente, é uma via de mão dupla, ou seja, você tem que se preparar para estar na sociedade e a sociedade se preparar para te receber.

No que concerne à liderança como impulsionadora de inclusão social, a investigadora planejou apurar a maneira como é que o líder exerce a sua liderança tendo em vista a inclusão dos indivíduos com NEE. O Dr. Henrique esclareceu o método da responsabilização, onde cada elemento é responsável por todas as fases do seu processo, ou seja, cada um é responsabilizado por chegar a horas ao compromisso que tem, é responsável por trazer o material que necessita e por cumprir as regras estabelecidas, sendo que quando falham nalguma coisa são penalizados. O método da responsabilização permite que cada um responda pelas suas atitudes e pelos seus comportamentos,

Se aquilo foi passado para ela fazer ou é uma responsabilidade dela, é porque você confia que ela vai cumprir, então você deu o voto de confiança, depois ela cumpre ou não cumpre e isso vai fazendo a pessoa caminhar, ela conquista o seu espaço social.

A subcategoria sobre as medidas para a inclusão social teve o objetivo de perceber qual a medida que o líder utiliza diariamente, tendo em vista a inclusão social dos indivíduos com NEE. O próprio afirmou que os treinos de autonomia são importantes pois consiste em que cada indivíduo assuma o seu papel na sociedade, mas também trabalhar no inverso, isto é,

a sociedade aceitar estes papéis. Esta autonomia é baseada em: ensinar andar de autocarro, ensinar a cozinhar, a se portar bem na mesa, o saber estar e saber agir, sendo condições fundamentais para que a autonomia seja conseguida.

Na quarta categoria foi abordada a componente artística – a dança, em que a investigadora pretendeu saber o seu contributo para a AAAIIDD. Agrupou três subcategorias: o surgimento da dança, a dança e a eliminação das barreiras sociais e a projeção para o futuro. Na primeira subcategoria, o Dr. Henrique explica que a dança apareceu na sua licenciatura em educação física e desporto, quando viu uma menina com deficiência a dançar com uma professora, e escolheu estudar e trabalhar profissionalmente a arte da dança. O conceito de dança inclusiva foi criado pelo mesmo, em 2002, como já foi referido anteriormente.

Relativamente à subcategoria da dança e a eliminação de barreiras, a investigadora questionou de que modo é que esta arte ultrapassa as barreiras sociais. O Dr. Henrique considera que a aproximação da dança para o público em geral, ou seja, quem vai assistir um espetáculo do GDD não fica desinteressado, porque de uma maneira ou de outra, o público é tocado e sente o que está sendo transmitido, mais pelo objeto artístico do que pela deficiência. Por outro lado, a comunicação social projeta a deficiência de outra forma, o que ajuda na mudança de conscientização de cada um.

Ninguém sai indiferente de um espetáculo do Dançando com a Diferença. Quando vê ao vivo, você pode não gostar ou você pode adorar, mas você é tocado de alguma forma. E depois normalmente você é tocado pelo espetáculo, pelo objeto artístico e não pela deficiência. Então o que a gente ouve muitas vezes é assim “ah eu nem lembrei que tinham pessoas com deficiência fazendo espetáculo, só depois que fui pensei nisso”, é isso que faz com que você tenha que rever na sua cabeça a questão da deficiência (...)

No que concerne à última subcategoria: projeção para o futuro, o líder sublinhou que se não tivesse confiança no seu trabalho para melhorar o futuro já teria desistido, e prevê um futuro risonho para o grupo. Confirma, ainda, que é notório a evolução da aceitação por parte da sociedade, as pessoas estão mais abertas ao conceito de deficiência, e a comunicação social concentra-se mais no objeto artístico. Quando a investigadora questionou sobre os objetivos futuros para o GDD, o líder foi determinado e afirmou:

(...) Quando a dança inclusiva não for mais necessária (...) e não é necessário porquê? Porque eles entram em qualquer companhia de dança, porque seria normal qualquer escola de dança aceitar esse pessoal ou qualquer escola de teatro, ou seja, quando eles tiverem plenamente incluídos e fizerem parte da sociedade como um todo (...).

Quer isto dizer que, quando os elementos do GDD forem reconhecidos como artistas e merecedores de benefícios como outro indivíduo qualquer, o trabalho desenvolvido pelo Dr. Henrique fica assegurado. Contudo, o próprio sabe e está ciente que ainda falta muito caminho por percorrer e muitas batalhas por vencer.

No fim, o Dr. Henrique deu o exemplo de um dos bailarinos do GDD, no qual a dança trouxe mudanças muito positivas e melhorou muito a qualidade de vida do mesmo. Foi com grande satisfação e orgulho que falou neste indivíduo, porque foi fruto do seu trabalho e conseguiu fazer a diferença na vida deste bailarino. É evidente o sucesso que o grupo tem conseguido alcançar, não só através das peças que apresentam para um grande número de público, mas também através dos vários projetos e atividades que organizam para dinamizar a socialização entre todos. O Dr. Henrique sente-se feliz com o percurso feito pelo GDD, porque é possível ver que atualmente está colhendo os bons resultados ao fim de vários anos a lutar por uma causa. É da opinião que a sua liderança tem marcado a vida dos indivíduos, no entanto, acha que pode sempre melhorar qualquer pormenor:

(...) sou muito insatisfeito com o meu trabalho, sempre acho que pode melhorar, sempre acho que os outros podem dar mais... mas eu acho que estamos no bom caminho.

5.2 Análise dos inquéritos por questionário

A investigadora irá fazer uma análise descritiva dos dados quantitativos, que podem ter utilizações ajustáveis à investigação qualitativa. Salienta que depois de os apresentar e descrever, irá triangular com a entrevista e a observação não participante, uma vez que: “Analisar as estatísticas oficiais actuais e compará-las com o que os sujeitos relatam verbalmente pode ser uma maneira útil de explorar percepções.” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 195). É de salientar que o QML e o QAL respeitaram a escala de Likert, de frequência (1 – nunca, 2 – raramente, 3 – algumas vezes, 4 – muitas vezes, 5 – frequentemente) para medir as respostas dadas pelos inquiridos.

5.2.1 Caracterização dos inquiridos

Os inquiridos foram caracterizados pelo género, idade, habilitações literárias, profissão, e no caso dos colaboradores, o tempo que estes trabalham com o líder. Estes dados foram introduzidos e analisados no SPSS 24, com o objetivo de obter percentagens mais específicas sobre cada caracterização. A tabela 19 corresponde ao género, dois 8 inquiridos, 5 são do género feminino (62,5%) e 3 são do sexo masculino (37,5%).

Tabela 19 – Género

		Frequência	Percentagem
Válido	Feminino	5	62,5
	Masculino	3	37,5
	Total	8	100,0

Relativamente à idade, tabela 20, há 4 pessoas que têm menos de 30 anos (50%); 1 pessoa que tem entre os 31 e os 40 (12,5%), e 3 pessoas que têm entre 41 a 50 anos (37,5%).

Tabela 20 - Idade

		Frequência	Percentagem
Válido	<30	4	50,0
	31 - 40	1	12,5
	41 - 50	3	37,5
	Total	8	100,0

No que diz respeito às habilitações literárias, tabela 21, os dados são diversificados. Há 3 pessoas com 12º ano (37,5%), com licenciatura há 2 pessoas (25%), com pós-graduação, mestrado e 9º ano 1 pessoa (12,5%).

Tabela 21 - Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem
Válido	12º Ano	3	37,5
	Licenciatura	2	25,0
	Pós-Graduação	1	12,5
	Mestrado	1	12,5
	9º Ano	1	12,5
	Total	8	100,0

A tabela 22 representa a profissão de cada inquirido. No cargo de administrativo, existem 2 pessoas (25%); como monitor de dança há 3 pessoas a desempenhar a função (37,5%); no caso de atriz, ajudante de produção e diretor, há 1 pessoa respetivamente para cada (12,5%).

Tabela 22 - Profissão

		Frequência	Percentagem
Válido	Administrativo	2	25,0
	Monitor de Dança	3	37,5
	Atriz	1	12,5
	Ajudante de Produção	1	12,5
	Diretor	1	12,5
	Total	8	100,0

Por último, e referente apenas aos colaboradores, a tabela 23 indica o tempo de trabalho que cada inquirido tem com o líder da associação.

Tabela 23 – Tempo de trabalho com o líder (em meses)

		Frequência	Percentagem
Válido	<5	3	40,0
	11-15	1	15,0
	16-20	1	15,0
	>21	2	30,0
	Total	7	100,0

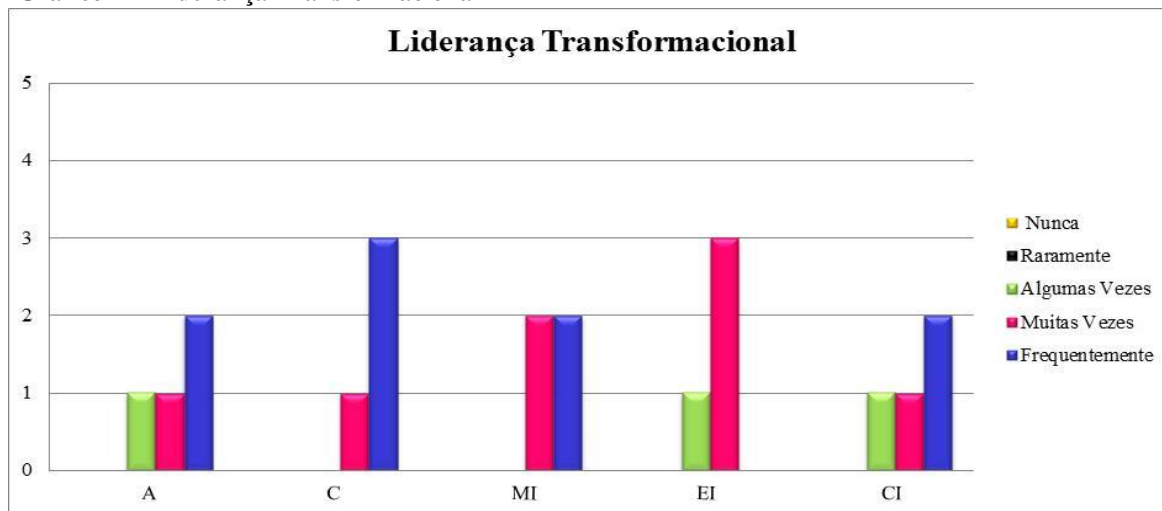
5.2.2 Resultado do QML ao líder

O QML foi respondido no dia 5 de fevereiro pelo Dr. Henrique Amoedo. Teve como objetivo avaliar o modo como se autoperceciona em relação ao seu desempenho e comportamento enquanto líder deste grupo, através dos três estilos de liderança que mais se destacam: transformacional, transacional e *laissez-faire*. No mesmo questionário, foram analisados os resultados da liderança, que se traduzem no esforço extra, na eficácia e na satisfação.

Devido ao facto do QML ter sido respondido apenas por uma pessoa, a investigadora optou por analisar o respetivo no Excel, tendo em conta que o programa do Office permitiu tratar as respostas com mais facilidade e rapidez. Inicialmente a investigadora dividiu os quatro grupos e anotou a frequência dada na escala já referida. Posto isto, houve uma contagem da quantidade de vezes que aparecia cada nível da escala e juntou-os de modo a formar os gráficos que se apresentarão de seguida. Assim, no eixo esquerdo está representado o número de vezes que, naquele item, aparece o 1,2,3,4 e o 5; no eixo inferior, as componentes que estão sob análise e o número de barras, correspondem à quantidade de perguntas que fazem parte daquele item.

O gráfico 1 apresenta a liderança transformacional e as suas componentes, nomeadamente: os atributos, os comportamentos, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individual.

Gráfico 1 – Liderança Transformacional



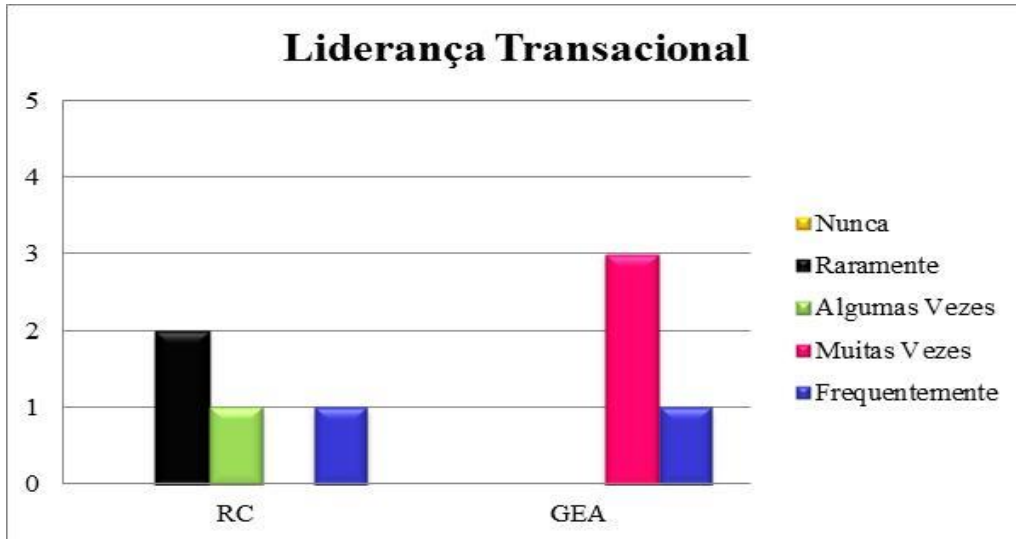
Legenda: A – atributos; C – comportamentos; MI – motivação inspiracional; EI – estimulação intelectual; CI – consideração individual.

O Dr. Henrique nestas subescalas classificou o seu comportamento entre o 3 (algumas vezes) e o 5 (frequentemente). Através deste gráfico é possível verificar que o líder preocupa-se em garantir o sucesso individual dos seus liderados, para poder alcançar o sucesso coletivo. Nos atributos, considera que a sua posição de líder é indispensável para os projetos a serem desenvolvidos, ao mostrar um certo poder e autoconfiança necessária. Em relação aos seus comportamentos, enfatiza o pormenor de dar significado à missão que tem de ser cumprida e pondera sempre as questões éticas e morais do trabalho. A motivação inspiracional diz que o líder encara o futuro com otimismo e que incentiva entusiasticamente para alcançar os objetivos. Na estimulação intelectual, o Dr. Henrique pretende cruzar várias perspetivas sobre os problemas e as soluções, de modo a realizar os projetos eficazmente. Por fim, na consideração individual, o líder assume que sabe dar valor às características individuais de cada elemento da equipa, desenvolvendo e fortalecendo os pontos fortes.

Na liderança transaccional (gráfico 2), o Dr. Henrique anotou as suas respostas entre o 2 (raramente) e o 5 (frequentemente). Na recompensa contingente, o líder dá apoio em prol dos esforços da sua equipa, no entanto, não é discutível o que é que cada um pode esperar dos feitos realizados. Em relação à gestão por exceção ativa, existe um controlo para

detetar falhas e/ou erros, e às vezes, a atenção do líder é direcionada às irregularidades executadas.

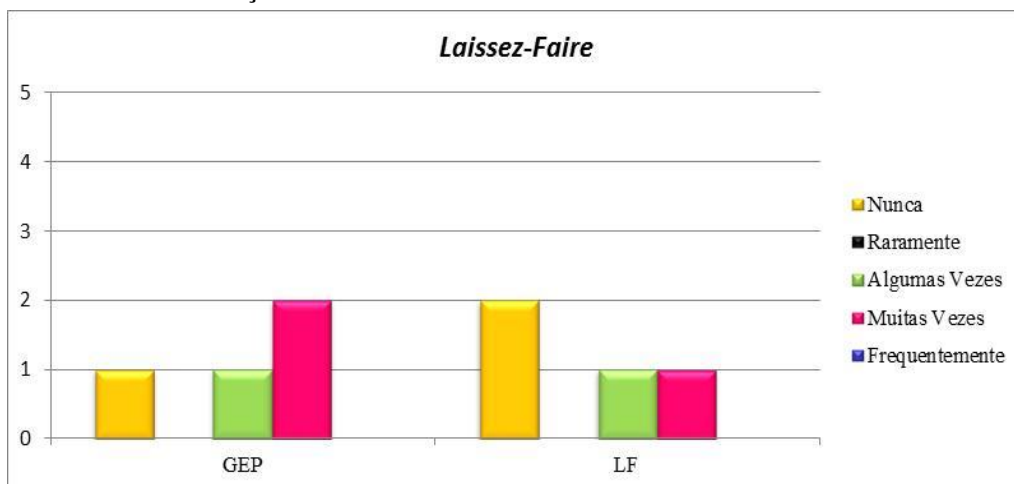
Gráfico 2 – Liderança Transacional



Legenda: RC – recompensa contingente; GEA – gestão por exceção ativa.

No que diz respeito à liderança *laissez-faire*, o gráfico 3 mostra a medição desde o 1 (nunca) até o 4 (muitas vezes). Na gestão por exceção passiva, o líder aguarda que algo aconteça com intenção de afetar a missão e os objetivos, de modo a atuar em conformidade. A componente *laissez-faire* indica que o líder não abdica da sua autoridade e está ativo na tomada de decisões.

Gráfico 3 – Liderança *Laissez-Faire*



Legenda: GEP – gestão por exceção passiva; LF – *laissez-faire*.

Por fim, os resultados da liderança (gráfico 4) traduzem-se em esforço extra, eficácia e satisfação, que foram medidas com o nível 3 (algumas vezes) até o 5 (frequentemente).

Gráfico 4 – Resultados da Liderança



Legenda: EE – esforço extra; E – eficácia; S – satisfação.

No esforço extra, é notório que subsiste por parte do líder uma vontade de conseguir sempre o sucesso nos projetos, o que faz com que leve a sua equipa a trabalhar constantemente com a máxima excelência. No item da eficácia, o líder preocupa-se, ocasionalmente, em otimizar melhores condições para que o grupo consiga alcançar ao que se propôs e é eficaz no que toca a cumprir compromissos com a organização. Relativamente à satisfação, o Dr. Henrique anotou que os seus métodos de liderança são satisfatórios.

O gráfico que se segue apresenta o resultado final do QML. Estão reunidas as quatro áreas que foram analisadas individualmente e produziram o resultado final. De acordo com o gráfico 5, a liderança transformacional apresenta classificação superior e a liderança *laissez-faire* apresenta uma classificação inferior.

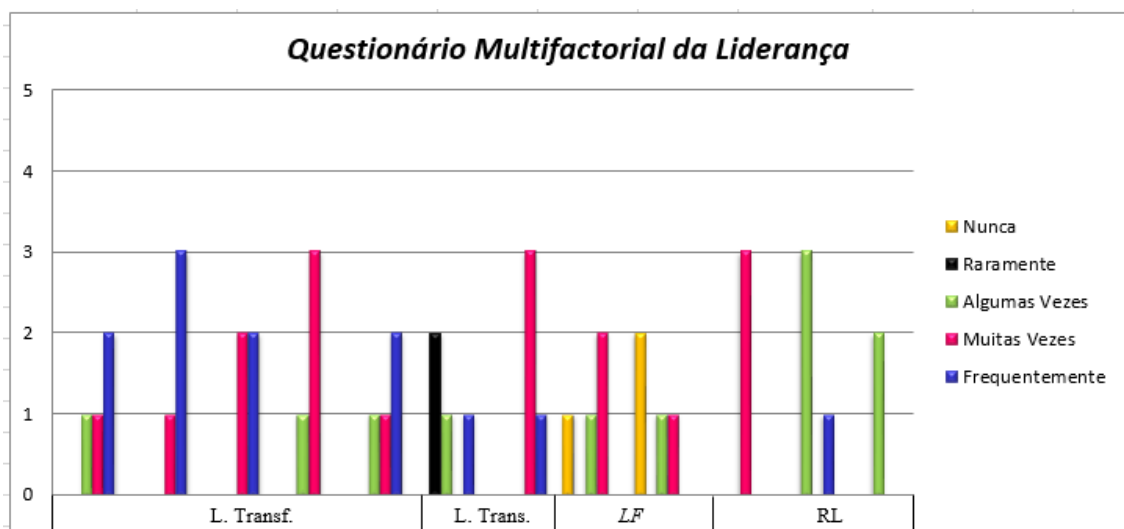
No que concerne à liderança transformacional, é possível apurar que, por um lado, a cada quatro questões o líder classificou como “frequentemente” dois dos seus comportamentos, por outro lado, utilizou o “muitas vezes” para um comportamento. À exceção da estimulação intelectual, as restantes áreas obtiveram uma boa classificação, o que significa que o Dr. Henrique considera cada indivíduo especial e importante para o funcionamento da organização e concretização dos objetivos. Convicto que é um líder capaz de influenciar positivamente o seu grupo e de coloca-los em primeiro lugar, revela também uma ética profissional consistente, focado na missão da organização.

Na liderança transacional, houve algumas oscilações entre as componentes. O líder assinalou que é raro compensar os seus liderados em troca do seu desempenho, mas oferece apoio no que eles precisarem. Esta ideia leva à segunda componente, à gestão por exceção passiva, porque o mesmo acompanha o trabalho desenvolvido por cada um, mas focaliza a sua atenção para o que está mal e assim evitar que volte a se repetir. Provavelmente, significa que o Dr. Henrique procura promover o trabalho por excelência, sem falhas, para que os projetos tenham sempre os melhores resultados.

Enfatizando a liderança *laissez-faire*, a predominância das respostas foram entre o “nunca” e o “algumas vezes”. É de destacar que, o líder faz questão de envolver-se em todos os assuntos da organização e que todas as decisões passam por ele. Considera que quando algo está a correr bem deve manter-se, todavia, não permite que haja adversidades que prejudiquem os objetivos. Claramente, o Dr. Henrique não pratica esta liderança, uma vez que se dedica a estar presente em todo o trabalho desenvolvido.

Os resultados da liderança mostram que, o Dr. Henrique reconhece que a sua liderança incentiva e promove à participação e o empenho de todos os indivíduos nos projetos, que nem sempre é possível serem eficazes, no entanto, não abdicam de lutar com o intuito de serem superiores. No entanto, está mais cismático em atender às necessidades da organização.

Gráfico 5 – Resultado final do QML



Legenda: L. Transf. – liderança transformacional; L. Trans. – liderança transacional; LF – laissez-faire; RL – resultados da liderança.

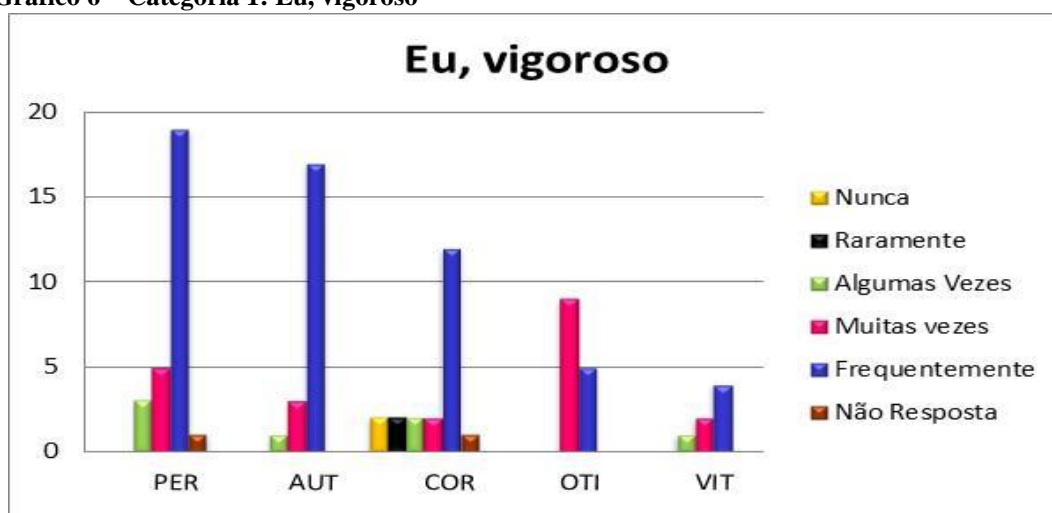
5.2.3 Resultado do QAL aos colaboradores

O QAL foi respondido pelos sete colaboradores da equipa liderada pelo Dr. Henrique, no dia 5 de fevereiro. O objetivo deste questionário foi analisar as perceções do grupo em relação aos comportamentos e as atitudes do líder, no que diz respeito às virtudes do mesmo. Todos os inquiridos nesta secção não serão identificados, em função disso, serão apresentadas as quatro categorias com cada virtude, e seguidamente, um gráfico do questionário completo para uma análise final. É de realçar que o mesmo respeitou a escala de Likert (1 – nunca, 2 – raramente, 3 – algumas vezes, 4 – muitas vezes e 5 – frequentemente).

Este questionário foi analisado como o anterior, pelo Excel, devido à insuficiência de indivíduos a responde-lo. A investigadora separou cada virtude e anotou a medida da escala, e posteriormente analisou cada categoria. O eixo esquerdo representa o número de vezes que a escala de Likert aparece na pergunta, e no eixo inferior a designação da virtude.

O gráfico 6 apresenta a primeira categoria analisada “*Eu, vigoroso*”. No total, esta categoria reuniu treze questões, agrupadas em cinco áreas: a perseverança, a autoconfiança, a coragem, o otimismo e a vitalidade.

Gráfico 6 – Categoria 1: *Eu, vigoroso*



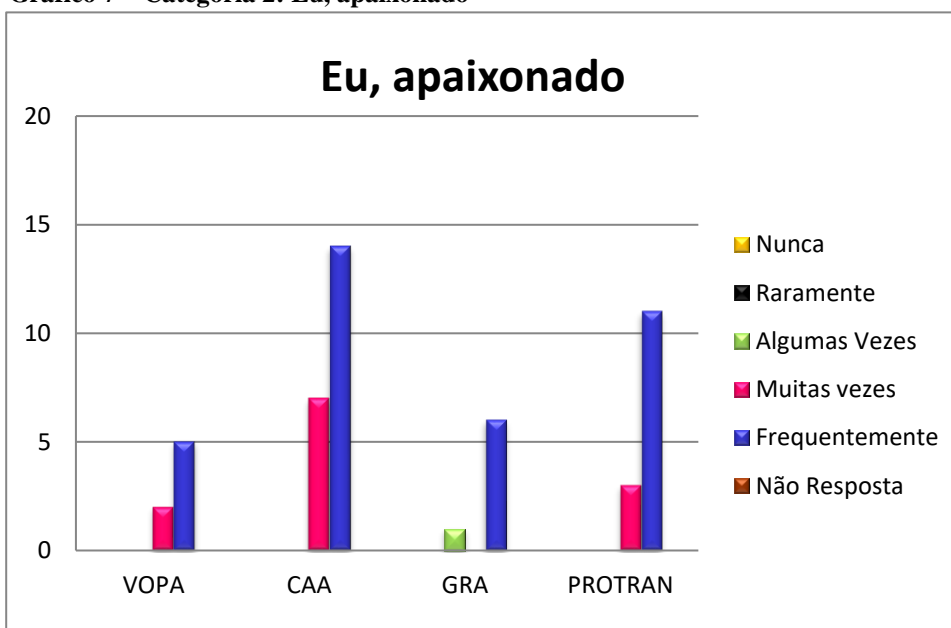
Legenda: PER – perseverança; AUT – autoconfiança; COR – coragem; OTI – otimismo; VIT – vitalidade

Na virtude da perseverança, houve dezanove respostas “frequentemente”, cinco “muitas vezes”, dois “algumas vezes” e uma “não resposta.” Na autoconfiança, houve dezassete

“frequentemente”, três “muitas vezes” e um “algumas vezes”. Na coragem, os inquiridos pontuaram doze vezes o “frequentemente”, duas vezes o “muitas vezes”, “algumas vezes”, “raramente” e o “nunca” e uma “não resposta”. No otimismo, apenas houve classificação do “frequentemente” (5) e “muitas vezes” (9). A vitalidade foi pontuada com quatro “frequentemente”, dois “muitas vezes” e um “algumas vezes”. Através deste gráfico, é possível averiguar que o Dr. Henrique é um líder que segue com rigor os objetivos delineados e compromete-se com os projetos, sabe também solucionar eventuais problemas; é perspicaz quando tem de defender a organização perante tudo e todos; é um líder positivo e tenta cativar o seu grupo de modo a obter entusiasmo no futuro.

A segunda categoria “*Eu, apaixonado*” (gráfico 7), é constituída por sete questões, inseridas em quatro áreas: vocação e paixão, curiosidade e amor pela aprendizagem, gratidão e propósito e transcendência.

Gráfico 7 – Categoria 2: Eu, apaixonado



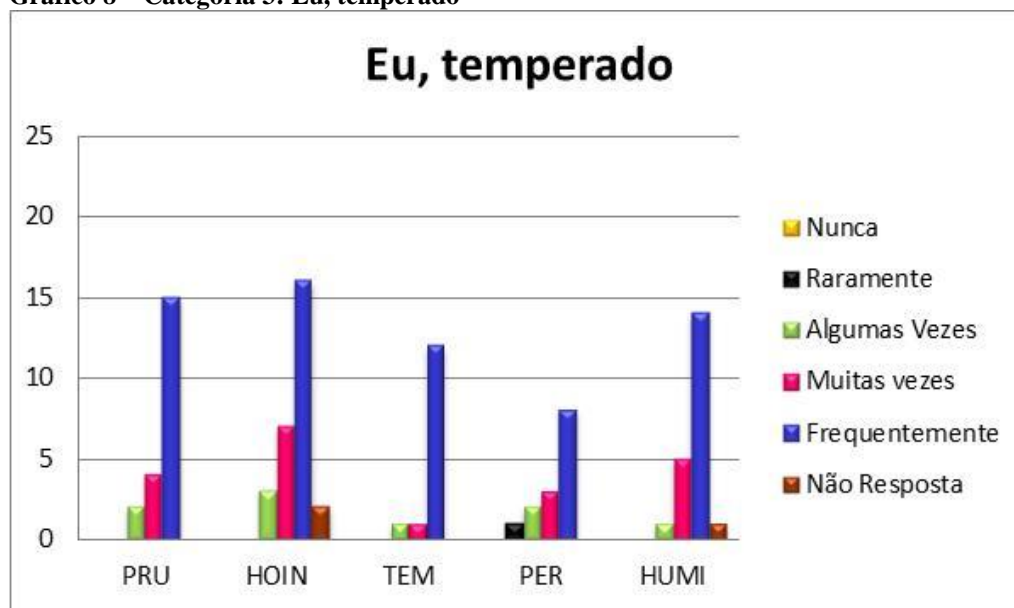
Legenda: VOPA – vocação e paixão; CAA – curiosidade e amor pela aprendizagem; GRA – gratidão; PROTRAN – propósito e transcendência

A virtude da vocação e paixão, curiosidade e amor pela aprendizagem e o propósito e transcendência, tiveram a classificação máxima de “frequentemente” e “muitas vezes”; já a gratidão teve um “algumas vezes” e o resto “frequentemente”. Este gráfico dá a noção que o líder é um indivíduo que se preocupa com o grupo que trabalha, ou seja, aceita e reconhece diferentes ideias e respeita cada membro. Porém, tem a capacidade de rever e

repensar quando as mesmas não estão a surtir o efeito desejado. Na opinião dos inquiridos, o Dr. Henrique estima e dá apreço ao trabalho que desenvolve na organização.

No que diz respeito à terceira categoria “*Eu, temperado*”, é composta por catorze questões e estão reunidas em cinco áreas: a prudência, a honestidade e integridade, a temperança, o perdão e a humildade.

Gráfico 8 – Categoria 3: Eu, temperado

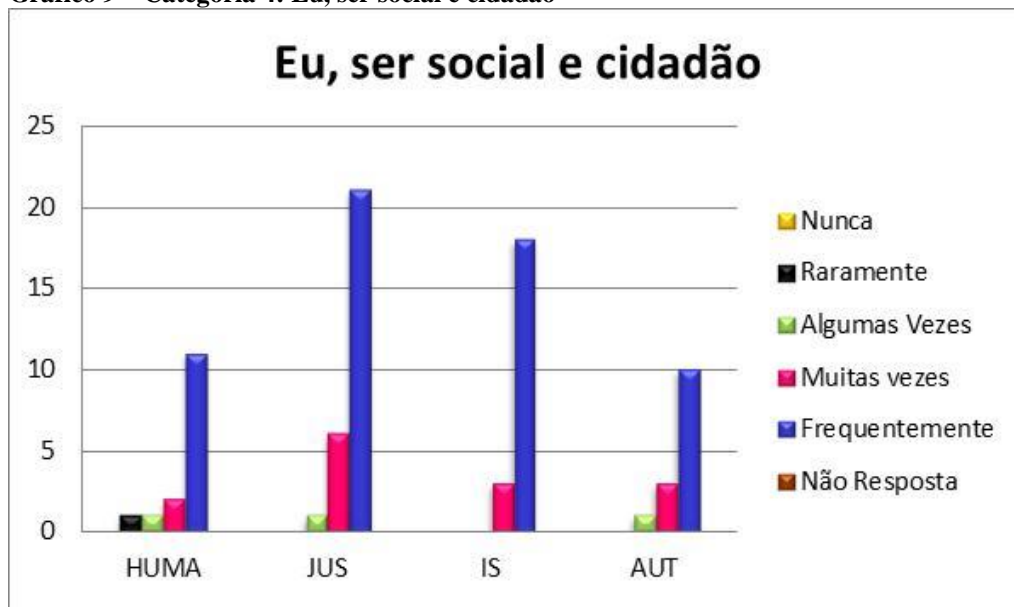


Legenda: PRU – prudência; HOIN – honestidade e integridade; TEM – temperança; PER – perdão; HUMI – humildade

Na virtude da prudência, os inquiridos responderam quinze “frequentemente”, quatro “muitas vezes” e dois “algumas vezes”. A honestidade e integridade teve dezasseis “frequentemente”, sete “muitas vezes”, três “algumas vezes” e duas “não respostas”. A temperança obteve doze “frequentemente” e um de “muitas vezes” e “algumas vezes”. O perdão foi classificado com oito “frequentemente”, três “muitas vezes”, dois “algumas vezes” e um “raramente”. A última virtude desta categoria é apresentada com catorze “frequentemente”, cinco “muitas vezes”, e um “algumas vezes” e uma “não resposta”. A partir deste gráfico, a investigadora pode constatar que os liderados acreditam que o seu líder é ponderado nas suas ações e assume os seus erros; tem a capacidade de focar a atenção para atingir o sucesso da organização e é humilde, tendo em vista contribuir e reconhecer os sucessos e melhorar os fracassos do seu grupo.

A quarta e última categoria “*Eu, ser social e cidadão*”, representada no gráfico 9, agrupa onze questões que correspondem à virtude da humanidade, da justiça, da inteligência social e da autenticidade.

Gráfico 9 – Categoria 4: Eu, ser social e cidadão



Legenda: HUMA – humanidade; JUS – justiça; IS – inteligência social; AUT – autenticidade

Relativamente à humanidade, houve onze “frequentemente”, dois “muitas vezes”, e um “algumas vezes” e “raramente”. A justiça foi referenciada com vinte e um “frequentemente”, seis “muitas vezes” e um “algumas vezes”. A inteligência social foi categorizada com dezoito “frequentemente” e três “muitas vezes”. A última virtude, a autenticidade, assinala dez “frequentemente”, três “muitas vezes” e um “algumas vezes”. A vigésima categoria indica que o líder em estudo respeita os direitos e deveres de cada indivíduo do grupo; consegue criar boas relações interpessoais e é verdadeiro, porque é impulsionado e estimula o seu grupo para os valores necessários.

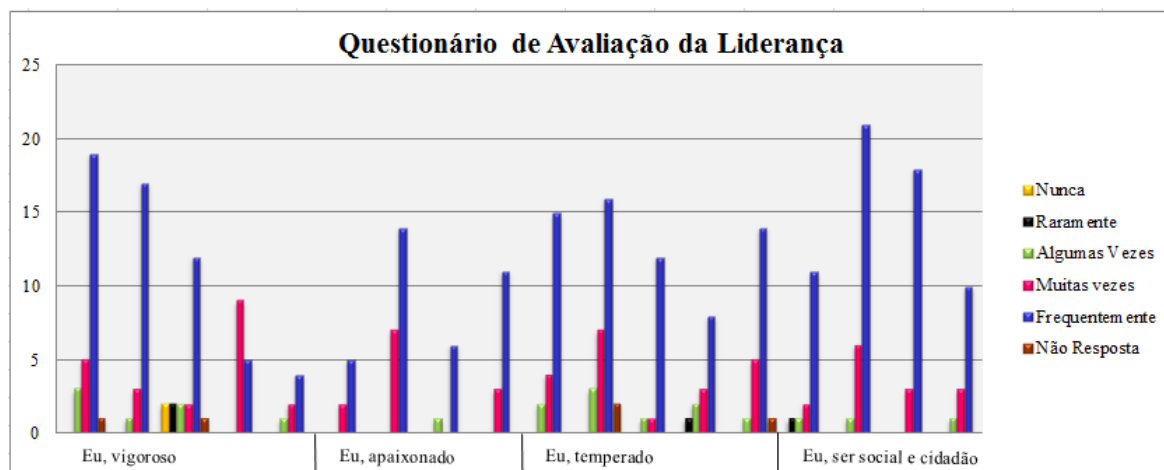
O último gráfico que será referenciado, compara todas as categorias analisadas anteriormente. Neste sentido, o gráfico 10 mostra o resultado final do QAL, isto é, irá ajudar a esquematizar tudo o que foi abordado.

As categorias que mais se destacam são a terceira (*Eu, temperado*) e a quarta (*Eu, ser social e cidadão*), devido a apresentarem melhores classificações da escala de *Likert*. Imediatamente, surge a primeira categoria (*E, vigoroso*), e por último a segunda categoria (*Eu, apaixonado*), eventualmente porque a investigadora colocou poucas questões, uma

vez que as outras virtudes faziam mais sentido para a investigação. Na opinião dos inquiridos, o Dr. Henrique é bom líder porque empenha-se em se preocupar com os objetivos da organização e com as necessidades profissionais do grupo, não esquecendo os objetivos que precisam de ser alcançados.

Além disso, através dos inquiridos, é exequível constatar que o Dr. Henrique gosta daquilo que faz, e tenta promover, sempre que possível, novas aprendizagens e novos horizontes para quem trabalha com ele. Aceita sugestões relativamente a ideias e novos desafios, desde que contribuía para o sucesso dos indivíduos com NEE.

Gráfico 10 – Resultado final do QAL



Deste modo, o gráfico 10 demonstra que o líder é uma pessoa íntegra e com princípios. Exerce uma liderança que procura promover o bem-estar dos indivíduos e que façam o que fazem por gosto. Tem uma autoconfiança e uma autoestima, que o leva a realizar as suas tarefas com simplicidade e determinação. Sendo isto essencial, uma vez que, os indivíduos ao sentir apoio por parte do líder, certamente serão capazes de corresponder às expetativas e progressivamente, alcançar mais sucesso.

5.3 Análise da observação não participante

A observação não participante, parte integrante desta investigação, teve como objetivo analisar e observar o ambiente natural onde o Dr. Henrique, os seus liderados e o GDD estabelecem relações e evidenciam comportamentos e atitudes, provenientes da liderança. O local de observação foi a AAAIDD, sediada no Pico dos Barcelos. Nesta instalação é feito todo o trabalho logístico e burocrático, em prol do GDD.

É de referir que a investigadora delimitou a sua observação em três partes. A primeira parte observada em relação ao líder com o grupo de colaboradores. A segunda parte é sobre a observação de um espetáculo de dança, representado pelo GDD, no qual a investigadora teve o privilégio de assistir. A terceira parte foi o líder e o GDD, através da observação do projeto desenvolvido pelo GDD (Projeto + Inclusão), no qual a investigadora pôde assistir e comprovar vários comportamentos, não só dentro do grupo, mas também com a comunidade.

5.3.1 Observação do líder na organização

O primeiro contacto com a organização serviu para estabelecer as linhas de intervenção junto ao objeto de estudo. A investigadora reuniu-se com o diretor artístico, o Dr. Henrique Amoedo e já ficou a conhecer alguns elementos da sua equipa de trabalho. A própria explicou os objetivos da dissertação e o que pretendia investigar naquele meio. Vários quesitos foram abordados e o Dr. Henrique sublinhou dois: a questão do anonimato dos indivíduos com NEE, pois a sua identidade não poderia ser posta em causa; e a outra foi a agenda preenchida do grupo, uma vez que tinham vários trabalhos a apresentar e isso era prioritário. Não houve qualquer impedimento em relação a estas questões, e desde logo foi possível obter a participação do líder e do GDD nesta investigação. É de salientar que o Dr. Henrique mostrou-se uma pessoa com muita determinação e com convicção sobre o tema referido, uma vez que, tratando-se de um grupo com NEE que trabalha através da dança, o trabalho tinha que ter objetividade e solidez para o grupo. Após esta primeira convivência, a investigadora manteve sempre o contacto via *email* com o diretor.

O segundo encontro (um de fevereiro de 2017) foi marcado para redefinir o percurso, uma vez que, a investigação sofreu ligeiras alterações no que diz respeito aos objetivos e aos instrumentos de recolha de dados. Enquanto a investigadora aguardava pelo diretor, o mesmo estava numa reunião com mais dois indivíduos a discutir sobre assuntos relacionados com o GDD. Estes estavam a apresentar ideias sobre algum trabalho que estava em curso e houve uma troca de opiniões entre os três. No fim, o líder deu a sua apreciação de como ficaria melhor os pormenores e do que deveria de ser feito, e eles aceitaram-na da melhor forma. Quer isto dizer, por um lado, que o líder está sempre a par do desenvolvimento dos projetos e procura dar o seu contributo, por outro lado, a decisão sobre o resultado final é permanentemente dele, independentemente do processo. Logo, o diretor reuniu-se com a investigadora, onde esta entregou-lhe o parecer da orientadora e a

carta de autorização (Apêndice 5) sobre a entrada no terreno, para ficar oficializado. Como alguns objetivos foram mudados, a própria explicou o porquê e como pretendia aplicar os instrumentos de forma a obter os dados. Prontamente, o Dr. Henrique aceitou as modificações e ajustou algumas técnicas, nomeadamente a observação não participante devido aos prazos estabelecidos e à agenda preenchida do grupo, e em conjunto chegaram a um consenso que observar sem participar seria a melhor solução. Ainda, ficou definido e agendado a aplicação dos inquéritos por questionário.

O terceiro contacto foi a dois de março de 2017, desta vez sem a presença do líder, pois encontrava-se fora da região. A investigadora esteve à conversa com uma colaboradora, no qual a auxiliou na análise documental. Esta mostrou quase toda a documentação em relação a AAAIDD e ao GDD, começando pelas páginas *online* onde estão destacados até aos documentos internos, como por exemplo: o plano de atividades para 2017, os teasers promocionais do grupo, os recursos humanos e os corpos sociais e as deficiências com que trabalham. A percepção com que a investigadora ficou foi que a colaboradora seguia as diretrizes do diretor, isto porque, tudo o que foi dito tinha o consentimento do líder e quando algumas vezes questionada sobre o funcionamento da liderança exercida, mostrou-se neutra, sem entrar em precisões. No entanto, a investigadora conseguiu reunir informação suficiente sobre a contextualização do GDD.

O quarto contacto foi no dia dez de março do corrente ano, quando a investigadora deslocou-se à organização para fazer a entrevista ao líder. Enquanto esperava na sala de reuniões, a investigadora apercebeu-se que os colaboradores e o líder estavam a planear alguns trabalhos que estavam a decorrer, ou que estavam programados. Foi notório a dependência do grupo em relação ao líder, porque não desenvolvem uma tarefa sem confirmar com o mesmo. O líder gosta de transmitir a maneira como se faz as coisas, para garantir que tudo é feito da melhor forma, e os seus liderados seguem o seu pensamento e maneira de trabalhar. De facto, todas as decisões passam pelo Dr. Henrique. Durante a entrevista, o telefone tocou algumas vezes, pois é muito procurado e solicitado, nem que seja para saber de novidades. É de destacar, a serenidade que o líder assume a sua responsabilidade, e tenta passar essa tranquilidade para o seu grupo.

5.3.2 Observação de um espetáculo do GDD

A investigadora teve o privilégio de assistir a um espetáculo organizado pelo GDD, uma de muitas atividades inseridas no plano anual de atividades do grupo. O nome da peça é Doesdicon, ensaiado por Tânia Carvalho, sob direcção do Dr. Henrique Amoedo e foi apresentado na Casa das Mudanças, Museu de Arte Contemporânea da Madeira, na Calheta. Contou com a presença de, sensivelmente, quarenta pessoas de várias faixas etárias para testemunhar o espetáculo, iniciado pelo Dr. Henrique solicitando regras importantes, como desligar o telemóvel e evitar barulho, para não interferir com a encenação.

O Dr. Henrique deu uma breve introdução à peça, explicando o que iria acontecer e recomendar questões importantes, como não filmar nem tirar fotos, porque a luz incomoda quem está em cima do palco, entre outras. No fim, o próprio, os colaboradores e alguns elementos do GDD cumprimentaram os presentes e agradeceram a presença, com um enorme sorriso.

Doesdicon, foi interpretado por cerca de oito pessoas, nomeadamente, quatro rapazes e quatro raparigas, um espetáculo que integra indivíduos com e sem NEE. Quanto à caracterização do elenco, estes encontravam-se com a face maquilhada, utilizando figurinos bastante criativos. Foi representado através de um cenário escuro, realçando com pouca luz os bailarinos que subiam ao palco. O espetáculo foi sempre acompanhado pela música, maioritariamente, ópera. A investigadora presenciou uma peça coreográfica com muitas expressões corporais, pois utilizaram o corpo de modo a transmitir emoções e a mensagem que pretendiam passar. No decorrer do espetáculo, foi possível certificar a ligação e a cumplicidade entre os bailarinos, e a confiança existente entre os mesmos tendo em conta que os movimentos fixos são posteriormente libertados, o que exigia muito esforço e concentração entre eles. Contudo, entregaram-se na totalidade, o que contribuiu positivamente no desempenho da personagem. É de destacar as características proeminentes de um grupo que luta pelos seus objetivos e se sacrifica por manter as expectativas altas, tais como: a interajuda, o trabalho de equipa, a união grupal, a conexão emocional, a amizade, o gosto e a devoção pelo que fazem.

Após o espetáculo terminar, foi possível constatar o agrado do público, transmitido através de aplausos, como forma de agradecimento aos elementos do GDD pelo trabalho e

dedicação de todos os envolventes. O Dr. Henrique, os elementos do GDD e os restantes colaboradores, fizeram questão de cumprimentar e agradecer individualmente.

É de louvar a capacidade que os bailarinos possuem ao tocar emocionalmente os espetadores através da expressividade corporal e facial, da robustez dos movimentos, da entrega e da transmissão de sensações à flor da pele. O público, já fora da sala de espetáculos, comentava entre si a gratificação e admiração do que acabavam de assistir. “É impressionante como conseguem trabalhar com estas pessoas!”, “É de louvar!”, “Gostava de tirar uma foto com o grupo”, “Fantástico, muito bem interpretada!”, Exemplos de comentários que surgiram.

5.3.3 Observação do Projeto + Inclusão

O Projeto + Inclusão é um programa que dinamiza atividades através de práticas educativas e sociais, para vários públicos-alvo de diferentes idades. Têm como objetivo atividades de animação sociocultural e desenvolver as capacidades da dança e do teatro, promovendo sempre a inclusão. É um projeto que conta com a parceria da Secretaria Regional dos Assuntos Sociais e da Direção Regional da Cultura, e teve início em 2016 com o intuito de difundir a dança inclusiva pelas escolas regionais. No corrente ano, este projeto é destinado para os bairros sociais, nomeadamente no Pico dos Barcelos, na Nazaré e no Bairro do Hospital. Pretendem chamar muitas pessoas para participarem neste projeto, não só pelo elemento da diversão, mas também, por um lado, para consciencializar a população para os trabalhos desenvolvidos pelo grupo e, por outro, poderem efetivar uma inclusão com todos.

A investigadora teve o privilégio de acompanhar o desenvolvimento deste projeto. Ocorreu todos os sábados do mês de março e abril, na parte da manhã entre as 10h e as 11h, e foram planeadas três atividades. A primeira atividade foi capoeira, que é uma mistura da arte marcial, da cultura popular e da música própria. Oriunda do Brasil, é caracterizada por movimentos complexos e que exigem alguma agilidade, tal como: pontapé, ajoelhadas, acrobacias no solo e no ar, entre outros; O que a distingue das artes marciais é a componente da música, porque aprendem a tocar vários instrumentos singulares e cantam de forma a acompanhar os movimentos efetuados.

A segunda atividade realizada pelo GDD foi o Zumba. É caracterizado por ser uma aula de *fitness*, mas com uma dinâmica que possibilita o bem-estar e a alegria de todos os que participam, por utilizar algumas afluências da aeróbica, do treino intervalado e da resistência. A sua inspiração vem das danças e músicas latinas, ou seja, a maior parte das faixas musicais e da coreografia, são da América Latina, do merengue, da salsa, da bachata, etc.

Em relação à terceira e última atividade, foi a Vida Ativa. Está inserida nas aulas de grupo do ginásio Aquagym e está em funcionamento há três anos. Consiste numa aula lúdica e de aeróbica, que trabalha a coordenação, a gesticulação fisiológica, e ao mesmo tempo os aspetos físicos e cognitivos. Está dividida em três partes: o aquecimento, a fundamental (trabalho localizado nos músculos) e o retorno à calma (os alongamentos), acompanhadas por várias músicas comerciais.

A descrição da atividade realizada será apresentada nas seguintes tabelas, e posteriormente será apresentado as conceções da investigadora em relação ao líder. É de salientar que, apesar de investigadora ter optado por uma observação não participante, a mesma participou entusiasticamente nalgumas atividades por convite do líder e dos membros da associação, sem interferir na programação.

Tabela 24 – Descrição da observação das atividades do mês de março (parte I)

Organizado por:	Atividade	Observações
GDD e Madeira Boa Capoeira 4 de março	- Capoeira - a atividade consistiu em executar vários ritmos musicais, através das palmas e do movimento do corpo. - Levaram seis instrutores.	- Contou com a participação de crianças e adultos do bairro, com três elementos do GDD e três colaboradores. - O objetivo foi aprender alguns passos básicos da capoeira e interligar e interagir uns com os outros.
GDD e Ginásio Aquagym 11 de março	- Zumba - Consistiu em realizar uma aula normal de zumba: com músicas e ritmos latinos, e os passos coreográficos provenientes do merengue, da salsa, do bachata, etc.*	- Esta atividade contou com a presença de sensivelmente quarenta pessoas, cujas dez tinham deficiência. - O líder não se encontrava presente, porque estava fora da RAM.
GDD e Ginásio Aquagym 25 e março	- O Ginásio Aquagym levou dois instrutores para dar a aula.	- Compareceram aproximadamente trinta e poucas pessoas, das quais sete com deficiência.

No dia 18 de março seria a atividade de zumba, no mesmo local, contudo as condições climáticas não permitiram aos instrutores e ao GDD proporcionarem uma hora de lazer para a comunidade, ficando adiada para a semana seguinte.

Na tabela 25 é a continuação da descrição das atividades inseridas neste projeto, referente ao mês de abril. É possível verificar que já houve outra atividade para diversificar e dinamizar mais o projeto em questão.

Tabela 25 – Descrição da observação das atividades do mês de abril (parte II)

Organizado por:	Atividade	Observações
GDD e Ginásio Aquagym 1 de abril	- Zumba* - O Ginásio Aquagym levou dois instrutores para dar a aula.	- Cerca de vinte e tal pessoas marcaram presença neste dia, cujas quatro com deficiência.
GDD e Ginásio Aquagym 8 de abril	- Vida Ativa - Consistiu numa aula localizada para os grandes grupos musculares, ao ritmo de música.	- Marcaram presença cerca de quinze pessoas.
GDD e Ginásio Aquagym 22 de abril	- O Ginásio Aquagym levou apenas um instrutor.	- Quinze pessoas realizaram a aula. - O objetivo da aula foi a interação dos participantes, ficaram a pares e permitiu a mistura dos indivíduos com e sem NEE.

No dia 29 de abril a atividade de zumba foi cancelada devido às más condições climáticas. O mês de maio também contou com a participação do zumba no dia 13, no qual compareceram umas quinze pessoas, no qual disfrutaram da divertida e dinâmica aula de zumba. Contudo, no dia 6 não houve a possibilidade de haver Vida Ativa por causa do tempo chuvoso.

O líder, Dr. Henrique Amoedo, não participou nas atividades, mantinha-se de fora das aulas a observar. Contudo, o trabalho burocrático ficava a seu encargo, enquanto três ou quatro colaboradores faziam a aula e controlavam o decorrer da mesma. Apesar do líder não participar diretamente nas atividades, marcava presença na organização e sempre que tinha oportunidade, verificava se estava tudo a correr dentro do planeado e esboçava um sorriso. Quando havia problemas técnicos ou de pouca adesão por parte das pessoas na atividade, os colaboradores preocupavam-se em resolver estes pequenos contratemplos. A investigadora realça a relação de proximidade destes com os indivíduos com NEE, pois ajudavam e incentivavam a não deixar a aula a meio, independentemente da deficiência que apresentavam. Um dos exemplos foi num dos sábados que contou com a participação de um indivíduo em cadeiras de rodas, sendo este incluído a meio do grupo e os colaboradores dançavam e interagiam com ele. Através dos seus sorrisos, foi notório a sua satisfação de poder participar. Outro exemplo, foi um indivíduo com baixa visão que, apesar das suas limitações, contou com o apoio dos colaboradores nos passos a serem

executados, o próprio agarrava a cintura do guia e seguia através do seu corpo o que os instrutores faziam. Preservavam o bom humor e a animação durante o sábado de manhã. Ficou comprovado que os colaboradores seguem o exemplo do líder, porque incorporam a motivação destinada a concretizar a missão e a visão, tendo em vista o bem-estar dos indivíduos com NEE, e até mesmo da comunidade.

Um dos momentos mais marcantes numa aula em que foi solicitado pelo instrutor que os participantes ficassem a pares. A investigadora partilhou o momento com um dos elementos do GDD, embora este inicialmente estivesse acanhado, porém curioso por estar com alguém que não conhecia, rapidamente ganhou confiança de modo a que a interação entre ambos surgisse, sendo dinâmica e produtiva. Posteriormente, através do diálogo entre a investigadora e o elemento do GDD, foi possível constatar a felicidade e satisfação deste indivíduo por pertencer ao grupo. Como também a admiração e o carinho que este sente pelo Dr. Henrique, expressados pelo olhar feliz e penetrante e um grande sorriso. Com o desenrolar da aula e devido ao à vontade que o elemento sentiu com a presença da investigadora, este já procurava a sua atenção, assim como todos os participantes tiveram a oportunidade de experienciar situações semelhantes com os seus pares. Posto isto, ficou comprovado que o projeto solidificou os objetivos e conseguiu a aproximação e a interação entre o GDD e a comunidade.

Antes e depois de cada atividade, apesar de não integrar, o Dr. Henrique recebia os participantes sempre com boa disposição. A linguagem não verbal é rica em pormenores, e a investigadora teve o privilégio de observar e comprovar certos comportamentos. Particularmente, os elementos do GDD que compareciam, cumprimentavam com um abraço e um beijo, fazendo questão de trocar gestos carinhosos. Quando o líder não estava por perto, os indivíduos procuravam-no de modo a receber alguma atenção, ou quando se deslocavam para o recinto da atividade, o líder questionava “E então, não me cumprimenta?” ou seja, há o cuidado de haver contacto entre ambos. No decorrer das atividades, foi possível verificar a satisfação dos indivíduos quando o líder surgia, olhavam-no como se, ao olhar para ele, encontrassem o conforto e a motivação para continuar através de um olhar confiante que o líder consegue transmitir, acompanhado também por um sorriso de “menino orgulhoso”. A proximidade e a cumplicidade que o líder tem com os indivíduos com NEE é evidente, porque todo o trabalho realizado é

inspirado neles. Por conseguinte, os indivíduos veem o Dr. Henrique como exemplo e mentor para a vida.

Todavia, os familiares destes elementos faziam questão de saudá-lo e de conversar um pouco. Também a comunidade se espelha na missão da associação, no sentido em que participam e colaboram com as causas realizadas pelo GDD, porque para além de terem alguém inserido no grupo, têm uma grande estima pelo líder e por todo o seu trabalho. Em conversas informais, a investigadora pôde constatar esta realidade. Um dos familiares, que num dos sábados ficou apenas a assistir, falou de como está agradecido/a por tudo o que o Dr. Henrique tem feito pelo seu familiar. Desde a disponibilidade, a credibilidade nas capacidades do indivíduo com NEE, o empenho em torno do GDD, o foco em dar qualidade de vida a estes indivíduos, entre outros, foi dito com muito entusiasmo e muita admiração pela pessoa que o líder é. Afirmou também que é incapaz de tirar o seu familiar deste grupo, por todas as vivências, pelas amizades e pelo crescimento que tem vindo a presenciar, e isso deve-se à dedicação do líder e dos colaboradores. A restante comunidade que participou não fica indiferente ao trabalho desenvolvido. Todos, sem exceção, apoiam e acreditam no sucesso do grupo, facto observado no espetáculo realizado na Casa das Mudanças.

A investigadora sublinha vários aspetos importantes referentes a esta investigação. O Dr. Henrique controla ativamente todas as questões organizacionais, culturais e artísticas, qualquer decisão tem de ter a sua aprovação e supervisão. Confia nos profissionais que com ele trabalham, está sempre disponível e presta atenção ao mais pequeno detalhe. Partilha a tomada de decisão com o grupo, mas tem sempre a última palavra. Por exemplo, para que a investigadora pudesse entrar em campo, o líder não precisou de se aconselhar com os colaboradores, considerou positiva a colaboração e permitiu a investigação da mesma. Por outro lado, há uma certa dependência dos colaboradores e do GDD em relação ao Dr. Henrique. Nada fazem sem o consultar e/ou pedir opinião, precisam de certificar que fazem as coisas certas e o próprio líder faz questão que assim seja. Outro exemplo, foi quando a investigadora pediu para assistir à primeira atividade do Projeto + Inclusão a um dos colaboradores, e este primeiramente, solicitou autorização ao Dr. Henrique, e quando a obteve, contactou a investigadora a informar a decisão. É a maneira como aceitam e consentem a liderança nesta organização.

Todos estes factos fazem parte do processo da liderança. É a forma mais sensata que o líder encontra para motivar e influenciar, manter as relações de cooperação, e a desenvolver competências necessárias, de modo a organizar o trabalho coletivo.

5.4 Triangulação dos dados

Após a realização da análise e interpretação dos dados recolhidos, a investigadora triangulará os resultados. O principal foco da investigação foi a liderança no Grupo Artístico Dançando com a Diferença, como contributo à inclusão social dos indivíduos com NEE, reunindo três objetivos onde se encontram questões de investigação e serão eventualmente respondidas nesta fase do trabalho.

Relativamente ao primeiro objetivo de caracterizar e compreender o papel do líder na organização, a primeira questão consistiu em perceber: **Que tipo de liderança exerce?** Os resultados obtidos através dos vários instrumentos indicam que o tipo de liderança que o Dr. Henrique exerce é o estilo predominantemente transformacional, com traços carismáticos e democráticos, e utiliza alguns comportamentos provenientes da liderança transaccional e situacional. Devido à falta de registo comprovado nesta investigação, este líder não apresenta comportamentos da liderança *laissez-faire* e da autocrática, porque não se enquadra no seu perfil nem nos ideais que defende para a organização.

A revisão de literatura diz que a liderança transformacional qualifica o líder como um guia inspirado de modo a encaminhar o grupo a patamares mais elevados do sucesso. É importante que os liderados tenham a maturidade para entender e acompanhar todo o processo da liderança, tendo como prioridade a organização e as relações resultantes entre todos. As competências de um líder transformacional resumem-se a:

- Influência idealizada e na liderança inspiracional, porque o mesmo idealiza um futuro e encontra soluções de modo a realiza-lo; exige padrões altos de eficiência e é tido como um exemplo, com determinação e confiança necessária;
- Estimulação intelectual, quando o líder promove a inovação e a criatividade em cada indivíduo;
- Consideração individual é a disponibilidade do líder em atender às necessidades dos liderados, ajudá-los e cooperar no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Bass, 1999).

Este estilo é caracterizado pelos líderes serem indivíduos que conseguem ultrapassar os seus próprios interesses em prol dos objetivos e do sucesso da organização e sabem motivar o seu grupo para o mesmo fim, lideram de modo a que os seus subordinados excedam as expectativas e aumentem a sua criatividade e produtividade. Líderes transformacionais têm a aptidão de conseguir mudar o paradigma do conceito em que acreditam (Bass, 1997).

De acordo com o QML, o Dr. Henrique trabalha em função da missão da organização e inculca no grupo o mesmo objetivo; tem uma visão criativa e inovadora do futuro; preocupa-se em fazer crescer os seus liderados, profissionalmente e pessoalmente através de novos métodos de aprendizagem e de consciencialização sobre as questões a serem resolvidas; trabalha e age de acordo com as questões morais e éticas e sabe o valor de cada um dentro do grupo. Coloca a organização e os indivíduos à frente dos seus interesses pessoais, respeita e reconhece as necessidades de cada um. Relativamente ao outro questionário, o QAL, foi possível identificar as características deste estilo de liderança. O líder é capaz de motivar os indivíduos a trabalharem com otimismo, com entusiasmo, com dinamismo e firmeza, de modo a saberem lidar com as dificuldades e os contratemplos, mas ao mesmo tempo, saber partilhar as vitórias conseguidas em grupo. Sabe ouvir e aceita a opinião de cada um, na tentativa de ter sempre soluções na tomada de decisões. Dado à sua capacidade de diálogo e o seu sentido de justiça, permite-lhe agir imparcialmente.

Algumas destas características fazem parte do estilo democrático e participativo, onde o líder dá espaço ao seu grupo para que interajam nas decisões sobre a organização, “ (...) o líder partilha totalmente o seu poder de decisão com os subordinados, permitindo que cada um tenha voz com igual peso – uma pessoa, um voto.” (Bilhim, 2006, p. 347). Independentemente de alguma liberdade que o grupo possa ter, a última palavra que predomina é a do líder. É importante salientar que a relação entre o líder e o seu grupo tem de ser estável, de modo a ser benéfico no sucesso da organização, isto é, tem de haver um grau elevado de confiança e amizade entre ambos, para que a tarefa seja bem planeada e cumprida, o que proporciona uma boa satisfação no trabalho.

Não obstante a estas primeiras conclusões, “Todo o líder transformacional é um líder carismático, na medida que é visto como heróico e tem um profundo e extraordinário efeito nos seus seguidores” (Bilhim, 2006, p. 356). O carisma apresentado pelo Dr. Henrique é constante em todos os dados recolhidos, principalmente na observação não participante.

Tem uma forte visão de onde quer chegar e mostra consistência para alcançar esse objetivo; tem a aptidão de comunicar de forma clara e concisa; tem conhecimento das suas capacidades e a sua força interior. Após estes fatores, este líder é o principal indivíduo da mudança do paradigma deste grupo, ou seja, como o conceito de dança inclusiva nasceu com o próprio, ele torna-se o principal mentor de mudar as mentalidades e a introduzir um novo estilo de vida na região. Nesta circunstância, o carisma é uma qualidade que acompanha a liderança do Dr. Henrique, sendo admirado pelos que com ele trabalham e um bom exemplo para todos.

Relativamente à liderança transaccional, apenas a gestão por exceção foi comprovada através dos inquéritos e da entrevista, tendo em conta a importância que o líder dá a todos os pormenores, incluindo erros cometidos pelo grupo. Contudo, a intenção é de corrigir e melhorar o trabalho, bem como evitar que o erro se repita. Assim sendo, o líder tem o papel de inspeccionar todo o processo de um projeto em desenvolvimento e sanciona quando os objetivos não são cumpridos. O líder assume uma atitude exigente e metódica no que concerne aos erros e falhas do grupo pois é uma característica deste estilo de liderança.

A investigadora encontrou, ainda, condutas provenientes da liderança situacional. “ (...) não existe um único e melhor modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança, que se deve adoptar com os indivíduos ou grupos, depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.” (Bilhim, 2006, p.349). Para além disso, este estilo é caracterizado pela comunicação entre o líder e os liderados, pois o líder para além de se preocupar em orientar os seus liderados no que toca à realização do que pretende, sabe também ouvi-los e apoiar-los quando for necessário. Na entrevista, o Dr. Henrique afirma que devido ao nível de relacionamento e proximidade, este tem uma postura diferente no GDD e com o grupo do escritório. Refere também que esta postura é devido ao nível de comprometimento face ao trabalho que tem de ser desenvolvido e das vivências que o mesmo partilha com cada elemento. A liderança situacional, de acordo com Bilhim (2006), é entendida em dois aspetos: a tarefa e a relação. Através da observação não participante, é exequível comprovar que o Dr. Henrique com o GDD consegue “Persuadir (tarefa elevada e elevado relacionamento” (p. 350), que consiste em outorgar todas as orientações essenciais e através do grupo obtém o comportamento e atitude que deseja; e por outro lado “Compartilhar (tarefa baixa e relacionamento elevado) ” (p. 350), onde existe uma

partilha de experiências e na tomada de decisão, que permite uma melhor comunicação entre todos. Já com o grupo do escritório, a investigadora destaca o papel directivo que assume: “Determinar (tarefa elevada baixo relacionamento) ” (p. 350), ou seja, o líder define o papel de cada um e diz o que, onde, quando e como fazer cada tarefa.

Laissez-faire e o autocrático são exemplos de estilos de liderança que não foram registados através dos vários instrumentos. Devido à presença constante do Dr. Henrique em todos os momentos fundamentais da organização, este não mostrou desinteresse pelo trabalho desenvolvido; como também não se ausenta quando mais precisam, mesmo que apenas seja possível contacta-lo por telefone; não abdicando da sua posição de influência nem das suas responsabilidades, visto que gosta de acompanhar e se envolver em todo o processo, tem sempre os objetivos delineados pois sem estes, não consegue agir por excelência e recusa-se a trabalhar. Segundo o QML, embora dê alguma liberdade aos seus liderados para realizarem tarefas e planifica-las, mesmo que seja necessário atuar quando os problemas se complicam, este revela que deposita muita confiança no seu grupo e que acredita no potencial de cada um, características que o estilo laissez-faire não engloba. Relativamente ao estilo autocrático, não foi possível apura-lo porque o Dr. Henrique preocupa-se em desenvolver boas relações e fortalece-las. O facto de estes lhe obedecerem, não implica que não exista um bom relacionamento que os domina como uma grande família.

Sinteticamente, o Dr. Henrique adota um estilo mais transformacional, porque consegue ir além dos interesses pessoais em prol da organização, com o objetivo de fomentar o bem-estar coletivo conseguindo transmitir a ideia aos seus subordinados. Este estilo requer que a equipa liderada caminhe lado a lado com o líder e que sejam capazes de excederem as próprias expectativas. A revisão de literatura faz referência à importância da trilogia entre o líder, os liderados e a situação em que vivem. Chin & Gaynier (2006) destacam as relações fomentadas por todos, uma vez que é necessário saber lidar com as várias personalidades e com a realidade onde a organização está inserida. Deste modo, a opção espontânea pelos outros estilos de liderança devem-se ao facto do ambiente em que o Dr. Henrique se encontra. Quando está junto dos colaboradores, segundo a entrevista, o próprio admite que tem de ser mais controlador e exigente em relação ao que foi decidido. Quando está com o GDD, devido à sua relação mais próxima com os indivíduos com NEE, considera-se uma

pessoa mais empática e preocupa-se mais com o lado emocional. No entanto, o importante é saber construir um equilíbrio de modo a atingir o sucesso.

A segunda questão: **Quais são as características que o definem a nível pessoal e profissional?** Foi possível responder através do QAL, tendo em conta a opinião fundamental dos liderados na caracterização do líder em investigação, permitindo que a investigadora, através da entrevista, entendesse o que o próprio pensa de si mesmo, e pela observação não participante. É de frisar que os valores que o líder possui como indivíduo, complementam-se no seu percurso profissional.

A nível pessoal, o Dr. Henrique considera-se uma pessoa lutadora pois sempre batalhou pelos seus sonhos, admite ser determinado e não desiste daquilo que delineou. Todos os seus pequenos sucessos pessoais deve-se ao facto de ser um indivíduo que acredita e pratica o bem a quem o rodeia, tentando sempre ajudar quem mais precisa. Como profissional, são intermináveis os adjetivos que o caracterizam, pois todo o trabalho realizado é de coração e repleto de amor. Como afirma OCDE (2002), bons líderes são aqueles que sabem inspirar os outros e promovem boas relações interpessoais, que têm a capacidade de produzir valores de maneira a dinamizar os esforços para um objetivo comum, o que possibilita uma influência positiva na organização.

Os valores são a expressão comportamental das virtudes, isto é, são praticados diariamente numa combinação de esforço individual, cultura organizacional e do trabalho desenvolvido. Por sua vez, as virtudes são características pessoais que orientam as ações e as atividades diárias, são hábitos que o ser humano usa para se expressar e são fundamentais para a eficácia e eficiência dos objetivos (Cunha & Rego, 2015). De acordo com o QAL, o Dr. Henrique é um líder honesto, íntegro, humilde, verdadeiro, ponderado, justo, confiante e corajoso. É um líder que se foca na missão da organização, envolvendo o seu grupo de modo a trabalharem para o mesmo fim. Por levar os seus ideais sempre presentes nos trabalhos realizados, é honesto consigo próprio e também com os outros. É íntegro porque cumpre o que diz, é transparente e comunica sem hipocrisia. É verdadeiro, porque não lidera com a mentira, tendo em conta que é exemplo para o grupo. É ponderado pois sabe ouvir, repensar e dar oportunidades a quem merece, sabe distinguir o certo do errado em prol do bem-estar dos outros. Sendo a humildade a virtude que melhor o caracteriza, este aceita o sucesso com tranquilidade pois tem consciência de como tudo

começou e de onde está agora, contudo, quer sempre trabalhar mais e melhor, reconhecendo os obstáculos que ainda tem de saber lidar, daí a sua luta constante como se fosse o primeiro dia. “A humildade pode promover a aprendizagem organizacional, a orientação para a prestação de serviços superiores e a resiliência organizacional” (Rego & Cunha, 2015).

Por outro lado, o Dr. Henrique adora o que faz, coloca tudo o que tem no GDD e isso é notório. A sua vocação e paixão pela sua profissão consegue superar qualquer impedimento, porque é um líder otimista, vê sempre o lado positivo e reconhece o valor do trabalho de cada elemento. A investigadora pôde constatar que é próxima a relação entre o líder e o grupo, fruto de muitas horas de trabalho e de lazer. Porém, não deixa nenhum objetivo por cumprir; tem um grande sentido da missão e da visão; tem determinação e assume um compromisso de melhoria para o futuro. É perspicaz, porque defende o seu conceito e a organização, sendo capaz de entusiasmar os que estão com ele de modo a conquistar novos êxitos.

Em suma, enquanto líder, o Dr. Henrique tem a sensibilidade de envolver todos os elementos da equipa de modo a participarem nas decisões, mesmo havendo opiniões distintas. Este sabe ouvir e apelar ao bom senso e faz uma reflexão sobre os prós e os contras. Promove e estimula a aprendizagem e o desenvolvimento de cada um, de maneira a conquistar as vitórias que delineiam, pois a sua longa experiência assim o permite. Sabe incentivar cada membro, apelar à responsabilização individual e ao trabalho de equipa, e ainda, sendo este um líder de um grupo com pessoas com NEE, não é surpresa que o mesmo aceite cada elemento como é, porque é fundamental saber respeitar as igualdades, mas acima de tudo, saber respeitar as diferenças.

O segundo objetivo delineado consistiu em verificar o impacto da liderança na organização. A primeira questão formulada para ajudar a compreender este objetivo foi: **É positivo o impacto da liderança nos liderados?**

O impacto da liderança é determinado através da influência que o líder tem nos seus liderados. O líder em estudo é persuasivo e muito claro no que pretende em relação ao futuro, daí transmitir lucidez e a segurança nos projetos que se compromete, tendo em vista

a inovação dos conceitos e da reconstrução constante da imagem social do indivíduo com NEE.

De acordo com o QAL, o modo como o Dr. Henrique demonstra os seus valores, é seguido como exemplo pelos seus liderados de modo a colocarem em prática o que aprendem com o mesmo. O facto de respeitar as diversidades e ritmos de aprendizagem, faz com que o seu grupo aceite cada desafio com humildade e perspicácia, o que origina bons resultados. Quando um líder se preocupa em proporcionar um bom ambiente de trabalho, significa que para além de pensar na organização, pensa no equilíbrio profissional e emocional do grupo de modo a transparecer nos espetáculos que organizam.

Na observação não participante, a investigadora pôde confirmar que cada elemento do grupo, quer do escritório, quer do GDD, sentem-se à vontade e confiantes na presença do líder, o que ajuda a que o trabalho flua naturalmente. É certo que dependem muito do líder, não só para tomar importantes decisões, mas para obter o consentimento sobre aspetos diversos e básicos.

Na entrevista, o líder assumiu que a sua liderança tem trazido muito sucesso para cada indivíduo com NEE. Como exemplo, abordou o caso de um individuo que no começo da sua caminhada no GDD, não tinha noção do que era a dança, nem do que era fazer parte de um grupo. No entanto, com trabalho e dedicação constante, este individuo superou as suas dificuldades e nos dias de hoje é um modelo a seguir, assumindo todo o mérito no sucesso que alcançou. Sente-se orgulhoso por tudo aquilo que se tornou e conquistou, mas é eternamente agradecido ao Dr. Henrique por este ter sempre acreditado nas suas capacidades, levando-o a evoluir enquanto artista e pessoa, nunca abdicando do caminho certo e da felicidade de modo a realizar os seus sonhos.

A investigadora destaca a liderança exemplar que Dr. Henrique tem vindo a praticar, porque tem marcado a vida de todos os que o rodeiam e faz com que queiram estar junto dele para seguir em frente. É verdade que a relação do líder com o GDD é mais próxima, como já foi referido nesta investigação, o que indica que o próprio tem uma atenção especial de maneira a mudar o rumo das suas vidas, para que a sua inclusão seja efetiva e se sintam parte integrante de algo como o GDD. Através do percurso que tem vindo a realizar, este motiva e empenha constantemente o grupo do escritório, pois falam do Dr.

Henrique com muita delicadeza e assumem os seus sonhos de maneira tão louvável que, em vários momentos da investigação, a investigadora sentiu-se como um membro desta família que abraça uma causa nobre.

É de salientar o facto de algumas pessoas da comunidade, acariciarem o Dr. Henrique como se fosse um pai, o que levou a investigadora a anotar, através de conversas informais, a satisfação de alguns familiares face ao trabalho desenvolvido pelo GDD aos indivíduos com NEE. A intervenção do líder na vida pessoal e artística de cada um, desde a evolução como aluno e como pessoa, tem feito a diferença pela positiva, o que alimenta o desejo de permanecer no grupo.

A segunda questão colocada foi: **Em que medida é que os sucessos são alcançados?** A questão da investigadora foi com intuito de compreender de que maneira é que o GDD consegue alcançar o sucesso continuamente. O Dr. Henrique, na entrevista, afirmou que cada espetáculo é diferente e a sua intenção é que, através de todos os movimentos e representações que fazem em cima do palco, sejam capazes de tocar no coração do público que assiste.

A dança é uma arte que exprime os sentimentos através da expressão corporal, que utiliza o corpo, os ritmos musicais, as personagens figurativas e a história contada para comunicar e interagir com o público. Faculta o desenvolvimento nas áreas motoras, cognitivas, afetivas, sensoriais e sociais, para além da autoconfiança, autovalorização, desinibição e coletividade. Um aspeto mais importante: a dança ajuda na melhoria da qualidade de vida e na eliminação de preconceitos, o que faz com que o artista ganhe uma autonomia e perceção social e corporal (Silva, 2011). Na vida profissional do Dr. Henrique, a dança surge durante a sua formação académica e ficando fascinado pela maneira como esta arte consegue trabalhar várias dimensões no ser humano e cativar o público em geral, como afirmou na entrevista. Deste modo, a investigadora pôde assistir a um espetáculo apresentado pelo GDD, ficando comprovado o que o líder refere na entrevista. O público presente conseguiu sentir a emoção e os sentimentos que os artistas transparecem, e cada peça tem algo a ensinar, neste caso em concreto, a interajuda e a união prevalecem. Ao ter oportunidade de assistir a um espetáculo, suscita uma vontade de subir ao palco e juntar-se ao GDD de modo a vivenciar aquele momento.

É nítido a divulgação feita pela comunicação social relativamente a todas as conquistas por parte do GDD, inclusive a reportagem realizada por um canal televisivo, como é o exemplo da TVI, que teve grandes proporções a nível nacional, contribuindo para uma maior adesão de pessoas a esta causa e assim, se associarem fisicamente, emocionalmente e socialmente à AAAIIDD. Na entrevista, o líder refere que a imagem social dos indivíduos pertencentes ao GDD tem vindo a mudar para melhor e a sociedade já os encara como parte integrante da mesma.

Paralelamente ao empenho artístico, os projetos que planificam e dão a conhecer ao público em geral, têm uma grande adesão e conseguem a interação entre eles e os elementos do GDD. Exclusivamente, o Projeto + Inclusão, que teve lugar aos sábados durante dois meses, permitiu que a comunidade praticasse alguma atividade desportiva, mas por outro lado, que se interligasse com a missão e a visão da organização de uma forma lúdica. Através deste projeto, foi possível observar que, muitas vezes, a comunicação não-verbal prevalecia, ou seja, “a nossa atuação na sociedade está estreitamente relacionada com a competência de enviar ou receber sinais não-verbais.” (Claro, 2012, p.13). Um olhar, um toque, um cumprimento de mão, equivalem a comportamentos naturais que advêm da sociabilização e da consciência de que fazemos parte de uma só sociedade. A investigadora pôde analisar muitas vezes estas situações, salientado que o líder fazia questão que houvesse este tipo de comunicação, e na presença deste, os comportamentos referidos intensificavam-se.

Tendo em conta que as atividades recorrentes deste projeto incluíram muita movimentação corporal, foi notório a liberdade e a criatividade de todos os indivíduos, porque embora não acompanhassem o ritmo da aula, deram o seu melhor através da sua espontaneidade, o que levou a um momento cheio de vivências e emoções à mistura. Tal como o Dr. Henrique referiu na entrevista, o que deve ser destacado é o resultado apresentado e não a deficiência em questão, porque como qualquer indivíduo, os elementos do GDD merecem o reconhecimento das suas potencialidades e do seu trabalho, assim como a complacência e o carinho de quem os acompanha.

No terceiro e último objetivo, a investigadora quis determinar a influência do líder nos indivíduos com NEE, no qual abrangeu duas questões. A primeira foi: **De que modo os valores do líder influenciam os indivíduos do GDD?** Teve o intuito de compreender o

aspecto emocional e motivacional do líder em relação ao GDD e de que forma consegue transmitir toda a sua experiência.

A satisfação e o nível de colaboração que os liderados apresentaram apontam para uma boa inteligência emocional por parte do líder, é deste modo que, através dos seus conhecimentos e vivências na área, consegue orientar os processos orgânicos e as pessoas. É de salientar, por outro lado, a segurança e a assertividade nas palavras do líder, que provoca um sentimento de reconforto no grupo de modo a ganhar astúcia para atingir os objetivos.

A investigadora destaca a resiliência no Dr. Henrique, que segundo Fernandes (2004, citado por Ruano, 2014) “A resiliência é reflectida no ser humano como uma restauração do equilíbrio emocional. Aperfeiçoando a sua sobrevivência perante a adversidade, desenvolvendo estruturas para manter-se protegido perante as situações destrutivas” (p. 91). Este valor é identificado em todo o grupo, quer do escritório, quer no GDD. Têm a capacidade de encarar as dificuldades e aprender com elas, não vêem uma situação menos boa como algo que perdura, mas sim algo que deve ser trabalhado para melhorar. É um dos aspectos que o líder sublinhou na entrevista, quando comenta que é sempre possível evoluir e fazer as coisas para tirar bom proveito, e por isso é que esta constante procura pela melhor postura profissional, é transmitida aos seus liderados, para que não estagnem e que procurem sempre o bom desempenho. A resiliência é a forma simples de resolver problemas com autonomia e perspicácia, para que um indivíduo saiba interpretar a realidade e decidir sobre as várias soluções com empenho comportamental e emocional, que mostre uma atitude competitiva que potencializa o valor individual do próprio e dos outros, com o intuito de que nada se intrometa nos objetivos delineados. Neste sentido, o Dr. Henrique apresenta esta conduta característica, consegue um equilíbrio emocional e cognitivo, que é acompanhada por autoconfiança, autoestima e determinação, tal como foi possível apurar através do QAL. Não muito distantes desta particularidade, o grupo de liderados espelham-se nesta aptidão resiliente, pois procuram dia após dia um crescimento profissional e a qualificação das suas competências.

A segunda questão foi: **Quais são os contributos que a liderança concede à inclusão social?**

A liderança tem-se destacado no que diz respeito a questões organizacionais, no entanto, um bom líder preocupa-se com a parte humana e social da organização. Na entrevista realizada ao líder, o mesmo refere o método da responsabilização que utiliza no dia-a-dia com o seu grupo. Ou seja, o conhecimento de cada indivíduo em relação aos seus direitos e também os seus deveres como pessoa e artista, onde cada um é responsável pelo seu processo de crescimento, ajudando a construir a sua personalidade. Em relação às regras básicas, têm de ser respeitadas e cumpridas. Sendo estas, por exemplo: chegar a horas aos ensaios e espetáculos, levar o material que necessitam (por exemplo: o vestuário adequado, os acessórios, etc.), respeitar os limites e as diferenças, entre outros. Caso não cumpram, são penalizados. Quando são bem-sucedidos, são recompensados. Todo o ser humano tem regras e prazos a cumprir, são rotinas e hábitos da sociedade em geral. Este tipo de espaço social é o que o Dr. Henrique trabalha diariamente com o GGD de modo a que cada um conquiste o seu espaço, que saibam distinguir tanto o certo como o errado e que sejam responsáveis pelas suas atitudes e comportamentos.

Outro aspeto fundamental que o líder estimula diariamente com o GDD é o princípio da autonomia. A palavra autonomia exprime a maneira como o ser humano organiza a sua vida, sem interferência de outrem, de acordo com as regras que estão ditadas. Neste sentido, o Dr. Henrique pratica exercícios de autonomia para que os indivíduos do GDD adquiram ferramentas e recursos suficientes de modo a assumirem o seu papel na comunidade como outro indivíduo qualquer. Através da representação artística, é possível aprender as ações que se praticam diariamente. Como por exemplo: o saber estar à mesa nas refeições; o saber apanhar o autocarro; o saber fazer as atividades básicas, como andar na rua ou pedir indicações; saber comer; saber se vestir, entre outras. O indivíduo ao aprender e aceitar que precisa de evoluir para estar incluído na sociedade, aos poucos, esta vai aceitando de igual modo estes indivíduos, pois a inclusão social acaba por ser uma via de mão dupla que recebe, mas também dá.

Conclusão

A liderança é uma realidade excepcional e competitiva, no entanto, até hoje o nosso conhecimento de liderança é amplo e ao mesmo tempo deficiente para uma compreensão completa e prática (Bortoluzzi, Cucchi, Back, Migliavacca, & Barcellos, 2015). As organizações necessitam, atualmente, de líderes que tenham a capacidade de desempenhar várias funções em prol dos objetivos estratégicos. É importante que o líder acompanhe as mudanças a nível da globalização, mas ao mesmo tempo, tenha a perícia de dar atenção, formação e que desenvolvam competências pessoais e profissionais úteis ao seu grupo. Um líder que está motivado e que gosta de aprender é algo fundamental para direcionar-se no caminho certo. Um indivíduo que alcance um cargo de liderança tem de ser capaz de assumir várias responsabilidades, desde a definição de objetivos para a organização e a resolução de problemas, até saber motivar e ser um bom exemplo para os seus liderados.

Perante todas as evidências que a investigadora ao longo desta dissertação clarificou, a investigação teve como objetivo principal a compreensão do papel do líder num grupo com indivíduos com NEE, que se expressam através de uma arte: a dança. Por outro lado, a investigadora pretende responder à questão principal colocada no início: **Qual o papel e a influência do líder no grupo *Dançando com a Diferença* para a inclusão social dos indivíduos com NEE?** Nesta circunstância, o papel do líder no GDD é marcado pelo dinamismo e pela determinação em lutar por um conceito que tem mudado a vida de vários indivíduos.

Todos os traços físicos e psicológicos, as características pessoais e emocionais que ao longo dos tempos foram estudados, servem para denominar o Dr. Henrique como um líder que procura a melhoria dos objetivos da organização, mas tem uma excelente capacidade de influenciar os seus liderados. A premissa, que vários autores utilizam, “Não se nasce líder” (Gasstmann, *et all*, 2008; Bilhim 2004; Rego & Cunha, 2012) é constatado na entrevista semiestruturada, pois o líder investigado aprendeu com os seus exemplos de vida a saber liderar, e empenha-se em desenvolver e a descobrir as suas aptidões diariamente. Não é por acaso que é o líder desta associação, pois além de ocupar um cargo de direção tem a perícia de persuadir o grupo, incentivando cada potencial, com base nas boas relações profissionais.

De todas as competências aprofundadas, o Dr. Henrique enquadra-se no perfil de líder exemplar. Possui conhecimentos técnicos, capacidades cognitivas e qualidades interpessoais e emocionais. Nos primeiros, o líder monitoriza, planeia, organiza e avalia todo o trabalho estratégico, o que faz com que saiba o que quer e onde quer chegar e compromete-se na constante melhoria quer da organização, quer na disponibilidade de recursos que incentivam à qualidade de vida dos seus liderados. Efetivamente, são várias funções que o mesmo desempenha e também incumbe várias responsabilidades na organização, tais como: faz a gestão artística da associação e do GDD, elabora algumas coreografias, faz material gráfico, representa o grupo perante a comunicação social, dá formação e *workshops* por vários locais do país. O facto de assumir estas responsabilidades e ainda liderar grupos de indivíduos com NEE, é porque o conceito de dança inclusiva nasceu com o próprio e a AAAIDD é criada baseada neste conceito, por isso todo o trabalho desenvolvido até ao momento tem o mérito do líder, e este tem que se certificar que tudo é feito da maneira que ele faria. O compromisso a que se propõe, é justificado pelo facto de não desistir dos projetos e a sua perspicácia de encontrar várias soluções para os problemas que possam surgir.

Relativamente, às capacidades cognitivas, o Dr. Henrique apresenta um pensamento funcional e analítico, porque consegue focar a sua atenção nos objetivos a serem alcançados, com o fortalecimento do companheirismo e amizade entre o grupo. Não tem receio em assumir riscos nos desafios e persistência em encontrar oportunidades e soluções para garantir o sucesso. Ainda, por mais racional que seja em relação às suas ações e atitudes, gosta de tomar as decisões, mas é flexível e respeita as opiniões dissemelhantes do seu grupo, adaptando às necessidades da organização.

Não menos importante, as qualidades interpessoais e emocionais são as competências mais cativantes no Dr. Henrique. Mostra uma competência social e empatia para gerir as relações profissionais, “As pessoas dotadas de competência social, por exemplo, são peritas na gestão de equipas – pondo em prática a sua empatia. Desta forma, são excelentes persuadores (...)” (Goleman, 2014, p. 33). Neste sentido, o seu carisma, a sua tenacidade, a sua astúcia e humildade, fazem com que o caracterizem como um líder paciente; bondoso pois sabe ouvir, comunicar e dar valor ao próximo; honesto, porque lidera com precisão e impulsiona o seu grupo para que tenham uma postura verdadeira e dotada de valores, respeitando a individualidade de cada um. Por outro lado, é consciente que precisa de se

sacrificar pelo conceito de dança inclusiva e pelo seu grupo. Este sacrifício, apesar de ter alguns inconvenientes (questões de horário, os dias de stress, etc.), tem a vantagem de retirar o que há de melhor em cada indivíduo, ou seja, trabalhando com questões como a criatividade e o querer aprender, faz valer o esforço e o empenho que todos depositam na missão e visão da organização.

Em particular, a ética, o conhecimento e a experiência que o líder usufrui e que foi comprovada com os vários instrumentos na investigação, revelam as competências necessárias para uma liderança eficaz. Esta forma de liderar é especificada em: orientar e construir grupos coesos, íntegros e honestos; delinear objetivos inovadores e pensar estrategicamente para conduzir à mudança; procurar obter resultados empreendedores e credíveis e incentivar à comunicação entre os pares. “Os líderes devem ser capazes de fazer uso dessa flexibilidade, motivar suas equipes e proporcionar-lhes os incentivos apropriados para que cumpram a missão” (OCDE, 2002, p. 26).

Deste modo, o Dr. Henrique desempenha um papel transformacional e carismático no GDD, porque tem confiança no conceito com que trabalha e consegue motivar o seu grupo para o mesmo fim. Esta reflexão leva à consideração que o líder em estudo é um exemplo para os seus liderados, pois acreditam na visão e nos objetivos delineados pelo líder, e seguem o padrão de trabalho, de modo a acompanhá-lo até ao fim. Assim, os líderes que optem por uma liderança transformacional, colocam os objetivos coletivos em primeiro lugar e dão valor à proximidade e relação entre os indivíduos, e por outro lado, com a autonomia incrementam um bom ambiente de satisfação no seio organizacional (Bass, 1997).

Analisando a segunda parte da questão principal, a inclusão social é denominada por ser um direito comum a todos os cidadãos. Implica a participação de todos (família, comunidade, profissionais, etc.) para estruturar políticas e culturas inclusivas, que promovam a aprendizagem igualitária para todos de modo a dar respostas à diversidade, “ (...) a questão da inclusão, mais do que uma dimensão técnica, tem uma dimensão ética, social e política” (Morgado, 2009, p. 121).

Gradualmente, a arte tem vindo a destacar-se pelo modelo estético que apresenta e pelo facto de contribuir para o desenvolvimento a vários níveis do indivíduo. Dá a oportunidade

à subjetividade, o que torna o pensamento objetivo e expressivo, o que permite a descoberta dos sentimentos e dos sentidos. Neste sentido, “A dança distingue-se dos movimentos funcionais (comer, beber, andar) e dos exercícios (repetição do mesmo movimento) por ser espontânea, livre e expressiva” (Sousa, 2003, p. 113), e possibilita ao desenvolvimento do corpo, da mente, da comunicação e das relações entre os indivíduos.

Por sua vez, o trabalho desenvolvido pela AAAIDD e pelo GDD tem uma componente artística mas também educacional, pois ambos aumentam a potencialidades de cada indivíduo. Por um lado, a dança tem a função de acabar com os estereótipos sobre as NEE perante a sociedade, por outro, apostar na profissionalização do indivíduo. Um dos principais objetivos é observar o produto apresentado em palco, ou seja, o artista enquanto bailarino com capacidades próprias que exprimam as emoções para um público curioso.

Neste âmbito, e não escapando às linhas orientadoras desta investigação, o Dr. Henrique, através da sua liderança, utiliza métodos de intervenção para facultar as ferramentas necessárias para que os indivíduos com NEE possam desenvolver a criatividade e a produtividade, tendo em vista encontrar a sua própria linguagem e o seu lugar na sociedade. É exemplo o método da responsabilização e da autonomia, que o próprio afirmou, que ajudam no reconhecimento das capacidades de cada um, e que se inserem no processo globalizado (Navajas, 2006), porque o trabalho desenvolvido pela dança consiste num prática completa, pois envolve a componente artística e a condição humana de que o indivíduo com NEE necessita.

Portanto, o Dr. Henrique é de facto uma boa influência para estes indivíduos, porque para além de apresentar elevados níveis de altruísmo, consegue adotar uma política inclusiva eficaz (Morgado, 2009). Esta política engloba a autonomia, a diferenciação, a cooperação e os valores e os conceitos. A autonomia, não só para os colaboradores mas também para os elementos do GDD, para que conheçam as suas limitações e que edifiquem relações importantes. A diferenciação refere-se aos recursos e técnicas de atendimento que possam ajudar no processo de crescimento. A cooperação entre a equipa do escritório e do GDD, tendo em vista a partilha de vivências e experiências. Os valores e os conceitos inerentes aos objetivos da organização, uma vez que todos trabalham diariamente para vincarem o conceito de dança inclusiva na sociedade.

É constatado nos resultados obtidos que o líder promove a inclusão social dos indivíduos com NEE, e consegue conscientizar a sociedade em geral, pois cada vez mais a sociedade

mostra-se disponível para aceitá-los. “ (...) aqueles que assumem papéis de liderança conseguem mudar a cultura organizacional devido ao profundo conhecimento que têm dela. Embora de maneira lenta, a ação empreendida por eles modificando o *status quo* se fará sentir de forma profunda e duradoura” (Bergamini, 1994, p. 111). Por outro lado, consegue harmonizar e consolidar um ambiente de convivência e companheirismo entre os seus liderados, no qual a comunidade se revê, com a intuição da manutenção dos valores que realmente importam. Deste modo, é pertinente afirmar que o líder em estudo é orientado quer para a tarefa “ (...) grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos (...)” (Pina e Cunha, 2007, *et all.*, p. 348); quer para o relacionamento “ (...) grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar” (Pina e Cunha, 2007, *et all.*, p. 348).

Nestas circunstâncias, a liderança praticada pelo Dr. Henrique é uma liderança humanista e sustentável e tem uma influência positiva nos liderados. Tem noção de que a sua autoridade é importante para a interação interna e externa da organização. A motivação é a característica deste grupo, porque estão comprometidos com os projetos e estão focados em lutar por uma causa em que acreditam e gostam. É sustentável, porque defende, apoia, cuida e conserva todos os que o rodeiam, desde os colaboradores, os elementos do GDD e a comunidade, salientando que a sustentabilidade refere-se à perseverança do que realmente importa, difundindo-se em relações positivas entre os indivíduos e que se autodesenvolvam sem colocar em risco o futuro planeado (Hargreaves & Fink, 2007). É do interesse do líder continuar a praticar uma liderança que marque pela diferença e melhorar cada vez mais, em relação as suas capacidades. O desejo de querer sempre mais e melhor é uma constante nesta associação.

É importante, nos dias de hoje, que um líder saiba adaptar a sua maneira de liderar face às particularidades do grupo que tem, mas também face às mudanças quotidianas, “ (...) os líderes eficientes são flexíveis na alternância de estilos, sempre que se afigura necessário” (Goleman, 2014, p. 69). Qualquer que seja o estilo adotado tem que causar um impacto positivo nos liderados, pois uma vez estes estejam felizes e satisfeitos com o que fazem, os resultados serão muito bem conseguidos.

Referências Bibliográficas

- Amoedo Barral, J. H. (2002). Dança Inclusiva em contexto artístico - Análise de duas companhias. *Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Performance Artística-Dança*. Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana.
- Arruda, A. M., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações . *Revista Razão Contábil & Finanças v. 1, n. 1*, pp. 1-15.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., & Medeiros, L. B. (2013). Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, pp.34-52.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychological Association, Vol. 52, No. 2.*, 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 9–32.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). MQL Multifactor Leadership Questionnaire (2 ed). . (M. Garden, Ed.)
- Batalha, A. P. (2006). O Contributo das Expressões Artísticas Cultivadas na Cidadania Construtiva. Em A. Macara, & A. P. Batalha, *Dança e Movimento Expressivo - Textos e Resumos do Seminário Internacional* (pp. 28-34). Faculdade de Motricidade Humana Serviço de Edições.
- Bell, J. (2005). *Doing your research project. A guide for first-time researchers in education, health and social science* . Open University Press.
- Bento, A. (2013). *10 tópicos (e dicas) sobre investigação*. Coleção Ideias em Prática.
- Bento, A. (2015). *15 tópicos (e dicas) fundamentais sobre investigação*. Coleção Ideias em Prática.
- Bento, A., Ribeiro, M., & Teles, C. (2010). Estilos de liderança nas organizações escolares do 1º ciclo da Região Autónoma da Madeira. *VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*. Universidade de Aveiro.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3*, pp. 102-114.
- Bernardinho. (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .
- Bodgan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* South West of England: University of Exeter - Centre for Leadership Studies .
- Borges, F., & Mendes, J. (2014). Competências do gestor e do líder. Estudo de caso. *Lusíada. Economia & Empresa, n.º 18*, pp. 89-120.
- Bortoluzzi, F. R., Cucchi, M., Back, G., Migliavacca, M., & Barcellos, P. F. (2015). Mapeamento das publicações científicas internacionais sobre o tema da liderança. *Revista Inteligência Competitiva* , 80-98.
- Bruno, A. (2014). Educação formal, não formal e informal: da trilogia aos cruzamentos, dos hibridismos a outros contributos. *Medi@ções. Revista OnLine*, pp. 10-25.
- Chaves, H., Coutinho, C., & Dias, M. (1993). A imagem do ensino de crianças com necessidades educativas especiais. *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 57-66.
- Chin, C. O., & Gaynier, L. P. (2006). Global Leadership Competence: A Cultural Intelligence Perspective. *MBAA Conference*.
- Claro, C. P. (2012). Avaliação de um programa de dança em jovens com necessidades educativas especiais. *Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Educação Especial*. Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana.
- Collinson, D. (2008). *Distributed and Shared Leadership*. Centre for Excellence in Leadership - Quality Improvement Agency.
- Correia, L. (1993). *Inclusão e Necessidades Educativas Especiais. Um guia para educadores e professores*. Porto Editora.
- Correia, L. d., & Martins, A. P. (2002). *Inclusão: Um guia para educadores e professores* . Braga: Quadrado Azul Editora.
- Costa, A. B. (2003). Uma Escola para Todos. Caminhos Percorridos e a Percorrer. *Comunicação no Encontro sobre “Crianças e Jovens na Sociedade Portuguesa: do ordenamento Jurídico à Prática Institucional”* . Convento da Arrábida .
- Costa, A., Leitão, F., Morgado, J., & Pinto, J. (2006). *Promoção da Educação Inclusiva em Portugal. Fundamentos e Sugestões*. . Lisboa.
- Costa, E. (2010). Conceitos de Cultura Organizacional.

- Costa, F., & Costa, J. (2014). O quotidiano de um director escolar: entre gestão e a liderança. *IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação & III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional*.
- Crespo, A., Correia, C., Cavaca, F., Croca, F., Breia, G., & Micaelo, M. (2008). *Educação Especial - Manual de apoio à prática*. Editorial do Ministério da Educação.
- Cruz, S. (2006). Educação, igualdade de oportunidades e inclusão na escola, na profissão e na sociedade: Uma pesquisa sociológica centrada na experiência escolar e profissional de um grupo de adultos com surdez.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 349-359.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araujo, L. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization - Developments in theory and practice*. London: Sage Publications.
- Florian, L. (1998). Prática Inclusiva: O quê, porquê e como? . Em C. Tilstone, & L. F. Rose, *Promover a educação inclusiva* (pp. 33-49). Horizontes Pedagógicos.
- Fortin, M., Côte, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta .
- Freitas, N., & Pereira, J. (2007). Necessidades Educativas Especiais, Arte, Educação e Inclusão. *Revista E-Curriculum*, vol. 2, n. 2.
- Gadotti, M. (2005). A questão da educação formal/não-formal. *Sion: Institut International des Droits de 1º Enfant*, 1-11.
- Gaspar, D., & Portásio, R. (2009). Liderança e coaching. Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revistas de Ciências Gerencias*, pp. 17-41.
- Gasstmann, A., Manfrini, C., Fortkamp, C., Lacerda, I., Barcelos, E., & Botelho, A. (2008). *Liderança*. Editora Camões.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito*. Celta Editora.
- GIL, A. C. (2008). *Entrevista*. In: *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Gohn, M. (2006). Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro*, v.14, n.50, pp. 27-38.

- Goleman, D. (2014). *Como ser um líder. A importância da inteligência emocional*. Temas e Debates - Círculo de Leitores.
- Gruber, L. S. (2001). Liderança - Habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso. *Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia. Área de Concentração: Planejamento e Estratégia Organizacional*. Curitiba: Universidade Federal de Santa Catarina .
- Guiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito. Teoria e prática*. Celta Editora.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto Editora.
- House, R. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? . *Journal of Management*, vol. 23, n. 3, pp. 409-473.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança*. Editora Sextante.
- Iglesias, A. D., & Lacerda, T. (2006). La Expressión Corporal desde Outra Mirada. Em A. Macara, & A. P. Batalha, *Dança e Movimento Expressivo - Textos e Resumos do Seminário Internacional* (pp. 13-19). Faculdade de Motricidade Humana Serviço de Edições.
- Lamb, L. (2007). Identificando as Competências que compõem um Líder. *Congresso Internacional de Administração - Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável* . Ponta Grossa .
- Leassard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Madureira, I. P., & Leite, T. S. (2003). *Necessidades Educativas Especiais*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Marques, A., & Romão, N. (2006). A Dança Histórica na Escola: Um projecto diferente. Em A. Macara, & A. P. Batalha, *Dança e Movimento Expressivo - Textos e Resumos do Seminário Internacional* (pp. 20-27). Faculdade de Motricidade Humana Serviços de Edições .
- Meireles-Coelho, C., Izquierdo, T., & Santos, C. (2007). Educação para todos e sucesso de cada um: do Relatório Warnock à Declaração de Salamanca. *Actas do IX Congresso SPCE: Educação para o sucesso: política e atores. Vol. 2 Universidade da Madeira* , (pp. 178-190).

- Mida-Briot, B. (2001). A educação não-formal como ferramenta para a inclusão para todos. Em T. Croft, V. Crolla, T. Geudens, & B. Mida-Briot., *Inclusão Social. Mochila Pedagógica T-Kit 8* (pp. 37-40).
- Morgado, J. (1999). Política educativa, educação inclusiva e diferenciação ou «Como posso fazer pedagogia diferenciada se tenho vinte e oito alunos e quatro são diferentes dos outros?». *Análise Psicológica*, 1(17), pp. 121-126.
- Morgado, J. (2009). Educação inclusiva nas escolas atuais: contributo para uma reflexão. *Actas do X Congresso Internacional GalegoPortuguês* (pp. 104-117). Braga: Universidade do Minho.
- Navajas, P. M. (2006). La experiencia escénica: un modelo basado en el mestizaje artística-pedagogo. Em A. Macara, & A. P. Batalha, *Dança e Movimento Expressivo - Textos e Resumos do Seminário Internacional* (pp. 129-136). Faculdade de Motricidade Humana Serviço Edições.
- OCDE. (2002). Liderança e setor público no século 21. Brasília: MP, Seges.
- Oliveira, J. (Julho de 2007). Questionário Multifactorial de Liderança - © Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio. *Dissertação de Mestrado defendida na UCP*.
- Oliveira, R. D., & Oliveira, G. D. (2009). A Liderança e a sua relação com a gestão do conhecimento: um estudo de campo . *Congresso Nacional de Administração, Comunicação Social e Sistemas de Informação CONACSYS*.
- OMS. (2004). Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde. *Tradução e revisão: Amélia Leitão*.
- Patrício, M. F. (2002). *Globalização e Diversidade - A escola cultural, uma resposta*. Porto: Porto Editora.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Pina e Cunha, P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pree, M. D. (1993). *Liderar é uma arte*. Difusão Cultural.
- Read, H. (1958). *A Educação pela Arte (Tradução de Ana Maria Rabaça e Luís Filipe Silva Teixeira)*. Lisboa: Edições 70.
- Rebelo, P. (2014). A importância da dança, enquanto terapia, na inclusão de crianças com paralisia cerebral. *Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Educação Especial: Domínio Cognitivo e Motor*. Lisboa.

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). Liderança Humanizada: humanos liderando humanos. *Revista Dirigir*, pp. 41-44.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, C. (2010). Liderança global virtuosa. *Revista Psicologia*, pp. 9-32.
- Rolla, L. C. (2006). Liderança Educacional: Um desafio para o supervisor escolar. . *Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre*. . Porto Alegre: Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Ruano, C. R. (2014). LIDERANÇA RESILIENTE 88 1: o desafio do líder perante as constantes mudanças no ambiente corporativo. *Artigo de estudo de caso desenvolvido na Pós Graduação em Gestão Avançada de Negócios* . Fatec Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.
- Sanches, I., & Teodoro, A. (2006). Da integração à inclusão escolar: cruzando perspectivas e conceitos. *Revista Lusófona de Educação*, pp. 63-83.
- Silva, A. C. (2011). Dança (Inclusiva) o Impacto do Grupo Dançando com a Diferença. *Dissertação de Mestrado - Mestrado em Psicologia da Educação*. Universidade da Madeira.
- Silva, A., & Perrude, M. (2013). Atuação do pedagogo em espaços não-formais: algumas reflexões. *Revista Eletrônica Pro-Docência/UEL. Edição Nº. 4, Vol. 1*, pp. 46-56.
- Silva, C. M., Peixoto, R., & Batista, J. M. (2011). A influência da motivação na equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, pp. v. 13, n. 13, p. 195 – 206.
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em escolas portuguesas*. Fundação Manuel Leão.
- Sousa, A. (2003). *Educação pela Arte e Artes na Educação. 1º volume Bases Psicopedagógicas*. Horizontes Pedagógicos.
- Sousa, A. (2003). *Educação pela Arte e Artes na Educação. 2º volume Drama e Dança*. Horizontes Pedagógicos.
- Sousa, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Livros Horizonte.
- Stake, R. (2009). *A arte de investigação com Estudos de Caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Takahashi, A., & Sarsur, A. (2011). Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino: contextualizando conceitos para a compreensão de um setor específico. *V Encontro de Estudos em Estratégia* . Porto Alegre.
- Taveira, M. C. (2015). Comportamentos de Liderança na gestão de conflitos das equipas de trabalho. *Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre no*

- Mestrado de Liderança - Pessoas e Organizações*. Departamento de Estudos Pós-Graduados : Academia Militar.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações* . McGraw-Hill.
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). Liderança nas organizações educativas: direcção por valores . *Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro*, v. 16, n. 61, pp. 561-582.
- Tuckman, B. W. (2012). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- UNESCO. (1994). *Declaração de Salamanca e Enquadramento da Acção nas área das Necessidades Educativas Especiais*. Organização nas Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura.
- Villa, C., & Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) al contexto organizacional chileno. *Memoria para optar al título de psicólogo*. Universidad de Chile, Departamento de Psicología .
- Warnock, H. (1978). *The Warnock Report Especial Needs Education - Report of the Committee of Enquiry into the Education of Handicapped Children and Young People*. London.
- Watson, S., & Council, D. B. (2008). Developing Shared Leadership: A hands-off approach. Em D. Collinson, *Distributed and Shared Leadership*. Centre for Excellence in Leadership - Quality Improvement Agency.
- Yin, R. (2003). *Estudo de Caso. Planejamento e métodos*. Bookman.

Referências Legislativas

Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro. *Diário da República, 1.ª série — N.º 4 — 7 de janeiro de 2008*

Decreto Legislativo Regional n.º 33/2009/M, de 31 de dezembro. *Diário da República, 1.ª série — N.º 252 — 31 de dezembro de 2009*

Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. *Diário da República, 1.ª série — N.º 237 — 14 de outubro de 1986*

Assembleia da República – Lei Constitucional 1/2005, de 12 de agosto. *Diário da República, 1.ª série — N.º 155 — 12 de agosto de 2005*

Artigo 27º da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista

Esta entrevista semiestruturada insere-se no âmbito na Dissertação de Mestrado de Administração Educacional, subintitulada A Liderança no Grupo Artístico *Dançando com a Diferença* – Um Contributo para a Inclusão Social. O objetivo é compreender como é que a liderança exercida pode influenciar a inclusão dos indivíduos com NEE.

Guião:

- 1) Relate, destacando os detalhes mais importantes, o seu trabalho desenvolvido na Organização.
- 2) Liderar não significa apenas mandar em alguém. O que é que o caracteriza enquanto líder?
- 3) Com base na sua experiência, considera-se um líder nato ou teve que aprender a sê-lo?
- 4) Alguma vez teve que repensar nas suas práticas de liderança para o bem dos elementos do grupo?
- 5) A sua liderança é mais focada em quê? Nos objetivos da organização, na sua equipa ou no GDD?
- 6) De que modo é que acha que a sua liderança proporciona a inclusão social?
- 7) Quais são as medidas que você utiliza diariamente para promover a inclusão social do GDD?
- 8) A dança é uma componente importante nesta organização. Porque defende esta arte e não outra?
- 9) De que maneira é que a dança elimina as barreiras sociais?
- 10) Dê um exemplo de que a dança fez a diferença na vida de um indivíduo com NEE.

Apêndice 2 – Transcrição da Entrevista

Transcrição da Entrevista (10/03/2017) 10h:15

Entrevistadora: **E**

Henrique Amoedo: **HA**

E: O principal objetivo da entrevista é compreender como é que a sua liderança promove a inclusão dos indivíduos com NEE. E gostava que começasse a relatar os detalhes mais importantes do seu trabalho desenvolvido cá na organização.

HA: O meu trabalho todo?

E: Não. As coisas mais importantes, como líder.

HA: Do escritório ou no grupo?

E: Pode ser um pouco dos dois. Só as coisas mais importantes.

HA: Hoje em dia, no geral, eu faço a direção artística do Dançando com a Diferença e a direção artística da associação. A associação, na realidade, é a entidade jurídica que gere o Dançando com a Diferença, todo o que é Dançando com a Diferença está dentro da associação. E tudo isso tem como objetivo divulgar o conceito de dança inclusiva. Então, o dia-a-dia do escritório eu faço a gestão toda do escritório, tenho uma equipa de trabalho de pessoas que trabalham comigo, mas sou eu que penso as diretrizes artísticas, porque convidar tal coreógrafo, porque convidar tal professor, onde eu quero chegar com isso, mas também penso isso no escritório e então quais são os objetivos da instituição para chegar aonde a gente quer. Então nesse momento a gente está trabalhando para divulgação e expansão do conceito Dançando com a Diferença, como se a gente quisesse criar, está preparando um terreno para criar outros pólos no Dançando com a Diferença. Só que isso, além de eu pensar isso aqui depois é operacionalizar tudo isso, depois dividir isso com quem tenho que contactar, no fundo eu organizo tudo isso para passar para a equipa. Eu acho que numa primeira fase, no geral, se fosse resumir aqui é o elenco, a minha principal objetivo ou função como elenco, e aí o meu trabalho direto com eles, depois de já ter pensado do que tem de ser feito, é motivar para que eles cheguem naquilo que pensei.

E: É fazer o que pensou a nível da ação.

HA: Sim, mas motivar as equipas tanto o elenco como a equipa de escritório.

E: Isso as vezes é o mais difícil.

HA: É o mais difícil, e depois as pessoas são muito diferentes, e o pessoal do escritório, principalmente, é pessoas com alguma inexperiência e ainda são muito novos, e então na realidade tenho aqui um trabalho de formação para pessoal do escritório.

E: Tem as duas componentes, tem que dar formação e tem que liderar.

HA: Exato.

E: Continuando, na mesma linha de pensamento, liderar não é só mandar em alguém. O que é que o caracteriza enquanto líder?

HA: Não acho que liderar seja mandar mesmo em alguém, eu acho que é muito diferente.

E: E então, o que é?

HA: Eu acho que liderar é você motivar as pessoas, para que elas sigam com você no mesmo caminho tentando atingir o mesmo objetivo. Isso para mim é liderar: que elas venham junto com você para chegar....

E: E você, enquanto líder, como se autocarateriza?

HA: Eu acho que sou muito..., eu acho que tenho um misto de rigidez com empatia. Então eu consigo ser rígido, mas é como se eu “batesse de um lado e desse carinho do outro” (risos). Então eu acho que é meio isso, na hora que tenho de ser rígido eu sou rígido, mas na hora que tenho que valorizar também eu valorizo.

E: E é o mesmo com o grupo daqui e o grupo do GDD?

HA: Não, é diferente. Eu acho que com o grupo do GDD..., mas eu acho que isso tem a ver com as características do trabalho, e das pessoas. Eu acho que consigo ser muito mais próximo no trabalho do Dançando com a Diferença do que o pessoal do escritório. Porque no escritório a gente não (...), é falar do tipo de relação é diferente. O envolvimento, o corporal, enfim, eu lá tenho uma postura muito mais próxima. No Dançando com a Diferença estou uma postura mais próxima do que todas as pessoas do escritório, isso tem a ver com as viagens, enfim, com as experiências de cada um. Isso faz com que eu seja diferente em cada lugar.

E: Mas mantém sempre a mesma postura? Durante todo o ano mantém a mesma postura?

HA: Ai não sei (risos). Não sei mesmo.

E: Deve haver, por exemplo, alturas em que têm mais espetáculos você entra mais em stress, ou...

HA: Não, não, não tenho dúvida que isso aconteça. Então, que nem hoje, por exemplo, estou completamente stressado. Se pegar o exemplo de hoje, sei que tenho um milhão de coisas acontecendo hoje, a gente tem gravações hoje, eu viajo hoje, tenho deadlines no escritório para cumprir, tenho ensaio, tenho gravação a noite, tem aula a noite,.. eu não estou porque viajo, ou seja, tudo isso vai acontecer sem eu estar aqui, então é lógico que isso é um factor de stress. Lógico que hoje é um dia de loucos e porque tudo isso tem que ficar pronto. E depois tem o que vai acontecer amanhã: amanhã a gente começa um novo projeto, ou seja, uma nova parceria com a que a gente tem zumba e não sei o que, ou seja, hoje é um dia extremamente tenso porque tenho imensas coisas para organizar.

E: E tende ser mais controlador, na sua equipa?

HA: Eu sou super controlador (risos). Eu acho que é o meu pior defeito como líder. É ser extremamente centralizador.

E: Até agora tem dando resultados positivos..

HA: Eu acho que, o Dançando com a Diferença surge comigo, ou seja, tudo o que acontece, é lógico que a gente foi crescendo, mas eu domino, modéstia a parte, ou melhor ou pior, mas eu domino todas as fases deste processo. Eu sei o que é divulgação, sei o que é fazer material gráfico, sei o que é fazer uma coreografia, ou seja, e as vezes quando eu passo a coisa eu tenho a tendência de querer que as pessoas façam como eu faria. Então eu sou super contolador e centralizador com as coisas, e isso é horrível porque as vezes faz com que as pessoas tenham mais dificuldade para se desenvolver e o trabalho deixe de crescer porque as vezes muita coisa ainda volta para mim para eu aprovar e não aprovar. É uma coisa que eu me policio direto para tentar corrigir, mas é mesmo difícil.

E: São hábitos que a pessoa tenta mudar, mas não dá. E com base na sua experiência, teve que aprender a ser líder ou sempre se sentiu líder?

HA: Eu acho que tive de aprender a ser líder.

E: Mas foi muito rápido ou foi um processo?

HA: Eu acho que é um processo, vem desde... Eu fiz desporto, eu joguei andebol, então é assim, é um processo que começa no desporto... Então no desporto eu nunca era o que me destacava mais em campo, ou seja, no jogo, era guarda-redes de andebol, ou seja na quadra eu não era dos melhores atletas, mas dentro do grupo eu tinha grande importância. Ou seja, de uma forma eu liderava o grupo. Mas isso fui aprendendo, hoje eu tenho mais consciência disso, é um processo que não é natural mas que fui aprendendo, fui assumindo algumas responsabilidades dentro do grupo, pouco a pouco.

E: E tinha sempre alguém como exemplo?

HA: No caso do desporto, sim. Eu acho que sempre tem. No caso do desporto, era o meu primeiro treinador, e era o que falava ‘quando crescer quero ser igual a ele’, e depois na parte artística também tem pessoas que eu olho e falo ‘um dia serei assim’. No caso da... vai ter o Edson, claro foi o primeiro professor nessa área e depois o (...) Cardoso na parte da direção, com ela eu aprendi muito. Os três casos que eu falei aqui são pessoas que eu pude estar próximo, pude conversar, pude aprender mesmo com eles diretamente.

E: Isso assim é fantástico, aprendemos muito mais depressa. E alguma vez teve que repensar na sua liderança para o bem do grupo?

HA: Várias vezes. Eu acho que se você não repensa está ‘frito’. Então é... várias vezes, eu acho que isso é um trabalho constante.

E: Faz o que? Uma reflexão mensal, semanal? É esporádico?

HA: Não, eu acho que isso é constante, não esporádico. Todos os dias quando eu chego para trabalhar ‘hoje é isso ou aquilo’, então tá, isso são pequenas coisas: ontem eu fui bruto quando eu falei com não sei quem, a forma que eu falei com não sei quem ontem não foi a mais adequada, porque é que a pessoa não entendeu...se eu peço uma tarefa, por exemplo, esta semana mesmo, que a gente tem as tais filmagens, eu pedi para as pessoas do escritório me separar vídeos, fotos e montes de material que a gente dá para a equipa de televisão, e esse pedido foi feito três ou quatro vezes de diferentes formas, depois isso me fez repensar ‘será que eu estou pedindo errado?’, então isso é um trabalho constante. Eu me avalio, me auto-avalio a todo o momento.

E: E tenta melhorar, quando repensa?

HA: Tento, claro, mas tem vezes que eu falo ‘isso não é problema meu, são os outros mesmo que não entendem’.

E: Claro, às vezes não parte só de nós, ou é do malho ou do malhadeiro.

HA: Eu penso para saber de onde vem, e algumas vezes eu falo ‘ok eu tenho que mudar’, e outras vezes ‘não, não sou eu, sinto muito’.

E: Isso é o mais importante, às vezes eu também sou assim, por isso... E a sua liderança está mais focada em quê? Nos objetivos da organização, na sua equipa ou no GDD? O que é que se foca mais?

HA: Em acho que é no todo. É tudo em geral. No fundo a gente ... aí se eu pensar na organização, na associação como um todo, a associação acaba tendo tudo isso, só que depois o Grupo Dançando com a Diferença acaba sendo muito forte, puxando muita coisa

para ele. Então, eu acho que o maior desafio aqui da organização que eu estou focado e não deixar o Dançando com a Diferença sugar todo esse (...), mas aproveitar enquanto instituição essa liderança e essa força do Dançando com a Diferença. Não adianta querer competir com o que é Dançando com a Diferença, porque é muito forte, então é melhor que a instituição venha atrás do Dançando com a Diferença. E é esse jogo aqui de força...

E: Tenta balancear os objetivos da organização com o evoluir do grupo, tentando os dois caminhar juntos.

HA: Sim, exatamente.

E: E então, de que modo é que acha que a sua liderança proporciona a inclusão social dos indivíduos do GDD?

HA: Eu acho que é do GDD e do escritório, no geral. Eu acho que através da responsabilização. Cada um é responsável por assumir a sua parte nas diferentes fases do processo. Os bailarinos do Dançando com a Diferença são responsáveis desde chegar no horário até a apresentação na aula, ter trazer a sua roupa e tudo mais, e se algum deles não cumprir é a ele que vai ser cobrado, independentemente ter ou não deficiência, e no caso daqueles que têm deficiência e são mais dependentes da família, eu não vou cobrar à mãe que ele não trouxe a coisa, porque é o que eu digo sempre 'a sua mãe não dança, ou o seu pai não dança, quem dança é você, porque é você que tem que saber o que tem de trazer e (...) eu não quero saber da sua mãe ou do seu pai'. Então eu acho que, à medida que você responsabiliza a pessoa isso vai no Dançando com a Diferença mas também no escritório, você faz com que a pessoa assuma essa responsabilidade de responder pelos seus atos. Se aquilo foi passado para ela fazer ou é uma responsabilidade dela é porque você confia que ela cumprir, então você deu o voto de confiança, depois ela cumpre ou não cumpre e isso vai fazendo a pessoa caminhar, ela conquista o seu espaço social. Eu acho que é por aí.

E: Sim. E quais são as medidas que você utiliza diariamente para promover esta inclusão? Um ou dois exemplos, e poderão ser medidas educacionais, artísticas...

HA: Eu acho que uma coisa que não aparece muito e é muito importante são os treinos de autonomia do Dançando com a Diferença. É assim, o ensinar de andar de autocarro, o ensinar a cozinhar, o ensinar a se portar à mesa, o saber comer, o saber estar, a roupa, a apresentação são coisas que não aparecem neste processo todo, mas que são muito importantes, porque eles vão... se a gente está buscando uma inclusão social, você tem que saber se inserir na sociedade também. A inclusão para mim, conceitualmente, é uma via de mão dupla, ou seja, você tem que se preparar para estar na sociedade e a sociedade se prepara para te receber. Então a nossa parte a gente faz, que é preparar todo o mundo para assumir os seus papéis e depois socialmente a gente tenta também fazer o inverso, só por fazer essa aproximação. Mas eu acho que a autonomia é aqui um dos aspetos primordiais.

E: E todos os dias pratica isso?

HA: Isso é um trabalho constante, é isso, se a gente está no café junto é assim, como é que você pede, falou obrigado ou não falou, são coisas mínimas que acontecem, é assim... alguém chega e não cumprimenta 'olha boa tarde, será que eu tenho aqui um fantasma', ou seja, são coisas que você está assistindo a todo o momento.

E: Isso é bom. Portanto, a dança é uma componente importante nesta organização, porque é que defende esta arte e não outra? Porque não o canto, a pintura, porque é que foi a dança?

HA: Porque a dança vem... vai da minha área de formação e da área que eu escolhi profissionalmente, ou seja, eu comecei um projeto de dança mas hoje não é só a dança que a gente trabalha. Então é isso, a gente tem um grupo de teatro muito novo que surgiu esse ano, ou seja, a gente começa a ter intervenções em outras áreas, e daí é o que eu disse antes, é muito complicado, pelo peso e pelo tamanho do Dançando com a Diferença, fazer essas outras áreas aparecerem, mas aos poucos eu acho que a gente consegue, são muito novos e aqui que é... aquela dosagem que eu falei, aquele tentar que eu tenho que fazer.

E: Mas sempre teve contacto com a dança? Ou surgiu assim...

HA: Não, a dança surgiu na minha formação em educação física, na minha licenciatura em educação física, que eu vi uma pessoa dançando com uma menina deficiente, uma professora e uma menina com deficiência, e aí falei 'achei é mesmo isso que eu quero trabalhar' e a partir daí que eu fui estudar dança, fui estudar... mas eu vinha do desporto e por isso... daí eu fui... fui estudar um método, o método chamado dança na educação física e depois crio o conceito de dança inclusiva em 2002 no meu mestrado.

E: Sim, por acaso já li e está sendo utilizada. E então, de que maneira é que a dança consegue eliminar as barreiras sociais?

HA: Eu acho que é mesmo com a aproximação que a dança faz da sociedade de uma forma em geral, então é assim, com o Dançando com a Diferença e com o resultado artístico do Dançando com a Diferença consegue atingir, a gente consegue mudar as barreiras sociais, como? Ninguém sai indiferente de um espetáculo do Dançando com a Diferença quando vê ao vivo, você pode não gostar ou você pode adorar, mas você é tocado de alguma forma, e depois normalmente você é tocado pelo espetáculo, pelo objeto artístico e não pela deficiência. Então o que a gente ouve muitas vezes é assim 'ah eu nem lembrei que tinham pessoas com deficiência fazendo espetáculo, só depois que fui pensar nisso', e isso faz com que você tenha que rever na sua cabeça a questão da deficiência, entendeu? E acho que você toca aí, e depois a projeção desse na comunicação social, nos jornais, na televisão, isso faz com que a gente mostre a pessoa com deficiência de outra forma, e você ajuda a mudar, a consciencializar as pessoas também de outra forma.

E: E acha que dia para dia as pessoas estão aceitar mais?

HA: Sim. Isso eu já percebo do tempo que existe o projeto na Madeira, ou seja, dezasseis anos eu já percebo muita diferença. Acho que as pessoas estão muito mais abertas, a gente tem formas de medir isso até, tem uma dissertação de mestrado que foi feito sobre a gente, que a pessoa observou, isso não foi a fundo, mas ela só observou as manchetes dos jornais, e a gente vê até a forma da comunicação social tratar, é assim, no começo se referia só a deficiência e depois o objeto artístico ficou primordial, você vai mudando isso mesmo...

E: E no futuro vai ser melhor?

HA: Eu acho que sim, se não acreditasse nisso não tava mesmo fazendo esse trabalho, eu já tinha desistido...

E: E, quer dizer que no futuro, o seu objetivo passa então por terem total liberdade, estas pessoas? Total autonomia...

HA: Eu costumo falar que eu trabalho para extinguir o meu posto de trabalho, quando eu não for mais necessário, quando a dança inclusiva não for mais necessária a gente não, porque, e não é necessário porque, porque eles entrem em qualquer companhia de dança, porque seria normal qualquer escola de dança aceitar esse pessoal ou qualquer escola de

teatro, assim, ou seja, quando eles tiverem plenamente incluídos e fizerem parte da sociedade como um todo a gente não precisa ter... vamos chamar isso aqui de 'reserva de mercado' (risos), como se fosse essa mais-valias por ter uma parte separada, mas isso ainda falta...

E: Para lá caminhamos... só para terminar, dê um exemplo de que a dança fez diferença na vida de alguém, de um indivíduo com necessidades educativas especiais.

HA: Eu acho que é o Telmo. O Telmo é o exemplo mais claro do elenco, é sim. E o Telmo pelo momento que a gente está atravessando agora, tem vários, mas o Telmo é o que me vem a cabeça... é assim, o Telmo daqui a uma semana lança a sua biografia, ou seja, lança a sua história em livro, falando de como é que sair do... como é que é deixar de ser o menino das caixinhas em Câmara de Lobos que pedia esmola, para se transformar no professor que é hoje, no monitor de dança que é hoje, não professor mas monitor de dança que é hoje. Então conta toda essa trajetória, o que ele sentiu na educação especial, quais foram os anos que ele teve na educação especial, a dificuldade de reconhecimento acadêmico, enfim... eu acho que é um exemplo prático..

E: Então a sua liderança por meio deste grupo está a fazer a diferença na vida das pessoas?

HA: Eu acho que sim.

E: Acha que sim? Então está a 100%...

HA: Não, eu acho que 100% nunca está, sou muito insatisfeito com o meu trabalho, sempre acho que pode melhorar, sempre acho que os outros podem dar mais... mas eu acho que estamos no bom caminho

E: Também concordo. Muito Obrigada Dr. Henrique.

HA: De nada, torce para ter gravado (risos).

Apêndice 3 – Tabela de categorização da Entrevista

Categorização da entrevista

Categoria	Subcategoria	Unidade de contexto
Liderança	Significado de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu acho que liderar é você motivar as pessoas, para que elas sigam com você no mesmo caminho tentando atingir o mesmo objetivo.” • “Motivar as equipas tanto o elenco como a equipa de escritório.”
Desempenho do líder	Principais funções	<ul style="list-style-type: none"> • “Hoje em dia, no geral, eu faço a direção artística do Dançando com a Diferença e a direção artística da associação.” • “Então, o dia-a-dia do escritório eu faço a gestão toda do escritório, tenho uma equipa de trabalho de pessoas que trabalham comigo, mas sou eu que penso as diretrizes artísticas, porque convidar tal coreografo, porque convidar tal professor, onde eu quero chegar com isso, mas também penso isso no escritório e então quais são os objetivos da instituição para chegar aonde a gente quer.” • “Só que isso, além de eu pensar isso aqui depois é operacionalizar tudo isso, depois dividir isso com quem tenho que contactar, no fundo eu organizo tudo isso para passar para a equipa.”
	Foco da sua liderança	<ul style="list-style-type: none"> • “Em acho que é no todo. É tudo em geral.” • “Então, eu acho que o maior desafio aqui da organização que eu estou focado e não deixar o Dançando com a Diferença sugar todo esse... mas aproveitar enquanto instituição essa liderança e essa força do Dançando com a Diferença.” • “ (...)mas aproveitar enquanto instituição essa liderança e essa força do Dançando com a Diferença.”
	Autocaraterização	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu acho que sou muito..., eu acho que tenho um misto de rigidez com empatia.” • “Então eu acho que é meio isso, na hora que tenho de ser rígido eu sou rígido, mas na hora que tenho que valorizar também eu valorizo.” • “Eu sou super controlador. Eu acho que é o meu pior defeito como líder. É ser extremamente centralizador.” • “Então eu sou super controlador e centralizador com as coisas, e isso é horrível porque as vezes faz com que as pessoas tenham mais dificuldade para se desenvolver e o trabalho deixe de crescer porque as vezes muita coisa ainda volta para mim para eu aprovar e não aprovar.” • “Eu acho que consigo ser muito mais próximo no trabalho do Dançando com a Diferença do que o pessoal do escritório.” • “No Dançando com a Diferença estou uma postura mais próxima do que todas as pessoas do escritório, isso tem a ver com as viagens, enfim, com as experiências de cada um. Isso faz com que eu seja diferente em cada lugar.”
	Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • “ (...)sou muito insatisfeito com o meu trabalho, sempre acho que pode melhorar, sempre acho que os outros podem dar mais... mas eu acho que estamos no bom caminho.” • “Várias vezes. Eu acho que se você não repensa está ‘frito’.” • “ (...)isso são pequenas coisas: ontem eu fui bruto quando eu falei com não sei quem, a forma que eu falei com não sei quem ontem não foi a mais adequada, porque é que a pessoa não entendeu...” • “Eu me avalio, me auto-avalio a todo o momento.” • “Eu penso para saber de onde vem, e algumas vezes eu falo ‘ok eu tenho que mudar’, e outras vezes ‘não, não sou eu, sinto muito’.”
Inclusão Social	Significado de inclusão social	<ul style="list-style-type: none"> • “A inclusão para mim, conceitualmente, é uma via de mão dupla, ou seja, você tem que se preparar para estar na sociedade e a sociedade se prepara para te receber.”
	A liderança impulsionadora da inclusão social	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu acho que através da responsabilização. Cada um é responsável por assumir a sua parte nas diferentes fases do processo.” • “Então eu acho que, à medida que você responsabiliza a pessoa isso vai

		no Dançando com a Diferença mas também no escritório, você faz com que a pessoa assuma essa responsabilidade de responder pelos seus atos. Se aquilo foi passado para ela fazer ou é uma responsabilidade dela é porque você confia que ela vai cumprir, então você deu o voto de confiança, depois ela cumpre ou não cumpre e isso vai fazendo a pessoa caminhar, ela conquista o seu espaço social.”
	Medidas para a inclusão social	<ul style="list-style-type: none"> • “ (...)muito importante são os treinos de autonomia do Dançando com a Diferença.” • “Então a nossa parte a gente faz, que é preparar todo o mundo para assumir os seus papéis e depois socialmente a gente tenta também fazer o inverso, só por fazer essa aproximação. Mas eu acho que a autonomia é aqui um dos aspetos primordiais.”
Componente artística – a dança	Surgimento da dança	<ul style="list-style-type: none"> • “Porque a dança vem... vai da minha área de formação e da área que eu escolhi profissionalmente, ou seja, eu comecei um projeto de dança (...).” • “ (...)a dança surgiu na minha formação em educação física, na minha licenciatura em educação física, que eu vi uma pessoa dançando com uma menina deficiente (...).” • “ (...)fui estudar dança, fui estudar... mas eu vinha do desporto e por isso... daí eu fui... fui estudar um método, o método chamado dança na educação física e depois crio o conceito de dança inclusiva em 2002 no meu mestrado.”
	Dança e a eliminação de barreiras sociais	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu acho que é mesmo com a aproximação que a dança faz da sociedade de uma forma em geral.” • “Ninguém sai indiferente de um espetáculo do Dançando com a Diferença quando vê ao vivo, você pode não gostar ou você pode adorar, mas você é tocado de alguma forma, e depois normalmente você é tocado pelo espetáculo, pelo objeto artístico e não pela deficiência.” • “ (...)depois a projeção desse na comunicação social, nos jornais, na televisão, isso faz com que a gente mostre a pessoa com deficiência de outra forma, e você ajuda a mudar, a consciencializar as pessoas também de outra forma.”
	Projeção para o futuro	<ul style="list-style-type: none"> • “ (...)quando a dança inclusiva não for mais necessária a gente não, porque, e não é necessário porque, porque eles entrem em qualquer companhia de dança, porque seria normal qualquer escola de dança aceitar esse pessoal ou qualquer escola de teatro, assim, ou seja, quando eles tiverem plenamente incluídos e fizerem parte da sociedade como um todo a gente não precisa ter... vamos chamar isso aqui de ‘reserva de mercado’.” • “Acho que as pessoas estão muito mais abertas, a gente tem formas de medir isso até...” • “ (...)a gente vê até a forma da comunicação social tratar, é assim, no começo se referia só a deficiência e depois o objeto artístico ficou primordial, você vai mudando isso mesmo...”

Apêndice 4 - Questionário Multifactorial da Liderança

Por Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (Adaptado)

Traduzido e adaptado por Oliveira 2007

Destinatário: **Diretor Artístico**

O Questionário Multifactorial da Liderança (QML) faz parte da investigação do Mestrado de Ciências da Educação – Administração Educacional, da Universidade da Madeira, subjugado com o tema: A Liderança no Grupo Artístico *Dançando com a Diferença* – Um Contributo para a Inclusão Social. O objetivo deste questionário é compreender como é que o líder se autoperceciona e como se desenvolve o seu trabalho.

O QML é de carácter confidencial, deste modo poderá expressar livremente a sua opinião em relação aos factos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Parte I - Caracterização do(a) Participante (Assinale com um X)

a) Idade

<30	31-40	41-50	51-60	>60
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Habilitações Literárias

12º	Bacharelato	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Doutoramento	Outro
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outro. Qual? _____

c) Profissão

Professor	Psicólogo	Dançarino	Diretor	Outro
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outro. Qual? _____

d) Tempo na organização

<5 Anos	6 a 15 anos	16 a 25 anos	>26 Anos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte II – Liderança

Os quarenta e cinco itens descritivos que se apresentam de seguida servem para analisar o seu desempenho enquanto líder. Indique, por favor, com o X a opção que lhe for mais correta. Se algum item não lhe parecer importante ou não tiver a certeza, deixe-o em branco. Utilize a seguinte escala de Likert:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente

		1	2	3	4	5
1	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços					
2	Reflito sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas					
3	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam					
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras					
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes					
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes					
7	Estou ausente, quando precisam de mim					
8	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas					
9	Falo com otimismo acerca do futuro					
10	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim					
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
12	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir					
13	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar					
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão					
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os outros a resolver problemas					
16	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos					
17	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar					
18	Vou para além dos meus próprios interesses para o bem do grupo					
19	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo					

20	Espero que os problemas se tornem crônicos antes de agir					
21	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros					
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas					
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões					
24	Mantenho-me a par de todos os erros					
25	Exibo um sentido de poder e de confiança					
26	Apresento uma visão motivadora do futuro					
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados					
28	Evito tomar decisões					
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros					
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas					
31	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes					
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades.					
33	Atraso a resposta a questões urgentes					
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo					
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
36	Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados					
37	Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios					
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado					
40	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos					
41	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória					
42	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso					
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização					
44	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais					
45	Lidero um grupo que é eficaz					

Apêndice 5 – Questionário de Avaliação de Liderança

A virtude está no meio

Por Rego e Cunha, 2011 (Adaptado)

Destinatários: Colaboradores da Associação

O Questionário de Avaliação de Liderança (QAL) faz parte da investigação do Mestrado de Ciências da Educação – Administração Educacional, da Universidade da Madeira, subjugado com o tema: A Liderança no Grupo Artístico *Dançando com a Diferença* – Um Contributo para a Inclusão Social. O objetivo deste questionário é analisar e compreender como é que os colaboradores vêem o papel do seu líder num grupo constituído por indivíduos com NEE.

O QAL é de carácter confidencial, deste modo poderá expressar livremente a sua opinião em relação aos factos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Parte I - Caracterização do(a) Colaborador(a)

(Assinale com um X)

a) Género

Feminino	Masculino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Idade

<30	31-40	41-50	51-60	>60
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Habilitações Literárias

12°	Bacharelato	Licenciatura	Pós- Graduação	Mestrado	Doutoramento	Outro
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outro. Qual? _____

d) Profissão

e) Tempo na organização

<5 Anos	6 a 15 anos	16 a 25 anos	>26 Anos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Tempo de trabalho com o líder: _____ dias/meses/anos.

Parte II – Liderança

Os quarenta e cinco itens descritivos que se apresentam de seguida servem para analisar a sua opinião sobre o seu líder. Indique, por favor, com o X a opção que lhe for mais correta. Se algum item não lhe parecer importante ou não tiver a certeza, deixe-o em branco. Utilize a seguinte escala de Likert:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente

Considera que o seu líder:

		1	2	3	4	5
1	É persistente na prossecução dos objetivos, independentemente dos obstáculos?					
2	É corajoso nas adversidades?					
3	Termina sempre aquilo que começa?					
4	É incapaz de desistir de um projeto com o qual está comprometido, mesmo que possa fracassar?					
5	Mobiliza as pessoas para trabalhar visando os objetivos de grupo?					
6	É capaz de orientar as pessoas que lidera para ultrapassar os obstáculos e as adversidades?					
7	É capaz de encontrar soluções para os problemas?					
8	Defende corajosamente os interesses da organização, mesmo quando não concorda com eles?					
9	É o primeiro a dar o “ <i>corpo ao manifesto</i> ” para que os objetivos sejam cumpridos?					
10	Tem por hábito adiar decisões difíceis?					
11	Tenta olhar sempre para o lado positivo das coisas?					
12	Olha para ao futuro com otimismo?					
13	Consegue contagiar as pessoas à sua volta através do entusiasmo?					
14	Reconhece e dá apreço ao trabalho desenvolvido pela sua equipa?					
15	Escuta abertamente as ideias que não coincidam com as suas?					
16	Revê as suas ideias quando não estão a funcionar?					
17	Gosta de estimular e ser estimulado por ideias novas e desafiantes?					

18	Agradece regularmente o esforço e contributo dado pelo seu grupo?					
19	Respeita a espiritualidade das pessoas que lidera?					
20	Exerce uma liderança que faz a diferença positiva nos demais?					
21	Pede conselhos e pontos de vista, antes de tomar importantes decisões?					
22	Pondera os prós e contras das decisões tomadas?					
23	É determinado e paciente?					
24	Cumprir regras e falar sempre a verdade?					
25	Assume os erros que comete?					
26	Mostra o que sente e diz o que pensa?					
27	Faz questão que a equipa que lidera atue com honestidade?					
28	Foca-se no que é essencial para o sucesso da organização?					
29	Quando toma decisões pensa sempre em várias alternativas?					
30	Tem consciência de que devemos aceitar todas as pessoas, sabendo que todas têm imperfeições (incluindo ele)?					
31	É extremamente benevolente?					
32	Reconhece com facilidade as qualidades e sucessos de cada um?					
33	Compreende o ponto de vista de qualquer um, em vez de ficar chateado?					
34	Gosta de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada elemento do seu grupo?					
35	Disponibiliza tempo para o seu grupo (por exemplo: ouvi-los)?					
36	Tem coragem para defender um indivíduo caso seja prejudicado injustamente?					
37	Recompensa corretamente o esforço e o mérito de cada um?					
38	Convida cada elemento a participar nas decisões?					
39	Age com imparcialidade?					
40	Mostra-se preocupado com os direitos das pessoas de lidera?					
41	É um bom ouvinte?					
42	Mantém-se emocionalmente calmo nas situações mais tensas?					
43	É sensível aos sentimentos e emoções dos outros?					
44	É verdadeiro com os outros?					
45	Apela para que o seu grupo aja conforme os seus valores?					

Apêndice 6 – Carta de autorização para a entrada no terreno

Ex.^{mo} Sr. Diretor da Associação Dos Amigos da Arte Inclusiva –
Dançando com a Diferença
Dr. Henrique Amoedo

Funchal, 31 de janeiro de 2017

Assunto: Pedido de autorização para a recolha de dados no âmbito do meu projeto de investigação intitulado “A Liderança no Contexto das Necessidades Educativas Especiais – Estudo de caso no grupo artístico *Dançando com a Diferença*”.

Eu, Oriana dos Santos Dinis, com o número de aluno 2044910 e mestranda no Curso de Mestrado em Administração Educacional, venho por este meio solicitar a colaboração e a autorização da V. associação, para a recolha de dados no âmbito do meu projeto de investigação intitulado “A Liderança no Contexto das Necessidades Educativas Especiais – Estudo de caso no grupo artístico *Dançando com a Diferença*”, através de uma entrevista semiestruturada, de inquéritos por questionário, da observação participante e da análise documental.

Baseada num estudo de caso, pretendo estudar os processos e tipos de liderança exercida na Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – *Dançando com a Diferença*, manifestamente reconhecida a nível nacional e internacional. Do mesmo modo, é do meu interesse compreender o papel desempenhado pelo líder da organização.

Sublinho que os dados recolhidos seguirão os princípios éticos e deontológicos, no qual os participantes serão, sempre que possível, protegidos e não identificados. Pelos mesmos valores, assumo o compromisso de devolver os resultados obtidos permitindo o encaminhamento dos mesmos quando tal se justifique.

Segue em anexo o parecer da orientadora científica.

Com os melhores cumprimentos,

A mestranda

Oriana dos Santos Dinis

Apêndice 7 – Tabela de Calendarização do Trabalho de Campo

Calendarização do trabalho de campo

Associação dos Amigos da Arte Inclusiva – *Dançando com a Diferença*

Mês/Ano	Dia	Hora	Atividade	Observações
Fevereiro 2016		10h	- Primeiro contacto com a organização; - Dar a conhecer a investigação ao líder; - Clarificação dos objetivos.	
Fevereiro 2017	1	10h	- Entrega da autorização e parecer da orientadora ao Dr. Henrique; - Abordagem aos novos objetivos da investigação; - Planeamento da ordem de recolha de dados;	- Envio dos inquéritos por <i>email</i> .
Fevereiro 2017			- Troca de <i>emails</i> para consolidar os restantes instrumentos de dados.	
Março 2017	2	10h-11h	- Análise documental sobre a organização com uma colaboradora; - Abordagem dos principais documentos e eventos do grupo; - Principais aspetos sobre o GDD;	
Março 2017	4	10h-11h	- Observação da atividade de capoeira.	- Interação da investigadora com a comunidade
Março 2017	10	10:15h-11h	- Entrevista ao líder - Observação da relação interpessoal do líder com os colaboradores	Projeto + Inclusão
Março 2017	11	10h – 11h	- Observação da atividade de zumba, do projeto + Inclusão.	Projeto + Inclusão
Março 2017	15	20h – 21h	- Apresentação da Biografia de Telmo e apresentação de um excerto da peça Bichos	Projeto + Inclusão
Março 2017	25	10h-11h	- Atividade de zumba	Projeto + Inclusão
Abril, 2017	1	10h-11h	- Atividade de zumba	Projeto + Inclusão
Abril, 2017	8	10h-11h	- Atividade de Vida Ativa: consistiu numa aula localizada para pernas e glúteos, ao ritmo de música.	Projeto + Inclusão
Abril, 2017	22	10h-11h	- Atividade de Vida Ativa: desta vez houve interação entre os participantes, o professor colocou dois a dois para executar os exercícios de pernas.	- Interação da investigadora com alguns elementos do GDD.
Maió, 2017	6		- Não houve devido à chuva e ao pavimento molhado.	