

DM

Liderança e Género
Um estudo de caso numa escola pública da RAM

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Cristina Moderno de Freitas

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

dezembro | 2020

Liderança e Género

Um estudo de caso numa escola pública da RAM

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Cristina Moderno de Freitas

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

ORIENTAÇÃO

Liliana Maria Gonçalves Rodrigues de Góis



Faculdade de Ciências Sociais

Departamento de Ciências da Educação

2º Ciclo de estudos em Ciências da Educação – Administração Educacional

Liderança e Género

Estudo de Caso numa Escola Pública da RAM

Ana Cristina Moderno de Freitas nº 2024515

Projeto de Investigação apresentado na Universidade da Madeira, no Mestrado de
Administração Educacional.

Funchal 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, não poderia deixar de agradecer à minha melhor amiga Michelle Figueira que sempre me apoiou e nunca me deixou desistir de mim nem deste trabalho.

À minha irmã, Patrícia Carvalho, que mesmo estando longe está sempre perto e me apoia diariamente na minha caminhada, desde sempre.

À dona Zina Abreu que me ajudou a concretizar esta investigação através das suas opiniões e experiência.

À Presidente do Conselho Executivo da Escola Secundária do Funchal, Dra. Ana Isabel Freitas pela sua disponibilidade e aceitação face à realização desta investigação.

Ao antigo Presidente do Conselho Executivo da Escola Secundária do Funchal, Dr. Jorge Moreira pelo seu interesse relativamente a este trabalho.

A todos os docentes da Escola Secundária Jaime Moniz que contribuíram direta e indiretamente para esta investigação.

A todos os docentes do mestrado em Administração Educacional, especialmente o professor Nuno Fraga e à professora Jesus Maria, por serem uma inspiração.

À minha orientadora Doutora Liliana Rodrigues, que admiro muito. Agradeço por todo o conhecimento, orientação, empenho e força que me proporcionou.

Ao Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira por integrar este trabalho no seu espólio de investigação.

Agradeço a todos aqueles que fizeram parte desta jornada, sem vocês nada disto tinha sido possível de alcançar.

“Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos”

(Declaração Universal dos Direitos Humanos, artigo 1º)

Resumo

Esta investigação surge no âmbito da área de Administração Educacional, investigou-se o papel de dois líderes de géneros distintos, numa escola secundária do Funchal. O local de estudo foi uma escola secundária do Funchal. Os informantes foram a atual e o anterior Presidentes do Conselho Executivo (PCE), Coordenadores por Área Pedagógica e Diretores de Turma afetos à instituição mencionada. Além disso entrevistou-se uma pessoa que não está afeta à instituição, mas que está ligada às questões de género. O objetivo foi compreender se os estilos de liderança, aliados ao género, contribuem para a transformação da organização.

A metodologia utilizada nesta investigação foi o Estudo de Caso e o instrumento fundamental de recolha de dados utilizado foi a entrevista. Este instrumento permite dispor os dados de forma mais próxima do sujeito e de forma mais precisa, possibilitando assim, a comparação entre diversas perspetivas e opiniões recolhidas entre os entrevistados.

Através desta investigação foi possível compreender que o género relacionado com a liderança não é um fator decisivo na alteração da dinâmica e na transformação da escola. De facto, poderão existir diferenças pessoais e de género, no entanto, essas diferenças não são decisivas no exercício da liderança. Um líder bem-sucedido deve ser competente e ter a qualificação necessária para o cargo. A liderança não se altera apenas porque o género do líder se alterou, existem diversos fatores que a influenciam e espero poder mostrar isso ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Liderança; Género; Escola; Presidente do Conselho Executivo;

Abstract

This investigation arises in the area of Educational Administration, investigating the role of two leaders of different genres, in a Secondary School. The place of study was the Secondary School in Funchal. The target audience was the current and former Presidents of the Executive Council (PCE), Coordinators by Pedagogical Area and Class Directors assigned to the institution mentioned. In addition, a person was interviewed who is not affected by the institution, but who is linked to gender issues. The objective was to understand the leadership styles and what role the leader plays in the organization, checking how his attitudes and behaviors contribute to the transformation of the organization. One of the most important aspects that will be taken into account in this study is the fact that the two leaders are of different genders.

The methodology used in this investigation was the Case Study and follows the qualitative paradigm, as it seeks to understand the present reality, specifically in this school. The data collection instrument used was the interview. This instrument makes it possible to collect the data closer to the subject and more precisely, thus making it possible to compare different perspectives and opinions collected among the interviewees.

Through this investigation it was possible to understand that gender related to leadership is not a decisive factor in changing the dynamics and transformation of the school. In fact, there may be personal differences between genders, however, they are not decisive in exercising leadership. A successful leader must be competent and have the necessary qualifications for the position. Leadership does not change just because the gender of the leader has changed, there are several factors that influence it.

Keywords: Leadership; Genre; School; President of the Executive Council;

Résumé

Cette enquête se pose dans le domaine de l'administration de l'éducation, en étudiant le rôle de deux leaders de genres différents, dans une école secondaire. Le lieu d'étude était l'école secondaire du Funchal. Le public cible était les présidents actuels et anciens du Conseil exécutif (PCE), les coordinateurs par domaine pédagogique et les directeurs de classe affectés à l'institution mentionnée. En outre, une personne a été interrogée qui n'est pas concernée par l'institution, mais qui est liée à des questions de genre. L'objectif était de comprendre les styles de leadership et le rôle que joue le leader dans l'organisation, en vérifiant comment ses attitudes et comportements contribuent à la transformation de l'organisation. L'un des aspects les plus importants qui sera pris en compte dans cette étude est le fait que les deux dirigeants sont de sexe différent.

La méthodologie utilisée dans cette enquête était l'étude de cas et suit le paradigme qualitatif, car elle cherche à comprendre la réalité actuelle, en particulier dans cette école. L'instrument de collecte de données utilisé était l'interview. Cet instrument permet de collecter les données au plus près du sujet et plus précisément, permettant ainsi de comparer les différents points de vue et opinions recueillis parmi les interviewés.

Grâce à cette enquête, il a été possible de comprendre que le genre lié au leadership n'est pas un facteur décisif pour changer la dynamique et la transformation de l'école. En fait, il peut y avoir des différences personnelles entre les sexes, mais ils ne sont pas décisifs dans l'exercice du leadership. Un leader réussi doit être compétent et posséder les qualifications nécessaires pour le poste. Le leadership ne change pas simplement parce que le sexe du leader a changé, plusieurs facteurs l'influencent.

Mots clés: Leadership; Genre; École; Président du conseil exécutif;

Resumen

Esta investigación surge en el área de la Administración Educativa, investigando el papel de dos líderes de diferentes géneros, en una Escuela Secundaria. El lugar de estudio fue la Escuela Secundaria de Funchal. El público objetivo fueron los actuales y ex Presidentes del Consejo Ejecutivo (PCE), Coordinadores por Área Pedagógica y Directores de Clase adscritos a la mencionada institución. Además, se entrevistó a una persona que no se ve afectada por la institución, pero que sí está vinculada a cuestiones de género. El objetivo fue conocer los estilos de liderazgo y qué rol juega el líder en la organización, comprobando cómo sus actitudes y comportamientos contribuyen a la transformación de la organización. Uno de los aspectos más importantes que se tendrán en cuenta en este estudio es el hecho de que los dos líderes son de diferente género.

La metodología utilizada en esta investigación fue el Estudio de Caso y sigue el paradigma cualitativo, ya que busca comprender la realidad presente, específicamente en esta escuela. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la entrevista. Este instrumento permite recolectar los datos más cercanos al tema y con mayor precisión, permitiendo así comparar diferentes perspectivas y opiniones recolectadas entre los entrevistados.

A través de esta investigación se pudo comprender que el género relacionado con el liderazgo no es un factor decisivo para cambiar la dinámica y transformación de la escuela. De hecho, pueden existir diferencias personales entre géneros, sin embargo, no son determinantes para ejercer el liderazgo. Un líder exitoso debe ser competente y tener las calificaciones necesarias para el puesto. El liderazgo no cambia solo porque el género del líder haya cambiado, hay varios factores que influyen en él.

Keywords: liderazgo; Género; Colegio; Presidente del Consejo Ejecutivo;

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição dos docentes no ano letivo 2018/2019.....	78
--	-----------

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distribuição dos trabalhadores não docentes no ano letivo de 2018/2019	79
Quadro 2 - Órgãos de direção e de gestão da escola no ano letivo 2019/2020.....	80
Quadro 3 - Entrevistados.....	82
Quadro 4 - Categorização.....	85

Lista de Siglas e Abreviaturas

CCF	Comissão da Condição Feminina
CE	Conselho Executivo
CIG	Comissão para a Igualdade de Género e Cidadania
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
ENIND	Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação
EIGE	Instituto Europeu para a Igualdade de Género
MLM	Movimento de Libertação das Mulheres
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PCE	Presidente do Conselho Executivo
RAM	Região Autónoma da Madeira
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Résumé.....	vi
Resumen	vii
Índice de Imagens	Erro! Marcador não definido.
Índice de Tabelas	viii
Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Introdução e problemática do estudo	13
Parte I - Questões do estudo e objetivos	17
Parte II - Revisão da Literatura	18
1. A Escola	18
1.1. As organizações	24
1.2. A escola como organização	25
1.3. As imagens organizacionais da escola	29
2. Questões de género.....	36
3. Liderança.....	41
3.1. Liderança nas organizações escolares	46
3.2. Liderança e Feminismo.....	49
3.3. Estilos de Liderança	66
4. Transformação da Escola.....	68
Parte III – Metodologia	73
1. A pesquisa qualitativa	73
2. Tipo de estudo – Estudo de Caso	74
2.1. Delimitação do campo de estudo e da população a ser investigada	76
3. Técnicas de Recolha de Dados.....	81
3.1. Entrevista semiestruturada	81
3.2. Análise documental	83
4. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados	83
4.1. Análise de Conteúdo.....	83
4.2. Unidades de Conteúdo e categorização	85
4.3. Triangulação.....	89

Parte IV – Trabalho Empírico	91
1. Síntese da entrevista nº1	91
2. Síntese da entrevista nº2	94
3. Síntese da entrevista nº3	97
4. Síntese da entrevista nº4	98
5. Síntese da entrevista nº 5	100
6. Síntese da entrevista nº 6	101
7. Síntese da entrevista nº7	103
8. Síntese da entrevista nº 8	105
9. Síntese da entrevista nº9	106
10. Triangulação dos dados das entrevistas	108
Parte V – Considerações finais	118
Referências	128
Apêndices.....	134
Cronograma	135
Apêndice 1 – Entrevista nº1	136
Apêndice 2 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº1	141
Apêndice 3 – Entrevista nº2.....	148
Apêndice 4 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº2.....	154
Apêndice 5 – Entrevista nº3.....	160
Apêndice 6 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº3.....	163
Apêndice 7 – Entrevista nº4.....	166
Apêndice 8 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº4.....	169
Apêndice 10 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº5.....	176
Apêndice 11 – Entrevista nº6.....	179
Apêndice 12 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº6.....	182
Apêndice 13 – Entrevista nº7.....	185
Apêndice 14 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº7.....	188
Apêndice 15 – Entrevista nº8.....	192
Apêndice 16 – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista nº8.....	195
Apêndice 17 – Entrevista nº9.....	198
Apêndice 18 – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista nº9.....	202

Introdução e problemática do estudo

A educação é, atualmente, um objeto de estudo científico muito presente nas sociedades em desenvolvimento e no quotidiano em geral. Porém, esta temática só começou a ganhar destaque a partir do século XX. As novas perspetivas de diversos estudiosos fizeram com que emergisse a necessidade de se estudar a educação através de diversos domínios sociais tais como a Psicologia da Educação ou a Sociologia da Educação entre muitas outras áreas que, no seu todo, são inerentes às Ciências da Educação. A partir da junção destas ciências foi possível concretizar uma ciência autónoma, a Pedagogia que possui, tal como todas as ciências, as suas especificidades. Este estudo centra-se na educação enquanto campo de estudo, nos atores educativos e do próprio ato educativo, através da sua própria metodologia de investigação: a investigação em educação. A educação não é um objeto de estudo confinado apenas às instituições educativas. Está presente nas mais variadas vertentes da vida humana, desde os centros de dia, lares de idosos, centros comunitários, entre outros.

Este estudo surge na área da Administração Educacional que engloba o estudo de diversas temáticas tais como a Gestão e a Formação de Recursos Humanos, a Gestão de Projetos, a Liderança, entre muitas outras. Esta área está interligada à compreensão do funcionamento dos espaços educativos e à forma como estes são organizados e coordenados pelos gestores e, ou os líderes. Além disso, esta área científica preocupa-se com a eficácia e a qualidade do serviço que está a prestar à sociedade. Foca-se também na atuação em aspetos tais como a justiça, igualdade e equidade do sistema educativo, na promoção das questões associadas à cidadania, democracia e coesão social associadas a estes contextos de educação.

A presente dissertação tem como objetivo estudar o papel do líder numa escola pública e secundária da Região Autónoma da Madeira (RAM). A escola em questão atravessou recentemente uma fase de transição, pois havia sido liderada durante mais de trinta anos por um indivíduo do sexo masculino e atualmente é liderada por uma mulher. Estas mudanças poderão ter alterado, ou não, a dinâmica da escola e influenciado o seu funcionamento. Assim sendo, achou-se por bem estudar este acontecimento. Os Presidentes do Conselho Executivo (PCE), desta instituição escolar serão objeto de estudo, tal como alguns docentes, diretores de turma e coordenadores de ano. Estes detêm um papel essencial e central no funcionamento e na organização das

instituições escolares. De forma a acrescentar uma outra perspectiva que fundamentará esta investigação será ainda entrevistada uma professora com largos anos de experiência em lecionação e que se debruçou muito do seu tempo ao trabalho sobre as questões de género.

A liderança será um dos temas principais a ser desenvolvido ao longo desta investigação, pois é um tema muito atual e de extrema importância no funcionamento de qualquer empresa ou instituição. Esta temática está associada à capacidade de orientar um grupo para concluir objetivos comuns e, ainda, na capacidade de motivar e envolver os liderados. Atualmente é facilmente verificável que qualquer equipa necessita de um líder que os oriente e os apoie. Um bom líder deve promover a mudança, a coerência, a estabilidade e o empenho, tendo por isso um papel fulcral na dinâmica de equipa. Os líderes possuem características próprias que os diferenciam uns dos outros e adotam diversos estilos de liderança tentando adequá-los às mais diversas situações.

A outra temática que irá nortear toda a investigação é questão do género. A escolha deste tema prende-se com o facto de haver um grande interesse associado às questões da igualdade de género. Este é um tema cada vez mais discutido e valorizado e que merece atenção pelos mais diversos motivos. Principalmente, pela luta recorrente em termos da Igualdade de Género que se faz sentir nos mais variados domínios. Apesar da luta incessante das mulheres para alcançarem a igualdade, esta ainda não está plenamente realizada na nossa sociedade. Existem inúmeros avanços e recuos nesta área. Estas discrepâncias, por vezes, estão associadas a estereótipos e outras pressões sociais que se propagam na sociedade derivadas das representações associadas a um e a outro género. Além disso, este é um tema controverso que deixa muitas questões em aberto. Muitas pessoas acreditam que existem diferenças nos posicionamentos das mulheres e dos homens face à vida em geral, apesar de diversos estudos se concluírem no resultado contrário. Estes fatores aguçam ainda mais a vontade de alcançar algumas respostas tendo em conta estas possibilidades.

A necessidade de estudar as questões de género diz respeito ao facto de este influenciar toda a nossa vida quotidiana, ainda que não nos apercebamos disso. Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) são as prioridades que os países pretendem atingir até 2030. Estes são constituídos por 17 objetivos e 169 metas relacionadas com diversas vertentes, tais como a erradicação da fome, a preocupação

com as alterações climáticas, água potável e saneamento básico, entre outros. Um dos objetivos a atingir é a igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e raparigas. Este objetivo importa realmente para este estudo porque demonstra o quão atual é este problema social e o quanto é necessária a intervenção nesta área. De facto, esta é uma questão social que afeta muitas vertentes da vida em sociedade. Este objetivo visa, entre outras coisas,

Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas, em toda parte. Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública. Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, a todos os níveis (ODS, 2017).

Após terem sido realizados alguns trabalhos e alguma análise documental sobre a Liderança e o Género, apercebemo-nos que esta é uma área de análise de grande interesse e que pode trazer, de facto, novas conclusões importantes relacionadas com a temática. A maior motivação para esta investigação é poder contribuir para a mudança de mentalidades e propiciar conhecimentos para que seja mais fácil alcançar a Igualdade de Género.

Esta é uma investigação que procura alcançar o conhecimento científico baseando-se no estudo de factos decorrentes do contexto onde se posiciona a ciência. No que diz respeito à metodologia, a investigação realizada baseia-se no paradigma qualitativo, pois o mesmo propicia o envolvimento da investigadora com os sujeitos do estudo e os dados recolhidos são essencialmente descritivos. Esta investigação será realizada por meio de um Estudo de Caso que pretende compreender comportamentos e fenómenos através de um caso específico.

Com o intuito de compreender o papel do líder na organização anteriormente referida, pretendemos realizar uma entrevista à atual e ao anterior Presidente do Conselho Executivo, aos Coordenadores de Ano e alguns docentes, com o objetivo de compreender a sua perceção sobre a Liderança. Além disso, entrevistámos uma pessoa que apesar de não estar afeta ao local de estudo está muito ligada às questões de género e à educação, propiciando-nos assim uma visão mais holística e a nível nacional. As entrevistas viabilizam uma proximidade entre a investigadora e os sujeitos do estudo.

Este projeto divide-se em sete partes. A parte 1 está destinada à fundamentação da investigação por meio da problemática, da caracterização do local de estudo e do público-alvo, e das questões e objetivos de investigação. A parte 2 é dedicada ao enquadramento teórico através da revisão da literatura e está dividida em quatro partes distintas onde é feita uma análise dos temas geradores que são os seguintes: a escola como organização, a liderança, o feminismo, as questões de género e a transformação da escola. A parte 3 está reservada à metodologia. Nesta fase irão ser esclarecidas as opções metodológicas da investigação. Serão descritos o tipo de pesquisa, o tipo de estudo, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise e interpretação de dados. A parte quatro será reservada ao trabalho empírico onde serão expostos os dados recolhidos nas entrevistas, por meio de sínteses das mesmas, realizadas pela investigadora. A parte cinco é destinada ao trabalho empírico, parte onde se analisam os dados das entrevistas. A parte 6 é destinada a apresentar os resultados obtidos através da investigação. Finalmente, a última parte diz respeito às considerações finais e à bibliografia.

Com este estudo, pretendemos aprofundar o conhecimento geral sobre as temáticas referidas e dar a conhecer novas conceções sobre o papel do líder nas organizações formais de ensino, procurando oferecer novas formas de olhar a liderança e as questões de género.

Este estudo debruça-se sobre a possível influência do género na liderança de uma organização escolar de ensino secundário. Pretende-se compreender as diferenças entre a atual e a anterior liderança dos PCE, sendo que esta escola foi liderada durante 30 anos sob a presidência de um homem e, atualmente, se encontra a ser liderada por uma mulher. Esta transição poderá ter resultado em mudanças nesta instituição educativa, pois a liderança exerce sempre uma influência direta e indireta sobre o funcionamento da organização. Em suma, pretende-se compreender se a alteração do líder associado à transição do género masculino para o género feminino poderá ter alterado a dinâmica escolar.

Assim sendo, a principal questão de investigação a analisar é a seguinte:

A liderança associada ao género transforma a escola?

Parte I - Questões do estudo e objetivos

As questões do estudo são o ponto de partida essencial para delinear os objetivos a atingir, norteando a investigação. Deste modo, a questão do estudo é a seguinte:

O género associado à liderança transforma a Escola?

Os objetivos guiam o estudo, ou seja, são a finalidade utilizada para se atingir uma meta anteriormente proposta. Deste modo, os objetivos gerais deste trabalho são:

Objetivo geral

- Compreender se o género associado à liderança transforma ou não a Escola.

Objetivos específicos

- Identificar qual ou quais os estilos de liderança associados aos dois Presidentes do Conselho Executivo;
- Compreender as características pessoais e profissionais que os caracterizam;
- Descrever as estratégias e as medidas utilizadas para executar os seus estilos de Liderança;
- Analisar o impacto da liderança na escola.

Parte II - Revisão da Literatura

1. A Escola

Antes de mais, importa para este estudo refletir sobre o conceito de escola que, no fundo, norteia toda esta investigação. O conceito “escola” parece existir desde os tempos da Antiguidade Clássica, na Grécia e Roma Antiga, desde o século VIII a.C. até ao século VI d.C. Naturalmente que este conceito não tem o mesmo significado nesta época e atualmente. A escola nem sempre foi um espaço arquitetónico, dividido em salas de aula e demarcado pelo ensino de diversas disciplinas. Ao avançarmos ao longo da História deparamo-nos com a perspetiva de Coménio (2006), educador e pedagogo do séc. XVI, que afirmava que a escola deveria ser um local onde todos tinham oportunidades de aprendizagem, onde se devia ensinar tudo a todos, focando assim um dos aspetos mais importantes associados à escola que é o seu objetivo de universalizar a educação e garantir a igualdade de oportunidades para todos os estudantes através das práticas educativas vigentes.

Sabemos que a Francesa (séc. XVIII) e Revolução Industrial (séc. XVIII e XIX) preconizaram uma nova ordem de indústria que precisava de um novo tipo de homem. Assim a escola surge, nesta altura, muito parecida à que temos atualmente, perfilhando o paradigma fabril. Este paradigma consiste na preparação do estudante para o desempenho de funções ligadas à instrução, obediência, pontualidade, trabalho sincronizado e padronizado. Era esperado que estes possuíssem um nível cognitivo mínimo, que fosse suficiente para poderem integrar uma cadeia de produção industrial.

Segundo Toffler (2001) este modelo era de facto necessário e fazia sentido naquela época. As escolas detinham características associadas à indústria, tais como: o professor como figura central a quem os estudantes deviam sujeitar-se; campanhas que estabeleciam horários rígidos; disposição das salas de aula que não permitiam a interação entre os estudantes; estudantes separados por idades e por géneros (inicialmente); tudo isto decorrendo dentro de um edifício fechado. Esta é a escola do passado que, como é facilmente visível, continua a ser a escola do presente. A vida na escola não era nada mais nada menos que uma preparação para as atividades profissionais que os estudantes viriam a desempenhar no seu futuro em plena época industrial.

Atualmente existe a noção de que os estudantes não são meros recipientes onde se deve depositar o conhecimento. Os professores não têm resposta para tudo nem são plenos de conhecimento, apesar de essa ideia ainda estar muito presente dentro das instituições escolares. Analisando estes acontecimentos é possível reconhecer o papel central da escola e dos professores na aprendizagem dos estudantes. Só as aprendizagens ocorridas nas escolas importavam, o conhecimento adquirido fora das instituições educativas nunca havia sido valorizado.

A sociedade evoluiu, mas a escola continua a focalizar-se em aspetos do passado, refém do modelo escolar tradicional. É certo que esta se desenquadra das necessidades atuais impostas pela sociedade em geral, “A concepção peronista do conhecimento, concebendo-o como verdadeiro, perene e imutável, levou a que durante séculos, em educação, se procurasse apenas transmitir, ensinar, esses conhecimentos, em vez de estimular a descoberta de novos conhecimentos.” (Sousa, 2005, p.27). Era necessário estabelecer um sistema educativo democrático, multicultural e massificado, pois o paradigma fabril já não faz sentido atualmente, “(...) um paradigma que caducou irremediavelmente. Está declarada a crise no velho paradigma fabril.” (Fino, 2011^a, p.47).

Atualmente a sociedade não necessita que a escola prepare “(...) milhões de homens pouco letrados, capazes de trabalhar em unísono, em tarefas interminavelmente repetitivas, nem de homens que obedeçam sem pestanejar às ordens recebidas” (Toffler, 2001, p. 395). A escola atual necessita exatamente do oposto e é esse o grande desafio a que a mesma se devia propor. Ao longo do percurso escolar dotar os estudantes de consciência crítica, fornecer-lhes a oportunidade de serem autónomos. Dar-lhes a capacidade de adaptação às mudanças constantes do mundo atual, tornando-os pessoas capazes de desempenhar vários tipos de tarefas. Neste âmbito, segundo o mesmo autor supramencionado, Toffler (2001) a solução passaria por três objetivos fundamentais: revolucionar o currículo escolar; transformar a estrutura organizacional do sistema educativo e encorajar uma orientação mais futurística. Estes três aspetos poderiam de facto, ser o caminho para alterar a escola de dentro para fora, fazendo-a ir ao encontro das necessidades atuais dos aprendizes.

Tendo em conta o panorama nacional, a escola dos anos 30 em Portugal foi marcada pela ditadura salazarista. A educação era profundamente ideológica e estava

estipulada através de três princípios orientadores: “Deus, pátria, família”. A escolaridade na altura era básica, apenas se ensinava a ler, escrever e contar. Os graus de ensino superiores eram só para grupos restritos de pessoas. Os estudantes eram separados pelo género e todas as salas de aula tinham objetos referentes à religião católica como, por exemplo um crucifixo. Todas as salas de aula tinham ainda afixadas duas fotografias: a do Chefe do Governo de Portugal e Presidente de Portugal, que na altura era António de Oliveira Salazar e outra do Presidente da República que o antecedeu, Óscar Carmona. Além disso, os professores davam as aulas em cima de um estrado de madeira de forma a demonstrar a sua prepotência e superioridade face aos aprendizes. Existiam ainda os castigos físicos para os estudantes indisciplinados ou que eram considerados pouco inteligentes. Após a Revolução de 25 de Abril de 1974 que instituiu a Democracia Portuguesa, ocorreram mudanças nos mais diversos níveis. Em termos educacionais as mulheres começaram a ter os mesmos direitos que os homens, tendo, finalmente a oportunidade de estudar e de se emancipar. Além disso, as escolas deixaram de estar tão associadas à religião como havia sido até à data.

A escola tal como a conhecemos tem vindo a adquirir novos significados ao longo do tempo e tem ganho cada vez mais destaque. Apesar destes significados distintos, é consensual que as escolas são locais propícios à aprendizagem e ao desenvolvimento dos estudantes. Atualmente esta organização está associada a um campo de ação, com características arquitetónicas próprias onde é desenvolvida a socialização, o ensino e a aprendizagem de crianças e jovens. As escolas não são meros edifícios. São locais de desenvolvimento e de transformação. São ainda, locais de conhecimento, reflexão e ajustamento. Não podendo deixar de frisar que as escolas devem ainda fomentar a busca pelo autoconhecimento e a estimulação do raciocínio. Estes aspetos encontram-se preconizados na lei que rege o Sistema Educativo em Portugal: a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE).

4 - O sistema educativo responde às necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários e valorizando a dimensão humana do trabalho.

5 - A educação promove o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se

empenharem na sua transformação progressiva (LBSE, Art. 2º, Princípios gerais).

As organizações educativas são alvo de críticas por diversas razões. Atualmente a escola continua a ser vista como sendo um meio de reprodução das ideologias de Estado. A crítica foca-se no facto desta organização, muitas vezes, atuar de forma a transformar os seus estudantes conforme aquilo que o Estado pretende alcançar, não propiciando o livre desenvolvimento e a aprendizagem. Descurando assim, as suas necessidades e contrariando aquele que deveria ser o verdadeiro objetivo de uma instituição educativa: liberdade. Esta realidade mereceu grandes críticas por parte de estudiosos da educação tais como Jean Claude Passeron e Pierre Bordieu que escreveram a obra “*A Reprodução*” (1977). Nesta obra são focados estes mesmos aspetos e é enfatizada a violência simbólica presente nas escolas. Os estudantes são coagidos a decidir de acordo com as maiorias políticas e os interesses sociais e económicos do país em que vivem. Assim, a escola é um meio e uma ferramenta de reprodução do paradigma social em que existem desigualdades e hierarquias entre as classes sociais, tomando assim uma posição de conservadorismo difícil de evitar.

Michael Apple professor de Currículo, Instrução e de Política Educacional da Universidade de Wisconsin em Madison, elaborou diversas obras em torno da questão do currículo. Uma dessas obras foi “*Ideologia e Currículo*” (1999), na qual aborda este mesmo tema e sugere algumas formas de contornar esta fatalidade sociológica educativa que atrás mencionei. Este professor considera que o currículo é a forma através da qual devemos melhorar e modernizar as escolas tendo em conta as necessidades do presente. Este acredita que o currículo é resultado de uma cultura ou de valores defendidos por algum grupo específico. Tal como os autores supracitados afirma que,

as escolas, por conseguinte, tanto “processam” conhecimento como pessoas. E o conhecimento formal e informal é utilizado essencialmente como um filtro complexo para processar as pessoas, habitualmente através da classe; simultaneamente, transmitem-se diferentes tendências e valores a diferentes populações escolares, mais uma vez de acordo com a classe (e o sexo e a raça). Com efeito, para esta tradição mais crítica, as escolas recriam de uma forma latente as disparidades culturais económicas, apesar de, certa forma, ser isto o que a maioria das pessoas ligadas à educação pretendam (Apple, 1999, p. 68).

Apple critica a forma como a escola deixa que os problemas sociais sejam reproduzidos nas escolas, ou seja, os currículos estão estruturados de forma económica e social não sendo um corpo neutro e desinteressado. A alteração da estruturação e da base do currículo surge como uma possível solução para transformar a escola. O currículo deve fomentar o entendimento das suas possibilidades, mas também as suas limitações. Deve estar organizado para que se possa tirar o máximo partido do mesmo, tentando beneficiar a comunidade escolar em geral. O currículo é um meio de mudança e transformação. Assim,

o estudo das cumplicidades que se estabelecem entre a ideologia e o currículo e entre a ideologia e o discurso educativo tem implicações importantes nos campos do currículo e da teoria política educativa, em geral. (...) há que examinar de forma crítica não só “como um estudante adquire mais conhecimento” (a questão fundamental no nosso campo vergado às dinâmicas da eficiência), como também “por que razão e de que modo determinados aspetos da cultura coletiva são apresentados na escola como conhecimento objectivo, factual.”. Como é que o conhecimento oficial pode, concretamente, representar configurações ideológicas dos interesses dominantes numa determinada sociedade? (Apple, 1999, p.39).

Outra perspetiva, que vai ao encontro do que é defendido por Apple é a visão de Bruner (1996), afirma o seguinte: “Os currículos escolares, a “atmosfera” da sala de aula reflectem sempre valores culturais desarticulados, bem como planos explícitos; ora estes valores nunca estão isentos de considerações de classe social, de parentesco e de privilégios de poder social.” (p.49). De facto, as organizações escolares enfrentam desafios e problemas que apesar de já estarem identificados não parecem ser fáceis de solucionar.

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) também aborda a questão da importância do currículo na mudança social, afirmando que o mesmo poderá ter um papel de inclusão ou de exclusão, dependendo da forma como é organizado e dos objetivos a que se propõe. O poder está no currículo, pois

é aqui que a escola democrática deve colocar em acção todas as ferramentas de análise e de desconstrução valorativa: pelo currículo. O currículo tem essencialmente quatro dimensões: valorativa, conhecimento, subjectividade e poder. O poder de incluir ou de excluir. É este o poder da homogeneidade. Ela traz em si uma dimensão ideológica do currículo que fornece modos de viver e visões do mundo que divide entre dominantes e dominados. Estamos a falar de poder. E quem tem o poder tem também o poder de definir e de

hierarquizar. Inclusive o poder de discriminar, ou de garantir a igualdade (OIT, 2016, p.94).

A importância do currículo é ainda muito mencionada em termos legais. No Relatório, da relatora principal Liliana Rodrigues, sobre o Empoderamento das Jovens através da Educação na União Europeia (2014-2019) da Comissão dos Direitos da Mulher e da Igualdade dos Géneros, do Parlamento Europeu, está claro que este aspeto é de extrema importância na construção da identidade dos estudantes nas escolas

Considerando que o currículo formal reflete a perspetiva cultural e social de cada Estado-Membro e influi na construção da identidade das raparigas e dos rapazes; que o currículo informal complementa a educação formal, enquanto o currículo oculto é transversal a todas as definições situacionais de currículo; que todos os tipos de currículos se revelam importantes na construção da identidade das raparigas e dos rapazes e que o poder local, pela sua proximidade aos estabelecimentos de ensino, tem um papel fundamental a desempenhar na educação informal (Rodrigues, L. 2016. Relatório sobre o Empoderamento das Jovens através da Educação na União Europeia, 2014-2019, p. 6).

Assim, o currículo deve perceber e espelhar a resolução dos problemas sociais que perduram na sociedade e deve dedicar-se à organização e aos interesses dos estudantes tendo em conta a estrutura organizacional na qual está inserido, preconizando os valores defendidos pela organização e respeitando a sua cultura.

O currículo devia acentuar pressupostos hegemónicos, que ignoram o papel do poder na vida cultural e social e que remetem para uma aceitação natural, beneficência institucional e uma visão positivista, em que o conhecimento se encontra divorciado dos autores humanos que o criaram (Apple, 1999, p. 139).

Em suma, a escola teve um desenvolvimento relativamente grande ao longo dos tempos, mas há ainda muito por fazer. Existem muitos aspetos que carecem de mudança para que esta se possa tornar num local mais adequado aos estudantes. Basta fazer uma comparação entre a escola da era industrial e a escola atual e facilmente verificamos que alguns aspetos sofreram poucas alterações. O paradigma fabril está ainda instaurado na maioria das escolas da pós-modernidade, pois na altura em que foi criado supriu as necessidades daquele tempo e foi uma resposta necessária que resultou positivamente também para aquele tempo. Atualmente vivemos numa era “semitecnológica” na qual os estudantes devem ser capazes de valorizar o conhecimento, autónomos e

independentes. A realidade demonstra que podemos analisar diversas escolas como exemplo e veremos que o estudante não é o enfoque principal.

Tomemos a instituição escolar, a escola nas culturas ocidentais. Em parte, para reforçar os alvos educacionais, em parte para utilizar os poucos recursos didáticos, a escola foi montada como um enquadramento em que o aluno entrega o controle da sua atenção ao professor, ao qual decide o ponto em que essa atenção se deve concentrar, quando e para que fim. Esta montagem reflecte provavelmente não só o ideal familiar, mas também uma noção psicológico-popular da transmissão de conhecimento a partir de alguém que dele carece (Bruner, 1996, p.223)

A escola pode não preparar estudantes para um futuro porque ele, futuro, é cada vez mais incerto, mas deve fomentar capacidades e competências que, certamente, serão uma mais-valia na vida de todos eles. A escola precisa de mudar a sua forma de atuação focalizando-se não apenas no produto final, mas no caminho e no processo que toma para lá chegar. A evolução implica mudança e perspetivar o futuro. É aqui importante referir que preparar o futuro da escola não é nada mais do que refletir sobre o tempo atual em que vivemos, sobre as práticas pedagógicas atuais e sobre a forma como a escola funciona hoje para que esta possa ser diferente amanhã.

1.1. As organizações

As escolas são consideradas organizações por diversas razões que importa considerar ao longo desta investigação. De acordo com a revisão da literatura existem perspetivas distintas sobre o significado de organização. Etimologicamente a palavra organização provém de os seguintes termos latinos: *Ordinatio* e *Dispositivo* que significam ordenação e disposição. Barroso (2005) cita Greenfield (1985) ao afirmar que as organizações devem ser vistas como pessoas, pois as pessoas fazem as organizações e conseqüentemente, são as organizações. As organizações são “invenções sociais”, ou seja, uma construção social que as pessoas criam e mantêm. A organização é um contexto onde as pessoas se interligam e vivem umas com as outras. O poder e a liderança regem a organização. As organizações são os fins para a realização dos anseios daqueles que detêm esse mesmo poder, seja através de uma votação ou através da força. Segundo os autores acima referidos não há organizações sem valores, pois as pessoas possuem valores enraizados e são estas mesmas pessoas que fazem a

organização. Neste sentido, as organizações são plenas de valores e, inevitavelmente, subjetivas.

Estas novas perspectivas influenciaram a imagem da escola, a sua especificidade e complexidade, pois a escola não é um mero edifício onde se ensina. A escola é constituída por pessoas que se encontram dentro e fora dela, em constante interação, na luta pela resolução de problemas, pelo sucesso dos estudantes e pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da sua atuação enquanto organização educativa.

A perspectiva de Etzioni (1964) complementa aquilo que foi anteriormente referido: as organizações são agrupamentos humanos ou unidades sociais, constantemente construídas e reconstruídas, que pretendem alcançar determinados objetivos. A escola é, de facto, uma organização construída por pessoas e para pessoas que lutam para alcançar um objetivo comum.

1.2. A escola como organização

Os estudos sobre as escolas têm sido cada vez mais recorrentes, o que pode facilitar a análise da escola enquanto “unidade pedagógica, organizativa e de gestão” (Barroso, 2005, p.55). A escola, tal como outras organizações, sofreu algumas alterações ao longo dos tempos e foi tentando acompanhar as mudanças que diariamente ocorrem na sociedade. Esta é uma organização construída por e através de pessoas e possui uma cultura organizacional própria que a distingue de outras organizações. Importa compreender o conceito de cultura que segundo Bruner (1996) é o que proporciona a coesão entre os indivíduos que partilham uma vivência dentro da organização, essa mesma cultura dá significado às ações e á existência humana, pois

faculta os instrumentos de organização e de compreensão dos nossos mundos em termos comunicáveis. O traço distintivo da evolução humana é o de a mente se ter desenvolvido num quadro que capacite os seres humanos a utilizar os instrumentos da cultura. Sem esses instrumentos, sejam simbólicos ou materiais, o homem não é um “macaco nu”, mas uma abstração oca (p.20).

A educação detém uma cultura que difere consoante a sociedade onde esta se desenrola. Na sua obra, Bruner (1996) desenvolveu alguns princípios que devem guiar

uma abordagem psicocultural da educação em que são analisadas a natureza da mente e a natureza da cultura que têm como produto a teoria da educação.

1. Princípio da Perspetiva - está relacionado com o facto de que a compreensão de um mesmo fenómeno pode ser diferente de acordo com a perspetiva de cada pessoa. Essa mesma compreensão está associada à produção de significados que norteiam a nossa existência. Damos significado às coisas para que as possamos compreender, então, esses significados “espelham não só as histórias idiossincráticas dos indivíduos, mas também os cânones culturais de construção da realidade” (p.33).
2. Princípio do Constrangimento - a produção de significados em qualquer cultura, sofre constrangimentos de duas maneiras cruciais: 1º a natureza do funcionamento mental humano; 2º os sistemas simbólicos acessíveis às mentes humanas em geral como a linguagem.
3. Princípio do Construtivismo – a realidade do mundo em que habitamos é construída, “A construção da realidade é fruto da produção de significado moldado por tradições e pelo conjunto de ferramentas de uma cultura nos seus modos de pensamento” (p.40).
4. Princípio da Interação – a interação entre os indivíduos é essencial à vida humana em todas as vertentes e em todas as fases da vida “É sobretudo pela interação com os outros que as crianças descobrem que coisa é a cultura e como esta concebe o mundo” (p.40). Além disso adquirimos significados tendo em conta o contexto onde decorrem as palavras ou os gestos, desenvolvendo a capacidade de compreender de forma mais profunda a forma como algo é dito e trespassado para nós.
5. Princípio da Exteriorização – diz respeito à criação de obras, ou seja, à exteriorização de trabalhos mentais. Todos nós criamos “obras” na nossa mente, um exemplo fácil de compreender é quando realizamos um trabalho em grupo e cada membro fica incumbido da realização de uma tarefa, após desenho mental deve exteriorizar a sua parte do trabalho para os restantes colegas e essa é a sua

obra. A importância deste princípio está relacionada com o facto de que estas obras “criam maneiras participadas e negociadas de pensar em grupo” (p.44), além disso “a exteriorização produz um registo dos nossos esforços mentais, e que está “fora de nós” mais do que vagamente “na memória” (p.45).

6. Princípio do Instrumentalismo – a educação é sempre transmitida fazendo parte de uma determinada cultura o que faz com que a mesma seja influenciada. Assim é necessário ter em conta a realidade de que “a educação nunca é neutra nem isenta de consequências sociais e económicas. Por muito que se clame o contrário, a educação é sempre política, no sentido mais amplo do termo” (p.47).
7. Princípio Institucional – a educação institucionalizada na sociedade comporta-se como as demais instituições e assim sofre certos problemas decorrentes desta ação. As instituições educacionais diferem de outras pois têm um papel fundamental no desenvolvimento de crianças e jovens que serão os cidadãos de amanhã. No entanto as instituições necessitam umas das outras para subsistirem apesar de cada uma lutar para alcançar a distinção “que parece ser um traço comum a todas as culturas” (p.53). Existem diversas questões culturais com as quais as instituições educacionais não têm meios para lidar, tais como a ascensão da mulher no mercado de trabalho, a emergência das questões raciais e de discriminação, “O sistema Educacional, apesar do seu expedito conhecimento para lidar com rotinas educativas, tem poucos recursos, pela via da doutrina estabelecida para tratar problemas deste género” (p.56).
8. Princípio da Identidade e da Autoestima – este princípio relaciona-se com todos os princípios anteriores. Sabemos que um dos maiores desafios a que nos propomos desde o início da nossa existência é a construção de nós próprios e a educação tem um papel essencial neste acontecimento. As pessoas são agentes da sua própria ação, “nós mesmos, somos presumidamente agentes com domínio sobre as nossas próprias ações” (p.61). Além disso, as pessoas são capazes de avaliar a sua atuação que esta ligada à autoestima “a gestão da auto-estima nunca é simples nem determinada, e o seu estado é poderosamente afectado pela disponibilidade de apoios externos” (p.63). A escola muitas vezes influencia a autoestima das crianças que se encontram em desenvolvimento. “(...) se a ação e

a estima são centrais na construção de Si mesmo, então as práticas escolares habituais precisam ser examinadas focando a contribuição que elas podem dar a estes dois ingredientes fulcrais da personalidade” (p.64). Assim quando falamos de educação devemos ter sempre em atenção a sua importância na construção pessoal dos indivíduos, uma vertente que é muitas vezes desvalorizada.

9. Princípio da Narrativa – a narrativa pode ser vista como um modo de pensar e uma forma de criar significados. Existem dois tipos de pensamento que acompanham o desenvolvimento humano: pensamento lógico-científico que está relacionado com assuntos físicos e o pensamento narrativo que diz respeito aos aspetos pessoais e obrigações. A sua importância está no facto de que “não há cultura sem um e outro, embora as diferentes culturas os privilegiem distintamente” (p.66). Nas escolas, as atividades relacionadas com a narrativa como por exemplo o teatro, a música e o canto têm sido tidas como secundárias quando comparadas com atividades relacionadas com o pensamento lógico-científico. A narrativa é essencial para ocuparmos um lugar “provavelmente, a importância da narrativa é tão grande para a coesão de uma cultura como o é para a estruturação da vida individual” (p.66). Concluindo, “um sistema de educação deve ajudar os que estão em crescimento numa cultura a descobrir uma identidade dentro dessa cultura. Sem ela, tropeçam no próprio esforço por um significado” (p.69).

Estes princípios têm implicações educacionais incontestáveis que podem auxiliar os profissionais de educação a melhorar e a atualizar a escola tendo em conta a importância da cultura, criando e reformulando práticas e políticas educacionais alternativas. A educação é um exercício contínuo na tentativa de conseguir adaptar a cultura às necessidades dos estudantes e de, conseqüentemente, ajustá-los às necessidades da cultura. Por isso, é facilmente perceptível o porquê da educação e dos sistemas de ensino e aprendizagem serem tão complexos.

Cada escola é única, possui uma história própria, valores e crenças que as distinguem e as caracterizam, “(...) a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada.” (Lima, 1992, p.41). O estudo concreto desta organização dá-nos a certeza da enorme complexidade e das inúmeras

dinâmicas que são inerentes às instituições educativas. De facto, o aspeto que melhor distingue a escola de outras organizações é bem explicitado, estas organizações “veiculam o projeto básico da sociedade para a educação da geração jovem” (Formosinho, cit. por Lima, 1998, p. 54).

As escolas são lugares em que a educação possui, além de uma dimensão individual, “uma dimensão social que se manifesta na interação entre gerações, própria do acto educativo e na existência de diversos agentes sociais com funções educativas (família, escola, meios de comunicação social, grupos e associações diversificadas)” (Costa, 1996, p. 9). A escola é uma organização que se encontra em constante interação com a sociedade.

Esta organização forma indivíduos, e não objetos, sofrendo constantemente pressões exteriores. A sua gestão é complexa e debruça-se sobre diversos domínios tais como, o sucesso dos estudantes, a gestão e formação de recursos humanos, as questões financeiras e organizacionais entre outras. A diversidade e a grande quantidade de desafios a que a escola pretende responder com sucesso, por vezes, influenciam a sua atuação que não se preconiza da forma mais adequada a todos os níveis.

As instituições de educação são locais propícios à investigação, pois detêm inúmeras dinâmicas e aspetos que carecem de estudo e intervenção e de novas soluções para as problemáticas diárias. É necessária a emergência de novas ideias e de um outro olhar que combata as fragmentações que ainda se fazem sentir no currículo, na atuação dos docentes, no sucesso dos aprendizes, no acesso à educação ou na liderança e na sua influência nas organizações. A escola precisa de ser estudada tendo em conta uma perspetiva global, mas, por outro lado, focando-se em aspetos concretos como, por exemplo a liderança.

1.3. As imagens organizacionais da escola

A escola é uma organização que detém diversas imagens associadas a si mesma. Segundo Costa (1996) as imagens associadas à escola são as seguintes: a escola como empresa, a escola como burocracia, a escola como democracia, a escola como arena política, a escola como anarquia e a escola como cultura. Estas imagens traduzem

realidades que se vivem dentro desta organização e que não são claras à primeira vista. Podemos dizer que a escola possui diversos aspetos que não são tão óbvios e perceptíveis a quem vê a escola de forma superficial e distanciada.

A escola como empresa diz respeito à forma rígida como a escola está organizada em termos de horários e currículos. Não existe grande flexibilidade em nenhum dos aspetos relacionados com a organização interna da mesma. Todos aprendem em simultâneo, não há grande possibilidade de individualizar o ensino conforme as necessidades de cada estudante. Tudo é rigorosamente controlado com o objetivo de obter um resultado favorável tal como acontece nas empresas, “O Ensino tornou-se cada vez mais formal e administrativo, e é concebido muitas vezes à maneira da indústria transformadora ou dos serviços, cujo objetivo é fornecer o produto. Daí resulta uma crise na sua organização.” (Costa, 1996, p.31). De facto, se observamos com alguma atenção o funcionamento das escolas facilmente verificamos que, no fundo, as mesmas têm os mesmos objetivos que uma empresa: atingir o sucesso, estar bem posicionada nos *rankings* e ter um maior nível de clientes (neste caso, estudantes), em que

(...) é fundamental que o corpo diretor da escola (empresa) entenda que os seus alunos (clientes) representam a razão da existência da sua escola, que o seu maior património são funcionários e professores. E principalmente, na condição de prestadores de serviços, precisam investir continuamente em recursos humanos, científicos e tecnológicos. Nenhuma organização, seja ela política ou económica, pode fechar os olhos a essas mudanças. A empresa de hoje não se limita mais ao seu tamanho físico ou poder económico. A estrutura jurídica que quiser ultrapassar os próximos dez anos deve estar comprometida com a sua rua, o seu bairro, a sua cidade, o seu país (Pestana, 2003, p.22).

Existe ainda a questão do ensino privado, na qual ainda é mais clara a associação entre escola e empresa. O ensino privado é gerido de forma não estatal e funciona também como uma empresa através da qual os estudantes são utilizados como “matéria-prima” a ser alterada de forma a atingir o sucesso e os bons resultados. Existe uma forte concorrência entre o ensino dos setores público e o privado e entre as próprias organizações escolares. Além disso, este tipo de ensino difere do público, pois não está ao alcance da maioria, por questões financeiras. Estes aspetos fomentam a competição entre estudantes de ensino público e privado, tal como acontece entre as empresas.

A escola como burocracia assenta na ideia de que toda a dinâmica escolar está centrada no poder de decisão do Estado, isto é, não existe espaço para a autonomia das escolas e estas são forçadas a reproduzir aquilo que lhes é imposto. Existe uma organização piramidal e uma pedagogia e comportamentos estandardizados, ou seja, o mesmo para todos. A escola burocrática é dominada e controlada excessivamente sem brechas possíveis para a liberdade e autonomia. Tal como afirma o sociólogo Max Weber (1979) enquanto modelo organizacional, “É evidente que, tecnicamente, o grande Estado moderno é absolutamente dependente de uma base burocrática. Quanto maior é o Estado e principalmente quanto mais é, ou tende a ser, uma grande potência, tanto mais incondicionalmente isso ocorre.” (p.246). O Estado está no centro da atuação de todas as organizações públicas, de forma mais ou menos ostensiva.

A escola como democracia está relacionada com a participação de vários intervenientes na tomada de decisões, na possibilidade de uma pedagogia especializada, na procura de ideais partilhados, baseia-se ainda no estudo de aspetos humanos tais como a liderança, a motivação e a satisfação e numa visão consensual e harmoniosa da organização. No fundo, o significado de democracia é o seguinte: “a base através da qual nos governamos a nós próprios, o conceito pelo qual avaliamos o valor e a pertinência das políticas e transformações sociais, a âncora ética de que nos socorremos quando o nosso navio político parece encontrar-se à deriva.” (Apple, M. & Bean, J., 2000, p.24.). Dewey (1959), um dos autores que mais preconizou a escola democrática, afirma que as escolas deviam apostar no desenvolvimento dos estudantes segundo aquilo que a sociedade pretende, isto é, torná-los cidadãos democráticos de forma a criarem e a manterem uma sociedade democrática: “deveremos criar nas escolas uma projeção do tipo de sociedade que desejaríamos realizar; e formando os espíritos de acordo com esse tipo, modificar gradualmente os principais e mais recalcitrantes aspectos da sociedade adulta.” (pp. 349-350)

A escola como arena política significa que esta organização desempenha as suas funções entre conflitos de interesses e uma constante luta pelo poder que influencia a sua atuação. No entanto, a escola possui tanto uma função escravizadora como emancipadora apesar de atuar num cenário de pressão e conflito que muitas vezes passa despercebido ao olhar dos estudantes. Fazendo uma análise política da escola enquanto organização é compreensível que as escolas sejam concebidas como se fossem

organizações políticas onde se luta por interesses e se estabelecem relações pelo mesmo motivo. Ball (1989) enaltece estas mesmas ideias na sua obra: “Considero as escolas, do mesmo modo que praticamente todas as organizações sociais, campos de luta, divididas por conflitos em curso ou potenciais entre os seus membros.” (p. 35). As escolas são influenciadas por hierarquias e poderes diversos e as decisões resultam de negociações. Para estudá-las ou tentar compreendê-las é imprescindível ter estes aspetos em consideração (interesses, conflitos, poder, negociação).

A escola como anarquia foca-se no facto de a escola ser uma organização tão específica, complexa, dinâmica, problemática, ambígua e heterogénea que tem dificuldades em se organizar de forma adequada, tal como sugere Costa (1996),

O colapso das teorias tradicionais, no que concerne às organizações escolares, surge, então, e de acordo com as perspetivas em análise, porque nestas instituições a ambiguidade se tornou o aspeto prevalente da sua actividade organizativa em domínios como a identificação dos objectivos, o planeamento, as tecnologias, a tomada de decisões, o ambiente e a liderança (p.92).

A escola não possui uma articulação e coesão adequadas, ao invés suporta-se por uma sobreposição de cargos, órgãos e estruturas. As organizações escolares são vulneráveis pois são influenciadas pelo ambiente externo. Existe uma escola completamente diferente de todas as outras, onde não há a rigidez de horários e de regras habituais nas instituições de ensino. Esta escola foi uma das pioneiras na educação democrática e atualmente serve como exemplo para muitas outras escolas baseando a sua atuação na liberdade. Os estudantes não são obrigados a assistir às aulas, no entanto, fazem-no de livre e espontânea vontade, valorizando o ato da aprendizagem de forma voluntária.

Esta escola incomum chama-se Summerhill e foi fundada em 1921 por Alexander Sutherland em Leiston na Inglaterra. De facto, esta instituição escolar é peculiar por diversas razões: funciona como um internato para crianças; são essas mesmas crianças que organizam e coordenam o funcionamento da organização; as crianças são divididas em grupos etários nos quais há um líder; o grupo pode decidir expulsar outro estudante das aulas caso este esteja a perturbar a aprendizagem dos restantes membros. Esta escola rege-se por um conjunto específico de princípios únicos e que estão de acordo com os valores defendidos pela mesma (Fromm, 1970, Prefácio):

1 — Neill mantém fé inquebrantável na "bondade da criança". Acredita que a criança não nasce deformada, covarde, nem como autômato destituído de alma, mas tem amplas potencialidades para amar a vida e por ela se interessar.

2 — O alvo da educação — que vem a ser o alvo da vida—é trabalhar jubilosamente e encontrar felicidade. Ter felicidade, segundo Neill, significa estar interessado na vida, ou, como diria eu, é atender a apelo da vida não apenas com o cérebro, mas com toda a personalidade.

3 — Na educação, o desenvolvimento intelectual não é o bastante. A educação deve ser ao mesmo tempo intelectual emocional. Na sociedade moderna encontramos uma separação crescente entre cérebro e sentimento. As experiências do homem, hoje, são mais, e principalmente, experiências do pensamento, e não o reconhecimento imediato do que o coração sente, os olhos veem, e os ouvidos ouvem. Realmente, a separação entre o intelecto e o sentimento levou o homem moderno a um estado mental que se aproxima do, esquizoide, e no qual ele se tomou incapaz de ter qualquer experiência não ser através do pensamento.

4 — A educação deve ser entrosada com as necessidades psíquicas da criança. A criança não é altruísta. Ainda não ama, no sentido do amor amadurecido do adulto. É um erro esperar de uma criança algo que ela só pode exibir de maneira hipócrita. O altruísmo se desenvolve depois da infância.

5 — Disciplina e castigo, dogmaticamente expostos, geram medo, e medo gera hostilidade. Tal hostilidade pode não ser consciente e manifesta, mas, apesar disso, paralisa o esforço e a autenticidade do sentimento. A disciplina extensiva imposta às crianças é prejudicial e impede o desenvolvimento psíquico sadio. Liberdade não significa licença. Este princípio, muito importante, no qual Neill insiste, diz que o respeito pela pessoa deve ser mútuo. Um professor não usa de força contra a criança, nem a criança tem o direito de usar de força contra o professor. Uma criança não pode impor ao adulto só por ser uma criança, nem pode a criança suportar a pressão que de várias maneiras lhe impõem.

7 — Intimamente relacionada com este princípio está a necessidade do uso de verdadeira sinceridade por parte do professor. O autor diz que nunca, em seus 40 anos de trabalho em Summerhill mentiu a uma criança (...).

8 — O desenvolvimento humano torna necessário que a criança corte, eventualmente, os laços essenciais que a ligam a seu pai e a sua mãe, ou a substitutos posteriores, na sociedade, a fim de tornar-se de fato independente. Deve aprender a enfrentar o mundo como indivíduo. Deve aprender a procurar a segurança, não num apego simbólico, mas em sua capacidade de reconhecer o mundo, intelectual, emocional e artisticamente. Deve usar de todas as suas forças para conseguir união com o mundo, em lugar de procurar segurança através de submissão ou domínio.

9 — Sentimentos de culpa têm, antes de mais nada, a função de prender a criança à autoridade. Sentimentos de culpa são empecilho para a independência: iniciam um ciclo que oscila: constantemente entre a rebelião, o arrependimento, a submissão, e nova rebelião. Culpa, tal como é sentida pela maioria das pessoas em nossa sociedade, não é, principalmente, reação à voz da consciência, mas, essencialmente, compreensão da desobediência contra a autoridade, e medo da represália. Não importa que a punição seja representada por castigo corporal, pela privação do amor, ou pelo fato de se

conseguir que o castigado se sinta como um intruso em seu meio, todos esses sentimentos de culpa geram medo, e o medo gera hostilidade e hipocrisia.

10 — A Escola Summerhill não oferece educação religiosa. Entretanto, tal coisa não significa que Summerhill deixe de se interessar por aquilo que nos podemos referir, vagamente, como valores humanísticos básicos (...).

Como é possível compreender através deste conjunto de princípios esta escola repudia a educação baseada no medo. Os estudantes têm o dever de buscar o conhecimento autonomamente. Assim, desde cedo se organizam e desenvolvem a noção de responsabilidade dotando-se de independência. Apesar das críticas que esta escola recebeu por ser um local que detém uma abordagem educacional, no mínimo, diferente e menos rígida, ao longo dos anos Summerhill tornou-se uma inspiração em diversos países e para diversos educadores que a usam como exemplo e como objeto de estudo. Tal como Neill (1970) afirma, “Obviamente, uma escola que faz com que estudantes ativos fiquem sentados nas carteiras, estudando assuntos em sua maior parte inúteis, é uma escola má. Será boa apenas para os que acreditam em escolas desse tipo, para os cidadãos não criadores que desejam crianças dóceis, não criadoras, prontas a se adaptarem a uma civilização cujo marco de sucesso é o dinheiro.” (p.4).

A escola como cultura como o próprio nome indica diz respeito ao facto de cada escola ter a sua própria cultura organizacional, tratando-se de local onde esta se desenvolve e é partilhada pelos seus intervenientes, “Ora, a escola é ela mesma uma cultura, não apenas uma “preparação” para ela, no género de estágio de aquecimento.” (Bruner, 1996, p.134). A cultura organizacional de uma escola diz muito sobre a mesma, tem a ver com as crenças e os valores enraizados no seio da organização. Esta cultura tem uma grande importância pois fomenta a coesão entre os diversos intervenientes. Para compreender a escola é necessário compreender as pessoas que estão dentro dela e tal como Bruner (2008) afirma, é preciso ter em conta que para compreender a humanidade é necessário ter em conta como é que as suas experiências e os seus atos são modelados pelos seus estados intencionais; o segundo é que a forma destes estados intencionais só se realiza mediante a participação nos sistemas simbólicos de cultura (p.51). Isto significa que somos parte de uma cultura e que ao longo da nossa vida nos regemos através de diversas intenções, quer seja sobre aquilo que queremos alcançar ou sobre aquilo que queremos nos tornar. Assim, é necessário compreender estes fatores ao estudar a humanidade.

Para este psicólogo a cultura tem um papel essencial para a psicologia e para a compreensão de diversos fenómenos nas mais variadas áreas. Não se pode estudar um sujeito sem estudar a sua cultura, tal como neste caso, não se pode estudar uma escola sem ter em conta a sua cultura. Através da cultura os indivíduos criam significados e sistemas simbólicos sobre aquilo que os rodeia, valorizam determinados aspetos, valores e comportamentos.

Os sistemas simbólicos que os indivíduos usavam para construir significado eram sistemas que já estavam colocados, já estavam “presente”, profundamente arraigados na cultura e na linguagem. Eles constituíam um tipo muito especial de kit de ferramentas comunitário cujos instrumentos, uma vez usados, tornavam o usuário um reflexo da comunidade. Nós, psicólogos, nos concentramos em como os indivíduos “adquiriram” esses sistemas, como eles os tornaram sua propriedade, de forma bastante semelhante, e como nós perguntaríamos como os organismos em geral adquiriram adaptações especializadas ao ambiente natural. Nós até mesmo nos tornamos interessados (novamente de uma forma individualista) na capacidade inata, específica do homem, para a linguagem. Porém, com poucas exceções, notadamente de Vygotsky, nós não nos dedicamos a investigar o impacto do uso da linguagem sobre a natureza da espécie humana. Nós fomos lentos em captar plenamente o que o surgimento da cultura significou para a adaptação e para o funcionamento humano. Ela não se deveu apenas ao maior tamanho e poder do cérebro humano, nem apenas à postura bípede, com a conseqüente liberação das mãos. Estes foram meramente passos morfológicos da evolução que não teriam importância sem o surgimento concorrente de sistemas simbólicos compartilhados, de modos tradicionais de viver e trabalhar em conjunto, em suma, da cultura humana (Bruner, 2008, p.28).

Este autor considera de facto, que a cultura tem um papel fundamental no funcionamento da vida humana, é algo no qual estamos inseridos desde que nascemos, mesmo sem nos apercebermos e que nos faz reger a nossa vivência de acordo com os seus parâmetros.

Cada escola é diferente de qualquer outra escola, as especificidades próprias de cada uma delas definem a sua cultura organizacional e as “crenças, linguagens, rituais, conhecimentos, convenções, reverências e artefactos – em suma, a bagagem cultural de qualquer grupo, são os recursos a partir dos quais as identidades individuais e sociais são construídas. (Bates, 1986, p.262). As escolas que têm mais sucesso são as que possuem uma cultura organizacional bem vincada, aceite e valorizada, nas quais os valores e identidade são partilhados por toda a comunidade.

2. Questões de género

As questões de género, a educação e as lideranças são um assunto muito discutido e valorizado atualmente numa divisão conceptual artificial. A valorização desta temática está intimamente ligada ao facto de a mulher ter alcançado novas metas a nível profissional e por ter ganho um maior destaque na sociedade. Tal como em outros domínios da vida e estrutura públicas a dimensão de género, enquanto abordagem transversal, foi surgindo sob diversas perspetivas teóricas e de ação. As perspetivas mais antigas, criadas na década de 60 do século XX, defendiam que o estudo das diferenças entre géneros devia fazer parte integrante do estudo das diferenças individuais. O género pode ainda ser visto como uma construção social, isto é, algo que é influenciado pela sociedade e assim se vai moldando.

A sociedade tem um papel essencial na construção do indivíduo exercendo pressões sobre aquilo que é esperado do mesmo. As expectativas existentes em torno dos indivíduos revelam qualidades, atributos ou tendências comportamentais que são desejadas para cada género. Na perspetiva de Amâncio (1994),

a assimetria dos papéis tradicionais dos dois sexos relega as mulheres para uma condição de grupo minoritário não só pela sua posição social objetiva, na esfera pública, mas também no plano subjectivo, e que pode explicar a sua discriminação enquanto categoria social (1994, p.32).

Nos anos 70 os termos “sexo” e “género” eram utilizados indiscriminadamente para distinguir a metade feminina e masculina da humanidade. A partir desta década o significado associado a estes termos alterou-se à conta dos movimentos feministas,

(...) o género tornou-se uma categoria de análise utilizada para pôr em evidência a distinção concernentes ao sexo biológico e o modo como esses aspetos eram utilizados pelas sociedades para designar os comportamento, atitudes e competências considerados fundamentais e adequados aos homens e às mulheres (Correia, 2009, p.29).

Quando se fala em questões de género é impossível não as relacionar com as assimetrias de género que estão associadas às diferenças que efetivamente existem entre o género masculino e o género feminino. Quanto ao género,

é uma palavra cada vez mais presente no vocabulário das organizações e movimentos sociais. Trata-se de uma categoria de análise social que

estuda as relações entre homens e mulheres na sociedade: relações construídas ao longo da História, que mudam continuamente e que se manifestam de forma diferentes, dependendo de cada lugar e cada época (Carreira, 2001, p.20).

De facto, “o género é uma categoria de análise da realidade, tal como a classe social, o nível sócio-económico ou a etnia.” (Couto, 2010, p.45). Existem estudos nesta área que provam que existem diferenças a nível biológico que importam valorizar e que têm efeito nas lideranças. As mulheres têm a capacidade de conseguir realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, ao passo que, os homens sentem mais dificuldade nesse aspeto. Isto deve-se ao facto de que:

há mais 15% a 20% de fluxo sanguíneo no cérebro de uma mulher do que no de um homem, a qualquer momento. Nenhum dos cérebros é superior ou inferior, mas a diferença no fluxo de sangue faz com que diferentes partes do cérebro funcionem em simultâneo (Silva, 2011, p.40, citando Gurian & Annis, 2008).

Estas capacidades são uma mais-valia para quem lidera, pois, o saber ouvir os outros é algo essencial para o sucesso de qualquer organização, principalmente educativa que exerce funções maioritariamente através de relações.

Também se assiste à estereotipia entre géneros, ou seja, aquilo que se acredita que um homem ou uma mulher devem ser, relativamente a crenças enraizadas, em “cada sociedade homens e mulheres são impelidos a ajustar a sua identidade a um dos géneros, mesmo quando experimentam contradições entre o que sabem que a sociedade espera deles e a forma como se percecionam a si mesmos” (Correia, 2009, p.31). Tal como advogam Barracho e Martins (2010), “os estereótipos são ideias demasiado simplificadas, imagens coletivas, partilhadas por determinado grupo, em relação a outro grupo, ou a si próprio, com relativa estabilidade ou rigidez” (p.122). Estes estereótipos existem porque a sociedade e a realidade vivida na mesma influenciam a forma como as mulheres e os homens são vistos. Desde a infância são nos impostos diferenças associadas ao género, a título de exemplo as meninas são associadas ao cor-de-rosa e às brincadeiras com bonecas que estão relacionadas com a parte maternal, por outro lado, os meninos são associados ao azul e a brinquedos como carros ou materiais de construção, pois devem estar mais relacionados com o trabalho e a competição, assim “Papéis de género são definidos por comportamentos, os estereótipos de género são

crenças e atitudes sobre a masculinidade e feminilidade. Mas não deixam de estar os dois relacionados.” (Barracho & Martins, 2010, p. 122).

De facto, é facilmente perceptível que os homens sempre tiveram um papel de maior importância e interesse na sociedade e isso ocorre nos mais diversos domínios em que o mesmo é declarado como o sexo forte de entre os dois: “O esforço de colocar o sexo masculino numa posição hierárquica superior à do sexo feminino manifesta-se nos domínios mais diversos desde a religião à filosofia, passando pela mitologia, pela arte, pela ciência e pelo senso comum” (Correia, 2009, p. 34). Assim sendo, esta é uma ideia que já está enraizada e que só através de muito esforço e dedicação pode ir sendo desmitificada. O problema está no facto de ser a partir destas ideias que se ampliam cada vez mais as desigualdades e o distanciamento de valor entre um e outro sexo.

No que diz respeito à esfera profissional sabe-se que a maioria das mulheres tinha de adotar um trabalho a tempo parcial pelo facto de terem de adotar o papel familiar a seu cuidado, impedindo-as de alcançar uma progressão na carreira. O facto de a mulher ingressar no mercado de trabalho contribuiu para o aumento do rendimento do agregado familiar e desenvolveu a sua hipótese de negociação dentro do lar. No entanto, este fator fragilizou a estrutura familiar tradicional. Homens e mulheres interiorizam os seus hábitos de género. Olhando para o nível profissional é facilmente perceptível que os objetivos a alcançar em termos de carreira são diferentes entre um e outro género,

(...) homens e mulheres têm prioridades diferentes em relação ao emprego: os homens valorizam fundamentalmente a estabilidade contratual e uma remuneração elevada, enquanto as mulheres privilegiam os aspectos intrínsecos: a realização pessoal e as relações de trabalho amigáveis com colegas e superiores (Casaca, 2005, p.99).

No que diz respeito à liderança educacional também é comum a discriminação e sendo facilmente verificável que existem mais homens a liderar escolas secundárias e universidades do que mulheres. Existe uma forte discriminação perante as mulheres assumirem cargos de chefia. Esta ideia contribuiu para atenuar as diferenças existentes entre homem e mulher o que se traduz numa maior dificuldade na ascensão da mesma. O estilo de liderança adotado por qualquer líder deve ser adequado às situações, pois não existe apenas um estilo considerado correto para todas as situações. Uma das capacidades fundamentais que um líder deve ter é a capacidade de adaptação. Deve haver um equilíbrio entre os cargos de liderança do ponto de vista feminino e

masculino. Só com o fim destes estereótipos e preconceitos poderá se efetivar a real mudança e a igualdade que, principalmente, as mulheres esperam alcançar.

Um estudo recentemente realizado por membros da Comissão Europeia debruçou-se sobre “Gaps in the EU Labour Market Participation Rates: an intersectional assessment of the role of gender and migrant status”, (Lacunas no mercado de trabalho da UE Taxas de participação: uma avaliação interseccional do papel do género e *status* de migrante). Esta investigação atingiu resultados pertinentes que importa referir relacionando-os com esta mesma investigação. Como é do conhecimento geral, as habilitações académicas são um fator fundamental para alcançar empregos mais bem remunerados. Assim sendo, este mesmo estudo foca esse fator “educational attainment plays a fundamental role in shaping the gender gap” (Boskovic S., Tintori., G. Biagi F. ,2020, p.30). O facto de as mulheres terem alcançado novos níveis de ensino permitiu que as mesmas fossem alcançadas novos empregos e contribuindo para a diminuição da desigualdade de género. De facto, “gender gap narrows as the educational attainment increases, it remains a persistent feature of EU’s labour markets.” (idem, p.7). De facto, as mulheres estão mais qualificadas do que alguma vez estiveram, no entanto este não foi o fator decisivo para esbater completamente às desigualdades de género. Outros fatores são tidos em conta neste estudo enquanto variáveis em termos de questões de género. Nomeadamente o casamento e a maternidade “Two additional factors that exert a strong impact on the gender gap are marital status and parenthood.” (idem p.32).

A OIT foi criada em 1919 e tem o objetivo de promover oportunidades de emprego justas para homens e mulheres trabalhando, assim, em torno da igualdade de género. Esta organização apresenta um estudo de grande interesse para esta investigação que diz respeito às desigualdades salariais entre homens e mulheres referente ao ano de 2016.

Segundo o estudo, os homens portugueses ganham em média mais 22,1% do que as mulheres. E só o Chile (com uma diferença de 23,7%) e a Estónia (de 25,7%) ultrapassam Portugal na tabela. A discrepância salarial em todo o mundo é, em média, de 18,8%.” Existem apenas 6 países no mundo que garantem a igualdade laboral (OIT, 2016).

O combate situa-se na luta contra os estereótipos de géneros que deve se iniciar na educação pré-escolar e estender-se na aprendizagem ao longo da vida. Só assim se evita que as próprias estruturas sociais, educativas, curriculares, culturais e económicas impeçam as mulheres de seguirem carreiras profissionais em qualquer área da sua escolha.

A Declaração Universal dos Direitos dos Humanos (DUDH), estabelecida a 10 de dezembro de 1948, foi um grande desenvolvimento para a cidadania e a liberdade dos cidadãos. Esta declaração surgiu após a II Guerra Mundial e veio estipular um conjunto de Direitos que todo e qualquer cidadão deve deter. Esta prevê que todos os cidadãos nascem livres e iguais e têm direito à educação. O artigo 6º assinala que “Todos são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual proteção da lei. Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.” (Declaração Universal dos Direitos Humanos, Art. 6º). Apesar de sermos todos iguais perante a lei, somos todos diferentes e únicos e temos de respeitar essas diferenças que complementam a vida em sociedade. A igualdade tem de ser vivida na realidade e respeitada pelo que está plasmado na legislação, “Isto quer dizer que tratar o outro como igual é perceber as suas diferenças. Daí a urgência de garantirmos que homens e mulheres são tratados por um dos princípios fundamentais da Europa: a igualdade. Uma igualdade que não existe na Europa.” (OIT, 2016, p.94).

Daqui se depreende que o género é influenciado pela cultura na qual está inserido. As diferenças e desigualdades existentes estão intimamente associadas com aquilo que nos é imposto direta e indiretamente. Existem inúmeras razões para que as mulheres possam ter as mesmas oportunidades de exercerem cargos de liderança e atingirem a igualdade salarial, equilibrando a sua atuação com a atuação masculina de forma a complementar a ação coletiva e o caminho para atingir os objetivos comuns. No entanto, existem mudanças prioritárias que antecedem esse processo, começando pela mudança de mentalidades e a abolição dos preconceitos. É imprescindível a compreensão global de que a “igualdade dos géneros é uma expressão que se refere à visibilidade, ao empoderamento, à responsabilidade e à participação dos diferentes géneros na vida pública e privada. Acima de tudo, é perceber a diferença como identidade, como ser.” (Rodrigues, 2016, p.93). Todos os indivíduos,

independentemente do seu género, têm de ocupar um lugar na sociedade, onde sejam valorizados e aceites tais como são.

3. Liderança

O conceito de liderança tem ganho, ao longo dos anos, um grande destaque enquanto temática e objeto de estudo. Cada vez mais se valoriza o papel dos líderes e a influência da sua atuação nas organizações enquanto impulsionadores de mudanças. Acredita-se que uma liderança adequada e bem vinculada tem a capacidade de conseguir levar qualquer organização a atingir o sucesso. No entanto, é necessário compreender que esta nova perceção de líder traz um maior nível de responsabilidade e de prestação de contas, até porque estes começam a ser vistos como um ponto fulcral e essencial dos quais é esperado um certo tipo de comportamento que deve ir ao encontro dos valores e objetivos a que se propõem.

Importa, antes de mais, compreender o significado da liderança. Este termo não possui uma definição consensual e é um conceito transversal que existe nos mais diversos domínios. A liderança era já focada antigamente por Platão e outros filósofos da Grécia Antiga. É provável que quase todas as pessoas já tenham experienciado o papel de líderes, ainda que indiretamente, seja a coordenar uma equipa, a conduzir um trabalho ou até mesmo a ser a figura central num determinado momento.

O conceito de líder foi evoluindo ao longo dos tempos, sendo influenciado pelas mudanças sociais económicas e políticas que iam ocorrendo. Inicialmente, até meados da década de 1940, o papel de líder estava associado à Teoria dos Traços que se baseava na ideia de que o líder já possuía capacidades inatas para liderar. Alguns desses traços tidos como essenciais à liderança eram, segundo Rego (1998) a criatividade, a estabilidade emocional, capacidade de persuasão, inteligência, fluência verbal, intuição verbal, energia e autoestima. Portanto, só os indivíduos que demonstrassem essas características poderiam liderar. Atualmente, esta teoria já não é valorizada e está ultrapassada, pois sabe-se que o líder pode desenvolver capacidades de liderança ao longo da sua vida, mesmo que não as possuísse inicialmente. É certo que o ser humano está em constante evolução e mudança tal como constata Carapeto e Fonseca (2006)

afirmam que a liderança é uma qualidade que se aprende e se desenvolve ao longo do tempo.

As limitações impostas pela inatista Teoria dos Traços, que se mostrava pouco realística e verídica, fizeram com quem se estudasse a liderança de outra forma. Barracho e Martins (2010) afirmam que a dificuldade verificada em resultado do insucesso da suposta influência dos Traços sobre a Liderança constituiu um ponto de partida para a criação de outras perspetivas sobre esta temática. Ora, se a Teoria dos Traços se tivesse comprovado não seria difícil encontrar pessoas que se tornariam líderes ideais e capazes de grandes feitos, colocados nos locais certos e propiciando lideranças eficazes. É certo que existem certas características de personalidade que são uma mais-valia para quem lidera, tais como a autoconfiança, a dedicação, a responsabilidade, a ambição e energia entre muitas outras, mas estas não garantem o sucesso da liderança.

Surgiram assim as Teorias Comportamentais no final da década de 1940, focadas no estudo do comportamento dos líderes formais. Numa tentativa de distinguir os líderes eficazes dos não eficazes destacaram-se dois estudos “que devem uma grande parte substancial da sua génese e pujança aos programas de pesquisa quase simultâneos, foram desenvolvidos no *Ohio State University* e na *University of Michigan*” (Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. 2006, p.348).

Os estudos realizados na Universidade de Ohio debruçaram-se sobre o comportamento de diversos líderes de diferentes organizações verificando a sua forma de atuar. Assim chegaram a duas conclusões muito pertinentes que resultam na identificação de duas dimensões nas quais se pode identificar o comportamento dos líderes em ação:

1. - *Estrutura da iniciação*, que se relaciona com o facto de que um líder tem de ter orientação para o funcionário, ou seja, demonstrar interesse pessoal na relação com os mesmos e aceitar as particularidades de cada um. Obviamente este fator está relacionado com a forma como o próprio se organiza em termos de objetivos, tarefas e coordenação da sua equipa para que as metas sejam alcançadas como havia sido estipulado.

2. - *Consideração*, onde se verifica a consideração do líder para com os seus subordinados. Ou seja, como se caracterizam as relações entre eles, como é feita a troca e partilha de valores e ideias e como o líder atua tendo em conta o bem-estar dos liderados.

Os estudos da Universidade de Michigan chegaram à conclusão que os líderes devem atuar segundo duas dimensões essenciais. A primeira relaciona-se com a orientação para o liderado, isto é, devem demonstrar interesse na relação com os mesmos, tendo sempre em conta as suas necessidades e aceitando as suas diferenças e individualidades. A segunda está associada à orientação para a produção que, no fundo é o objetivo da organização. Então, o líder deve dar importância aos aspetos práticos e técnicos do trabalho que deve ser realizado. É óbvio que estas duas dimensões se complementam e em conjunto poderão tornar a organização ser bem-sucedida. Através deste estudo foi ainda possível compreender que a liderança que valoriza e envolve os liderados resulta numa maior produtividade da empresa e maior satisfação dos trabalhadores. O subordinado é uma peça-chave na concretização dos planos da organização.

As organizações em que os líderes se encontram também exercem influência sobre a sua atuação. Estas possuem uma cultura organizacional que as define e à qual o líder tem o dever de se adaptar. Caso os valores, as crenças, as memórias e outros aspetos da cultura organizacional da organização sejam coincidentes com aqueles que o líder defende a sua atuação é mais envolvida e dedicada, conseguindo alcançar melhores resultados. O líder tem um papel fundamental na organização, mas a sua atuação não é, de forma alguma, unilateral. O líder deve estar sempre consciente da importância de desenvolver a autonomia das pessoas que está a liderar,

a personalidade na liderança requer a autonomia necessária e suficiente para que tanto os líderes como aqueles que eles representam possam decidir verdadeiramente sobre as coisas importantes. Quando não existe autonomia não pode haver uma liderança autêntica, nem pode seguir-se verdadeiramente o líder. Sem autonomia, perde-se a personalidade (Sergiovanni, 2004, p. 38).

De facto, o líder tem um papel importante, mas depende dos liderados para exercer a sua função. Por isso, “a liderança não é, então, mobilizar os outros para resolverem problemas que nós já sabemos como resolver, mas antes ajudá-los a

enfrentar problemas que nunca foram resolvidos” (Fullan, 2003, p.14). Liderar não é de forma alguma um processo solitário. A liderança só acontece se houver um grupo de pessoas, uma equipa, com um propósito comum que possui uma figura central que visa guiá-los no seu trajeto.

Atualmente, os líderes têm cada vez mais visibilidade e, conseqüentemente, cada vez mais responsabilidade. Devem, ainda, ter a capacidade de adaptação, de mudança e de envolvimento para com os seus liderados bem como, para com a sociedade em geral. Devem conseguir demonstrar a capacidade de acompanhar os desenvolvimentos emergentes relacionados com a globalização e delinear estratégias sustentáveis para alcançar os seus objetivos.

No que diz respeito à eficácia da liderança, podemos relacioná-la com competências. Esta é uma temática controversa pois apesar de existirem certas competências que são consideradas úteis à atuação de um líder não significa que o mesmo consiga atuar de forma eficaz e alcançar os resultados esperados. Nesta linha de pensamento, Rego & Cunha (2006) referem que embora os estudos realizados nesta área “permitam identificar um elenco bastante rico de traços e competências para a eficácia dos líderes, não é possível descortinar características universais, aplicáveis a todas as situações” (p.183).

De facto, é referido na literatura, diversas vezes, que a liderança eficaz poderá estar associada ao tipo de líder transformacional, no entanto os seguintes autores confrontam esta opinião com a seguinte perspetiva, “para além da relevância das dimensões de liderança transformacional, também se admite que a eficácia possa ser resultado de uma combinação entre o estilo transaccional e transformacional no relacionamento com o grupo de trabalho” (Barracho & Martins, 2010, p.87).

Importa para este estudo realçar a diferença entre os termos “eficácia” e “avaliação”. Segundo Silva (2011), a eficácia está mais associada aos resultados mensuráveis, porém a avaliação carece de uma abordagem mais global e um julgamento de caráter subjetivo em termos de desempenho. Nesta fase é necessário fazer alusão a alguns estudos realizados nesta área que auxiliam a desenvolver uma compreensão mais profunda sobre esta temática. A título de exemplo, Vecchio (2002) realizou um estudo comparativo entre 14 estudos nos quais foram utilizadas medidas objetivas de

desempenho, e entre 57 outros estudos em que foram utilizadas medidas subjetivas. Esta comparação tinha o objetivo de compreender se existia algum tipo de relação entre a eficácia dos líderes e a diferença do género. A conclusão retirada pelo investigador foi que não existem evidências que relacionem a eficácia com o género. (pp.653-654)

Outra investigação que importa referenciar realizada por Vinkenbunrg, Engen, Eagly e Johannesen-Schmidt (2011) focou-se no estudo da possível influência dos estereótipos sobre os estilos de liderança masculina e feminina. O objetivo era compreender se existiam de facto representações precisas de diferenças associadas ao género nos estilos de liderança. Assim sendo, a sua amostra foi um grupo de gestores. Ao concluírem a investigação compreenderam que os participantes consideravam que de facto existiam diferenças: os homens atuavam através de comportamentos menos eficazes do que as mulheres. (p.14)

Neste mesmo âmbito, Kouzes e Posner (2009) investigaram o processo associado à liderança através da análise de casos e questionários e chegaram à conclusão de que existem “cinco práticas comuns a todas as experiências de liderança” (p.36). Estas cinco práticas são as seguintes: Mostrar o caminho – os líderes de sucesso sabem que é imprescindível que tenham a competência de guiar os liderados, para que isso aconteça têm a obrigação de liderar através do exemplo demonstrando assim, aos seus súbditos, aquilo que espera dos mesmos; inspirar uma visão conjunta: o sucesso de uma organização depende muito da coesão da equipa, assim, o líder deve fomentar entre os intervenientes a partilha de uma visão que em conjunto pretendem alcançar; desafiar o processo.

Liderar é um desafio constante, não é um processo estático e previsível, por isso mesmo o líder tem de ser capaz de desafiar o processo e tomar as rédeas da forma que achar mais adequada; permitir que os outros hajam: a liderança é um processo de relação entre líder e liderados, como tal é essencial que os liderados atuem ativamente ao longo do mesmo; encorajar a vontade: o líder tem de ter a capacidade de encorajar e motivar os liderados a agirem e atuarem criando uma relação de proximidade e confiança entre eles. (Kouzes e Posner, 2009, pp.40-42).

Como é possível reter através destas análises a liderança é de facto um processo complexo e subjetivo. Não existe uma forma mais correta de liderar do que outra. As

competências são essenciais na atuação dos líderes, influenciando a sua atuação. É possível compreender que apesar dos estudos demonstrarem que podem existir diferenças na eficácia de liderança entre homens e mulheres sabemos que essa realidade não é verídica em todos os domínios, nem mesmo em todas as organizações. Porém, existem certas competências vistas como imprescindíveis numa liderança tais como as que foram enumeradas anteriormente.

3.1. Liderança nas organizações escolares

Neste estudo o enfoque central são a liderança e o género no contexto escolar. Para isso, importa compreender e distinguir um líder escolar de outros líderes. As escolas são locais que possuem uma grande complexidade e um grande impacto na sociedade, pois tratam de formar futuros recursos humanos de um país, ou região. Nos últimos anos as escolas têm sido forçadas a adaptar-se no que diz respeito ao seu funcionamento. A globalização e o desenvolvimento tecnológico influenciam diariamente a sua atuação e fazem com que a escola tenha de se reinventar e se ajustar constantemente. Não podemos falar de escola sem olhar para os diversos líderes que fazem parte da mesma, desde docentes, estudantes que desempenham o papel de delegados de turma, coordenadores de ano e de cursos, e obviamente os presidentes do conselho executivo. Nesta investigação o papel do presidente do conselho executivo é fundamental, que tal como outros líderes escolares tais como os órgãos de gestão intermédia, têm um papel fundamental na implementação destas mudanças através da sua visão, na sua concretização de forma plena e para alcançar o sucesso dos estudantes, tal como afirma Sergiovanni (2004):

(...) é difícil falar de liderança escolar sem falar também da visão dos Presidentes do Conselho Executivo. A sabedoria actual, nas organizações é que os líderes devem ter visão e depois trabalhar para moldar a organização que gerem em concordância com a sua visão (p.119).

As escolas são como uma extensão familiar, todos os intervenientes educativos devem ter o objetivo de responder às necessidades dos estudantes. Os encarregados de educação, os profissionais de educação e o presidente do conselho executivo devem ter a capacidade de se aproximar e de participar ativamente de forma a chegar a um

consenso favorável sobre o futuro da instituição para todos aqueles que estão, diretamente ou indiretamente, ligados à atuação da escola. Esta organização não funciona sem estabelecer um elo de ligação com intervenientes indiretos,

Os Presidentes do Conselho Executivo têm uma responsabilidade especial de partilhar a sua visão do que a escola se pode tornar ao estabelecer uma liderança baseada em ideias. Todavia isto deve ser feito geralmente sob a forma de um convite, não segundo a forma de um comando ou de venda habitualmente defendida pelos escritores empresariais (p.120).

É essencial existir uma relação de proximidade entre Encarregados de Educação, docentes e estudantes. As escolas não devem funcionar como sendo uma empresa ou um negócio nem os seus profissionais a devem ver como tal. As escolas ocupam um papel educativo e moral na sociedade e, como tal, os Presidentes do Conselho Executivo devem ter a capacidade de valorizar e aceitar as visões dos Encarregados de Educação, estudantes e profissionais de educação da forma mais adequada e completa. Este papel moral existe, “pois sublinha a função de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa. As comunidades vinculativas possuem ideias, princípios e finalidades partilhadas que criam uma poderosa fonte de autoridade para a prática da liderança” (Sergiovanni, 2004, p. 173).

Liderar uma escola é um processo diariamente desafiante. Torna-se difícil lidar com diversas opiniões e valorizar diferentes posições e atuar o melhor possível, tendo em conta todas as partes que intervêm no processo escolar. Por isso mesmo, um líder deve deter certas capacidades para que possa decidir e executar essas decisões de forma correta e consciente, isto é, para “que a liderança funcione, líderes e seguidores necessitam de estar ligados por um entendimento consensual que sirva de mediador a este padrão de influência recíproca” (Sergiovanni, 2004, p.125)

O líder escolar detém uma responsabilidade moral acrescida: é esperado que o mesmo comande a escola de forma a suprir as necessidades e deve ir ao encontro do sucesso de todos os estudantes, mesmo sabendo que todos eles são diferentes e possuem características individuais. Uma liderança adequada é um passo primordial para o sucesso de uma organização escolar. Por isso mesmo, os líderes devem tomar certos aspetos em consideração:

Para que as escolas funcionem bem, precisamos de teorias de liderança que reconheçam a capacidade que os pais, professores membros dos órgãos administrativos e estudantes têm de sacrificar as suas necessidades em nome de causas em que acreditem. Precisamos de teorias de liderança que reconheçam que os pais, professores, membros dos órgãos administrativos e estudantes têm mais capacidades de tomar decisões baseadas em valores do que em decisões individuais (Sergiovanni, 2004, p.37).

Os aspetos supracitados são de extrema importância, pois distinguem a liderança escolar de outras lideranças, tendo em conta a importância da relação entre escola e a sociedade para o bem-estar dos estudantes. Sergiovanni (2004) aponta, ainda, alguns aspetos que deverão estar presentes na atuação do presidente do conselho executivo, nomeadamente: o sentido de propósito, a manutenção da harmonia, a institucionalização de valores, a motivação, a gestão, a capacitação de outros no desenvolvimento da sua ação, a modelação dos comportamentos, pensamentos e valores e, por fim, a supervisão do cumprimento dos compromissos escolares.

O processo de liderança envolve fatores, internos e externos, à organização que podem, por vezes, condicionar a atuação. No entanto, o líder terá a oportunidade de colocar ênfase naquilo que pode realmente alterar de forma a potencializar e a valorizar os seus subordinados. Nas organizações escolares não é só o Presidente do Conselho Executivo que detém o papel de líder. As lideranças intermédias têm vindo a emergir e a ganhar destaque neste contexto e detêm um grande impacto no funcionamento da escola, tal como afirmam Goleman, Boyatziz e Mckee (2002),

(...) numa organização, há muitos líderes, não apenas um. A liderança está distribuída. (...) reparte-se por todas as pessoas de todos os níveis que, de uma forma ou de outra, funcionam como líderes de um grupo de seguidores – seja qual for a posição dessa pessoa na organização (p. 14).

Na perspetiva de Hargreaves e Fink (2007) a liderança abrange muito mais, pois “numa escola, a liderança não se limita ao director, nem mesmo os professores. Ela estende-se aos indivíduos, às comunidades e às redes e percorre os diferentes patamares organizacionais” (p.173). A liderança influencia todos os intervenientes.

Muitas vezes em contexto escolar o líder é confundido com um gestor. Importa referir que um líder não é a mesma coisa que um gestor escolar. Um grande líder deve deter boas capacidades de gestão. No entanto, nem sempre isso se reflete na realidade.

No fundo, as diferenças existentes entre os dois complementam as suas atuações. Um gestor interessa-se pelo funcionamento da organização no momento presente, ou seja, a curto prazo, o líder centra a sua atenção no futuro. O gestor concentra-se em aspetos estruturais e organizacionais enquanto o líder se foca mais nos recursos humanos. O líder indica uma direção a seguir, pois possui uma visão, o gestor intervém de forma a alcançar essa mesma direção. Na perspetiva de Costa e Costa (2007), um gestor executa o que é estipulado a nível normativo ocupando-se com a gestão financeira e o correto funcionamento da instituição. O líder tem como objetivo envolver-se com a comunidade docente na missão da escola, através da sua atuação a nível relacional e motivacional, traduzindo a sua atuação num caminho com o objetivo de alcançar projetos coletivos que desenvolvam a escola como organização comum e não as pessoas individualmente. No fundo, o líder é quem “(...) consegue, numa organização, coordenar as pessoas, motivar os diversos actores para as causas comuns e envolver todos nas missões da instituição” (Costa & Costa, 2007, p.4).

Assim sendo, o papel do líder numa organização escolar deve ser analisado tendo em conta as diversas dinâmicas que norteiam a sua atuação. De facto, ele tem um papel de extrema importância quando complementado com a atuação da sua equipa de forma unida e coesa. No fundo, a sua maior prioridade é atingir a eficiência e a eficácia da organização.

Importa ainda realçar um aspeto de grande importância para este estudo, a forma como as mulheres foram alcançando cargos de liderança. A nível escolar os homens destacaram-se durante várias décadas como líderes, ou gestores. Ao longo do próximo capítulo será abordado a temática da liderança e feminismo em que será espelhado o trajeto das mulheres até alcançarem as oportunidades que têm atualmente.

3.2. Liderança e Feminismo

Este capítulo é dedicado à liderança e à forma como as mulheres conseguiram alcançar cargos de média e alta importância, estando este acontecimento relacionado com o grande movimento do Feminismo. Homens e mulheres tiveram percursos distintos em termos profissionais, sociais e políticos ao longo dos tempos. Em todo o mundo foram ocorrendo diversas manifestações por parte das mulheres, na tendência

para alcançar mais liberdade e aceitação por parte da sociedade. No caso do nosso país, Portugal, as mulheres apenas começaram a sua emancipação após a Revolução de Abril de 1974, pois até essa data havia sido instaurado um sistema político ditatorial, “as mulheres desta geração foram forçadas, por necessidade, a enfrentar o desafio de integrar lições valiosas do passado com novas maneiras de ser abundantes” (Avis & Evans, 2000, p.21). As mulheres conseguiram oportunidades de emprego e foram entrando no mercado de trabalho, à custa de muita luta para alcançarem a igualdade de oportunidades, “Quando se abriram as portas das profissões tradicionalmente masculinas, foram das primeiras mulheres a tirar partido das oportunidades emergentes” (Avis & Evans, 2000, p.20).

A luta das mulheres pela igualdade de direitos, de oportunidades e de presença na sociedade e de oportunidades foi claramente marcada ao longo da História, nas mais diversas culturas e nos mais diversos países. A partir dessa luta constante, foram criados diversos movimentos femininos. Feminismo foi a denominação dada a um conjunto de movimentos, mundialmente reconhecidos, que atuam em diversas vertentes tais como a social, política, religiosa, ideológica e ainda filosófica. Este movimento pode ser definido como um “movimento social cuja finalidade é a equiparação dos sexos relativamente ao exercício dos direitos e cívicos e políticos” (Oliveira, 1969, p.424). Uma outra perspetiva de uma das grandes personalidades femininas de Portugal, a primeira e única mulher primeira-ministra Maria de Lourdes Pintassilgo (1981), é a seguinte:

o feminismo- enquanto designação engloba movimentos do fim do século passado e movimentos sociais de hoje – é a denúncia e a luta contra as práticas sexistas. Consideram-se sexistas as atitudes, práticas, hábitos e em muitos casos, a própria legislação, que fazem das pessoas pertencentes a um sexo – e só por essa razão – seres humanos inferiores nos seus direitos, na sua liberdade, no seu estatuto, na sua oportunidade real de intervenção na vida social (p.12).

Segundo Nicholson (1996) o feminismo é uma resposta ao produto da cultura patriarcal, isto é, o processo e o contexto através do qual os homens e as instituições por si dominadas promovem a sua supremacia.

Estes movimentos foram desencadeados por volta do ano de 1872, quando a palavra feminismo começou a surgir e que proliferou por outros países. O termo feminismo é, atualmente, ainda considerado como tendo uma conotação algo negativa

por grande parte das pessoas, até mesmo por mulheres que desconhecem o seu verdadeiro significado e não são capazes de se considerar a si próprias como feministas.

Na perspectiva de Casaca (2005) existiram três grandes fases ou vagas feministas, ou seja, estas vagas devem ser vistas como divisões temporais, que ocorreram devido a circunstâncias socio-históricas e que deram origem a um conjunto de estratégias de reivindicação: a 1ª vaga onde foram implementados o princípio da igualdade universal e o feminismo liberal; a 2ª vaga que diz respeito ao feminismo radical e à influência do marxismo e a 3ª vaga está relacionada com o feminismo pós-moderno. A primeira vaga está intimamente ligada às mudanças emergentes após a Revolução Francesa (1789) e a Revolução Industrial (1820).

A Revolução Industrial, de que a Inglaterra é o modelo clássico por aí se ter iniciado e desenvolvido com todas as suas consequências sociais e culturais, altera profundamente a vida das mulheres de todos os estratos da sociedade. Enquanto o lar antigamente era uma unidade mais ou menos auto-suficiente, sendo muitos dos seus produtos de consumo diário produzidos pelas mulheres, surge agora a concorrência das máquinas, que produzem os mesmos produtos (por exemplo, roupas, sabão e velas) em grandes quantidades, mais rapidamente e a um preço mais baixo. As fábricas por sua vez necessitam de mão-de-obra, atraindo mulheres das camadas mais pobres. Nas fábricas elas são sujeitas a vários tipos de discriminação: uma das mais flagrantes é a retribuição iníqua em comparação com os homens, chegando o seu salário, muitas vezes, a metade do salário masculino. Além disso, continuavam a executar todo o trabalho doméstico. Esta vida acarretava muitas consequências negativas: prostituição, doenças venéreas, mortalidade elevada de crianças e mulheres em partos, subalimentação, baixa expectativa de vida – um círculo vicioso (Lamas, 1995, p.19).

Estas revoluções trouxeram à tona novos princípios, tais como a igualdade, a fraternidade e a liberdade, dando às mulheres daquela época o alento necessário para lutarem pelos seus direitos e se tornarem independentes, afirmando-se contra a subordinação da mulher e exigindo uma nova ordem social não sexista. O objetivo era que homens e mulheres pudessem ocupar o seu devido lugar na sociedade, respeitando-se mutuamente.

Uma das mais conhecidas personalidades feministas desta época foi Simone de Beauvoir que afirmava que não nascemos mulheres, mas antes, que nos tornamos mulheres por meio de experiências, de escolhas e da influência que temos ao longo da vida em sociedade. Esta frase sugere-nos a ideia de que, segundo Collin (1991) “O

papel e o lugar que as mulheres devem assumir na sociedade são-lhes impostos pelo poder “patriarcal”, através de um sistema complexo de constrangimentos educativos, legislativos, sociais, económicos e não por inevitabilidade de nascimento” (p.341).

Esta feminista francesa é ainda uma referência na luta pela emancipação das mulheres pois acreditava e defendia o poder de escolha feminino e o alcançar de uma justa igualdade de direitos. Autora de *Le Deuxième Sexe*, (*O Segundo Sexo*) em 1949, apresentou uma crítica sobre a situação das mulheres que eram, tal como o nome da obra indica, consideradas o segundo sexo, ou seja, existiam à margem dos homens que seriam o primeiro e o sexo central considerado mais importante na sociedade. Nesta obra também é evocado o facto de as mulheres se distinguirem dos homens pelo facto de terem a capacidade reprodutora, o que a autora considera ser um aspeto que provoca opressão e alienação inerentes à característica feminina. Os homens diferem neste aspeto o que lhes facilita a construção de si próprios como autónomos e os faz considerar as mulheres como dependentes deles. Nesta linha, Beauvoir (1980) afirma que,

todo indivíduo que se preocupa em justificar sua existência a sente como uma necessidade indefinida de se transcender. Ora, o que define de maneira singular a situação da mulher é que, sendo, como todo ser humano, uma liberdade autónoma, descobre-se e escolhe-se num mundo em que os homens lhe impõem a condição do Outro. Pretende-se torná-la objeto, votá-la à imanência, porquanto sua transcendência será perpetuamente transcendida por outra consciência essencial e soberana. O drama da mulher é esse conflito entre a reivindicação fundamental de todo sujeito, que se põe sempre como o essencial, e as exigências de uma situação que a constitui como inessencial. Como pode realizar-se um ser humano dentro da condição feminina? (p.23).

A 2ª vaga do feminismo está relacionada com o feminismo radical e foi desenvolvida por volta do ano 1968, prolongando-se até por volta dos anos 80. Consistia na difusão de ideias relacionadas com o facto de a mulher ter características biológicas diferentes do homem como o fator reprodutor, no entanto, este fator é biológico e não deveria ser utilizado como fator discriminatório.

Alguns teóricos chegam mesmo a afirmar que deveriam existir formas de contornar este fator e aniquilar a famosa construção de família que retira à mulher a independência e a autonomia. Esta vaga está também relacionada com o feminismo marxista que está associado à ideia de que o trabalho doméstico e profissional de muitas

mulheres era desvalorizado. Grande parte das feministas afirmava que o seu trabalho era essencial e que com esse trabalho surgiam as maiores valias do mercado capitalista.

No fundo, o que as feministas procuravam alcançar era a valorização do seu trabalho e do seu valor pessoal nos mais diversos níveis da vida quotidiana. Esta fase foi caracterizada pelas manifestações de rua, mas também pelo desenvolvimento da literatura feminista. Esta teve uma grande importância na difusão de mensagens que eram partilhadas por diversas mulheres de todas as partes do mundo, através de revistas folhetos e, especialmente, livros.

Finalmente, a 3ª vaga do feminismo é considerada pós-moderna ou pós-feminismo. Nesta fase mais avançada e atual do feminismo rompe-se, de certa forma, com as perspectivas que existiam até então. A partir dos finais da década de 80 começa-se a considerar o género como uma categoria de análise social e surgem diversos estudos na área da desconstrução do género. Tal como afirma Casaca (2005), “trata-se, pois, de uma nova fase do feminismo que contradita o desiderato de uma sociedade indiferenciada e que defende, em contraponto, uma sociedade mista na qual nenhum dos sexos é hierarquicamente subordinado ao outro” (p.124). Esta vaga propiciou uma oportunidade que continua a ser muito atual no que diz respeito ao alcance da liberdade e autonomia da mulher como ser livre e com capacidades de independência. Tendo sempre em conta que homens e mulheres são seres diferentes, mas que são iguais perante a lei e detêm os mesmos direitos.

Desta forma, é possível compreender que o feminismo não consiste na sobrevalorização da mulher em relação ao homem. O feminismo pretende, essencialmente, que as mulheres tenham as mesmas oportunidades do que os homens, “trata-se de reivindicar o poder das mulheres e o direito de cada uma de nós utilizar esse poder segundo os nossos próprios termos” (Extebarría, 2000, p.13). Certamente seria paradoxal se o objetivo do feminismo fosse sobrepor as mulheres aos homens, quando é exatamente isso que se critica no espectro contrário. Assim sendo, existe uma necessidade crescente de que todos, homens e mulheres, compreendam que “(...) feminismo significa, simplesmente, igualdade. Igualdade perante a lei, igualdade perante o patrão, igualdade de participação social, mediática e política” (Extebarría, 2000, p.57).

O feminismo consagrou a oportunidade e a força necessária para que as mulheres criassem uma união coesa entre si, propiciando-lhes a voz e a visibilidade que não tinham anteriormente. Este movimento levou a que as mulheres pudessem chegar onde sempre quiseram, desde serem desportistas profissionais até grandes líderes mundiais. O movimento feminista pretende desmembrar os juízos de valor negativos e os preconceitos, preconizando assim a independência das mulheres.

Proporcionou, ainda, os meios para que os anseios destas pessoas fossem ouvidos e considerados, nas mais diversas culturas e países e que começassem, finalmente, a estabelecer o seu lugar na sociedade. Foi através deste mesmo movimento que mulheres de diferentes culturas se uniram para obterem o direito de voto e lutarem pela igualdade de género, “o sufragismo uniu as mulheres de todas as classes sociais nos países em que elas entravam em massa no mercado de trabalho e associou-se à luta por melhores condições de trabalho e salários equivalentes aos dos homens” (Correia, 2009, p.51).

Em resposta ao feminismo surgiu um movimento reativo denominado por *backlash*. Este movimento concentrou-se essencialmente no sentimento das mulheres que não se consideravam feministas, apesar de sentirem na pele as desigualdades sociais enumeradas anteriormente. Este conceito surgiu, inicialmente, nos meios de comunicação social, associado a personalidades opositoras ao feminismo. Existia a ideia de que se o movimento feminista fosse longe de mais, os homens adotariam uma posição sedentária face à vida descurando assim a sua importância na sociedade. É certo que o facto de as mulheres alcançarem postos de trabalho cada vez mais exigentes teve as suas consequências, nomeadamente no que diz respeito à esfera privada,

assim, pode dizer-se que as infraestruturas necessárias para permitir o alcance dos objetivos feministas da libertação da mulher, não estão estabelecidas adequadamente ou são mesmo inexistentes, o mesmo acontecendo à esfera privada. A partilha das tarefas é feita apenas por uma minoria de casais, já que poucos são os casos em que os homens partilham todas as responsabilidades da casa ou do cuidado prestado às crianças (Nogueira, 2001, p. 144).

Segundo Haste (1993), o *backlash* contra o feminismo tem muitas facetas. Algumas estão relacionadas com misoginia, outras associadas às mudanças percebidas nos papéis sexuais e mais especificamente nas relações de poder. Assim sendo, o *backlash* pode ser “regressivo”, “reativo” ou “alternativo defensivo”.

1. O *backlash* “regressivo” diz respeito ao retorno aos valores tradicionais relativos aos papéis sexuais.
2. O *backlash* “reativo” relaciona-se com o facto de que apesar de todos os esforços realizados pelas mulheres para alcançarem igualdade não existem modelos teóricos nem estratégias políticas que conseguissem um estado desejável para a condição feminina. Pelo contrário, o facto de ingressarem no mercado de trabalho ao mesmo tempo que cuidavam da casa e dos filhos trouxe consequências negativas para muitas mulheres que inevitavelmente começaram a sofrer de *stress* e de outros problemas ao tentar conjugar a vida laboral com a esfera privada. O problema era a mudança de papéis sem a mudança da parte masculina. Outra versão é a de que as mulheres alcançaram tudo o que queriam através do feminismo e por isso vivemos uma era pós-feminismo.
3. O *backlash* “alternativo defensivo” argumenta que o feminismo é inimigo da mudança necessária em relação aos homens. Isto é, o poder dado às mulheres fomentado em mudanças sociais e situações legais (custódia dos filhos por exemplo) não possibilita o envolvimento dos homens na esfera privada.

A mesma autora afirma ainda que o *backlash* é uma tentativa masculina que se traduz numa distorção defensiva, um deliberado mau entendimento e representação distorcida das diferentes orientações e teorias feministas. Muitos homens se sentem ainda ameaçados ao desenvolverem relações com mulheres que detêm poder, que são independentes ou assertivas. Segundo Nogueira (2001),

o *backlash* tem também uma componente moral especificamente no que diz respeito à vida familiar. As posições feministas são alvo de profundas críticas, já que a vida das mulheres no trabalho, a liberdade sexual, a liberdade do ponto de vista da reprodução, a liberalização da vida marital, provoca, segundo o movimento *backlash*, uma disrupção nos papéis tradicionais da vida familiar (p.146).

A luta das mulheres para poderem ingressar no mercado de trabalho foi difícil e morosa. Ao recuarmos na História não podemos deixar de notar que o papel das mulheres na sociedade sempre ficou muito aquém do papel dos homens. Inicialmente as mulheres eram impedidas de sair de casa e de trabalhar, deviam viver única e exclusivamente para a esfera doméstica, ficando assim impedidas de ingressar numa vida autónoma e independente. Os papéis e as representações associadas a um e a outro género sempre foram muito distintos. O facto de as mulheres terem um papel de menor

interesse na sociedade está também associado às crenças antigas e à subordinação por escolha própria de algumas mulheres perante os homens.

Na mesma linha de pensamento, existe a ideia de que “as pessoas internalizam expectativas culturais relativamente ao seu sexo e motivam-se intrinsecamente para agirem de forma consistente com os seus papéis de género” (Barracho & Martins, 2010, p. 116). Por isso mesmo, as mulheres sentiam que deviam encarregar-se mais das lides domésticas do que do trabalho perdendo assim a possibilidade de se emanciparem. A sociedade e as pressões externas exerceram sobre elas uma grande influência que as levou a tomarem essa decisão.

Inicialmente as áreas profissionais em que as mulheres podiam ingressar eram limitadas, tendo acesso a um número restrito de profissões como, por exemplo a profissão docente. Este panorama foi alterado pela II Guerra Mundial que forçou, de certa maneira, as mulheres a ingressarem em novos postos de trabalho deixados pelos homens que foram defender o seu país, “com os homens a combater, foi pedido às mulheres que desempenhassem muitas das funções até aí atribuídas aos homens” (Nogueira, 2001, p.135). No entanto, quando o mundo se restabeleceu houve novamente o esforço de certos países para fazerem a mulher voltar a desempenhar funções relacionadas com o lar. Importa referir que

A realidade atual indica (...) que a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres de diferentes classes sociais nos diversos sectores do mundo do trabalho, não é suficiente para alterar a função da mulher na família, nem dá necessariamente origem a uma mudança na sua condição social (Amâncio, 1989, p.33).

No entanto, esta situação é encarada de forma contraditória: enquanto alguns assumem que o facto de as mulheres terem mostrado competência e muitas terem assumido posições definitivas no mercado de trabalho constituiu um dos fatores mais importantes para a sua emancipação outros pensam que constituiu apenas mais uma das situações, em que as mulheres são requisitadas, para posteriormente, (quando deixa de ser necessário) se voltar a falar da sua importância e da relevância nos papéis da esfera privada.

Segundo as teorias feministas, existem diversos tipos de feminismo, nomeadamente: Feminismo socialista, radical, liberal e cultural. Cada uma destas

teorias tem as suas especificidades, apesar de todas elas se focarem no mesmo objetivo que é provocar mudanças na forma como o mundo social é pensado. Cada uma destas teorias vê e caracteriza a mulher de uma forma diferente e diferentes definições das relações entre os géneros. Obviamente todas estas têm em comum objetivos como a autonomia e a independência feminina e criticam os modelos dominantes.

O feminismo socialista foi uma tendência relevante na Europa Ocidental. A sua posição assenta no pressuposto de que as mulheres ocupam um lugar de diferenciação e de subordinação aos homens devido ao capitalismo e de uma definição de família que surge associada à organização do trabalho. Assim, o objetivo primordial do feminismo socialista é terminar com o capitalismo, pois deste modo, “o comunismo consistirá (...) na superação do capitalismo e simultaneamente do patriarcado, numa sociedade liberta de qualquer distinção de classe e de sexo e plenamente igualitária” (Collin, 1991, p.325). Portanto, este tipo de feminismo foca a sua atenção na crítica ao modelo convencional onde existem diferenças sexuais que distinguem o homem com atributos do tipo “instrumental” associados à esfera pública, enquanto a mulher fica submissiva apenas à esfera privada.

O feminismo radical ter-se-á desenvolvido paralelamente ao feminismo socialista, segundo Haste (1993). Este tipo de feminismo pressupõe uma cultura feminina que sugere que para a mulher ser vislumbrada tem de existir uma exclusão do masculino. Este tipo de feminismo é tão radical que se acreditava que as boas relações apenas eram possíveis entre mulheres, pondo os indivíduos do género masculino completamente de parte e num espectro oposto. O feminismo radical deu origem a diversas criações femininas, “a formulação de um estilo de vida independente dos homens, nos grupos de feministas radicais, deu origem a organizações separatistas, a comunas só para mulheres, empresas, livrarias e terapias de grupos” (Nogueira, 2001, p.149).

O feminismo liberal está associado aos Estados Unidos e à Organização Nacional para as Mulheres. Este tipo de feminismo está associado à ideia de que pessoas de ambos os sexos poderiam resolver as desigualdades sociais pela luta em termos legais e de campanhas persuasivas. Acreditavam que estas transformações progressivas levariam a completa igualdade das mulheres. Este foi o feminismo mais reconhecido pela opinião pública. Este tipo de feminismo é criticado como sendo elitista, pois só considera mulheres instruídas. Também é considerado individualista, pois pensava-se que se podia

mudar o sistema incrementando mais mulheres em lugares masculinos, em vez de atacar o sistema social de forma geral, como um todo.

Finalmente temos o feminismo cultural relacionado com um conjunto de trabalhos e autoras feministas que debruçaram as suas preocupações sobre sistemas de significado cultural. Nogueira (2001) explica que este tipo de feminismo rejeita a androginia, ou seja, a existência de características femininas e masculinas no mesmo indivíduo, como solução para o problema tradicional da diferença sexual. No entanto, não advoga visões acerca da visão entre masculino e feminino. O que importa é como as diferenças se vivem e não as diferenças em si.

Naturalmente as mulheres continuaram a lutar para a sua afirmação profissional e, com o passar do tempo, foram alcançados novos postos de trabalho mais exigentes e com maior nível de responsabilidade, tal como aconteceu nas chefias das organizações escolares. A bem da verdade, a esfera doméstica e familiar nunca deixou de ser uma realidade para o sexo feminino que, mesmo alcançando alguma independência, não conseguia se distanciar destas tarefas, “se antes de ingressarem no mercado de trabalho as mulheres tinham a seu cargo a responsabilidade de cuidar da casa e dos filhos, esse facto manteve-se após as mulheres invadirem o mercado laboral” (Couto, 2010, p.50).

Em Portugal o feminismo foi mais marcado a partir da década de 60 do século XX. Através do Roteiro Cronológico dos anos 70-90 sobre os Movimentos das Mulheres de Manuela Tavares (2000) é-nos possível identificar algumas das atividades e dos passos dados pelas mulheres para alcançarem a sua posição atual a nível nacional. Em janeiro de 1969, 1.200 operárias fizeram greve exigindo aumento de salários. Entre 1970-1973 surgiram greves em dezenas de empresas de mão-de-obra feminina tais como: Lusofoto (Cortegaça), INAPA (Setúbal), Santos Barbosa (Marinha Grande), entre muitas outras. A 25 de Abril de 1974 as mulheres alcançam um maior nível de liberdade graças à Revolução dos Cravos. A 4 de maio do mesmo ano foi criada a primeira brochura do MLM (Movimento de Libertação das Mulheres), reivindicando o direito ao aborto livre e gratuito e educação sexual.

A 2 de Abril de 1976 foi aprovada a nova Constituição que consigna a igualdade de direitos entre homens e mulheres; durante o ano de 1979 Maria de Lourdes Pintasilgo foi nomeada 1ª Ministra. Em maio de 1990 deu-se o Seminário da CCF

(Comissão da Condição Feminina) sobre a “Igualdade, Democracia, Direitos Humanos”. A 26 e 27 de junho de 1999 o Departamento das Mulheres do PS promoveu o debate “Sec. XXI, o sec. Das Mulheres”. Todos estes passos e atividades contribuíram para a emancipação da mulher nos mais diversos níveis em Portugal. Através destas pequenas vitórias as mulheres foram criando o seu próprio legado e independência como já ocorria em muitos outros países.

As mudanças que ocorreram nas sociedades, tal como a industrialização, também foram decisivas para alterar e valorizar o papel da mulher que foi ganhando espaço e oportunidades para mostrar o seu valor. De facto, todos os desafios que as mulheres encontraram e lutaram por superar contribuíram para o desenvolvimento das suas competências: “as mulheres, durante séculos, aprimoraram ainda que de uma forma inconsciente, as qualidades ideais à boa liderança” (Silva, 2011, p. 39, citando Frankel, 2007). Em Portugal, só após a Revolução de 25 de Abril de 1974, é que as mulheres foram consideradas iguais aos homens perante a lei. Na Constituição da República Portuguesa de 1976 está assente o princípio de igualdade e da não discriminação sobre qualquer um dos seguintes domínios:

Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei; ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual (Artigo 13º, 1 e 2).

Apesar de a legislação ser bem clara quanto à não discriminação de indivíduos sabemos que, a realidade é extremamente diferente e preocupante. Não basta escrever num papel aquilo que se quer alcançar, mas sim atuar de forma ativa na sociedade de acordo com esse objetivo, consciencializando para o facto de a discriminação ser um problema relacionado com a ignorância e que deveria estar extinto nos dias de hoje. Uma grande conquista em termos legais para a Igualdade de Género foi a Lei da Paridade nos Órgãos Colegiais Representativos do Poder Político na qual está especificado que:

as listas de candidaturas apresentadas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para os órgãos eletivos das autarquias locais, bem como a lista de candidatas a vogal das juntas de freguesia, são compostas de modo a assegurar a paridade entre homens e mulheres (Artigo 1º, p.1).

Todos estes aspetos estão relacionados com as assimetrias de género presentes na sociedade. Este percurso de luta, por parte das mulheres gratifica-se pelo facto de atualmente existirem mais mulheres em cargos de liderança, apesar de ainda se fazerem sentir certas diferenças, estas veem as suas atuações serem bem-sucedidas e reconhecidas. Existem diferenças a nível salarial entre homens e mulheres que ocupam os mesmos cargos, em certos países da União Europeia e não só, ainda existe muita discriminação em termos de aceitação de mulheres em cargos de liderança pelo simples facto de estas poderem vir a ser mães e terem de abandonar temporariamente o cargo. Além disso, há ainda a questão das mulheres e o assédio no local de trabalho que dificultam a sua ascensão e desenvolvimento, pondo em risco a sua determinação e confiança. As organizações também se alteraram, pois, sofreram pressões externas que as obrigaram a desenvolverem-se e a adequarem-se às novas necessidades emergentes.

Nesta linha de pensamento, importa ainda esclarecer as diferenças existentes entre dois conceitos que sustentam esta investigação: “género” e “sexo”. Muitas vezes estes dois conceitos são utilizados como tendo o mesmo significado, no entanto, são palavras com significados distintos e que abarcam diferentes aspetos. É legítimo afirmar que o termo “sexo” está mais ligado à parte biológica e o termo “género” está mais relacionado com a parte social. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), “O género é entendido como a construção social das diferenças entre homens e mulheres, é um determinante social com reconhecido impacto nos indicadores de saúde.”

Na perspetiva de Schauten (2011), por “género entendemos as especificidades de homens e mulheres sob os pontos de vista social, cultural e psicológico” (p.13). Desta forma, é facilmente perceptível que o género engloba muito mais do que o simples facto de sermos considerados ou denominados homens ou mulheres. O facto de nascermos homens ou mulheres não implica que tenhamos de ser, obrigatoriamente masculinos ou femininos de acordo com o sexo a que pertencemos, tal como afirma Ribeiro (2005) “Fala-se, portanto de sexo biológico, o qual pressupõe normalmente um padrão de expectativas de género, mas que não corresponde necessariamente à identidade sexual.” (p. 15). Ou seja, o facto de ser homem ou ser mulher faz com que existam diferenças entre aquilo que a sociedade espera de um e de outro sexo. Comumente se considera que o homem tem mais força física e é mais forte emocionalmente, contrariamente à

mulher. Entendo, por tudo o que aqui já foi escrito, que isto é puro senso comum e cada pessoa detém as suas próprias características.

Outras visões como a de Ute Ehrhardt (2002) psicóloga e psicoterapeuta trazem fundamentação a estas temáticas. Esta autora, formada em psicologia e psicoterapia, defende que, de facto, as mulheres têm diversas características diferentes das dos homens que poderão ser mais-valias abismais no quotidiano, a partir do momento em que as mulheres as começam a reconhecer e a utilizá-las a seu favor. A autora afirma, no entanto, que há um trajeto pessoal que cada mulher tem de seguir para se conseguir afirmar.

Só quando gostarmos de nós próprias, nos respeitarmos e nos reconhecermos como autoridade, terá começado realmente a conquista de empregos bem pagos, a luta pela igualdade de direitos no que diz respeito ao cuidado aos cuidados das crianças e um planeamento muito pessoal da nossa vida. Só quando as mulheres tiverem consciência do seu valor, podem acabar com as eternas hesitações e indecisões, só então elas irão «avançar impetuosamente (p. 17).

O domínio do género masculino sobre o feminino ao longo dos tempos criou certas dificuldades na confiança das mulheres, elas temem não ser capazes de grandes feitos, pois foi essa a ideia que lhes foi incumbida ao longo das suas vidas, até mesmo por familiares, amigos ou até mesmo na escola e em outros locais de desenvolvimento social e pessoal.

A maioria das mulheres ainda se ressentem de uma autoconfiança demasiado reduzida. Consideram-se piores do que são e apresentam-se como tal. Não confiam nas suas capacidades. Não admira que as boas posições sejam geralmente ocupadas por homens e não por mulheres. Mas isto não vai continuar assim: a ascensão das mulheres já começou (Erhardt, 2002, p.19).

Apesar de atualmente haver mais mulheres em cargos de liderança as discrepâncias ainda são muitas até mesmo nas escolas que sempre foram locais onde o género feminino deteve algum destaque, “poderia pensar-se que as culturas organizacionais escolares, por serem domínios profissionais onde as mulheres predominam, desenvolveriam facilmente mecanismos de resistência à normalização que actua sobre a produção da feminilidade e masculinidade no campo social” (Correia, 2009, p.140). No entanto, a realidade é de certa forma diferente. Este fator poderia ser justificado pelo facto de as mulheres passarem por “um processo de auto-exclusão (...)

ao não estarem dispostas a “romper” o estereótipo e as expectativas que lhes estão associadas em posições de liderança” (Barracho citando Cuadrado, 2010, p.144). Isto significa que as mulheres têm a tendência de ter dificuldade em adotar estilos de liderança mais autocráticos e diretivos o que dificulta a sua atuação enquanto líderes. Esta realidade deve-se ao facto de existirem estereótipos relacionados com a forma como as mulheres e homens devem liderar. Torna-se difícil para as mulheres adotarem estilos mais rigorosos e rígidos.

As escolas são locais reprodutores de papéis de género, onde o homem e a mulher são socialmente definidos de acordo com estereótipos e modelos preconizados através de mecanismos de normalização. Importa para este estudo considerar esta temática, pois será analisada uma liderança feminina que se concretiza numa organização após várias décadas de uma liderança masculina.

No que diz respeito à liderança no feminino, esta pode ser vista como distinta da liderança masculina, no entanto, os estudos nesta área não são conclusivos. Alguns estudos comprovam que os estilos de liderança mais adotados pelo sexo feminino é diferentes dos adotados pelo sexo masculino em circunstâncias semelhantes, “as mulheres adoptam, muitas vezes, um estilo de liderança diferente do que é geralmente adoptado pelos homens nas mesmas circunstâncias” (Couto, 2010, p.85, citando Teixeira, 1998).

Outra linha de pensamento diz-nos que não há a possibilidade de comprovar que a mulher e o homem lideram de forma diferente única e exclusivamente por causa do seu género, “assim, ter conhecimento que um determinado indivíduo é masculino ou feminino, não constitui um indicador fiável do estilo de liderança dessa mesma pessoa” (Barracho & Martins, 2010, p.135). A cultura e o contexto social em que os indivíduos estão inseridos influenciam a sua atuação, “Assim, em organizações dominadas por homens, as mulheres apenas conseguem alcançar os seus intentos, adoptando estilos mais relacionais e menos agressivos” (idem, p.135).

Segundo Couto (2010), as mulheres possuem características de personalidade que lhes permitem atuar de forma mais envolvida e sentimental na resolução de problemas e na liderança efetiva de um grupo, “assim, o desempenho da mulher enquanto líder é baseado no seu carisma, competência, contacto e capacidade de relacionamento para

influenciar o comportamento dos subordinados” (p.85). Numa organização escolar estas capacidades são essenciais, pois existe uma comunidade educativa muito abrangente com a qual é preciso saber relacionar-se da melhor forma, adequando a sua atuação a problemas que por vezes dizem respeito a temas sentimentais com os quais é necessário ter precaução.

Além disso, importa referir que o líder sofre diversas pressões externas e internas, pois a sua atuação e da instituição são avaliadas, tanto interna como externamente, e a prestação de contas é algo que influencia o seu funcionamento, o que implica fazer e a dar sempre o seu melhor. Certos estudos demonstraram que as mulheres adotam maioritariamente um estilo de liderança transformacional, ao passo que, os homens adotam um estilo de liderança mais autocrático, “assim, o estilo de liderança feminino é visto como de transformação e delegação de poderes, em oposição ao mero exercício do poder” (idem, p.86).

É certo que as mulheres, tal como os homens, possuem características que os definem. Não está completamente comprovado que certas características possam ser apenas associadas a um género, no entanto, é verificável que certas características se evidenciam muito mais nas mulheres do que nos homens, tal como também ocorre no espectro contrário. Em termos de liderança estas capacidades podem ser tidas como mais-valias que propiciam um líder com maior proximidade dos liderados e com maior nível de empatia. No entanto, existem tantas outras características positivas que importam relevar.

As mulheres têm maior destreza linguística. Elas reconhecem e decodificam mais facilmente aquilo que é dito nas entrelinhas. Com sensibilidade, entendemos os gestos dos outros e lemos a sua mímica. (...) Para as mulheres, é relativamente mais fácil congregar diferentes modos de ver, isto é gerar um consenso. As mulheres são negociadoras mais hábeis. (...) Todos os sentidos trabalham nas mulheres com mais precisão. Temos uma clara superioridade no que diz respeito à audição, ao sabor, ao sentir, ao cheiro e ao tacto. (...) E ainda: as mulheres conseguem prestar atenção a diversas coisas ao mesmo tempo. (...) São mais perseverantes e aguentam melhor a fadiga física. As suas qualidades de liderança baseiam-se mais na igualdade de tratamento, na colaboração e no aproveitamento objectivo de todas as capacidades da equipa. As mulheres interessam-se pelas pessoas. Querem saber o que os outros fazem e querem compreendê-los (Ehrhardt. 2002, pp.21-22).

No que diz respeito à liderança masculina, pode dizer-se que os homens se interessam por aspetos que para as mulheres são superficiais e desinteressantes, “Para os homens, liderar significa acumular poder. Quanto mais decisões “tiverem” de ser tomadas directamente por eles, melhor, pois isso fá-los parecer mais importantes” (idem, p.159). Nesta linha de pensamento a mesma autora afirma que “elas estão nitidamente menos interessadas no poder do que os homens” (idem, p.86).

Os líderes têm o dever de se envolver ativamente nos cargos de liderança que desempenham nas instituições educativas, e devem tentar transformar a organização para que esta atinja os melhores resultados e o sucesso dos estudantes. O estilo de liderança transformacional adequa-se a estes objetivos, pois envolve todos os intervenientes que têm um papel decisivo na atuação do líder e que assim se sentem parte integrante de um todo que é a organização.

No panorama atual existe a preocupação em tentar atenuar as diferenças associadas às questões de género. Um grande exemplo disso é a Comissão para a Igualdade de Género e Cidadania (CIG) que desenvolveu a Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 (ENIND) e que se concentra nos seguintes aspetos:

na concretização desta visão, a ENIND assume como central a eliminação dos estereótipos de género enquanto fatores que estão na origem das discriminações diretas e indiretas em razão do sexo que impedem a igualdade substantiva que deve ser garantida às mulheres e aos homens, reforçando e perpetuando modelos de discriminação históricos e estruturais. Constituem ideias preconcebidas e generalizadas sobre os atributos e características que devem ou não ser possuídos por mulheres e por homens, sobre os comportamentos considerados socialmente adequados e sobre os papéis que mulheres e homens devem desempenhar em função do seu sexo (CIG, 2018)

Se considerarmos as organizações escolares, facilmente compreendemos que existem mais mulheres a liderar nos ensinos mais generalistas, ou seja, no ensino primário e pré-escolar. Porém, conforme aumenta a escolaridade especializada também aumenta o nível de homens a liderar. Segundo o Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) os desenvolvimentos feitos, num panorama europeu, nesta área têm sido poucos ao longo das últimas décadas,

entre os anos de 2005 a 2015, o Índice de Igualdade de Género da UE melhorou apenas em quatro pontos. Com 66,2 pontos atribuídos à UE

no seu todo, e pontuações nacionais individuais entre 82,6 (Suécia) e 50 (Grécia), é possível melhorar muito (EIGE, 2017).

É certo que as mulheres sempre foram associadas e relacionadas com às áreas de educação e de cuidados, mas porque é que atualmente se assistem a tantas assimetrias associadas ao género? Importa olhar para a história relacionada com as mulheres de modo a compreender o caminho que as levou a alcançarem o estatuto que hoje detêm.

Apesar dos diversos desenvolvimentos tecnológicos, das mais diversas invenções em diversos níveis, existem questões, tais como estas que se mantêm sem grandes mudanças positivas. A luta continua, ainda que difícil e morosa, à conta, principalmente, da mudança de mentalidades e da ignorância de muitas pessoas face a temáticas como os Direitos das Mulheres e as questões de Igualdade de Género. Até mesmo a legislação apresenta diversas brechas no que concerne a este assunto. O cenário não é dos melhores, mas as conquistas e as vitórias já alcançadas demonstram que é possível mudar e alcançar os objetivos pretendidos.

Assim, este é o cenário que fundamenta os objetivos a alcançar através desta investigação. É pretendido compreender se existem diferentes atuações de liderança entre um homem e uma mulher. Quais as diferenças e/ou semelhanças entre as duas formas de atuar? Qual o caminho percorrido para alcançar um cargo de topo? Quais os maiores desafios que se colocaram ao longo do trajeto? Como lidam com os conflitos e os problemas? Quais as suas capacidades e objetivos a alcançar? Todas estas questões são pertinentes, pois a discriminação social em relação às mulheres atingirem cargos de liderança, inclusive escolares é uma realidade bem presente numa sociedade que se diz desenvolvida.

As desigualdades entre homens e mulheres estão bastante relacionadas com as representações sociais, os estereótipos e os preconceitos associados a um e a outro. Os desafios são imensos, no entanto, um dos mais urgentes e prioritário é, sem dúvida, homens e mulheres se unirem em prol do mesmo objetivo: “agora, cabe-nos, lutar na prática. E não contra os homens, mas sim com os homens, em prol de um sistema social mais justo” (Etxebarría, 2000, p.37), é importante que deixe de existir um fosso de diferença entre homens e mulheres.

No fundo, todas os indivíduos são essenciais por serem únicos e terem visões próprias, podem assim dar um contributo positivo à liderança para que haja a verdadeira harmonia e uma vivência equilibrada e justa para todos. Nenhuma organização funciona eficientemente sem haver equidade entre o sexo masculino e o sexo feminino. O verdadeiro progresso não ocorre sem uma diversidade de perspetivas no que diz respeito à liderança. Para analisar qualquer liderança é necessário ter em conta os estilos de liderança existentes segundo a perspetiva de diversos autores. Assim, o próximo capítulo diz respeito a esse mesmo tema.

3.3. Estilos de Liderança

Cada líder é único e possui características que o definem a si e à sua atuação. Normalmente é possível enquadrar a liderança num estilo ou tipo. Existem diversos estilos e teorias sobre liderança que importam abordar ao longo deste estudo. Todos os líderes são diferentes uns dos outros e segundo Goleman, Boyatziz e Mckee (2002) “os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam de um para outro conforme as circunstâncias” (p.75). A liderança é um processo de constante adequação e de diversificação. O mesmo líder pode ser obrigado a utilizar diferentes estilos de liderança em apenas algumas horas de trabalho. Fraga (2014), defende que:

A eficácia de um estilo depende pontualmente da tarefa, da pessoa e da situação em causa. Todos os estilos de liderança são eficazes em circunstâncias específicas, devendo uma chefia ter em conta as características da situação, antes de adotar determinado estilo (p.156).

Segundo Teixeira (1998), podemos considerar que existem quatro tipos de liderança tradicional. O estilo de liderança Autocrático está associado a um fraco elo existente entre os líderes e os seus subordinados. O líder tem como centro de interesse os objetivos da organização, ou seja, maior e melhor. Este tipo de liderança centra-se na tarefa. Assim, o líder estabelece as normas, os objetivos e os liderados simplesmente obedecem. Pode afirmar-se que este estilo é autoritário e não propicia a coesão de grupo.

O estilo de liderança participativa reflete um tipo colaboração participativa e criativa de todos os intervenientes. Todos têm voz no que diz respeito à tomada de decisões, sendo que os liderados se sentem valorizados e parte integrante da organização.

O estilo de liderança democrático tem que ver com a promoção de discussões saudáveis por parte do líder entre o grupo que o acompanha, intervindo quando necessário. Todos os membros são valorizados podendo tomar decisões e argumentar. Através do apoio do líder democrático, qualquer membro do grupo tem conhecimentos dos procedimentos, e tem as ferramentas necessárias para atuar em prol dos objetivos estipulados. Os membros do grupo auto motivam-se e entrem ajudam-se mutuamente.

O estilo de liderança *laissez-faire* está associado a um tipo de liderança mais liberal. O grupo tem autonomia para tomar decisões importantes e organiza a sua atuação de acordo com as suas próprias regras. Isto implica um grande nível de responsabilidade e preparação por parte dos subordinados que atuam por sua conta sem orientações do líder. É essencial que os mesmos se sintam constantemente motivados e tenham uma forte capacidade de adaptação e resolução de problemas e conflitos.

Borges e Mendes (2014), descrevem os tipos de liderança humanística. O primeiro estilo de liderança é o carismático, o líder detém uma capacidade de envolver e persuadir os seus subordinados de forma a levá-los a atingir os objetivos sem grande esforço. Este tipo de líder revela-se autoconfiante, corajoso e atua com assertividade social e moral. Estes líderes, normalmente são vistos como pessoas capazes de mover multidões através da sua atuação carismática.

Outro estilo de liderança defendido por estes autores é o transacional no qual o líder age de acordo com a autoridade formal, apostando em sanções, punições e recompensas como meio para motivar os liderados. Normalmente o grupo obedece, pois trabalha mediante a influência de um possível reforço positivo que é a recompensa.

O estilo de liderança transformacional refere-se a um líder que acredita que pode contribuir para uma mudança de atitudes, de crenças e de valores do seu grupo. Este tipo de líder procura atuar para que se possa autorrealizar e a se autodesenvolver. Há uma relação de proximidade entre este e o seu grupo. A forte relação entre o líder e o

grupo de liderados propicia a auto eficiência, a autovalorização e a autonomia de todos os intervenientes.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002), existem seis estilos de liderança diferentes. O estilo de liderança visionário está associado ao facto de o líder canalizar as pessoas para o objetivo comum e apostar na partilha do mesmo entre os seus liderados. Existe uma orientação e uma visão clara daquilo que é necessário alcançar. Outro estilo de liderança é o conselheiro no qual o líder é capaz de relacionar os seus desejos e aquilo que pretende da organização valorizando o seu grupo e fazendo-os sentirem-se parte integrante da organização.

O estilo de liderança reacional tal como o próprio nome indica está associado ao relacionamento entre o líder e o grupo de liderados. Existe uma união entre todos e uma cooperação mútua. O estilo de liderança democrático, tal como já foi referido anteriormente está relacionado com a valorização de cada um e da possibilidade de argumentação e opinião por parte dos subordinados.

O estilo de liderança pressionador pode ser utilizado por um líder que pretende atingir todos os objetivos sem olhar a meios nem a fins. Este não se interessa pela opinião do grupo nem pelos seus interesses. Finalmente, existe ainda, o estilo de liderança dirigista no qual o líder tem a capacidade de se manter calmo em situações difíceis, controlando e acalmando os seus liderados de forma a resolver possíveis conflitos ou problemas que poderão surgir.

4. Transformação da Escola

A Escola é o local complexo com diversas dinâmicas, onde as crianças passam a maior parte da sua infância e adolescência. Neste local aprendem a ler e a escrever e vão desenvolvendo as suas competências e características pessoais e sociais. As escolas são sem dúvida espaços de interação em que o conhecimento é partilhado numa relação direta entre estudantes e docentes. Segundo o ponto de vista de Bruner (1996), “a escola fornece uma poderosa oportunidade de explorar as implicações dos preceitos na prática. É um extraordinário lugar para ter a percepção de como usar a mente, de como lidar com a autoridade, de como tratar os outros” (p.112). Estas instituições devem funcionar

como uma extensão familiar pois têm um papel fundamental na construção e no crescimento dos indivíduos.

Michael Apple (2006), pedagogo e sociólogo, afirma que para estudar o sistema educativo devemos relacioná-lo com a sociedade, porque este não existe sem ser parte integrante do sistema social, assim, sofre pressões e influências. Logo, investigar a educação “(...) envolve compreender a atividade social – sendo a educação uma forma particular dessa atividade” (p.44). Apple (2000), refere ainda, que as políticas educacionais são intimamente relacionadas com a cultura, com aspetos tais como: valores e objetivos económicos, participação da família, a raça e, ou o género, o Estado entre outros aspetos. Portanto, a cultura é um dos aspetos mais importantes relacionados com a educação, e é através desta que pode decorrer a mudança e a transformação.

A educação está presente nos mais diversos domínios da vida humana, tendo como ponto central o desenvolvimento dos indivíduos. Apesar de a escola ser, de facto, um dos locais fundamentais de aprendizagem, a educação ocorre ao longo da nossa vida e em diversos locais distintos:

a educação real, naturalmente, nunca está confinada a um modelo de aluno e a um modelo de ensino. A maior parte da educação do dia-a-dia nas escolas dedica-se a cultivar capacidades e habilidades, a ministrar um conhecimento de factos e teorias e a cultivar a compreensão de crenças e intenções de quem está perto e de quem está longe. Qualquer escolha de uma prática pedagógica implica uma concepção de aluno e pode, com o tempo, ser adoptada por ele ou ela como a maneira adequada de pensar o processo de aprendizagem. É um meio que veicula a sua própria mensagem (Bruner, 1996, p.93).

As escolas e as medidas educacionais em si, devem estar vocacionadas para o estudante tal como ele é, atendendo a variedade de personalidades e características que cada um detém, as instituições educativas devem ser capazes de oferecer uma oferta formativa vasta e que vá ao encontro das necessidades de cada um.

Será que a escola responde às necessidades dos seus estudantes? Será que esta está organizada da melhor forma? Será que os líderes têm a capacidade de transformação desta instituição? É certo que a transformação da escola está relacionada com diversas vertentes, os resultados, o sucesso, os *rankings*, os objetivos, as prestações de contas, entre outros. Como se transforma a Escola? Quem a transforma? Porque há uma necessidade de transformação da mesma? A escola sofre influências a diversos

níveis, deve acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, além disso, deve estar preparada para responder às necessidades da Comunidade Educativa.

As organizações educativas devem ser capazes de se auto reinventar conforme as necessidades que vão surgindo, as mudanças diárias e os avanços tecidos pela sociedade. As escolas são locais de diversidade onde o multiculturalismo e a pedagogia da diferença são realidades. Estes fatores podem ser muito vantajosos para os estudantes que se relacionam entre si e conhecem novas culturas. No entanto, é necessário que a escola se transforme para conseguir responder a possíveis necessidades de estudantes provenientes de outros países. Estas organizações têm o dever de estar atentas ao desenvolvimento individual, mas também coletivo dos seus estudantes. A escola deve moldar-se para aperfeiçoar a sua atuação a cada ano letivo com o intuito de colmatar as brechas que ainda possui. A escola não é uma empresa nem tão pouco um negócio. É um local onde as famílias depositam confiança, onde as crianças se transformam e aprendem. Para que a escola continue a ser um local transformador é preciso que esta seja sucessivamente transformada.

Os líderes e gestores educativos têm um papel de extrema importância no funcionamento da escola, na implementação de mudanças, no exercício da educação de forma coesa e útil aos estudantes e na aproximação da comunidade educativa às famílias. A transformação da escola pode estar associada à liderança da mesma. Essa transformação é implementada através da mudança, “em educação, a mudança é fácil de propor, difícil de implementar e extraordinariamente difícil de sustentar” (Hargreaves & Fink, 2007, p.11).

A transformação escolar está relacionada com as pessoas que a implementam e também com as pessoas que a vivem. As mudanças dizem respeito a todos aqueles que fazem parte da comunidade educativa, desde os docentes, funcionários, estudantes e encarregados de educação. As instituições de ensino têm diversos tipos de líderes, a vários níveis, no entanto, existem líderes com maior nível de responsabilidade e que podem tomar decisões com mais impacto como, por exemplo os PCE. Os líderes possuem competências e características que influenciam a sua atuação e a forma como lideram. As competências pessoais, interpessoais, e sociais relacionam-se com os estilos de liderança que cada líder adota, que diferem de pessoa para pessoa, e das situações que acontecem.

Os líderes têm uma grande responsabilidade, mas sozinhos não podem transformar a escola. Têm o papel de conseguir motivar para a mudança, mas cada interveniente educativo é fundamental nesse percurso. Mas o que será que os influencia a mudar? No quê que se baseia a mudança? Pretendemos compreender de que forma a liderança transforma a escola, se o género do líder influencia ou não as suas decisões, a forma de atuar, a execução dos estilos que adota, e todo o impacto que isso poderá ter no quotidiano escolar.

Existem diversos tópicos sobre os quais nos poderíamos debruçar no que diz respeito à transformação da escola. No entanto, o tema que nos importa relacionar com esta transformação são as questões associadas ao género. A igualdade de género deve ser um assunto debatido nas escolas e deve fazer parte do currículo, pois é algo intimamente presente no quotidiano de todos os indivíduos, “a educação para a igualdade nas escolas devem iniciar-se o mais cedo possível, logo na escola primária ou até mesmo na educação pré-escolar, dando-lhe continuidade no ensino secundário e superior” (OIT, 2016. p.95). É importante que as questões de género sejam assumidas como um assunto essencial a ser discutido e pensado conscientemente, principalmente para aqueles que serão o futuro e a nova geração.

Estas questões devem ser levantadas ao longo do percurso escolar para que os estudantes possam desenvolver e exercer o seu direito de forma adequada, crítica e responsável. As desigualdades associadas ao género são uma realidade que pode ser alterada se for bem trabalhada e assumida desde cedo como um real problema social. Assim se poderá transformar a escola e conseqüentemente aquilo que virá depois dela. A transformação da escola passa pela mudança de mentalidades, para despertar os estudantes para os problemas de que os mesmos poderão vir a sofrer e para a forma como os mesmos devem lidar com eles.

A escola deve ser transformadora de forma positiva, de dentro para fora. Transformar a escola é transformar aqueles que fazem parte dela. Tal como é referido pela OIT (2016):

(...) o combate da educação tem que ser a estas teorias que constroem e preservam ideologias e sistemas de valores, muitas vezes, errados e enviesados. No caso da discriminação dos géneros não temos dúvidas de que estas visões põem em causa os direitos das mulheres como direitos humanos (p.94).

Transformar é algo muito mais profundo do que mudar, pois, diz respeito a um processo que não pode ser revertido, enquanto a mudança pode ser momentânea ou temporária. Por isso mesmo, este é um processo que não tem retorno, uma escola realmente transformada não poderá voltar ao que era antes. É essa mesma transformação que pretendemos alcançar. Deve haver uma realidade escolar em que os estudantes se preocupam e dedicam o seu estudo e conhecimento não só as questões curriculares, mas também aos problemas sociais como é a questão da igualdade de género.

Se é verdade que pela educação se criam teorias ingénuas e de senso comum sobre os géneros, também é verdade que por ela se pode emancipar e criar uma verdadeira pedagogia da multiplicidade, onde mulheres e homens são colocados numa linha horizontal de paridade. Não há acções nem comportamentos educativos neutros. Ela engloba conhecimento, valores e normas e a norma que condicionam a interacção social (OIT, 2016, p.93).

A escola existe dentro de uma sociedade não se pode descurar da maior parte dos problemas sociais que a mesma enfrenta, tal como Paulo Freire (1979) já afirmava na altura, “comprometer-se com a desumanização é assumi-la e, inexoravelmente, desumanizar-se também” (p.19). As escolas não podem compactuar com os problemas sociais que existem, deixando-os do lado de fora das paredes da escola, estes precisam de ser trazidos para dentro das organizações de ensino, trabalhados, para que consequentemente possam ser aniquilados, caso contrário não estaremos a ser humanos. Para transformar a escola é preciso reformular e reformar muitos dos aspetos que se mantêm iguais há largos anos, focado no futuro que queremos e naquilo que queremos ser no futuro, “Precisamos de um movimento de reforma escolar com um sentido mais apurado do destino para o qual caminhamos, com mais profundas convicções sobre que espécie de povo queremos ser” (p.160).

Parte III – Metodologia

1. A pesquisa qualitativa

Todas as investigações possuem uma base teórica que as sustenta e que, de certa forma, delimita o caminho a seguir. As Ciências da Educação são uma área de estudo que procura compreender fenómenos complexos ligados às dinâmicas escolares e educacionais. A escola é uma organização formal que possui diversos domínios e exerce influências a diversos níveis.

As investigações têm o objetivo de alcançar conclusões e o paradigma mais utilizado nesta área é o paradigma qualitativo que pretende criar os pressupostos necessários à compreensão de realidade social única e de interesse geral. Este método de investigação surgiu em oposição ao método quantitativo que não era capaz de compreender a subjetividade inerente a estes fenómenos sociais, “em vez da procura de leis que possam ser extensíveis a toda a população, os estudos deste tipo procuram compreender os mecanismos, o como funcionam certos comportamentos, atitudes e funções” (Sousa, 2005, p.31).

A investigação quantitativa consiste numa indução e numa descrição, que propicia ao investigador, a oportunidade de criar conceitos e ideias sobre aquilo que está a analisar, retirando a partir daí, as conclusões do seu estudo. Este tipo de investigação requer muito mais empenho e envolvimento por parte do investigador, que deve recolher os dados de forma isenta, mas tendo sempre a capacidade de se adequar aos contextos que pretende investigar. A investigação qualitativa compreende a enorme complexidade de toda a realidade envolvida por inúmeros sistemas em constante interação, “(...) a investigação qualitativa em educação assume muitas formas e é conduzida em múltiplos contextos” (Bogdan & Biklen 1994, p.16).

Durante o decorrer do primeiro trimestre do ano de 2020 o mundo foi assolado por uma pandemia resultante de um vírus denominado por Covid-19. Este é uma doença infecciosa que se transmite entre seres humanos através de gotículas respiratórias, pelo contacto direto com secreções infecciosas. Este vírus já causou milhares de mortos em diversos países. Esta situação levou a que os Estados tivessem de tomar medidas drásticas de confinamento de forma a controlarem a propagação do Covid-19. Assim,

foi adotado por Portugal um Estado de Emergência, que durou cerca de dois meses desde março até fins de maio do ano corrente. Durante este Estado de Emergência os indivíduos foram sujeitos a ficar confinados em casa, realizando apenas as deslocações estritamente necessárias. O objetivo era travar o mais possível o alastramento da doença, fazendo assim, todo o sentido, diminuir, em termos sociais, todos os contactos físicos desnecessários. Todo o tipo de serviços foi afetado por estas medidas até mesmo a realização da recolha de dados desta dissertação que ficou condicionada.

Após aconselhamento com a orientadora, esta sugeriu a realização das entrevistas através do correio eletrónico, de forma escrita depois de tentativas frustradas de realizá-las de forma *online* devido a problemas de ordem técnica e informática. As respostas às entrevistas estão documentadas nos *e-mails* onde se verifica facilmente a não adulteração das respostas. Apesar de esta não ser a forma ideal de recolher dados para uma investigação, a situação levou a que se adotassem outro tipo de medidas e métodos de forma a conseguir concretizar os objetivos estabelecidos dentro dos prazos. Importa ainda apontar o facto de não ter sido possível realizar três das entrevistas que estavam previstas anteriormente. Três dos docentes da escola não responderam aos vários e-mails enviados, demonstrando assim que não tinham interesse em fazer parte deste estudo. É importante referir que os três docentes que não responderam às entrevistas são do género masculino.

2. Tipo de estudo – Estudo de Caso

Após a definição do paradigma é necessário definir que tipo de estudo será utilizado na investigação. Tendo em conta as questões a que se pretende responder e o fenómeno que pretendemos analisar considera-se que o Estudo de Caso seria o tipo de estudo ideal. O estudo de caso foca-se na compreensão de um fenómeno ou de um comportamento. Este focaliza toda a sua atenção num caso específico que será o objeto de estudo a ser investigado, Sousa (2005) afirma o seguinte:

o estudo de caso visa essencialmente a compreensão de um comportamento de um sujeito, de um dado acontecimento ou de um grupo de sujeitos ou de uma instituição, considerados como entidade única, diferente de qualquer outra, numa dada situação contextual específica, que é o seu ambiente natural (p.138).

Importa salientar que existe a possibilidade de realização de estudos de caso múltiplos, isto é, quando se estuda mais do que um caso, seja este em termos de ambientes, dados ou bases conforme afirmam Bogdan e Biklen (1994),

os estudos de casos múltiplos assumem uma grande variedade de formas. Alguns começam sob a forma de um estudo de caso único cujos resultados vão servir como o primeiro de uma série de estudos, ou como piloto para pesquisa de casos múltiplos. Outras investigações consistem, essencialmente, em estudos de caso único, mas compreendem observações menos intensivas e menos extensas noutros locais com o objetivo de contemplar a questão de generalização (p.97).

Tal como afirma Yin (1989), este resulta de “(...) uma inquietação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (p.23). Nomeadamente, centraremos a nossa atenção no estudo dos líderes destas escolas e forma como estes se auto percebem enquanto profissionais e a influência que detêm nos resultados escolares.

O estudo de caso é adequado às Ciências Sociais, pois “consiste, essencialmente, na descrição e análise pormenorizadas de unidades sociais ou entidades educativas únicas, e destina-se à compreensão profunda de uma realidade singular (indivíduo, família, grupo, instituição social e comunidade)” (Bento, 2015, p.69).

A principal vantagem do Estudo de Caso relaciona-se com o facto de o investigador debruçar toda a sua atenção e análise sobre um caso específico tal como o próprio nome indica. Sousa (2005), explica o seguinte: “(...) estudo de caso consiste exactamente na concentração das atenções do investigador na utilização cruzada de diversos instrumentos de avaliação sobre um caso ou situação específica, procurando identificar os diversos processos interactivos em curso, para melhor compreender a sua fenomenologia” (p.139). Por outro lado, este tipo de estudo é criticado pelo facto de através de um caso isolado não ser possível fazer generalizações o que pode pôr em causa a sua utilidade científica.

A validade do Estudo de Caso pode ser ambígua em termos das perspetivas de diversos críticos ligados a esta área. Uma dessas perspetivas, que diz respeito à viabilidade deste tipo de estudo é a de Lewin (1936), que afirma que a validade de um

estudo de caso relaciona-se com a sua realidade e a sua autenticidade, um caso individual e real poderá ser válido desde que seja qualitativamente significativo.

2.1. Delimitação do campo de estudo e da população a ser investigada

A escola secundária do Funchal foi o local escolhido para a realização desta investigação. Esta instituição educativa está atualmente situada na freguesia de Santa Maria Maior, no centro da cidade do Funchal. A escola em questão detém um grande legado cultural e histórico muito reconhecido pelos madeirenses.

O edifício atual onde a escola se encontra em funcionamento começou a ser construído no ano de 1940 nos terrenos pertencentes ao antigo Hospital Velho e foi inaugurado oficialmente a 28 de maio de 1946, no entanto, esta instituição já exercia funções na lecionação de estudantes desde 8 de outubro de 1942. Porém, esta escola remonta ainda a outros tempos e possui uma história mais antiga.

Digamos que, esta instituição escolar começou a iniciar funções a 10 de outubro de 1837 num edifício afeto ao antigo Colégio dos Jesuítas, na Rua dos Ferreiros, no Funchal. No ano de 1913 mudou-se para o Antigo Paço Episcopal que é o atual Museu de Arte Sacra situado na Rua do Bispo. Todas estas mudanças derivaram do facto de o espaço ser demasiado reduzido para o crescente número de estudantes que procuravam estudar nesta escola.

Foi a partir destes acontecimentos que se começou a ponderar a criação de um edifício adequado às necessidades de toda a comunidade. Esse edifício foi construído onde atualmente se localiza a escola. Esta passou a ter a denominação de Liceu Central, a partir de 13 de janeiro de 1919 servindo de homenagem ao educador madeirense. Jaime Constantino de Freitas Moniz foi considerado o introdutor da pedagogia científica em Portugal e participou na reforma do ensino secundário levada a cabo entre 1894 e 1895.

Esta escola é conhecida pela sua história e pela sua cultura organizacional. Foi distinguida pelo Governo Regional em 1992 com a Medalha Regional de Bons Serviços à causa da Educação pelos grandes desenvolvimentos feitos em termos educacionais.

Durante largos anos esta era uma das únicas escolas onde se lecionava o nível secundário.

Através do Projeto Educativo da escola secundária do Funchal (2018-2022) foi possível compreender que a visão desta organização é “(...) promover práticas inovadoras e diferenciadas, no sentido de assegurar uma educação de excelência para todos, preparando os seus estudantes para os desafios do século XXI”. A missão desta instituição assenta na seguinte ideia: “A nossa Escola, que se quer de todos e para todos, tem como missão desenvolver nos alunos competências nos domínios do conhecimento, capacidades e atitudes, garantindo a sua adaptabilidade num mundo globalizado e em permanente mudança”. Os valores defendidos são o respeito, a cidadania, a responsabilidade, a excelência e a exigência.

Esta escola atualmente é frequentada por 2308 estudantes que estão divididos por turmas e cursos. O número total de estudantes em Cursos Científico-Humanísticos é de 2000, em Cursos Profissionais é de 213 e em Cursos de Educação e Formação Tipo VI são 94 estudantes. No que toca a Recursos Humanos esta escola divide os seus docentes em grupos disciplinares: Português, Francês, Inglês, Alemão, História, Filosofia, Psicologia, Geografia, Economia, Contabilidade, Matemática, Matemática Aplicada às Ciências Sociais, Física e Química Biologia e Geologia Educação Tecnológica Informática Artes Visuais, Educação Física e Educação Especial “Estes grupos disciplinares demonstram estabilidade ao nível do número de docentes, pertencendo 85% ao Quadro de Escola e os restantes ao Quadro de Zona Pedagógica.” (Projeto Educativo de Escola, 2018-2022). Na seguinte tabela estão descritos o número de docentes e as suas habilitações literárias. No total, existem atualmente 282 docentes a exercerem funções nesta escola.

Tabela 1 - Distribuição dos docentes no ano letivo 2018/2019

Grupo	Contrato por tempo indeterminado	Quadro de Zona	HABILITAÇÕES				
			Contratados	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Bacharelato
Grupo 300 Português	23	13	0	0	7	28	1
Grupo 320 Francês	5	3	0	0	0	8	0
Grupo 330 Inglês	15	12	0	0	1	26	0
Grupo 400 História	8	6	0	0	4	10	0
Grupo 410 Filosofia	16	9	0	2	6	17	0
Grupo 420 Geografia	8	2	0	0	2	8	0
Grupo 430 Economia e Contabilidade	9	2	1	0	0	11	1
Grupo 500 Matemática	24	10	0	1	10	23	0
Grupo 510 Física e Química	22	2	0	1	5	18	0
Grupo 520 Biologia e Geologia	20	7	0	0	4	23	0
Grupo 530 Educação Tecnológica	1	0	0	0	0	1	1
Grupo 550 informática	9	0	0	0	2	7	0
Grupo 600 Artes Visuais	4	5	0	0	1	8	0
Grupo 620 Educação Física	23	18	3	1	13	30	0
Grupo 700 Educação Especial	0	0	2	0	0	3	0
Total	187	90	6	5	55	221	3
TOTAL = 282 Docentes							

(Fonte: Projeto Anual da escola secundária do Funchal, 2019-2020)

No que diz respeito aos trabalhadores não docentes (TND) da escola secundária do Funchal estes estão divididos em três tipos de carreiras distintas: técnica superior, técnica e operacional. No total existem 69 TND como está explicito na tabela que se segue, retirada do Projeto Anual de escola secundária do Funchal, 2019-2020.

Quadro 1 - Distribuição dos trabalhadores não docentes no ano letivo de 2018/2019

Carreira	Categoria	Número de TND
Técnica Superior	Psicóloga	1
	Carreira Geral	4
Técnica	Chefe dos Serviços de Administração Escolar	1
	Técnicos de Biblioteca e Documentação	2
	Técnicos de Informática	2
	Técnicos de Laboratório	2
	Técnico de Audiovisuais	1
	Assistentes Técnicos	18
Operacional	Assistentes Operacionais	33
	Carpinteiro	1
	Cozinheiras	3
	Pedreiro	1
	Total	69

(Fonte: PAE escola secundária do Funchal, 2019-2020)

No que diz respeito à organização das estruturas de direção, administração e gestão da escola existem diversos órgãos. O Conselho da Comunidade Educativa é o órgão de direção responsável pela política da escola e o Conselho Executivo é o órgão de gestão nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira. O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa da escola e o Conselho Administrativo é órgão deliberativo em matéria administrativa e financeira. (Decreto Legislativo Regional no 21/2006, de 21 de junho). Na seguinte imagem está descrita a composição dos órgãos e os respetivos profissionais.

Quadro 2 - Órgãos de direção e de gestão da escola no ano letivo 2019/2020

Órgão	Composição	Presidente
Conselho da Comunidade Educativa	Presidente do Conselho da Comunidade Educativa	Maria Filomena
	8 professores	Corado Alcobia
	2 representantes dos encarregados de educação	
	2 representantes do pessoal não docente	
	2 representantes dos alunos	
	1 representante das modalidades especiais de educação	
	1 representante da autarquia local	
Conselho Executivo	Presidente do Conselho Executivo	Ana Isabel Fernandes
	4 vice-presidentes	Pereira de Freitas
	2 representantes do Conselho Executivo no Anexo	
Conselho Pedagógico	Presidente do Conselho Pedagógico	Maria da Graça Gomes
	Coordenadores dos 4 departamentos	Vieira
	1 representante dos coordenadores de ano	
	Coordenador dos cursos profissionais e de educação e formação	
	Representante da educação especial	
	Coordenador da comissão de formação	
	Coordenador das atividades de enriquecimento curricular	
	Responsável pelo gabinete de psicologia e desenvolvimento vocacional	
	Representante dos orientadores de estágio	
Coordenador TIC		
Conselho Administrativo	Presidente do Conselho Administrativo	José Odílio Mendes
	1 vice-presidente do Conselho Executivo	Freitas (por delegação
	Chefe dos Serviços Administrativos	da Presidente do Conselho Executivo)

(Fonte: PAE da escola secundária do Funchal 2019-2020)

Relativamente à imagem anterior destaca-se o facto de o Conselho da Comunidade Educativa, do Conselho Executivo e do Conselho Pedagógico serem presididos por mulheres.

Este estudo recai sobre os líderes da escola, neste caso do CE. A liderança de uma organização tem efeito sobre a qualidade da sua atuação e os seus resultados,

influenciando o funcionamento da mesma. Pretendemos perceber qual o estilo de liderança que caracterizam o anterior e atual Presidente do Conselho Executivo para compreender essa mesma dinâmica associada a possíveis mudanças.

Foram entrevistados indivíduos de ambos os géneros que fazem parte dos órgãos de gestão intermédia da escola. Esta escolha deve-se ao facto de estes terem uma ligação direta com os órgãos de direção da escola, e um papel fundamental na disseminação da cultura organizacional da escola entre os estudantes e encarregados de educação. Assim sendo serão entrevistados coordenadores de ano (11º,12º) e Diretores de Turma que estejam a desempenhar funções na escola há pelo menos 3 anos. É essencial que detenham pelo menos este tempo de serviço, pois o objetivo é analisar a perceção dos mesmos sobre a atual e a anterior liderança. De forma a obter uma perspetiva exterior e a nível nacional realizou-se uma entrevista a uma docente que está intimamente ligada às questões de género.

3. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados são “um conjunto de processos operativos que nos permite recolher dados empíricos, que são parte fundamental do processo de investigação” (Sousa & Baptista, 2011, p.70). As técnicas que serão utilizadas nesta investigação serão as entrevistas semiestruturadas.

3.1. Entrevista semiestruturada

Tal como acontece com os questionários, também existem diversos tipos de entrevista e estas devem ser estruturadas de forma adequada para atingir os objetivos da investigação. Os três tipos de entrevista existentes são a entrevista estruturada que é a mais limitada em termos de resposta, a semiestruturada que possui um guião prévio de perguntas, mas que está, de certa forma, aberta a outros aspetos que possam dizer respeito à investigação, e a não estruturada é uma entrevista livre que não é pré-programada.

Esta técnica de recolha de dados é muito vantajosa pois permite ao entrevistando perceber expressões e sinais que a pessoa entrevistada faz durante a entrevista e que podem ser dados importantes para a investigação. Este é um método de comunicação face a face que permite recolher um grande número de informação de forma rápida e eficaz, (...)”, a entrevista é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de recolher dados relativos às questões de investigação” (Bento, 2015, p.61).

Nesta investigação serão realizadas entrevistas semiestruturadas à atual e ao anterior PCE, assim como aos Coordenadores de Ano que se encontrem em serviço há pelo menos 3 anos. Pretendemos compreender os estilos de liderança dos PCE, a sua atuação, a sua forma de lidar com os conflitos e as estratégias utilizadas para atingir a qualidade e o sucesso da escola. Para aprofundar estas ideias recorreremos à percepção dos órgãos de gestão intermédia que nos fornecerão dados sobre os mesmos aspetos.

A tabela seguinte explicita o número de entrevistados, a sua idade, o género e a data em que foi realizada a entrevista.

Quadro 3 - Entrevistados

Entrevistados	Idade	Género	Data da entrevista
Entrevistado nº1	67 anos	Masculino	18 de maio 2020
Entrevistado nº2	-----	Feminino	22 de abril 2020
Entrevistado nº3	50 anos	Feminino	16 de junho 2020
Entrevistado nº4	61 anos	Feminino	6 de julho 2020
Entrevistado nº5	47 anos	Masculino	30 de junho 2020
Entrevistado nº6	50 anos	Masculino	2 de julho 2020
Entrevistado nº7	48 anos	Feminino	2 de junho 2020
Entrevistado nº8	49 anos	Feminino	2 de outubro 2020
Entrevistado nº9	47 anos	Feminino	4 de outubro 2020

(Fonte: Realizado pela investigadora)

3.2. Análise documental

Outra técnica de recolha de dados utilizada nesta pesquisa foi a análise documental. Esta análise enriqueceu o trabalho, pois completou e complementou os dados recolhidos, permitindo assim uma visão mais ampla do contexto educativo observado.

Esta análise torna perceptível a representação do conteúdo de um documento original, mas de forma diferente, pois segundo Vickery (1970), a análise de documentos responde a três necessidades dos investigadores: (i) conhecer o que os outros investigadores têm feito sobre um determinado área/assunto; (ii) conhecer segmentos específicos de informação de algum documento em particular e (iii) conhecer a totalidade de informação relevante que exista sobre um tema específico.

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

No caso desta investigação, a investigadora pretende recolher os dados e/ou informações disponibilizados pelos documentos oficiais e pessoais, visando adicionar valor à pesquisa e contribuir para a descrição e o entendimento da cultura escolar em estudo.

4. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados

A realização das entrevistas resultará numa transcrição e numa análise de conteúdo a partir de uma tabela de categorização criada pelo investigador, que pretende auxiliar a tomar o melhor partido da informação recolhida.

4.1. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma etapa imprescindível no processo de investigação, esta pretende ver para além daquilo que está escrito, consiste na interpretação dos dados

de forma mais exigente e detalhada procurando perceber aquilo que não está diretamente estabelecido. Assim,

a análise de conteúdo compreende, portanto, uma intenção de analisar um ou mais documentos, com o propósito de inferir o seu conteúdo imanente, profundo, oculto sob o aparente: ir além do que está expresso como comunicação direta, procurando descobrir conteúdos ocultos e mais profundos (Sousa, 2005, p.264).

Apesar da análise de conteúdo ser comumente denominada como um instrumento de análise, na verdade esta é todo um conjunto de procedimentos “quando se fala em “análise de conteúdo”, estes conteúdos não são os textos ou discursos em si, são o que estes contêm de facto, que existe na realidade dentro deles e não o que aparentam ser ou conter” (Sousa, 2005, p.264). Esta etapa trata-se essencialmente de uma análise de caráter estrutural.

Este processo é de grande importância pois propicia uma análise mais detalhada dos dados a partir dos quais pretendemos extrair as conclusões do estudo, tal como afirma Bardin (1977), “(...) procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (p.44), permitindo ao investigador um aprofundamento das informações recolhidas.

A análise de conteúdo permite uma representação rigorosa e objetiva dos conteúdos ou das mensagens que são transmitidas nas entrevistas através da codificação e da classificação por categorias ou subcategorias.

Segundo Sousa (2009, pp.265-266), a análise de conteúdo tem sete propósitos que são: descrever tendências no conteúdo comunicativo, relacionar as características conhecidas das fontes com o conteúdo das suas mensagens, comparar o conteúdo comunicativo com os seus padrões, analisar as técnicas de persuasão, analisar o estilo, relacionar atributos conhecidos da audiência com mensagens produzidas por elas e descrever padrões de comunicação.

Estas categorias apresentam uma visão sobre os assuntos abordados, das ocorrências, das relações entre os sujeitos envolvidos, situações e contextos, comportamentos, entre outras situações.

4.2. Unidades de Conteúdo e categorização

De forma a facilitar a análise de conteúdo o investigador deve recorrer à definição de Unidades de Conteúdo ou de Contexto, isto é

Uma unidade mínima possuidora de sentido, que por si só ou associada a outras poderá contribuir para se poder chegar à compreensão de uma dada ideia expressa (de modo manifesto ou oculto) no documento. Poderá ser uma palavra, uma frase, um parágrafo, um tema etc. (Sousa, 2005, p.170).

É essencial referir que a unidade de conteúdo por si só não basta, esta tem de fazer parte de um contexto de acordo com aquilo que se está a estudar. Assim surgem as categorias “(...) classes ou agrupamentos de unidades de conteúdo, organizadas em conformidade com as características comuns dessas unidades” (Sousa, 2005, p.270).

A Categorização serve para facilitar a organização e a análise dos dados obtidos ao longo da pesquisa. Ainda segundo o mesmo autor Sousa (2005), existem certos parâmetros que devem ser tidos em conta na definição de categorias, nomeadamente que afirma que as categorias devem ser objetivas, fiáveis, descritivas, criadas com homogeneidade, ou seja, a partir de um único princípio, devem ser pertinentes e ainda interpretativas e explicativas, isto é, capazes de ser interpretadas e facilmente explicáveis.

De seguida está o quadro de categorização utilizado para o tratamento de dados desta investigação. Este quadro está dividido em Categorias, Subcategorias e as suas definições. Assim é facilmente perceptível o que se espera analisar tendo em conta as Categorias e Subcategorias, facilitando a análise de conteúdo geral das entrevistas.

Quadro 4 - Categorização

Categorização e Classificação		Definição
Categoria	Caracterização do entrevistado	Caracterização do entrevistado em diversos aspetos.
Subcategoria	Género	Refere-se ao género do entrevistado (M/F).
	Idade	Refere-se à idade do entrevistado.

	Tempo de serviço na escola secundária do Funchal	Refere-se ao tempo de serviço prestado na escola.
Categoria	Atual e anterior liderança	Refere-se à opinião do entrevistado sobre a liderança.
Subcategorias	Características	Refere-se às características apontadas pelos entrevistados sobre a liderança.
	Diferenças e similaridades	Refere-se à possível existência de diferenças entre a atual e anterior liderança.
Categoria	Acesso a cargos de liderança associado ao género	Refere-se à perceção que os entrevistados têm sobre as questões ligadas ao acesso a cargos de liderança.
Subcategorias	Dificuldade de acesso	Refere-se à opinião do entrevistado em termos da existência de possíveis dificuldades de acesso a cargos de liderança.
	Igualdade de acesso	Refere-se à opinião dos entrevistados em termos de perceberem que há igualdade no acesso aos cargos de liderança
Categoria	Género mais propício à liderança	Refere-se à opinião dos entrevistados sobre a possível existência de um género mais propício à liderança do que outro.
Subcategorias	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Refere-se às possíveis diferenças pessoais e ou profissionais que podem influenciar a liderança segundo o género.
	Equilíbrio e igualdade	Refere-se à existência de um equilíbrio e igualdade entre a forma de liderar masculina e feminina.
Categoria	Líder Ideal	Refere-se à forma como os entrevistados percebem o que seria um líder ideal.
Subcategorias	Características pessoais e profissionais	Refere-se às características pessoais e profissionais que o suposto líder ideal deve deter.

	Exercício da liderança	Refere-se à forma como este deverá exercer a liderança
Categoria	Estilos de Liderança	Refere-se aos estilos de liderança que os líderes entrevistados consideram adotar e a percepção desses mesmos estilos na visão dos docentes
Subcategoria	Exercício da Liderança	Refere-se à forma como os entrevistados percebem o exercício da liderança.
	Liderança e o seu impacto na escola	Refere-se ao impacto da forma como a liderança (e os estilos de liderança) que são exercidos poderão ter na escola.
Categoria	Diferenças pessoais entre géneros	Refere-se à percepção que os entrevistados têm sobre a possível existência de diferenças pessoais entre géneros.
Subcategorias	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Refere-se à opinião dos entrevistados sobre as características de um e de outro género
	Similaridade ou Diferença	Refere-se à percepção dos entrevistados sobre a existência de igualdades ou diferenças entre os géneros
Categoria	Estilos de liderança e género	Refere-se à opinião dos entrevistados sobre a possibilidade da adoção de determinados estilos de liderança estar associada ao género
Subcategorias	Influência do Género	Refere-se se realmente a opinião dos entrevistados é que há influência do género.
	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	Refere-se às possíveis razões apresentadas pelas entrevistas para a adoção de determinados estilos em detrimento de outros.
Categoria	Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Refere-se à possibilidade de existir disparidade entre géneros em cargos de liderança

Subcategorias	Disparidade ou Igualdade	Refere-se à opinião do entrevistado quanto há existência de uma disparidade ou igualdade.
	Razões	Refere-se à opinião do entrevistado quanto às razões para este acontecimento.
Categoria	Valores defendidos pelos líderes escolares	Refere-se aos valores defendidos pelos líderes escolares
Subcategorias	Variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o seu género	Refere-se à opinião do entrevistado sobre a possível variação dos valores defendidos em função do género do líder.
	Igualdade nos valores defendidos independentemente do género	Refere-se à ideia por parte dos entrevistados de que, os valores defendidos pelos líderes são os mesmos, independentemente do género dos mesmos.
Categoria	Exercício da liderança feminina	Refere-se a possibilidade de a liderança ser exercida de forma diferente devido à líder ser do género feminino
Subcategorias	Exercício da liderança idêntico independente do género do líder	Refere-se à possibilidade de o exercício da liderança não estar relacionado com o género do líder
	Influência de fatores externos	Refere-se à possibilidade do exercício da liderança ser influenciado por fatores externos e não ligados ao género
Categoria	Emancipação feminina	Refere-se à perceção dos entrevistados sobre a emancipação feminina
Subcategorias	Razões	Refere-se às razões que poderão ter levado à dificuldade de emancipação feminina
	Realidade social associada às mulheres	Refere-se opinião dos entrevistados sobre realidade social associada ao percurso de emancipação das mulheres

Categoria	Igualdade de género nas escolas	Refere-se à temática da Igualdade de Género ser tratada nas escolas.
Subcategorias	Temas sociais na escola	Refere-se a opinião sobre a abordagem de temas sociais na escola
	Clubes e projetos	Refere-se à possível utilização de clubes e projetos para desenvolver temáticas sociais nas escolas

(Fonte: Realizado pela investigadora)

4.3. Triangulação

A triangulação é uma técnica de análise que permite cruzar informações de diversos autores com o intuito de verificar a veracidade da investigação, pois ao contrário do que acontece no paradigma quantitativo não existe uma forma exata de a comprovar, “a triangulação possui o mérito de conferir um certo robustecimento à validade de uma investigação de carácter qualitativo” (Sousa, 2005, p.173).

Esta técnica de análise é essencial em qualquer pesquisa qualitativa pois, tal como afirma Sousa (2005) permite “Observar os diferentes pontos de vista” (p.172), de forma a obter dados mais conclusivos e ideias mais complementadas. Assim sendo, a “triangulação é um método de verificação de dados consistindo em empregar várias fontes de informação ou vários métodos de recolha de dados ou vários investigadores no mesmo estudo.” (Bento, 2015, p.85).

Na Investigação qualitativa os investigadores enriquecem as interpretações através da triangulação, sendo uma estratégia de identificação, uma abordagem multidimensional na recolha e análise de dados. Dessa forma, podemos identificar quatro tipos de triangulação segundo Stake (2009):

- 1) “A triangulação de dados, é a verificação daquilo que já foi testado, ou seja, se o que é observado transmite o mesmo resultado que anteriormente.
- 2) A triangulação de investigadores “é trabalhar com co-observadores para analisarem o mesmo acontecimento”;

- 3) A triangulação teórica, é quando “dois ou mais investigadores comparam os seus dados e a interpretação é triangulada, ou seja, concordam com o seu significado”;
- 4) A triangulação metodológica “consiste na utilização de vários instrumentos (observação, a entrevista e a análise documental) para obter uma interpretação mais adequada”.

O investigador tem de manter uma interação investigador/investigado de modo que possa recolher as informações e respostas que serão dadas às indagações, que irão depender do comportamento e da relação que o investigador desenvolve com o grupo que irá estudar. Nesta observação é necessário saber, ouvir, ver e utilizar todos os sentidos, e quando devemos questionar ou não e quais as questões concretas a utilizar.

Em suma, a triangulação tem como objetivo principal a recolha e a análise de informação derivada de dados obtidos de diferentes origens, de forma a estabelecer um estudo comparativo entre si.

Parte IV – Trabalho Empírico

Ao longo desta investigação foram realizadas diversas entrevistas a intervenientes profissionais em educação que exercem funções na escola secundária do Funchal. Após a realização das entrevistas foi realizada uma tabela de categorização e foi feita a análise de conteúdo de cada uma das entrevistas em quadros individuais (Anexos). De forma a facilitar a análise dos dados foi feita uma síntese de cada entrevista realizada.

1. Síntese da entrevista nº1

O entrevistado nº1 é do género masculino, tem 67 anos e exerceu 40 anos de serviço nesta escola. Neste momento encontra-se reformado.

A primeira questão colocada ao entrevistado nº1 foi sobre a sua perceção sobre o acesso a cargos de liderança. Este considera que existe igualdade no acesso a cargos de liderança em termos de género. Aponta como razões a democracia instaurada em Portugal em 1974 que estabeleceu um quadro normativo que consagra a igualdade plena de direitos entre homens e mulheres. No entanto, refere que se nota uma diferença entre aquilo que está escrito e a realidade. Embora tenham sido consagrados esses direitos a equidade de género nem sempre é um mecanismo eficaz para fazer diminuir as desigualdades sociais e de género. O entrevistado relata a sua experiência pessoal, cimentada ao longo de 31 anos de liderança afirmando que a igualdade de acesso a cargos de liderança é hoje uma realidade. Refere ainda, que existem muitas mulheres com qualificações superiores na área da liderança e da gestão escolar que se encontram à frente de muitos estabelecimentos de ensino. Concluí afirmando que basta olhar para o exemplo da escola que liderou, pois esta é atualmente liderada por uma mulher.

A segunda questão está relacionada com a opinião do entrevistado sobre a possibilidade de haver um género mais propício à liderança do que outro. Este considera que a liderança não tem género. Refere que constatou que, quer nas áreas de administração, quer nas áreas pedagógicas e de ação social, os profissionais pautaram a sua atuação com rigor, competência, responsabilidade e profissionalismo exemplares. Para este, homens e mulheres têm a mesma capacidade de liderar.

A terceira questão refere-se à visão do entrevistado sobre aquilo que seria um líder ideal. O entrevistado caracteriza o líder ideal como aquele que consegue atingir bons

resultados e o sucesso da organização. É aquele que é capaz de criar ambientes emocionais que estimulem a criatividade e a inovação, que ajudem a criar um bom ambiente de trabalho, aberto à mudança e gerador da melhoria no desempenho. Afirma que o líder ideal é uma quimera. Deve ter todas as competências positivas inerentes aos diversos estilos de liderança. Além disso, o entrevistado refere uma série de outras características: Deve conhecer muito bem a sua organização, a sua equipa de trabalho; deve ter uma visão do futuro, um plano bem estruturado do caminho a seguir, deve ser capaz de aprender constantemente e estar sempre atualizado; deve ser uma referência, um exemplo a seguir; deve potenciar sentimentos positivos nas pessoas que lidera criando um ambiente de “ressonância”; deve ser capaz de mudar e inovar, orientados os mais resistentes à mudança, fazendo-os sentir os benefícios e as necessidades da mesma; deve ser exigente, nos objetivos a atingir ao mesmo tempo compreensivo, corrigindo os erros e apontando soluções; deve ser capaz de tomar decisões e assumir as suas responsabilidades; deve saber identificar os talentos daqueles que líder, reconhecer os pontos fracos e negativos e potenciar os pontos fortes e positivos.

A quarta questão é sobre os estilos de liderança. O entrevistado considera identificar-se com o estilo de liderança transformacional, mas frisa que nunca se preocupou em seguir um determinado modelo de liderança. Descreve a sua atuação como líder assente num compromisso de um modelo de liderança positivo. A sua liderança baseou-se no respeitar, dignificar, valorizar, motivar, privilegiar as relações interpessoais e os valores, favorecer a inovação e a mudança como caminhos para o futuro, acarinhar todos os projetos que visavam a melhoria da escola, criar sinergias com o intuito de mobilizar e envolver todos os intervenientes no projeto educativo. Além disso, considerar todas as pessoas como o ativo mais importante da organização, criando uma visão de escola partilhada com a comunidade escolar, sustentando um sentido de missão coletivo otimista. Concluí afirmando que apesar de durante a sua carreira ter adotado lideranças de tipo colegial (Presidente do Conselho Diretivo/Executivo) e do tipo unipessoal (Diretor) sempre considerou ser a cara e o rosto da escola.

A quinta questão é sobre a perceção do entrevistado sobre a possibilidade da existência de diferenças pessoais entre géneros. Este não considera que existam essas diferenças. Afirma que todos temos personalidades distintas, de acordo com o meio onde estamos inseridos, com a nossa educação e formação. No entanto, aceita que

poderão existir diferenças na forma como homens e mulheres se comunicam, relacionam, e percebem aquilo que está à sua volta. Concluí frisando que um bom líder pode ter características intrínsecas à sua personalidade, independentemente de ser homem ou mulher como a capacidade organização, inteligência, assertividade, curiosidade, criatividade e espírito de visão.

A sexta questão é sobre a possibilidade de a adoção de determinados estilos de liderança poderem estar associados ao género. O entrevistado afirma que as lideranças não são estanques, rígidas ou inflexíveis. Um bom líder deve estar atento aos sinais e aberto a mudanças, tendo capacidade de adaptação às novas conjunturas e à realidade que flui constantemente. As lideranças estão muito relacionadas com o tipo de personalidade do líder e são distintas, quer sejam homens, quer sejam mulheres.

A sétima questão é sobre a opinião do entrevistado relativamente à possível disparidade entre géneros em cargos de liderança. O entrevistado afirma que é uma realidade que ainda se constata nas escolas da região, apesar de nos últimos anos ter-se verificado um maior número de mulheres a assumir cargos de liderança. O entrevistado justifica este acontecimento com o facto de ter ocorrido uma mudança e uma reconfiguração nos papéis femininos, como consequência da integração da mulher no mercado de trabalho com níveis de qualificação e formação adquiridos, que fazem com que seja alcançada a independência económica e social. O entrevistado refere ainda que os estereótipos ou papéis de género que estão enraizados nas sociedades, tais como as responsabilidades familiares e próprias percepções das mulheres condicionam a sua candidatura e o acesso à liderança de topo nas escolas, o que poderá estar ligado à própria cultura organizacional de cada estabelecimento de ensino.

A oitava questão diz respeito à possível variação dos valores defendidos pelos líderes em função do seu género. O entrevistado considera que não existe essa variação, no entanto, esclarece a existência de algumas matizes próprias do género feminino, mas que no essencial não diferenciam o estilo de liderança. Os valores não pertencem a um determinado género, mas sim, são compartilhados entre os géneros.

A nona questão está relacionada com o exercício da liderança no feminino. O entrevistado refere que o que interessa aos líderes e liderados é um bom funcionamento da instituição, um bom ambiente de trabalho, independentemente do género.

A décima questão é sobre a temática da emancipação feminina. O entrevistado concorda que o percurso de afirmação das mulheres ao longo da história foi muito diferente do dos homens. Aponta para este acontecimento razões de índole religiosa, política, económica e social que contribuíram para criar uma sociedade não só estratificada, mas também diferenciada nas diferentes ocupações, funções e papéis a desempenhar.

A décima primeira questão está relacionada com a Igualdade de Género nas escolas. O entrevistado refere que a escola é um meio privilegiado de socialização e tem como missão promover a igualdade de oportunidades e educar para os valores do pluralismo e da igualdade entre homens e mulheres. É inconcebível que ainda persistam desigualdades e discriminações de género. Por isso afirma que nunca é de mais abordar este tema nas escolas, que de forma multidisciplinar, quer através de clubes e projetos. Quase todas as escolas estão mobilizadas e sensibilizadas para esta realidade.

2. Síntese da entrevista nº2

A entrevistada nº 2 é do género feminino. Esta preferiu não referir a sua idade. É docente na escola secundária do Funchal desde 1983 (há 37 anos), e a partir de 2018 desempenha as funções inerentes ao cargo de liderança anteriormente referido.

A primeira questão colocada à entrevistada foi se a mesma considerava que a liderança atual é diferente da liderança anterior, à qual ela respondeu que não existem duas pessoas iguais e que por isso, o seu exercício da liderança é diferente de o do presidente anterior. Ou seja, esta considera que a liderança depende da pessoa e das suas características.

A segunda questão colocada foi qual a opinião da entrevistada quanto ao acesso a cargos de liderança ao que a mesma respondeu que acredita que a liderança está ao alcance de todos e que em determinados contextos podemos ser líderes e noutros podem ser seguidores/liderados. Refere que, obviamente nas escolas não há cargos de liderança formais para todos, mas que isso não impede o exercício da liderança aos restantes. A entrevistada sublinha ainda o facto de nunca ter sentido que o género determinasse ou impedisse o acesso a cargos de liderança na escola.

A terceira questão colocada à entrevistada está relacionada com a sua percepção sobre a possível existência de um género mais propício à liderança do que outro. Esta refere que não considera existir um género mais propício a liderar do que outro, pelo menos na escola. A entrevistada afirma que as lideranças dependem do contexto, por isso as escolas só têm a ganhar se os seus líderes exercerem uma liderança de cuidar, que seja transformadora, quer sejam do género feminino ou masculino.

A quarta questão colocada foi sobre como a entrevistada descreveria o líder ideal. Esta considera que o líder ideal deve liderar pelo exemplo pois o exercício da liderança é um exercício de influência. O líder deve ser credível, tendo um comportamento que possa ser visto como um exemplo a seguir, deve saber escutar, ser empático, íntegro, competente, ter visão e capacidade emocional. Deve ainda expressar-se de forma clara para partilhar com a comunidade que coordena a sua visão para a escola, a sua orientação para a mesma é uma competência fundamental. Para a entrevistada a boa comunicação do líder é uma forma eficaz de evitar conflitos. A persistência, a resiliência também são valores que um líder deve possuir, pois sem eles terá dificuldade em ultrapassar os obstáculos que vão surgindo no dia-a-dia de uma escola. Acima de tudo – o líder deve gostar daquilo que faz: liderar com paixão.

A quinta questão colocada foi sobre a percepção da entrevistada sobre os estilos de liderança. A opinião da mesma é que a liderança pode ser exercida de várias maneiras, pois existem tantos estilos de liderança como líderes. Nas escolas a liderança deve favorecer o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos estudantes, dos docentes, ou seja, de todos os que ali exercem a sua função. A liderança nas escolas distingue-se da liderança nas restantes organizações, pois a função principal desta organização reside no processo de ensino e aprendizagem. É neste processo que os líderes escolares se devem focar para que haja uma melhoria do funcionamento geral da instituição escolar, dos resultados e da aprendizagem dos estudantes. Como refere Boliver a liderança na escola deve ser uma liderança orientada para a aprendizagem, *leadership for learning* ou liderança institucional. Deve ser uma liderança moral, “do cuidar”, participativa e transformacional, construtiva que ajude a escola a responder às necessidades dos que ali exercem a sua função.

A sexta questão colocada foi a sobre a percepção da entrevistada sobre a possível existência de diferenças pessoais entre géneros. A entrevistada considera que homens e

mulheres têm características de personalidade distintas na mesma medida em que todos nós somos diferentes. Cada um é único.

A sétima questão colocada refere-se à possível influência do género na adoção de determinados estilos de liderança. A entrevistada afirma que todos nós, homens e mulheres devemos adotar estilos de liderança diferentes em diferentes situações. Tudo depende das pessoas e das situações.

A oitava questão à visão da entrevistada sobre a possível disparidade entre géneros em cargos de liderança. Esta refere que na região existem diversas escolas que têm como Presidente uma mulher. Ou seja, considera que pelo menos na região e em termos escolares não se nota essa disparidade.

A nona questão tem a ver com a possibilidade de os valores defendidos pelos líderes serem diferentes consoante o seu género. A entrevistada considera que não, pois independentemente do género os valores defendidos pelos líderes escolares são os mesmos. A liberdade, igualdade, equidade, inclusão etc. Os líderes desejam a melhoria das suas escolas e que estas ajudem na construção do projeto de vida dos seus estudantes independentemente do seu género.

A décima questão está associada a perceção da entrevistada sobre o exercício da liderança feminina. A entrevistada afirma que o exercício da liderança depende do contexto onde ela é exercida e como é óbvio do perfil de quem a exerce, independentemente do género.

A décima primeira questão é sobre a perceção da entrevistada no que toca à emancipação feminina. A entrevistada confirma que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional distinto do percurso masculino. Aponta como razões o facto de as mulheres serem mães e terem a função de cuidadoras da família o que contribuiu para que isso acontecesse e houvesse comportamentos discriminatórios contra as mulheres. A pílula e a máquina de lavar ajudaram à emancipação da mulher. Há quem considere que existem profissões para cada um dos géneros. Cada um de nós é único.

A décima segunda questão relaciona-se com a temática da Igualdade de Género nas escolas. A entrevistada refere que muitas escolas têm uma oferta de clubes e projetos neste âmbito. No entanto, refere que o mais importante é que os estudantes

aprendam a respeitar e respeitem as pessoas independentemente do género e das suas preferências sexuais.

3. Síntese da entrevista nº3

A entrevistada nº3 é do género feminino, tem 50 anos e 22 anos de serviço na escola secundária do Funchal.

A sua opinião quanto ao acesso a cargos de liderança associado ao género é que de facto, naquela escola de facto existem algumas dificuldades de acesso pois os cargos de liderança estão associados às pessoas de confiança do Conselho Executivo.

No que concerne à sua opinião sobre a possibilidade de existir um género mais propício à liderança do que outro esta refere que não considera existir essa distinção, pois a capacidade de liderança está associada à capacidade de trabalho, de comunicação e a alguns traços de personalidade.

O líder ideal na opinião da entrevistada, é aquele que é capaz de estimular, motivar o desenvolvimento profissional da comunidade escolar e proporcionar a formação adequada. É alguém que se empenha nas suas atividades dando um exemplo de alguém que trabalha em prol da justiça e do sistema educativo da instituição. Deve manter o equilíbrio entre a exigência e a gratificação como reforços positivos. Além disso, deve comunicar de forma clara.

Quanto aos estilos de liderança, a entrevistada refere que conhece o tipo de liderança carismática e transformacional, que é constituído por líderes que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seus seguidores e têm um impacto significativo nas organizações. Refere ainda que os líderes transacionais determinam aquilo que os subordinados precisam para realizar os seus próprios objetivos e os objetivos da organização.

A possibilidade da existência de diferenças pessoais entre géneros é percecionada pela entrevistada como os homens tendo características de maior domínio, pois são mais fortes e agressivos, enquanto as mulheres tendem a ser mais sensíveis, atenciosas com os outros e apreensíveis. No entanto, refere que existem mulheres e homens com características semelhantes.

Quanto aos estilos de liderança e o género a entrevistada afirma que as pessoas são diferentes umas das outras e consoante as suas experiências pessoais e a sua personalidade, adotam estilos de liderança diferentes.

A possível disparidade de géneros em cargos de liderança é vista pela entrevistada como sendo algo possível, pois muitas mulheres podem não estar dispostas a isso.

No que diz respeito à variação dos valores defendidos pelos líderes escolares a entrevistada não concorda com esta possibilidade afirmando que, no caso da escola onde leciona apesar dos Presidentes do Conselho Executivo anterior e atual serem de géneros diferentes, os valores defendidos são os mesmos.

Quanto ao exercício da liderança feminina poder ser diferente da liderança masculina a entrevistada refere que não, pois isso depende da personalidade e do tipo de liderança que lhe está associado independentemente do género.

Sobre a temática da emancipação feminina a entrevistada concorda que as mulheres tiveram um percurso de afirmação difícil, mas conseguiram alcançar posições de liderança por possuírem talentos, pelo desejo de se colocarem ao serviço dos outros e, por outro lado se demonstrarem e afirmarem um mundo cada vez mais machista e injusto.

No que diz respeito à Igualdade de Género nas escolas a entrevistada considera que na escola onde leciona não há a necessidade de abordar mais aprofundadamente estas temáticas, pois a comunidade demonstra respeito pelos géneros.

4. Síntese da entrevista nº4

A entrevistada nº 4 é do género feminino, tem 61 anos e 30 anos de serviço na instituição.

A primeira questão colocada à entrevistada relaciona-se com o acesso aos cargos de liderança. A entrevistada refere que tendencialmente acha que há igualdade no acesso aos cargos de liderança, pois este acesso está cada vez mais associado às competências dos indivíduos. Portanto, segundo a mesma é através das competências que se acede a cargos de liderança.

No que diz respeito à opinião da entrevistada sobre a possibilidade existir um género mais propício a liderar do que outro, esta não concorda com esta possibilidade, afirmando que acredita mais na complementaridade e na partilha de competências. O líder ideal deve ser competente, bom ouvinte, empático, inspirador e influenciador, íntegro, determinado e carismático.

No que diz respeito aos estilos de liderança na visão da entrevistada esta admite conhecer os estilos, democrático, *laissez-faire* e autoritário.

Na questão sobre a possibilidade da existência de diferenças pessoais entre géneros, a entrevistada afirma que considera que existem diferenças e aceita e defende essas mesmas diferenças, pois fazem parte da nossa história enquanto seres humanos, pois fazem parte da história de raça humana.

Quanto à possibilidade de a adoção de determinados estilos de liderança estar associado ao género, a entrevistada afirma que isso poderá ocorrer, baseando-se nas diferenças que afirma existirem entre homens e mulheres e que poderão condicionar o exercício da liderança. Além, disso aponta como outros fatores os contextos, as experiências de vida de cada um, a personalidade e a situação específica.

A opinião da entrevistada quanto à possível existência de uma disparidade entre géneros em termos de cargos de liderança é justificado pelo facto de a mulher sempre ter desempenhado um papel mais secundário e privado na sociedade com a dimensão familiar em primeiro plano, pois eram tradicionalmente um fator de integração. Esta afirma que na atualidade este paradigma tem vindo a alterar-se preconizando-se na mulher a desempenhar diversos papéis determinantes para a sua realização pessoal.

Na questão referente à possibilidade de haver uma variação dos valores defendidos pelos líderes escolares conforme o seu género, a entrevistada afirma que existem valores que são universais e que são independentes do género, no entanto, realça o facto de a sensibilidade feminina ser uma característica que direta ou indiretamente influencia o processo de liderança.

A opinião da entrevistada no que concerne à questão sobre a possibilidade do exercício da liderança feminina ser diferente da masculina é que não existe essa distinção, esta acredita que a liderança se baseia nas competências, na dedicação, no

empenho e no brio profissional. Características que homens e mulheres podem deter enquanto líderes.

Na questão relacionada sobre a emancipação feminina a entrevistada relaciona as dificuldades de ascensão das mulheres com os constrangimentos históricos, sociais e culturais que deram origem a preconceitos e estigma que levaram a discriminações difíceis de ultrapassar.

Quanto à temática da Igualdade de Género nas escolas a entrevistada considera que, de facto, é essencial abordar estes temas de forma a educar e promover valores que nos tornam mais humanos permitindo-nos viver de forma mais unida, pacífica responsável e solidária, independentemente do nosso género.

5. Síntese da entrevista nº 5

O entrevistado nº5 é do género masculino, tem 47 anos e 23 anos de serviço na escola secundária do Funchal.

Na perspetiva do entrevistado no que diz respeito ao acesso a cargos de liderança este considera que não existe diferenciação a esse nível, pelo menos na escola onde trabalha, não mencionando outros exemplos.

No que diz respeito a possível existência de um género mais propício a liderar do que outro, o entrevistado afirma que não existe essa diferenciação, pois qualquer pessoa pode tornar-se num líder bem-sucedido independentemente do seu género. Ou seja, refere que o género não interfere no acesso a cargos de liderança.

Em termos da perceção do entrevistado sobre aquilo que seria o líder ideal é alguém capaz de agarrar e comandar um projeto, ou seja, que tenha pulso firme. Além disso, é alguém que deve ser capaz de envolver os intervenientes e que deve ter como características como o respeito e a empatia.

Na questão relacionada com os estilos de liderança, o entrevistado afirma conhecer o estilo democrático, o estilo autoritário e o estilo mais liberal ou *laissez-faire*. Afirma ainda que os estilos dependem essencialmente da cultura do povo.

No que toca à possível existência de diferenças pessoais entre os géneros o entrevistado preferiu não se pronunciar sobre o assunto. Pode não ter uma opinião fundada sobre esta temática.

Na questão sobre a possibilidade da adoção de determinados estilos de liderança ser influenciada pelo género, a entrevista que refere que na maioria das vezes não nota qualquer tipo de diferenças significativas.

No tópico sobre a disparidade entre géneros em cargos de liderança o entrevistado aponta como uma possível razão o facto de certas pessoas não ambicionarem tais cargos.

Quanto à possibilidade de variação dos valores dos líderes escolares conforme o seu género, o entrevistado não concorda nem discorda e não referiu qualquer tipo de justificação para a sua posição.

No que diz respeito à possibilidade da liderança ser exercida de forma diferente devido ao género do líder, o entrevistado considera ser igual e que esse fator não influencia de forma alguma.

A questão das dificuldades de emancipação feminina é justificada pelo entrevistado com o facto que durante séculos as mulheres terem estado confinadas à esfera privada, em que apenas desempenhavam funções domésticas e familiares o que poderá ter dificultado a sua ascensão.

A Igualdade de Género nas escolas é, segundo o entrevistado, um tema que é já bastante valorizado e debatido, no entanto, afirma que nunca é de mais abordar estas temáticas. Provavelmente o entrevistado tem a noção de que apesar de este ser um tema debatido e valorizado atualmente ainda são necessárias muitas mudanças neste nível.

6. Síntese da entrevista nº 6

O entrevistado nº 6 é do género masculino, tem 50 anos e 22 anos de serviço nesta instituição.

A opinião do entrevistado relativamente ao acesso a cargos de liderança associado ao género é de que na função pública essa questão da igualdade de género não se coloca, pois, este acesso está associado às competências.

Relativamente à perspectiva do entrevistado sobre a possível existência de um género mais propício à liderança este afirma que a capacidade para liderar não está ligada ao género, pois no século atual deve-se às competências.

A opinião do entrevistado sobre o que seria o líder ideal é que este deve deter certas características tais como a competência, a capacidade de transmitir confiança, deve ser empático, responsável pelas decisões que tem de tomar, crítico quando necessário, mas deve ainda, ser forte e firme.

No que diz respeito aos estilos de liderança o entrevistado afirma conhecer o estilo autocrático, democrático e permissivo. No entanto, este afirma identificar-se mais com a liderança democrática apesar de em algumas situações ser necessário adotar uma atitude mais firme.

A opinião do entrevistado quanto à possibilidade da existência de diferenças pessoais entre géneros é que em parte considera que existem diferenças, no entanto, considera que estas estão cada vez mais esbatidas. Justifica a sua opinião afirmando que as mulheres adotam agora comportamentos atitudes e formas de pensar que tradicionalmente estavam mais associadas ao género masculino.

Quanto à possibilidade da adoção de determinados estilos de liderança estar associada ao género, o entrevistado tem a visão de que os estilos estão associados à personalidade e experiência de vida de cada um, independentemente do género.

Na categoria da possível disparidade entre géneros em cargos de liderança o entrevistado pronuncia-se afirmando que atualmente, existem cada vez mais mulheres em cargos de liderança apesar de antigamente o papel da mulher estar restringido à família.

A opinião do entrevistado quanto à possibilidade da variação dos valores defendidos pelos líderes ser influenciada pelo género é que não existe essa variação, pois a hierarquia de valores está associada à formação, experiência de vida e às condicionantes do sistema, não tanto à diferença de género.

No que toca à temática da emancipação da mulher, a opinião do entrevistado é que não sente essa distinção, pois independentemente do género o mais importante é a competência, a empatia, o saber transmitir confiança e ter a capacidade de motivar a sua equipa.

A temática da Igualdade de Género nas escolas é vista pelo entrevistado como algo importante a ser debatido, pois é um tema estruturante da sociedade que contribui para a formação de uma cidadania responsável. Além disso, refere ser extremamente importante criar condições para uma formação integral que inclua o respeito pelas diferenças de todo o tipo.

7. Síntese da entrevista nº7

A entrevistada nº7 é do género feminino, tem 48 anos e 22 anos de serviço na escola secundária do Funchal.

No que concerne à sua opinião sobre o acesso a cargos de liderança esta afirma que há igualdade, pelo menos na escola onde desempenha funções. Refere ainda, como exemplo, a composição do Conselho Executivo da escola de forma a comprovar a sua visão de que realmente há um equilíbrio entre géneros.

A opinião da entrevistada sobre a possível existência de um género mais propício a liderar do que outro é que não existe essa distinção, pois considera que as características de um líder não dependem do género, mas sim da sua personalidade, conhecimento e experiência.

Na questão sobre a perceção da entrevistada sobre aquilo que seria um líder ideal esta aponta que deve ser alguém com capacidade de gerir um grupo constituído por diferentes tipos de pessoas com diferentes personalidades. Deve ser alguém que detém conhecimento, visão e pensamento estratégico. Deverá saber comunicar habilmente, fomentando o respeito e a empatia. Além disso, deve saber motivar e identificar talentos.

Em relação aos estilos de liderança a entrevistada realça o estilo de liderança partilhada, que segundo a mesma, é um estilo que prima por ser comunicativo, entusiástico, motivador e em que se valoriza o trabalho colaborativo.

A opinião da entrevistada sobre a existência de diferenças pessoais entre gêneros é que realmente é verificável que existem características de personalidade próprias de cada gênero. A entrevistada aponta exemplos: biologicamente e culturalmente as mulheres assumem o papel da maternidade e isso implica ter um conjunto de competências e características que não é tão comum observar nos homens.

Na questão relativa à adoção de determinados estilos de liderança poderem estar associados ao gênero, a entrevistada não concorda com esta possibilidade, pois afirma que a liderança não depende do gênero do líder, mas sim da sua personalidade, experiência e conhecimento.

Em termos da existência de disparidades entre gêneros em cargos de liderança, a entrevistada concorda que existe ainda alguma discriminação, pois as lideranças são mais facilmente aceites e atribuídas aos homens, no entanto, refere que têm existido alguns progressos sociais e culturais nesta área.

No que diz respeito à possibilidade de haver uma variação nos valores dos líderes conforme o seu gênero a entrevistada acha que não existe essa distinção, pois os líderes decidem e atuam com base no conhecimento da situação, na sua experiência profissional e vivência pessoal, tendo em conta o grupo de trabalho.

Sobre a temática do exercício da liderança feminina poder ser diferente da masculina a entrevistada tem a opinião de que isso apenas depende das suas características de líder.

Na questão relativa à emancipação feminina a entrevistada confirma as dificuldades de ascensão da mulher na sociedade atribuindo à religião a culpa decisiva para esta situação.

Quanto à temática da Igualdade de Género nas escolas a entrevistada afirma ser uma questão muito importante a ser discutida, principalmente com as gerações mais novas para que seja claro que tanto as mulheres como os homens deverão ascender a cargos de liderança pelo seu mérito e não pelo seu gênero.

8. Síntese da entrevista nº 8

A entrevistada nº8 é do género feminino, tem 49 anos e exerce serviço na Escola Secundária do Funchal há 17 anos.

A primeira questão colocada à entrevistada foi sobre a questão do acesso a cargos de liderança. A entrevistada considera que, na escola onde trabalha existe igualdade na distribuição dos cargos, não havendo distinção do género.

A segunda questão relaciona-se com a perceção da entrevistada quanto à possível existência de um género mais propício a liderar do que outro. Esta considera que não, pois depende das pessoas e não do género.

A terceira questão é sobre como a entrevistada percebe o líder ideal. A mesma aponta valores como imparcialidade, honestidade e clareza. O líder ideal deve ser aquele que trata todos por igual e que é frontal.

A quarta questão está relacionada com os estilos de liderança. A entrevistada afirma reconhecer os estilos de liderança e considera como o mais adequado o estilo democrático, caracterizado pela capacidade de ouvir os outros e depois decidir.

A quinta questão é sobre a perceção da entrevistada sobre a existência de diferenças pessoais entre géneros. A mesma afirma que sim por isso são considerados distintamente, como homens ou mulheres.

A sexta questão está relacionada com a possível adoção de determinados estilos de liderança conforme o género. A entrevistada refere que não concorda com esta possibilidade, pois depende da pessoa em si e não do seu género.

A sétima questão é sobre a disparidade entre géneros em cargos de liderança. A entrevistada considera que na escola onde exerce funções passa-se precisamente o contrário, pois a maioria dos cargos são liderados por mulheres. Mas admite que há mais homens em cargos de liderança nas escolas. Aponta como possível razão a maior disponibilidade familiar a nível masculino.

A oitava questão relaciona-se com a possível variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o seu género. A entrevistada, diz que pode ser possível, pois as mulheres são um pouco mais sensíveis em determinadas situações, se calhar menos

práticas. No entanto, como já havia referido anteriormente depende de cada personalidade.

A décima questão diz respeito ao exercício da liderança feminina. A opinião da entrevistada é que a liderança feminina não é diferente da masculina. Pela experiência da entrevistada o respeito é igual, tem a ver com a pessoa que lidera e as suas características de bom líder ou não.

A décima primeira questão é sobre a emancipação feminina. A entrevistada concorda com as dificuldades de emancipação feminina e aponta razões como a posição das mulheres no seio familiar, como mães, a ideia que a mulher não deveria trabalhar para tratar de casa e dos filhos.

A última questão está ligada à temática da Igualdade de Género nas escolas. A entrevistada considera ser mais importante debater primeiro os Direitos Humanos.

9. Síntese da entrevista nº9

A entrevistada nº 9 não está ligada à escola secundária do Funchal, no entanto, está relacionada com a educação, pois é presidente de uma escola de 1º ciclo situada em Portugal Continental, além disso, exerce o cargo de Presidente das Mulheres Socialistas. Está inteiramente relacionada com as questões de género e com a defesa dos direitos das mulheres. Achámos por bem obter a perspetiva exterior e mais global desta professora de forma a compará-la com os dados recolhidos no local original de estudo. A entrevistada nº 9 é do género feminino tem 47 anos e leciona há 24 anos.

A primeira questão colocada à entrevistada está relacionada com o acesso a cargos de liderança associada ao género. A entrevistada considera que não existe igualdade em termos de acesso a cargos de liderança. Afirma que apesar de nos últimos anos se ter assistido a algum esforço a nível político no sentido de combater desigualdades, na prática, ainda existem diversas barreiras subliminares e culturais que levam as mulheres a se colocarem em lugares de subordinação e os homens em lugares de dominação.

A segunda questão colocada à entrevistada é sobre a perceção da mesma sobre a possível existência de um género mais propício a liderar do que outro. Esta não concorda com a existência de um género mais propício a liderar do que outro, afirma

que apesar das diferenças de perfis que possam resultar das diferenças entre homens e mulheres não é isso que determina a capacidade de liderar. Afirma ainda que, tudo depende da competência de uns e outros. Assim, encontraremos sempre homens e mulheres competentes e/ou incompetentes em termos de liderança.

A terceira questão diz respeito à percepção da entrevistada sobre como descreveria o líder ideal. A mesma aponta três características fundamentais: ter competência (formação académica adequada às funções que desempenha e competências sociais), ter habilidades pessoais e relacionais que lhe permitam congregar pessoas, motivá-las e envolve-las num projeto comum, e ser um exemplo e uma referência para os demais.

A quarta questão está ligada aos estilos de liderança e a opinião da entrevistada sobre os mesmos. A entrevistada não se foca nos estilos de liderança propriamente ditos, mas na diferença entre chefe e líder. Afirma que os líderes são aqueles que reúnem as características mencionadas na questão anterior. Os chefes são aqueles que detêm poder (na hierarquia) sem qualquer competência para tal. Afirma ainda, que no nosso país proliferam os chefes.

A quinta questão tem a ver com a opinião da entrevistada sobre a possibilidade da existência de diferenças pessoais entre homens e mulheres. A mesma afirma que todos nós temos personalidades distintas intra e inter géneros.

A sexta questão está relacionada com a possibilidade da adoção de determinados estilos de liderança estar associada ao género. A entrevistada responde que não sabe.

A sétima questão está associada à possível disparidade entre géneros em cargos de liderança. A entrevistada afirma que isto se deve a uma questão cultural e ao estereótipo enraizado na sociedade que remete as mulheres para situações de subordinação em relação aos homens.

A oitava questão à possível variação dos valores defendidos pelos líderes consoante o seu género. A entrevistada não concorda com esta afirmação, pois considera que essa variação se relaciona com outras competências como a formação académica e pessoal.

A nona questão diz respeito ao exercício da liderança feminina. A entrevistada não considera que a liderança feminina seja dificultada, sendo dito por experiência própria.

A décima questão diz respeito à emancipação feminina. A entrevistada afirma que a história dos movimentos feministas demonstra isso mesmo, sendo isto um facto comprovado. Aponta como razão o modelo patriarcal que dominou e ainda domina o mundo. Explica que, em algumas culturas, com rituais e práticas culturais arcaicas se configuram atrocidades horríveis às mulheres e crianças meninas (de que é exemplo o casamento de homens com meninas). No mundo ocidental, este modelo patriarcal conduziu a modelos de socialização estereotipados no que respeita aos papéis sociais de género.

A décima primeira questão é sobre a Igualdade de Género nas escolas. A entrevistada afirma que é indiscutivelmente necessário discutir estas temáticas, e que o mesmo deveria ser feito logo no nível pré-escolar. Acredita que só através da educação ser parece possível refletir e desconstruir essas ideias ancestrais que remetem para uma profunda desigualdade entre géneros.

10. Triangulação dos dados das entrevistas

No total foram realizadas nove (9) entrevistas, três (3) delas a indivíduos do **sexo** masculino e seis (6) a indivíduos do sexo feminino. Desde início foi possível compreender que as mulheres se propuseram a colaborar muito mais nesta investigação do que os homens. A disparidade no número de entrevistas é devido ao facto de três (3) dos docentes a quem foram enviados guiões de entrevista de forma a colaborarem com esta investigação, não terem dado qualquer resposta aos *e-mails* enviados. É interessante compreender que a sua falta de interesse pode estar associada à temática da investigação ser Liderança e Género.

Os entrevistados têm idades compreendidas entre os 47 e os 67 anos. Isto demonstra serem indivíduos com maturidade e experiência na área da educação. Quanto ao tempo de serviço na docência este varia entre os 17 e os 40 anos. São muitos anos de experiência numa instituição educativa que lhes proporcionam visões interessantes sobre a temática que se propôs estudar. Estes docentes lecionaram diversos anos orientados por uma mesma liderança, neste caso, masculina. Este líder encontra-se agora reformado após 31 anos consecutivos de liderança na escola secundária do Funchal. Foi substituído por outra professora, que já fazia parte do Conselho Executivo e que exerce funções como docente nesta instituição desde 1983. Pode dizer-se que

estes líderes trabalharam juntos durante muito tempo. Os outros entrevistados foram coordenadores de ano, Diretores de Turma e ainda uma outra pessoa não afeta a esta instituição, mas ligada às questões de género e ao ensino.

Foi colocada uma questão à entrevistada 1 sobre a sua perceção quanto à atual e à anterior liderança da escola, visto que a mesma sempre seguiu de perto o tipo de liderança anterior. A mesma respondeu que naturalmente o seu exercício será diferente de o do presidente anterior, uma vez que, não existem duas pessoas iguais. No entanto, não referiu quais poderiam ser essas diferenças. É compreensível que a mesma percebe que a liderança está intimamente ligada à pessoa e às suas características.

A primeira questão colocada a todos os entrevistados está relacionada com o acesso a cargos de liderança, como estes percebem este acesso, se acham que há igualdade ou dificuldades. A grande maioria dos entrevistados refere que acham que há igualdade no acesso a cargos de liderança, pelo menos na escola onde desempenham funções. Outros referem que pelo menos nesta região (RAM) a igualdade no acesso a cargos de liderança é hoje uma realidade, pois muitas escolas de diversos níveis de ensino são lideradas por mulheres. No entanto, alguns deles afirmam que ainda existem certas disparidades e desigualdades que, segundo a legislação já não deviam existir. Apesar de a democracia ter sido instaurada em 1974 com a Revolução do 25 de Abril e ter estabelecido um quadro normativo que consagrava a igualdade plena de direitos entre homens e mulheres, sabe-se que a realidade demonstra que ainda há muita desigualdade. A defesa da equidade e da igualdade de género nem sempre tem sido um mecanismo eficaz para diminuir esses aspetos. São apontadas algumas razões que ajudaram as mulheres a alcançarem esta igualdade, nomeadamente as suas qualificações para a liderança e gestão escolar. É referido que a liderança está ao alcance de todos e que em alguns contextos podemos ser líderes e em outros liderados. Apesar de não existirem cargos de liderança formais para todos nas escolas, isso não impede que a liderança seja exercida de outras formas, isto é, um professor é um líder, um Diretor de Turma faz parte dos cargos de gestão intermédia da escola e lidera a sua turma. Existe a opinião de que, nunca foi sentido que o género determinasse ou impedisse o acesso a cargos de liderança na escola em questão. Consideramos então que nas escolas isto poderá não ocorrer tantas vezes como noutra tipo de empresas em que as mulheres detêm maior visibilidade. Outra opinião refere que os cargos de liderança na escola secundária do Funchal estão associados às pessoas de confiança do Conselho Executivo.

Isto poderá ser uma crítica no que diz respeito à falta de hipóteses de alguém se tornar líder sem fazer parte do Conselho Executivo. O fator competência é tido com alguma importância no que toca ao acesso a cargos de liderança, pois tem-se tornado cada vez mais determinante. Outra opinião é que a questão da igualdade de género não se coloca no acesso a cargos da função pública, pois este deve-se à competência. No entanto, existe a legislação de quotas que se baseia na contratação de pelo menos 40 % de mulheres. A única opinião que refere que não existe igualdade de género no acesso a cargos de liderança é a da entrevistada que não está afeta a escola que é objeto de estudo. A mesma afirma que apesar dos desenvolvimentos e de uma crescente produção legislativa no sentido de combater a desigualdade de género, na prática, existem uma série de barreiras que colocam as mulheres em lugares de subordinação e os homens em locais de dominação. Esta entrevistada tem uma visão diferente pois leciona em Portugal continental, onde existe uma realidade diferente da realidade regional em inúmeros aspetos. No entanto, é interessante compreender que a perspetiva da mesma é contrária à de todos os outros entrevistados.

A segunda questão colocada aos entrevistados foi se achavam que um género poderia ser mais propício à liderança do que outro. Todos os entrevistados discordam desta possibilidade e são apontadas diversas razões que se irão enumerar de seguida. Consideram que a liderança não tem género, que homens e mulheres têm a mesma capacidade de liderar, pelo menos nas escolas. O que realmente importa é os líderes exercerem uma liderança cuidadora e transformadora, independentemente do seu género. A liderança está associada à capacidade de trabalho, de comunicação, conhecimento, experiência e alguns traços de personalidade. Deve existir uma complementaridade entre os géneros e uma partilha mútua de competências. No século atual a liderança não olha a géneros, mas sim a competências. Assim, apesar das possíveis diferenças que podem resultar das diferenças entre os géneros, não será isso que determinará a capacidade de liderar. Tudo depende da competência.

A terceira questão colocada foi sobre como os entrevistados descreveriam o líder ideal. O líder ideal será aquele que conseguir atingir bons resultados e o sucesso da organização; deve ser capaz de criar bons ambientes de trabalho que estimulem a criatividade e a inovação; tem de estar aberto à mudança e ser gerador de um melhor desempenho; deve ser uma quimera, ou seja, deve ser capaz de se desenvolver entre os diversos elementos e se reinventar lidando com pessoas de diferentes personalidades;

deverá ter todas as capacidades positivas inerentes aos estilos de liderança; o líder ideal tem de ser alguém que está por dentro da organização, que a conhece como ninguém e que detém um pensamento estratégico; que tem uma visão de futuro e tem um plano estruturado para o conseguir alcançar; deve manter-se atualizado e conseguir mobilizar os seus liderados, tornando-se num exemplo a seguir; deve ser exigente nos objetivos a atingir, mas, ao mesmo tempo compreensivo corrigindo erros e apontando novas soluções; deve ser capaz de tomar decisões e assumir as suas responsabilidades; deve saber identificar talentos, reconhecer os pontos fracos e potenciar os pontos fortes. A liderança é um exercício de influência por isso o líder deve ser credível e ter um comportamento adequado. Deve saber escutar, ser empático, íntegro, competente ter visão e capacidade comunicacional. É importante que se saiba expressar de forma clara, pois a boa comunicação é uma excelente forma de se evitarem conflitos. A persistência e resiliência também são valores fundamentais para um líder que deve liderar com paixão, ou seja, gostar daquilo que faz.

O líder ideal é aquele que motiva e estimula aqueles que estão à sua volta, desenvolvendo a comunidade escolar. Empenha-se nas atividades e mantém um equilíbrio entre a exigência e a gratificação (reforços positivos). Um líder ideal deve ser inspirador e capaz de influenciar, tem de ser íntegro e determinado e ter carisma. Deve ter a capacidade de se comprometer com um determinado projeto orientando a sua equipa. O respeito e a empatia são imprescindíveis. O bom líder tem de ser firme e decidido na tomada de decisões. Outras características importantes são a imparcialidade, honestidade e clareza. O líder deve ser frontal e tratar todos igualmente. Assim sendo o líder ideal deve ser competente, ou seja, ter formação adequada para o cargo que está a ocupar e ainda competências sociais que são imprescindíveis à liderança. Deve ter habilidades pessoais e relacionais que lhe permitam relacionar-se pessoalmente e profissionalmente com as pessoas que estão à sua volta motivando-as e envolvendo-as. Ser um exemplo a seguir. Em suma, os entrevistados consideram que para ser um líder ideal é imprescindível a competência, o respeito, a empatia, ser um exemplo a seguir, ter uma visão, saber tomar decisões, ser responsável, saber comunicar, motivar e identificar talentos.

A quarta questão diz respeito aos estilos de liderança e como os entrevistados os percebem. O ex. PCE da escola secundária do Funchal descreve-se como um líder transformacional e caracteriza o seu percurso como tendo sempre seguido um modelo

de liderança positivo. Afirma que sempre teve como prioridades o respeito, a dignificação, a valorização, a motivação e o facto de privilegiar as relações interpessoais e os valores. Além disso, refere que sempre tentou favorecer a inovação e a mudança como caminhos para o futuro, acarinhar todos os projetos que visassem a melhoria da escola, criar sinergias com o intuito de mobilizar e envolver todos os intervenientes no projeto educativo. Focou-se ainda na consideração das pessoas como o ativo mais importante da organização, criando uma visão partilhada com a comunidade escolar, consagrado com sentido de missão coletiva otimista.

A atual presidente do Conselho Executivo é da opinião de que a liderança pode ser exercida de várias formas e que existem tantos estilos quantos líderes. O processo de liderança nas escolas deve ser focado no desenvolvimento e aperfeiçoamento de todos os intervenientes educativos, por isso, a liderança escolar distingue-se da liderança noutras organizações. A função principal da escola é a aprendizagem e é neste aspeto que os líderes devem focar-se. A liderança na escola deve ser orientada para a aprendizagem, ser uma liderança moral, do “cuidar”, participativa e transformacional, construtiva e que ajude a escola a responder às necessidades dos que ali exercem a sua função.

A perspetiva de outros entrevistados é de que a liderança deve ser carismática ou transformacional, ou seja, constituída por líderes que são capazes de inspirar os seguidores e têm um impacto significativo nas organizações. Existem ainda os líderes transacionais que determinam o que os subordinados devem fazer para realizar os seus próprios objetivos e da organização. Outros entrevistados afirmam conhecer apenas a liderança autoritária, a democrática como sendo mais assertiva, e o estilo *laisser-faire*. Acreditam que os estilos de liderança dependem muito da cultura do povo. Outro afirma conhecer também estes tipos de liderança supracitados e acrescenta a liderança permissiva. Afirma identificar-se mais com a liderança democrática, mas em algumas circunstâncias, justificar-se-á uma atuação mais firme. Uma das entrevistadas refere apenas a liderança partilhada que é um estilo que prima por ser comunicativo, entusiástico, motivador e por valorizar o trabalho comunicativo e em equipa.

A maioria dos entrevistados considera a liderança democrática como a mais correta em que o líder ouve os outros e depois decide. Uma opinião diferente é de que só existem líderes e chefes, ou seja, os líderes reúnem capacidades fundamentais tais como competência, habilidades pessoais e relacionais, e são um exemplo a seguir. Pelo

contrário os chefes detêm o poder sem qualquer uma das competências anteriormente descritas e afirma ainda que infelizmente no nosso país proliferam os chefes e não os líderes. Esta última perspectiva provém de uma entrevistada que tem uma visão mais global da liderança, não tanto a nível regional, mas a nível nacional e a sua perspectiva é interessante neste contexto.

A quinta questão diz respeito à possibilidade de existência de diferenças pessoais entre géneros. O primeiro entrevistado refere que não considera essa possibilidade, pois todos temos personalidades diferentes de acordo com o contexto onde crescemos, a nossa educação e a nossa formação, no entanto, refletem que podem existir diferenças na forma como um e outro género se comunicam, relacionam e percecionam aquilo que está à sua volta. Afirma ainda que um bom líder poderá ter características intrínsecas à sua personalidade, independentemente do seu género tais como capacidades de organização, inteligência, assertividade, a curiosidade a criatividade e o espírito de visão.

Outra perspectiva afirma que de facto homens e mulheres podem deter características de personalidade distintas na medida em que cada pessoa é única. A perspectiva de uma das entrevistadas é que tendo em conta certos investigadores e a sua experiência profissional, os homens tendem a ser mais dominadores (fortes e agressivos) e as mulheres tendem a ser mais sensíveis, atenciosas (com os outros) e apreensivas. Contudo, existem homens e mulheres com personalidades semelhantes. Outra perspetiva feminina considera que sim e que enquanto mulher assume aprecia essas diferenças, pois esta está associada aos fatores que nos diferenciam dos homens, pertencendo à raça humana, contamos, cada um à sua maneira para a história desta pertença.

Um dos entrevistados preferiu não responder a esta questão provavelmente por não ter uma opinião formada sobre a questão. Um entrevistado refere que concorda em parte com a existência dessas diferenças, apesar de considerar que essas diferenças estão cada vez mais esbatidas. Devido à emancipação da mulher, considera que as mulheres adotaram comportamentos, atitudes e formas de pensar que em tempos passados estavam mais associados à masculinidade. Outra entrevistada considera que no geral se verificam características pessoais que são próprias de cada género e dá o exemplo de que a maternidade fornece características às mulheres que raramente se veem nos homens. Outra resposta foi que sim, existem diferenças é por isso que são distinguidos

entre homens e mulheres. Finalmente, a última entrevistada refere que todos nós temos características de personalidades distintas *intra e inter géneros*.

A sexta questão está relacionada com a possibilidade da adoção de determinados estilos de liderança poderem estar associados ao género. O primeiro entrevistado refere que a liderança não é algo estanque, rígida e inflexível. Um bom líder independentemente do seu género tem de estar atento aos sinais e aberto às mudanças, tem de ter uma capacidade de adaptação às novas conjunturas e à realidade que flui constantemente. As lideranças estão muito relacionadas com o tipo de personalidade do líder. Além de serem distintas quer sejam homens, quer sejam mulheres.

A segunda entrevistada refere que todos nós, quer sejamos homens ou mulheres devemos adotar estilos de liderança diferentes em diferentes situações, tudo depende das pessoas e das situações. Outra perspetiva é a de que há pessoas diferentes consoante as suas experiências pessoais e a sua personalidade adotam estilos de liderança diferentes. A visão de outra entrevistada é de que talvez haja essa diferença na adoção dos estilos, justificando com base nas características que distinguem os géneros, os contextos e as experiências de vida, personalidade e especificidade das situações. Outra opinião é que na maioria das vezes não nota mudanças significativas. A visão de outros entrevistados é os estilos de liderança estão associados à personalidade, conhecimento e experiência de vida de cada um, independentemente do género. A última entrevistada refere que não sabe.

Em suma, a maioria dos entrevistados considera que a adoção dos estilos de liderança não está relacionada com o género dos líderes, mas sim com a sua personalidade, experiência de vida e com as especificidades do contexto.

A sétima questão diz respeito à forma como os entrevistados percecionam a existência de disparidades entre géneros no acesso a cargos de liderança. É referido que infelizmente, hoje em dia as disparidades ainda são uma realidade que se constata nas escolas. São apontadas como razões para este evento os estereótipos, os papéis de género, responsabilidades familiares, perceções próprias das mulheres que condicionam a sua candidatura. O acesso às lideranças de topo nas escolas poderá estar muito interligado à cultura organizacional de cada estabelecimento de ensino. No entanto, é referido que apesar disso tem-se verificado um maior número de mulheres a assumir cargos de liderança. Possivelmente derivado ao facto de haver uma mudança e uma

reconfiguração nos papéis de femininos, como consequência da mulher no mercado de trabalho, com níveis de qualificação e formação adquiridos assim como independência económica e financeira. Outras perspetivas referem que na região existem diversas escolas que são lideradas por mulheres (escola secundária do Funchal, HBG, EB1 Achada etc.). Também é referido que essa disparidade pode de facto existir, pois muitas mulheres não estão dispostas a determinados cargos de liderança de topo.

Tendencialmente, as mulheres estavam muito ligadas à dimensão maternal e familiar e eram um fator de integração social. Atualmente assistimos a uma mudança de paradigma em que a mulher tende a conciliar diferentes papéis como determinantes na sua realização pessoal. Outra visão sobre este assunto é que apesar das conquistas já alcançadas a este nível as lideranças ainda são mais facilmente aceites e atribuídas aos homens. A perspetiva de uma das entrevistadas é que no caso da escola secundária do Funchal é precisamente o contrário: o maior número de cargos e liderança é ocupado por mulheres, mas admite que geralmente a liderança é mais associada aos homens e crê que isto acontece por razões de disponibilidade familiar. No fundo, este fenómeno é caracterizado por questões culturais, que levam as mulheres a remeterem-se para situações de subordinação em relação aos homens.

A sétima questão diz respeito à possível variação dos valores defendidos pelos líderes em função do seu género. É considerado pela maioria que não existe essa variação, pois, apesar de existirem algumas matizes do género feminino, estas não diferenciam o estilo de liderança. Os valores não pertencem a um género determinado, mas sim, podem ser partilhados entre os mesmos. Independentemente do seu género os líderes defendem os mesmos valores nas escolas, a liberdade, a igualdade/equidade, a inclusão entre outros. Todos os líderes desejam, independentemente do seu género a melhoria das suas escolas e que estas ajudem na construção do projeto de vida dos seus estudantes. Além disso, a defesa dos valores está relacionada com a formação, experiência de vida, as condicionantes do sistema e não o género, tendo em conta o grupo de trabalho e o conhecimento que detêm da situação.

Uma das opiniões admite existirem valores universais independentes do género, no entanto, esta admite existir uma sensibilidade feminina característica que, implícita e até explicitamente influenciam o processo de liderança. Na linha desta opinião outra entrevistada reconheceu que as mulheres poderão ser um pouco mais sensíveis a determinadas situações se calhar menos práticas. No entanto, defende de cada

personalidade. Um dos entrevistados afirma que não concorda nem discorda desta possibilidade.

Em suma, os valores, segundo a maioria dos entrevistados não varia consoante o género, mas sim quanto a fatores como experiência, conhecimento, formação académica e pessoal, etc.

A oitava questão diz respeito ao exercício da liderança feminina e refere-se à possibilidade da liderança ser exercida de forma diferente pelo líder ser homem ou ser mulher. Todos os entrevistados responderam que não existe essa diferenciação. Enumeraram algumas razões tais como o que importa aos liderados é o bom funcionamento da instituição, um bom ambiente de trabalho, independentemente do género. Outra visão afirma que a prática diária do exercício da liderança depende do contexto onde ela é exercida e, como é óbvio, do perfil de quem a exerce independentemente do género, assim como da personalidade e do tipo de liderança que lhe está associado. Outros entrevistados referem que o mais importante é a competência, o empenho, a dedicação e o brio profissional, o saber cativar e motivar as pessoas, transmitir confiança e empatia. Um dos entrevistados refere que considera ser igual, ou seja, não há nenhuma distinção. Assim, os entrevistados consideram que tem a ver com as características do próprio líder e não com o seu género.

A nona questão está relacionada com a emancipação feminina e refere-se à perceção dos entrevistados sobre a mesma. Todos os entrevistados confirmam que concordam que as mulheres tiveram um percurso de afirmação diferente do de os homens, tiveram uma luta difícil para alcançarem aquilo que durante anos foi direito de apenas um dos géneros, o masculino. Os movimentos feministas são uma prova irrefutável desta distinção no percurso entre os géneros. São apontadas razões de índole religiosa, familiar em que as mulheres durante séculos ficaram renegadas apenas ao seio familiar e à maternidade, política, e social que contribuíram para criar uma sociedade estratificada e preconceituosa com estigmas, mas também diferenciada nas diferentes ocupações, funções, e papéis a desempenhar.

Existem diversos comportamentos discriminatórios contra as mulheres e há ainda quem considere que há profissões para cada um dos géneros, o que contribuí para essa mesma distinção. Assim, o modelo essencialmente patriarcal, que ao longo dos séculos vigorou e continua a vigorar o mundo faz com quem em algumas civilizações existam

rituais e práticas de violência contra as mulheres e crianças como é exemplo o casamento de meninas com homens. No mundo ocidental esse modelo patriarcal conduziu a modelos de socialização estereotipados no que respeita aos papéis sociais de homens e mulheres. É referido que as mulheres conseguiram alcançar posições de topo e de referência, pois possuem talentos de liderança dentro de si, pelo desejo de se colocar ao serviço dos outros e, por outro lado demonstrarem e se afirmarem perante um mundo que é, muitas vezes, machista e injusto para com elas. A pílula anticoncepcional e a máquina de lavar ajudaram à emancipação das mulheres.

A décima questão foca-se na temática da Igualdade de Género ser abordada nas escolas. A maioria dos entrevistados considera essencial abordar esta temática nas escolas, quer seja através de clubes ou projetos, pois é algo que deve começar a ser desconstruído o mais cedo possível para que os estudantes se possam tornar cidadãos exemplares respeitadores e conscientes da igualdade. É referido que os estudantes devem ser educados também para escolherem um líder competente e não por este ser homem ou ser mulher, a liderança deve ser alcançada através do mérito e não do género.

A escola é um meio privilegiado de socialização e tem como missão promover a igualdade de oportunidades e educar para os valores do pluralismo e da igualdade entre homens e mulheres. É inconcebível que atualmente ainda se façam, sentir desigualdades e discriminações deste género. Nunca é de mais abordar este tema de forma multidisciplinar. No fundo, o mais importante é os estudantes saberem respeitar-se uns aos outros a todos os níveis independentemente do género. Esta é uma forma de educar para a promoção dos valores que nos torna mais humanos e nos permite coabitar de forma pacífica, responsável e solidária, independentemente de sermos quem somos. Há ainda a opinião de a desconstrução destes estereótipos e preconceitos deve começar o mais cedo possível, ainda no pré-escolar, pois só através da educação parece possível desmistificar estas ideias ancestrais. Dois dos entrevistados consideram que este tema não é o mais importante e que já é demasiado falado, devíamos antes olhar para os Direitos Humanos antes de falarmos de Igualdade de Género.

Parte V – Considerações finais

A partir da investigação realizada foi possível chegar a diversos resultados, tendo em conta os objetivos anteriormente fixados. Em primeiro lugar interessa elucidar para o facto de que foi difícil entrevistar todos os indivíduos de género masculino. Três destes não responderam às entrevistas e não apresentaram qualquer justificação nesse sentido. Todos os indivíduos do género feminino responderam às entrevistas e demonstraram um maior interesse e disponibilidade sobre o assunto das questões de género. Sabe-se que esta é uma temática mais interessante para as mulheres pois são elas que sentem a maior parte das dificuldades e das desigualdades em se afirmarem positivamente na sociedade.

Importa refletir sobre o facto da escola em questão ter sido liderada durante mais de três décadas pela mesma pessoa, criando hábitos e costumes que se infiltraram verdadeiramente na cultura organizacional da escola. Este fator pesa muito neste estudo pois a atual líder sempre seguiu de perto a liderança do anterior PCE, sendo mesmo considerada “o braço direito” do mesmo. Obviamente, estes fatores influenciam a forma como a atual presidente lidera, tentando concretizar aquilo que já estava a ser feito anteriormente e trabalhando na mesma linha.

Todos os entrevistados têm pelo menos 10 anos de serviço docente. Assim sendo, é natural que se identifiquem com a cultura organizacional da escola e os valores defendidos pela mesma. Além disso, conhecem o tipo de liderança que rege a escola e que a orienta.

No que diz respeito ao acesso a cargos de liderança, os entrevistados consideram que houve diversos desenvolvimentos em termos da igualdade de acesso e consideram que essa é uma realidade, pelo menos na escola secundária do Funchal. É considerado pela atual PCE que a sua liderança se distingue da anterior pois não existem duas pessoas iguais. Como se sabe existem diversos níveis e tipos de liderança. Naturalmente na escola não há lugar para que todos ocupem cargos de liderança formal. Tal como afirmam Goleman, Boyatziz e Mckee (2002),

(...) numa organização, há muitos líderes, não apenas um. A liderança está distribuída. (...) reparte-se por todas as pessoas de todos os níveis que, de uma forma ou de outra, funcionam como líderes de um grupo

de seguidores – seja qual for a posição dessa pessoa na organização(p. 14).

Por isso mesmo, os docentes têm um papel essencial na liderança escolar e foram essenciais na realização desta investigação.

Não existe um género mais propício à liderança segundo os entrevistados. Estes acreditam que homens e mulheres têm a mesma capacidade de liderar. A capacidade de liderança está associada a outros fatores tais como: rigor, competência, responsabilidade e profissionalismo. O mais importante em termos de liderança é a capacidade a exercer de forma transformadora independentemente do seu género. A liderança é associada à capacidade de trabalho e de comunicação e a alguns traços de personalidade. É essencial que um líder se foque na partilha de competências. Apesar das possíveis diferenças existentes entre homens e mulheres isso não determina a sua capacidade de liderança. Assim sendo, qualquer pessoa independentemente do seu género pode ser um líder bem-sucedido.

O líder ideal é caracterizado de forma distinta pelos entrevistados, no entanto existem pontos comuns. O líder ideal é aquele que consegue atingir o sucesso da organização, deve ser capaz de motivar e envolver os liderados, deve saber comunicar e escutar e ser um exemplo a seguir. O líder deve deter uma visão de futuro e um plano para a conseguir alcançar, sendo exigente nos objetivos a cumprir, mas atuando de forma compreensiva. Além disso deve ser responsável, ser credível, persistente e resiliente. O líder deve gostar daquilo que faz e liderar com paixão. Outras competências consideradas imprescindíveis no líder: ser inspirador; íntegro; carismático; empático; respeitador; firme; decidido; imparcial; honesto; honesto; claro; competente. Os entrevistados acreditam que o líder tem de deter competências sociais e formação adequado ao papel que está a desempenhar, além disso deve saber relacionar-se facilmente com os indivíduos motivando-os e envolvendo-os.

No que toca aos estilos de liderança o anterior Presidente do Conselho Executivo da escola secundária do Funchal considera adotar maioritariamente o estilo de liderança transformacional. A atual Presidente não foca a sua resposta no seu estilo de liderança, mas afirma que a liderança pode ser exercida de várias formas e existem tantos estilos como líderes. Esta perspetiva vai ao encontro do que é defendido por Goleman, Boyatziz e Mckee (2002) “os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com

um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam de um para outro conforme as circunstâncias” (p.75). Portanto, considera que não se pode coadunar a apenas um tipo de liderança. A liderança na escola deve ser direcionada para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos estudantes e dos docentes criando assim um impacto positivo na organização. A liderança escolar destaca-se das outras por esta razão. O exercício da liderança deve estar focado no princípio de ensino aprendizagem de forma a conseguir melhorar os seus resultados e responder às necessidades dos estudantes.

Todos os entrevistados consideram ter conhecimento sobre os estilos de liderança. Os estilos de liderança referidos pelos entrevistados são os seguintes: carismática ou transformacional através da qual o líder foca a sua visão pessoal e energia nos seus liderados criando um impacto positivo na organização. Na perspetiva de Borges e Mendes (2014) o estilo de liderança Transformacional refere-se a um líder que acredita que pode contribuir para uma mudança de atitudes, de crenças e de valores do seu grupo. Este tipo de líder procura atuar para que se possa autorrealizar e a se autodesenvolver. Há uma relação de proximidade entre este e o seu grupo. A forte relação entre o líder e o grupo de liderados propícia a auto eficiência, a autovalorização e a autonomia de todos os intervenientes, isto é, a liderança transacional que determina o que os subordinados precisam para realizar os seus próprios objetivos e os objetivos da organização. Borges e Mendes (2014), explicam este tipo de liderança de forma diferente, defendendo que o líder age de acordo com a autoridade formal, apostando em sanções, punições e recompensas como meio para motivar os liderados. Normalmente o grupo obedece, pois trabalha mediante a influência de um possível reforço positivo que é a recompensa; liderança autoritária é um tipo de liderança mais rígida em que o líder assume um papel de preponderância sob os seus súbditos.

A liderança democrática tem que ver com a promoção de discussões saudáveis por parte do líder entre o grupo que o acompanha, intervindo quando necessário. Todos os membros são valorizados podendo tomar decisões e argumentar. Através do apoio do líder democrático, qualquer membro do grupo tem conhecimentos dos procedimentos, e tem as ferramentas necessárias para atuar em prol dos objetivos estipulados. Os membros do grupo auto motivam-se e entreajudam-se mutuamente; estilo de liderança *laisser-faire* está associado a um tipo de liderança mais liberal. O grupo tem autonomia para tomar decisões importantes e organiza a sua atuação de acordo com as suas

próprias regras. Isto implica um grande nível de responsabilidade e preparação por parte dos subordinados que atuam por sua conta sem orientações do líder. É essencial que os mesmos se sintam constantemente motivados e tenham uma forte capacidade de adaptação e resolução de problemas e conflitos; liderança partilhada na qual o líder é comunicativo, entusiástico, motivador e valoriza o trabalho de equipa;

Uma perspetiva diferente das restantes não foca exatamente a temática dos estilos de liderança, mas sim a distinção entre líderes e chefes. Os primeiros são aqueles que reúnem características como competências, habilidades pessoais e a capacidade de serem um exemplo a seguir. Os chefes detêm o poder na hierarquia sem terem qualquer competência para tal. De forma a concluir os resultados sobre esta questão importa refletir sobre a perspetiva de Fraga (2014):

A eficácia de um estilo depende pontualmente da tarefa, da pessoa e da situação em causa. Todos os estilos de liderança são eficazes em circunstâncias específicas, devendo uma chefia ter em conta as características da situação, antes de adotar determinado estilo (p.156).

Existe a opinião de que a adoção de determinados estilos de liderança está muito associada à cultura do povo. Certos entrevistados afirmam que se identificam mais com um tipo de estilo do que com outro. Por exemplo é afirmado a identificação com o estilo de liderança democrático. Segundo Couto (2010), as mulheres possuem características de personalidade que lhes permitem atuar de forma mais envolvida e sentimental na resolução de problemas e na liderança efetiva de um grupo, “assim, o desempenho da mulher enquanto líder é baseado no seu carisma, competência, contacto e capacidade de relacionamento para influenciar o comportamento dos subordinados” (p.85).

No que diz respeito à opinião dos entrevistados sobre esta temática os resultados não são unânimes. Um dos entrevistados considera que não existem diferenças de personalidade pelo facto de ser homem ou mulher, mas sim pelo facto de haver personalidades diferentes de acordo com o meio cultural educação e formação. No entanto, aceita que poderão existir diferenças na forma como um e outro género comunicam, se relacionam e percecionam aquilo que está à sua volta. De facto,

As mulheres têm maior destreza linguística. Elas reconhecem e descodificam mais facilmente aquilo que é dito nas entrelinhas. Com

sensibilidade, entendemos os gestos dos outros e lemos a sua mímica. (...) Para as mulheres, é relativamente mais fácil congregiar diferentes modos de ver, isto é gerar um consenso. As mulheres são negociadoras mais hábeis. (...) Todos os sentidos trabalham nas mulheres com mais precisão. Temos uma clara superioridade no que diz respeito à audição, ao sabor, ao sentir, ao cheiro e ao tacto. (...) E ainda: as mulheres conseguem prestar atenção a diversas coisas ao mesmo tempo. (...) São mais perseverantes e aguentam melhor a fadiga física. As suas qualidades de liderança baseiam-se mais na igualdade de tratamento, na colaboração e no aproveitamento objectivo de todas as capacidades da equipa. As mulheres interessam-se pelas pessoas. Querem saber o que os outros fazem e querem compreendê-los (Ehrhardt. 2002, pp.21-22).

Outra opinião é que os homens são mais dominantes enquanto as mulheres tendem a ser mais sensíveis e atenciosas o que vai ao encontro do que é defendido pela autora supracitada. Outro fator importante foi a emancipação da mulher que possibilitou o esbater das possíveis diferenças de personalidade, apesar das mesmas ainda existirem de certa forma. O facto de as mulheres assumirem mais profundamente o papel da maternidade fornece-lhes um conjunto de características que não são tão comuns nos homens. Tal como afirma o autor supracitado “certos estudos demonstraram que as mulheres adotam maioritariamente um estilo de liderança transformacional, ao passo que, os homens adotam um estilo de liderança mais autocrático, “assim, o estilo de liderança feminino é visto como de transformação e delegação de poderes, em oposição ao mero exercício do poder” (Couto, 2010, p.86).

Todos os indivíduos possuem personalidades distintas *intra e inter géneros*. Um dos entrevistados do género masculino preferiu não responder à questão. A partir da revisão da literatura é possível reter a perspectiva de que existem estudos nesta área que provam que existem diferenças a nível biológico que importam valorizar e que têm efeito nas lideranças. As mulheres têm a capacidade de conseguir realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, ao passo que, os homens sentem mais dificuldade nesse aspeto. Isto deve-se ao facto de que:

há mais 15% a 20% de fluxo sanguíneo no cérebro de uma mulher do que no de um homem, a qualquer momento. Nenhum dos cérebros é superior ou inferior, mas a diferença no fluxo de sangue faz com que diferentes partes do cérebro funcionem em simultâneo (Silva, 2011, p.40, citando Gurian & Annis, 2008).

De facto, estas diferenças mencionadas poderão não ser fatores decisivos no exercício da liderança, mas importa ter em conta para este estudo.

No que diz respeito à possível influência do género na adoção de determinados estilos de liderança é referido que a liderança é um processo flexível e que o líder, independentemente do seu género deve ser capaz de estar atento aos sinais e aberto à mudança. As lideranças estão associadas aos traços de personalidade dos líderes. Pessoas diferentes consoante as suas experiências pessoais e personalidade adota, estilos de liderança diferentes. Outro fator serão as características pessoais que definem homens e mulheres. Uma opinião é de que na maioria das vezes não se notam diferenças insignificativas em termos destes aspetos.

A maioria dos entrevistados considera que a liderança ocorre de acordo com as experiências de vida, o contexto onde ocorre a liderança e as características do próprio líder. Portanto, não consideram que o género influencie a adoção de determinados estilos. Uma das entrevistadas refere que não sabe responder à questão colocada. A perspetiva de Barracho e Martins (2010) é a seguinte: A cultura e o contexto social em que os indivíduos estão inseridos influenciam de facto a sua atuação, “Assim, em organizações dominadas por homens, as mulheres apenas conseguem alcançar os seus intentos, adoptando estilos mais relacionais e menos agressivos” (Barracho & Martins, 2010, p.135).

No que toca à disparidade entre géneros em cargos de liderança a maioria dos entrevistados considera que é uma realidade que ainda se constata atualmente apesar de existirem diversos avanços nessa área. Algumas das razões apontadas para este acontecimento relacionam-se profundamente com a emancipação da mulher nos últimos anos. Estes fatores contribuíram para a qualificação da mulher e conseqüentemente para consagrar um novo nível de autonomia. Os estereótipos ou papéis de género, as responsabilidades familiares e as perceções das próprias mulheres condicionam a sua candidatura a cargos de topo. Também a cultura organizacional de cada estabelecimento educativo pode influenciar o acesso às lideranças de topo. Nesta linha de pensamento, Amâncio (1994), defende que “a assimetria dos papéis tradicionais dos dois sexos relega as mulheres para uma condição de grupo minoritário não só pela sua posição social objetiva, na esfera pública, mas também no plano subjectivo, e que pode explicar a sua discriminação enquanto categoria social” (p.32).

Outras opiniões referem que na RAM existem muitas escolas que têm mulheres como líderes. Muitas mulheres não se encontram com o objetivo de liderança, ou seja,

não ambicionam tal responsabilidade Quanto mais decisões “tiverem de ser tomadas directamente por eles, melhor, pois isso fá-los parecer mais importantes” (Amâncio, 1994, p.159). Nesta linha de pensamento a mesma autora afirma que “elas estão nitidamente menos interessadas no poder do que os homens” (Amâncio, 1994, p.86). Por vezes as pessoas não ambicionam tais cargos além disso as lideranças são mais aceites e atribuídas aos homens. Na escola secundária do Funchal a maioria dos cargos são ocupados por mulheres, no entanto é aceite que existem mais homens em cargos de liderança do que mulheres, provavelmente por maior disponibilidade familiar. A existência de disparidades deve-se às questões culturais e aos estereótipos enraizados que remetem a mulher para a subordinação em relação aos homens.

Na questão sobre a possível variação dos valores defendidos pelos líderes as opiniões são de que não existe essa variação pois independentemente do género os valores defendidos são os mesmos. Esses valores devem ser a liberdade, a igualdade a equidade a inclusão entre outros. Todos os líderes desejam a melhoria das suas escolas. Uma das entrevistadas refere mesmo o exemplo da escola secundária do Funchal afirmando que os valores defendidos atualmente são os mesmos que na presidência anterior. Quanto a opiniões relativamente diferente é defendido que existem valores universais que independentes do género, mas que existe também uma sensibilidade feminina característica que, implícita e até explicitamente influenciam o processo de liderança.

Um dos entrevistados não formula qualquer opinião sobre o assunto. Outra perspectiva é que os valores defendidos estão associados à formação, experiência de vida e às condicionantes do sistema. Alguns entrevistados consideram que os valores estão interligados com o contexto e as vivências pessoais de cada um. A formação académica e pessoal também são apontadas como aspetos a ter em conta em termos de valores defendidos pelos líderes. Tudo isto está interligado com a cultura organizacional de cada instituição de ensino. Assim, os valores defendidos pelos líderes não variam consoante o género, mas sim consoante o contexto, a formação, as vivências e a cultura organizacional da escola.

No que diz respeito à questão do exercício da liderança poder ser influenciado pelo género a maioria dos entrevistados considera que isto não ocorre. O que importa aos líderes é o bom funcionamento da instituição, um bom ambiente de trabalho,

independentemente de ser homem ou mulher. Outros fatores que influenciam o exercício da liderança são o contexto e o perfil de quem lidera. A liderança deve ser desempenhada com competência, empenho dedicação e brio profissional. É considerado que o exercício da liderança entre os géneros pode ser considerado igual apesar das particularidades pessoais de cada indivíduo. De facto, existe uma influência de fatores externos que afetam tanto os líderes do género feminino como masculino, no entanto o exercício da liderança não difere derivado ao género.

Na temática da Emancipação Feminina todos os entrevistados consideram que as mulheres tiveram um percurso difícil para terem os direitos e as oportunidades que têm hoje em dia, quer a nível profissional quer a nível pessoal. As razões foram de índole religiosa. Política económica e social que contribuíram para a criação de uma sociedade estratificada em que existem papéis definidos tal como afirma Schouten (2011) “é inegável a tendência humana de mentalmente dividir a sociedade conforme um modelo binário, entre homens e mulheres, aplicando os estereótipos respetivos” (p.40). As funções maternais e familiares da mulher contribuíram para uma maior dificuldade de ascensão à independência e à igualdade de direitos e deveres.

Atualmente ainda há quem acredite que existem profissões destinadas a um e outro género. As mulheres conseguiram conquistar posições de liderança pois possuem capacidades e talentos dentro de si e têm o desejo de os colocar aos serviços dos outros e se afirmarem assim perante um mundo muitas vezes machista e injusto. A situação que as mulheres atravessaram no passado levou à criação de discriminação, estigmas e preconceitos difíceis de ultrapassar. O mundo é dominado por um modelo patriarcal que conduziu a processos de socialização estereotipados no que concerne aos papéis sociais de homens e mulheres. A história retratada ao longo do capítulo sobre Liderança e Feminismo comprovam que é um facto a luta incessante por parte das mulheres para estarem onde estão atualmente.

A questão sobre a Importância da Igualdade de Género ser abordada nas escolas é vista como algo importante e necessário pois a escola ocupa um lugar privilegiado na socialização e deve ter como missão a igualdade de oportunidades e deve educar para os valores do pluralismo e da igualdade entre homens e mulheres. Nunca é de mais abordar esta temática, apesar da maioria das escolas estar sensibilizada para esta temática. O

mais importante é que os estudantes aprendam a respeitar as pessoas independentemente do seu género ou das suas preferências sexuais.

Todas as temáticas estruturantes da sociedade devem ser abordadas nas escolas, locais onde os estudantes crescem e desenvolvem a sua personalidade. As escolas têm a obrigação de criar condições para a formação integral que inclui o respeito pelas diferenças de toda a ordem. É urgente criar a consciência de que homens e mulheres devem ascender a cargos de liderança pelo seu mérito e não pelo seu género. Os Direitos Humanos devem ser o ponto de partida para abordar as questões de género. O ideal seria começar esta desconstrução o mais cedo possível, desde o pré-escolar.

A educação tem um papel fundamental na desconstrução das ideias ancestrais que remetem homens e mulheres para situações de profunda desigualdade. É considerado por uma das entrevistadas que na escola secundária do Funchal não há essa necessidade pois a comunidade demonstra respeitar os géneros. Um dos valores defendidos por esta escola é mesmo o respeito.

Tal como foi referido pela maioria dos entrevistados, existem fatores que determinam e influenciam a participação das mulheres no mercado de trabalho. O casamento e a maternidade são fatores determinantes quando se trata de ser ativa profissionalmente.

Two additional factors that exert a strong impact on the gender gap are marital status and parenthood. The results show that the gender gap for both natives and non-natives (EU mobile and non-EU born) is the highest between married men and women with children and the smallest between men and women who are not married and have no children. More specifically, women who have children (either married or not) have the lowest likelihood of being active on the labour market. This pattern is consistent for natives, EU mobile citizens and non-EU born migrants. (Grubanov-Boskovic S. Tintori G. Biagi F. 2020, p. 32)

Respondendo à principal questão deste estudo, não se considera que o género do líder seja um fator determinante que possa alterar a dinâmica escolar e a transformação da escola. De facto, os entrevistados consideram que qualquer líder pode ser bem-sucedido, através da competência e formação adequadas. Alguns traços de personalidade podem atuar de forma positiva, mas não são impedimento para uma

liderança bem-sucedido. Seria interessante estudar esta dinâmica de mudança de género na liderança noutra instituição educativa em que os líderes não se conhecessem tão bem e não tivessem atuado de perto durante tanto tempo. Sabe-se que este fator influenciou a liderança atual.

O género, associado à liderança, transforma a escola? Para já, parece que não. Num estudo doutoral, provavelmente, com mais dados e mais observação poderemos ter maiores certezas. Mas uma coisa é certa: a desigualdade de géneros mantém-se. De facto este estudo não foi o suficiente para estudar tudo aquilo que nos era interessante. No entanto foi essencial para criar ainda uma maior admiração por esta área e por todo o trabalho que ainda há por fazer, no sentido de diminuir ao máximo a desigualdade de género. A esfera familiar e da parentalidade são fatores subjacentes a ambos os géneros, no entanto parecem influenciar maioritariamente o género feminino a nível profissional e não só. Há muito por estudar e muitas conclusões para retirar relativamente à temática das questões de género e da liderança.

Referências

- Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino: a construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.
- Amâncio, L. (1989). *Factores psicossociológicos da discriminação da mulher no trabalho*. Tese de Doutoramento não publicada. Lisboa: ISCTE.
- Apple, M. (1999). *Ideologia e Currículo*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora.
- Apple, M., Bean J. (2000). *Escolas Democráticas*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora.
- Apple, M. (2000). *Política cultural e educação*. São Paulo: Cortez.
- Apple, M. (2006). *Ideologia e currículo*. Porto Alegre: Artmed 3ªed.
- Avis, J., Evans, S. (2000). *As mulheres que infringiram todas as regras*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Ball, S. (1989). *La Micropolítica de la Escuela: Hacia una teoría de La Organization Escolar*. Barcelona: Ediciones Paidós (trad. Esp.).
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baptista C., Sousa M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Barracho, C., Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bates, R. (1986). Toward a Critical Practice of Education Administration in Thomas Sergiovanni & John Corbally (eds.). *Leadership and Organization Culture: New Perspectives on Administration Theory and Practise*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Beauvoir S. (1980). *O Segundo Sexo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Bell, J. (2003). *Como realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

- Bento, A. (2015). *15 Tópicos (e dicas) Fundamentais Sobre Investigação*. Coleção ideias em prática. Região Autónoma da Madeira, Funchal: Universidade da Madeira.
- Bogdan R., Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- Bruner, J. (1996). *Cultura da Educação*. Lisboa: Edições 70
- Bruner, J. (2008). *Actos de Significado*. Lisboa: Edições 70
- Casaca, S. (2005). "Flexibilidade, trabalho e emprego - ensaio de conceptualização, Working Paper SOCIUS, n° 10/2005, ISEG-UTL. <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp200510.pdf>
- Carapeto, C., Fonseca F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Silabo.
- Collin, F. (1991). Diferença e diferendo. A questão das mulheres na filosofia. In G. Duby & M. Perrot (Eds.), *História das Mulheres. O século XX*. Porto: Edições Afrontamento.
- Coménio, J. (2006). *Didáctica Magna*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 1657).
- Comissão para a Igualdade de Género (CIG) Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 (ENIND)
- Correia, A. (2009). *Assimetrias de Género. Ensino e liderança educativa*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Costa, A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa.
- Costa, F. (2007). O Quotidiano de um Director Escolar: Entre a Gestão e a Liderança. In F. M. Costa, *Livro de Atas do IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação / III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional. O Governo da Escola: Os Novos referenciais, as práticas e a formação*. Lisboa, Portugal: Fórum Português de Administração Educacional.

- Couto, M. (2010). *Género e Liderança na escola: Da feminização da profissão docente ao desempenho de cargos de topo*. Viseu: Universidade Católica Portuguesa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª Ed.) Lisboa: Editora RH.
- Dewey, J. (1959). *Democracia e Educação*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Diário de Notícias. (2019). *Salários, liderança, recrutamento. A igualdade nas empresas ainda tem muros por derrubar*. Acedido em 6-06-2019 através de <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/dia-da-mulher-a-igualdade-nas-empresasain-a-tem-muros-por-derrubar-10656914.html>.
- Ehrhardt, U. (2002). *As mulheres são simplesmente melhores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Escola Secundária Jaime Moniz (ESJM), (2018). Plano Anual de Escola, 2018/2019. Funchal.
<https://drive.google.com/file/d/1d02iHhoiN8Oy4eqrCORHvZxoyj3D62ZS/view>
- Escola Secundária Jaime Moniz (ESJM), (2018-2022). Projeto Educativo de Escola. Funchal.
https://www.jaimemoniz.com/images/docs/orientadores/PE2018-2022_final.pdf
- Etxebarría, L. (2000). *A Eva Futura. O que significa o feminismo no século XXI*. Lisboa: Notícias Editorial
- Etzioni, A. (1964). *Organizações Modernas*. S. Paulo: Livraria Pioneira.
- Fino, C. (2011a). Demolir os muros da fábrica de ensinar. *Humana e*. Vol. 1, (4), 45-53.
- Fraga, N. (2014). As Lideranças e os Processos Participativos: Uma Reflexão em torno da cidadania democrática. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 12 (5), 151-171. Consultado a 25- 11- 2019 através de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2833/3050>.
- Freire, P. (1979). *Educação e Mudança*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: Edições ASA.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Grubanov-Boskovic S., Tintori G., Biagi F. (2020). *Gaps in the EU Labour Market Participation Rates: an intersectional assessment of the role of gender and migrant status*. European Commission.
- Hargreaves, A., Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Haste, H. (1993). *The sexual metaphor*. London. Harvester. Wheasheaf.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género (2017) consultado em 6 de dezembro de 2019 através de <https://eige.europa.eu/pt/in-brief>
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio
- Lamas, R. (1995). *Mulheres para além do seu tempo*. Venda Nova: Bertrand Editora.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topical psychology*.
- Lima L. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar – Um estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Universidade do Minho.
- Neill, A. (1970). *Liberdade sem medo*. São Paulo: IBRASA.
- Nicholson, P. (1996). *Gender, power and organization*. London: Routledge.
- Nogueira, C. (2001). *Um novo olhar sobre as relações sociais de género. Feminismo e perspetivas críticas na psicologia social*. Fundação Calouste Gulbekian Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (2017). Consultado a 2-06-2019 através de <https://www.ods.pt/ods/#17objetivos>.
- Organização Mundial do Trabalho Relatório (OIT) Global da OIT 2016/17: Desigualdade Salarial no Local da Trabalho

- Organização Mundial de Saúde (OMS) (2017).
- Oliveira, A. (1969). *Feminismo*. Enciclopédia Luso-Brasileira. Lisboa: Verbo.
- Pestana, A. (2003). *Gestão e educação: uma empresa chamada escola*. Rio de Janeiro: Catedral das Letras.
- Pintassilgo, M. L. (1981). *Feminismo – Palavra velha? Reflexão Cristã*, 26, 12-16.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, S. (2005). *Retratos de Mulher. Construções Sociais e Representações Visuais no Feminino*. Porto: Campo das Letras.
- Rodrigues, L. (2016). *Transgredir para empoderar. O empoderamento das jovens mulheres pela educação*. *Revista Tempos e Espaços em Educação*. 9 (18). (pp. 91-98). São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe.
- Rodrigues, L. (2014). *O empoderamento das jovens através da educação na União Europeia*. A8-0167/2018 (INI). Bruxelas. Parlamento Europeu.
- Silva, M. (2011). *Liderança e Género: Que relações? Estudo de caso nas escolas públicas do 1º ciclo da RAM*. Região Autónoma da Madeira, Funchal: Universidade da Madeira.
- Schouten, M. (2011). *Uma Sociologia de Género*. Famalicão: Edições Húmus.
- Sergiovanni, T. (2004). *O Mundo da Liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA Edições.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. Porto: ASA Edições.
- Silva, T. (2000). *Teorias do Currículo. Uma introdução crítica*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. (1ª Edição). Lisboa: Livros Horizonte.
- Sousa, A. (2009). *Investigação em Educação*. (2ª ed.) Lisboa: Livros Horizonte.
- Stake, R. (2009). *A arte de investigação com Estudos de Caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.

- Tavares, M. (2000) *Movimentos de Mulheres. Roteiro Cronológico – 70/90*. Departamento de Mulheres da UDP.
- Toffler, A. (2001). *Choque de Futuro. Do Apocalipse à Mudança*. Lisboa: Edição Livros do Brasil.
- Vecchio, R. (2002). *Leadership and gender advantage. The Leadership Quarterly*, 13 (6), 653-654. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00156-X.
- Vinkenburg, C. , Engen, M., Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2011). *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? The Leadership Quarterly*, 22, 10–21. doi:10.1016/j.leaqua.2020.11.003.
- Vickery, B. (1970). *Techniques of information retrieval*. London: Butterworths.
- Weber, M. (1979). *Ensaio de Sociologia*. (Organização e Introdução de H. H. Gerth & C. Wright Mills.) Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Yin, R. (1989). *Estudo de caso - Planeamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman.

Referências legislativas:

- Decreto Legislativo Regional 21/2006/M de 21 de junho de 2006 (Autonomia das escolas).
- Lei n.º 1 de 1976 (Constituição da República Portuguesa). Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10
- Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).
Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14
- Lei Orgânica n.º 3/2006 (Lei da Paridade nos Órgãos Colegiais Representativos do Poder Político) - Diário da República n.º 160/2006, Série I de 2006-08-21.

Apêndices

Cronograma

Procedimentos e Atividades	Meses													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Ago	Sete	Out	Nov	Deze		
Escolha do tema.														Ano 2019
Elaboração da pergunta de investigação.														
Leituras e revisão da literatura.														
Elaboração do projeto.														
Revisão técnica do projeto.														
Entrega da versão final do projeto.														
Defesa do projeto.														
Leituras e revisão da literatura.														Ano 2020
Elaboração das entrevistas.														
Elaboração das entrevistas com os PCE.														
Elaboração das entrevistas aos docentes.														
Tratamento das entrevistas.														
Análise das entrevistas.														
Redação final da dissertação.														
Revisão técnica da dissertação.														
Entrega da dissertação.														

Apêndice 1 – Entrevista nº1

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no do Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

Masculino.

2. Indique a sua idade.

67 anos.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

2 anos na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra e 40 anos na escola secundária do Funchal.

4. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança? Justifique a sua posição.

À priori acho que existe. A democracia instaurada em Portugal pela Revolução de Abril de 74 estabeleceu um quadro normativo que consagra igualdade plena de direitos entre homens e mulheres. Contudo, podemos objetar que existe uma diferença abissal entre o que estabelece a lei e a realidade objetiva e que embora tenham sido consagrados esses direitos fundamentais, a equidade de género nem sempre tem sido um mecanismo eficaz para fazer diminuir as desigualdades sociais e de género. A minha experiência, cimentada ao longo de 31 anos de liderança, constata que a igualdade de acesso aos cargos de liderança, é hoje uma realidade. Existem muitos docentes do género feminino que têm mestrados e doutoramentos na área da liderança

e da gestão escolar e que se encontram à frente dos destinos de muitos estabelecimentos de ensino. Basta recordar que uma das maiores e mais antigas escolas secundárias da Região Autónoma da Madeira é liderada por uma mulher.

5. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não. A liderança não tem género. Lidei com muitas colegas que exerceram diversos cargos durante os meus 31 anos de presidente do conselho diretivo/executivo e constatei que, quer nas áreas da administração, quer nas áreas pedagógicas e de ação social, pautaram a sua atuação com rigor, competência, responsabilidade e profissionalismo exemplares. Em suma, considero que homens e mulheres têm a mesma capacidade de liderar.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Não é fácil responder a esta questão. Considero que um bom líder é aquele que consegue atingir bons resultados, isto é, o sucesso da sua organização. No entanto, os bons resultados dependem das pessoas que trabalham na organização. Um bom líder é aquele que é capaz de criar ambientes emocionais que estimulem a criatividade e a inovação, que ajudem a criar um bom ambiente de trabalho, aberto à mudança e gerador da melhoria do desempenho. O líder ideal é uma quimera, porque a nossa condição humana não é perfeita. No entanto, respondendo à sua questão, considero que o líder ideal teria que ter todas as competências positivas inerentes aos diversos estilos de liderança. Assim o líder “ideal” deve conhecer muito bem a sua organização, a sua equipa de trabalho; deve ter uma visão de futuro, ter um plano bem estruturado do caminho a seguir; deve estar sempre a aprender, sempre atualizado; deve ser uma referência, um exemplo a seguir; deve potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas, deve criar um ambiente de “ressonância”; deve estar aberto à mudança e à inovação, orientando aqueles que são mais resistentes à mudança, fazendo-os sentir os benefícios e as necessidades da mesma; deve ser exigente, nos objetivos a atingir,

mas compreensivo, corrigindo os erros e apontando novas soluções; deve saber tomar decisões e assumir as suas responsabilidades; deve saber identificar os talentos daqueles que lidera, reconhecer os pontos fracos e negativos, potenciando os pontos fortes e positivos.

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão.

Sim conheço. Identifico-me com o estilo de liderança transformacional. Nunca me preocupei a seguir um determinado modelo de liderança. Contudo num trabalho de dissertação de mestrado sobre a minha liderança fui identificado com o estilo de liderança transformacional. A minha atuação como líder assentou num compromisso, por via eleitoral, de um modelo de liderança positivo. Respeitar, dignificar, valorizar, motivar, privilegiar as relações interpessoais e os valores, favorecer a inovação e a mudança como caminhos para o futuro, acarinhar todos os projetos que visavam a melhoria da escola, criar sinergias com o intuito de mobilizar e envolver todos os intervenientes no projeto educativo; considerar as pessoas como o ativo mais importante da organização, criar uma visão de escola partilhada com a comunidade escolar, ter um sentido de missão coletivo otimista. Em suma, apesar de ter assumido durante a minha carreira profissional, lideranças de tipo colegial (Presidente do Conselho Diretivo/Executivo) e de tipo unipessoal (Diretor), sempre considerei ser “a cara e o rosto da escola”. Sintetizo o meu estilo de liderança com as palavras que proferi nas minhas notas de agradecimento, na sessão de despedida da escola: “... despeço-me... porque a minha caminhada foi sempre inspirada no serviço primeiro à Pessoa e depois às metas ou às estatísticas...”.

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Não considero que possam existir diferenças de personalidade pelo facto de ser homem ou mulher. Todos temos personalidades diferentes, de acordo com o meio cultural onde nos inserimos, com a nossa educação, e com nossa formação. No entanto aceito que possam existir diferenças na forma como se comunicam, relacionam e percebem com aquilo que está à sua volta. Existem estudos que consideram que as mulheres são geralmente mais organizadas, empáticas e sensíveis ao detalhe, ao pormenor, enquanto os elementos do género masculino têm uma visão muito mais ampla, rigorosa e controlada das situações. Contudo, um bom líder poderá ter características intrínsecas à sua personalidade, independentemente de ser homem ou mulher, tais como: a capacidade de organização, a inteligência, a assertividade, a curiosidade, a criatividade e o espírito de visão.

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

As lideranças não são estanques, rígidas e inflexíveis. Um bom líder, seja homem ou mulher, tem de estar atento aos sinais e aberto às mudanças. O bom líder tem de ter uma grande capacidade de adaptação às novas conjunturas e à realidade que flui constantemente. As lideranças estão muito relacionadas com o tipo de personalidade do líder. além de serem distintas, quer sejam homens, quer sejam mulheres.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

É uma verdade que, infelizmente, ainda se constata nas nossas escolas. No entanto, nos últimos anos tem-se verificado que um maior número de mulheres assume cargos de liderança. Na minha opinião, na atualidade, assiste-se a uma mudança e a uma reconfiguração de novos papéis femininos, como consequência da integração da mulher no mercado laboral, os níveis de qualificação e formação adquiridos, assim como a independência económica e social alcançadas. Em algumas escolas da Região as lideranças de topo foram exercidas, na sua quase totalidade, pelo género feminino.

Exemplo paradigmático é o caso da antiga escola industrial e comercial, hoje, designada de Francisco Franco que após o 25 de Abril, a liderança de topo foi exercida por mulheres, excetuando nos últimos 5 ou 6 anos. Pelo exemplo acima referido, considero que, além de um conjunto de razões que costumam ser equacionadas, como estereótipos ou papéis de género, responsabilidades familiares, perceções próprias das mulheres que condicionam a sua candidatura, o acesso às lideranças de topo nas escolas poderá estar muito ligado à cultura organizacional de cada estabelecimento de ensino.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Considero que não, apesar de aceitar que existem algumas matizes próprias do género feminino, mas que, no essencial, não diferencia o estilo de liderança pelo facto ser do género masculino ou feminino. Os valores não pertencem a um género determinado, mas sim, tanto podem ser de um ou outro género.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

Não. A minha experiência e estudos efetuados por diversos especialistas consideram que o que importa aos liderados é o bom funcionamento da instituição, um bom ambiente de trabalho, independentemente de ser homem ou mulher.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Claro que o percurso de afirmação das mulheres ao longo da história foi muito diferente do dos homens, com exceção de algumas comunidades matriarcais, onde a mulher assume o papel principal. O machismo imperou em quase todas as sociedades. Razões de índole religiosa, política, económica e social contribuíram para criar uma sociedade não só estratificada, mas também diferenciada nas diferentes ocupações, funções e papéis a desempenhar. Cabia ao homem as funções políticas e guerreiras, o papel principal, enquanto à mulher eram atribuídos papéis de procriação e de governação e administração da casa, da família e a preservação dos valores.

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

A escola como meio privilegiado de socialização tem como missão promover a igualdade de oportunidades e educar para os valores do pluralismo e da igualdade entre homens e mulheres. No século XXI, no dealbar do 3º milénio, é inconcebível que ainda persistam desigualdades e discriminações de género. Urge desenvolver um enorme esforço para a eliminação da discriminação em função do género e criar uma escola inclusiva onde seja possível a construção de uma cidadania para todos, onde seja possível uma participação plena de todas e de todos. A abordagem, mais ou menos, aprofundada do tema da igualdade de género é, hoje, um dado comum e nunca é demais abordar este tema de igualdade de género, quer de forma multidisciplinar, quer através de clubes e de projetos. Quase todas as escolas estão mobilizadas e sensibilizadas para esta realidade.

Apêndice 2 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº1

Categorias	Subcategorias	Unidade de Conteúdo
-------------------	----------------------	----------------------------

Caraterização do Entrevistado	Género		“M”
	Idade		“67 anos”
	Tempo de serviço na Escola Secundária do Funchal.		“40 anos na escola secundária do Funchal”
Acesso a cargos de liderança	Dificuldades de acesso	Igualdade de acesso	<p>“À priori acho que existe. A democracia instaurada em Portugal pela Revolução de Abril de 74 estabeleceu um quadro normativo que consagra igualdade plena de direitos entre homens e mulheres”.</p> <p>“Contudo, podemos objetar que existe uma diferença abissal entre o que estabelece a lei e a realidade objetiva e que embora tenham sido consagrados esses direitos fundamentais, a equidade de género nem sempre tem sido um mecanismo eficaz para fazer diminuir as desigualdades sociais e de género”.</p> <p>“A minha experiência, cimentada ao longo de 31 anos de liderança, constata que a igualdade de acesso aos cargos de liderança, é hoje uma realidade”.</p> <p>“Existem muitos docentes do género feminino que têm mestrados e doutoramentos na área da liderança e da gestão escolar e que se encontram à frente dos destinos de muitos estabelecimentos de ensino. Basta</p>

			<i>recordar que uma das maiores e mais antigas escolas secundárias da Região Autónoma da Madeira é liderada por uma mulher” .</i>
Género mais propício à liderança	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<p><i>“Não. A liderança não tem género”</i></p> <p><i>“constatei que, quer nas áreas da administração, quer nas áreas pedagógicas e de ação social, pautaram a sua atuação com rigor, competência, responsabilidade e profissionalismo exemplares”.</i></p> <p><i>“homens e mulheres têm a mesma capacidade de liderar”.</i></p>
Líder ideal	Competências pessoais e profissionais	Exercício da liderança	<p><i>“é aquele que consegue atingir bons resultados, isto é, o sucesso da sua organização”.</i></p> <p><i>“é capaz de criar ambientes emocionais que estimulem a criatividade e a inovação, que ajudem a criar um bom ambiente de trabalho, aberto à mudança e gerador da melhoria do desempenho”.</i></p> <p><i>“O líder ideal é uma quimera”.</i></p> <p><i>“líder ideal teria que ter todas as competências positivas inerentes aos diversos estilos de liderança”.</i></p> <p><i>“deve conhecer muito bem a sua organização, a sua equipa de trabalho; deve ter uma visão de futuro, ter um plano bem estruturado do caminho a seguir; deve estar sempre a aprender, sempre atualizado; deve ser uma referência, um exemplo a seguir; deve</i></p>

			<p><i>potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas, deve criar um ambiente de “ressonância”; deve estar aberto à mudança e à inovação, orientando aqueles que são mais resistentes à mudança, fazendo-os sentir os benefícios e as necessidades da mesma; deve ser exigente, nos objetivos a atingir, mas compreensivo, corrigindo os erros e apontando novas soluções; deve saber tomar decisões e assumir as suas responsabilidades; deve saber identificar os talentos daqueles que lidera, reconhecer os pontos fracos e negativos, potenciando os pontos fortes e positivos”.</i></p>
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<p><i>“Identifico-me com o estilo de liderança transformacional. Nunca me preocupei a seguir um determinado modelo de liderança”.</i></p> <p><i>“A minha atuação como líder assentou num compromisso, por via eleitoral, de um modelo de liderança positivo. Respeitar, dignificar, valorizar, motivar, privilegiar as relações interpessoais e os valores, favorecer a inovação e a mudança como caminhos para o futuro, acarinhar todos os projetos que visavam a melhoria da escola, criar sinergias com o intuito de mobilizar e envolver todos os intervenientes no projeto educativo; considerar as pessoas como o ativo</i></p>

			<p><i>mais importante da organização, criar uma visão de escola partilhada com a comunidade escolar, ter um sentido de missão coletivo otimista. Em suma, apesar de ter assumido durante a minha carreira profissional, lideranças de tipo colegial (Presidente do Conselho Diretivo/Executivo) e de tipo unipessoal (Diretor), sempre considerei ser “ a cara e o rosto da escola”.</i></p>
Existência de diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou Diferença	<p><i>“Não considero que possam existir diferenças de personalidade pelo facto de ser homem ou mulher. Todos temos personalidades diferentes, de acordo com o meio cultural onde nos inserimos, com a nossa educação, e com nossa formação”.</i></p> <p><i>“No entanto aceito que possam existir diferenças na forma como se comunicam, relacionam e percebem com aquilo que está à sua volta”.</i></p> <p><i>“Um bom líder poderá ter características intrínsecas à sua personalidade, independentemente de ser homem ou mulher, tais como: a capacidade de organização, a inteligência, a assertividade, a curiosidade, a criatividade e o espírito de visão”.</i></p>
Estilos de liderança e género	Influência do Género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<p><i>“As lideranças não são estanques, rígidas e inflexíveis. Um bom líder, seja homem ou mulher, tem de estar atento aos sinais e aberto às mudanças”.</i></p>

			<p><i>“O bom líder tem de ter uma grande capacidade de adaptação às novas conjunturas e à realidade que flui constantemente”.</i></p> <p><i>“As lideranças estão muito relacionadas com o tipo de personalidade do líder além de serem distintas, quer sejam homens, quer sejam mulheres”.</i></p>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou Igualdade	Razões	<p><i>“É uma verdade que, infelizmente, ainda se constata nas nossas escolas.”</i></p> <p><i>“nos últimos anos tem-se verificado que um maior número de mulheres assume cargos de liderança”.</i></p> <p><i>“assiste-se a uma mudança e a uma reconfiguração de novos papéis femininos, como consequência da integração da mulher no mercado laboral, os níveis de qualificação e formação adquiridos, assim como a independência económica e social alcançada”. (razoes)</i></p> <p><i>“estereótipos ou papéis de género, responsabilidades, familiares, percepções próprias das mulheres que condicionam a sua candidatura, o acesso às lideranças de topo nas escolas poderá estar muito ligado à cultura organizacional de cada estabelecimento de ensino”.</i></p>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos	Igualdade nos valores defendidos independentem	<p><i>“Considero que não, apesar de aceitar que existem algumas matizes próprias do género feminino, mas que, no</i></p>

	líderes conforme o seu género	ente do género	<i>essencial, não diferencia o estilo de liderança pelo facto ser do género masculino ou feminino. Os valores não pertencem a um género determinado, mas sim, tanto podem ser de um ou outro género”.</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício da liderança idêntico independentemente do género do líder	Influência de fatores externos	<i>“o que importa aos liderados é o bom funcionamento da instituição, um bom ambiente de trabalho, independentemente de ser homem ou mulher”.</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>“Claro que o percurso de afirmação das mulheres ao longo da história foi muito diferente do dos homens”.</i> <i>“Razões de índole religiosa, política, económica e social contribuíram para criar uma sociedade não só estratificada, mas também diferenciada nas diferentes ocupações, funções e papéis a desempenhar”.</i>
Igualdade de Género nas escolas	Abordar temas sociais nas escolas	Clubes e Projetos	<i>“A escola como meio privilegiado de socialização tem como missão promover a igualdade de oportunidades e educar para os valores do pluralismo e da igualdade entre homens e mulheres”.</i> <i>“é inconcebível que ainda persistam desigualdades e discriminações de género”.</i> <i>“e nunca é demais abordar este tema de igualdade de género, quer de forma multidisciplinar, quer através de clubes e de projetos. Quase todas as escolas</i>

			<i>estão mobilizadas e sensibilizadas para esta realidade”.</i>
--	--	--	---

Apêndice 3 – Entrevista n°2

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no do Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da Professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

Sou do género feminino. Desde o ano de 2018, desempenho as funções inerentes ao cargo de Presidente do Conselho Executivo da escola secundária do Funchal. A nossa equipa, constituída por cinco professores, foi eleita para exercer a gestão/liderança da escola no quadriénio 2018-2022.

2. Indique a sua idade.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

Sou docente na escola secundária do Funchal desde 1983. Lecionei as disciplinas de Filosofia e de Psicologia. Há cerca de 20 anos o Presidente do Conselho Executivo, Dr. Jorge Moreira de Sousa, convidou-me para integrar a sua equipa. Fui segunda vogal do conselho diretivo, assessora pedagógica do diretor e, desde 2006 até julho de 2018, vice-presidente do conselho executivo. Como sabe, desde o ano de 2000, a nossa Região dispõe de um modelo próprio de administração e gestão escolar. O Decreto Legislativo Regional nº 4/2000/M definia o órgão de gestão da escola como um órgão unipessoal. Através de um procedimento concursal, o Dr. Jorge. assumiu a posição de diretor da escola e foi coadjuvado por dois vice-diretores. Eu continuei na sua equipa como assessora pedagógica. Em 2006, o diploma que referi foi alterado pelo Decreto Legislativo Regional nº 21/2006/M e as escolas passaram a ser geridas/lideradas por órgãos colegiais, eleitos por docentes, não docentes, representantes dos estudantes (o delegado de cada turma) e representantes dos pais/encarregados de educação. Passei, então, a integrar equipa, com o título de vice-presidente.

4. Tendo em conta que já lecionava nesta escola na anterior Presidência, considera a liderança atual diferente da liderança anterior? Justifique a sua posição.

Não há duas pessoas iguais. Nesta linha de pensamento, o meu exercício da liderança será, naturalmente, diferente do presidente anterior. Acredito no exercício de uma liderança distribuída, uma liderança de proximidade. Ouvir atentamente os outros, os colegas, os trabalhadores não docentes, os estudantes, são atitudes de um líder autêntico. Aprendi muito com o Dr. Jorge. O seu amor à escola é indubitável e o legado que deixou na escola é indiscutível. Não foi sem motivos que foi presidente da escola durante trinta anos! Acredito no modelo de liderança sustentável de Hargreaves e Fink – “A liderança sustentável honra o que de melhor existe no passado e aprende com ele, tendo em vista criar um futuro ainda melhor” (p.34) (Hargreaves, A. e Fink D. (2007). Liderança Sustentável. (Jorge Ávila de Lima Trad.) Porto: Porto Editora.).

5. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança? Justifique a sua posição.

Acredito que a liderança está ao alcance de todos. Em determinados contextos podemos ser líderes e em outros seguidores/liderados. Os professores são líderes nas suas salas de aula com os seus estudantes ou quando lideram um projeto pedagógico, um clube, etc. Temos de distinguir o exercício formal da liderança e o exercício não formal. O primeiro relaciona-se com os órgãos eleitos ou designados. Os órgãos de topo das escolas, o conselho executivo e os órgãos de gestão intermédia (coordenadores de departamento, delegados de grupo/ disciplina, diretores de turma) estão imbuídos de um poder formal resultante da eleição ou designação. É óbvio que não há nas escolas cargos formais de liderança para todos. Mas, isso não impede o exercício da liderança aos restantes. Considero que ser líder é exercer influência. Todos nós conhecemos muitas pessoas que, sem possuírem um cargo formal de liderança, influenciam positivamente ou negativamente os seus colegas. Nesta linha de raciocínio e, pela minha experiência, nunca senti que o género determinasse ou impedisse o acesso a cargos de liderança na escola.

6. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Como já referi na resposta à questão anterior, não acredito que haja um género mais propício a liderar do que outro, pelo menos na escola. A profissão docente é, tradicionalmente, uma profissão feminina. Finuras afirma que “a liderança é uma herança de um comportamento ancestral e adaptativo” (Finuras, P. (2018). Bioliderança. Porque seguimos quem seguimos? Lisboa: Edições Sílabo, p.21). A nossa sociedade foi durante muito tempo uma sociedade patriarcal. As mudanças sociais levaram a que, nos últimos tempos, mais mulheres ocupassem altos cargos de liderança nas organizações. Não sei quantas escolas são lideradas por homens ou por mulheres. Não tenho dados efetivos para responder com objetividade à questão. As lideranças dependem do contexto, por isso as escolas só têm a ganhar se os seus líderes exercerem uma liderança do cuidar, transformadora, quer sejam do género feminino ou do género masculino.

7. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Em primeiro lugar, considero que um líder deve liderar pelo exemplo. Como já referi, o exercício da liderança é um exercício de influência. Sendo assim, o líder deve ser credível, ter um comportamento que possa ser considerado um exemplo a seguir. Deve, de igual modo, saber escutar, ser empático, íntegro, competente, ter visão e capacidade comunicacional. Expressar-se de forma clara para partilhar com a comunidade que coordena a sua visão para a escola, a sua orientação para a mesma é uma competência fundamental. Uma boa comunicação é um modo eficaz de se evitarem conflitos. A persistência e a resiliência também são valores que um líder deve possuir, pois sem eles terá dificuldade em ultrapassar os obstáculos que vão surgindo no dia-a-dia de uma escola. Acima de tudo - o líder deve gostar daquilo que faz: liderar com paixão!

8. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão sobre os mesmos.

A liderança pode ser exercida de várias maneiras. Podemos, assim, afirmar que existem tantos estilos quantos os líderes. A literatura da especialidade fornece-nos múltiplos estilos de liderança, que resultam da forma como os líderes se relacionam com os seguidores. Os mais referenciados são o estilo democrático, o autoritário e o laissez faire. Para Goleman, Boyatzis e Mackee os estilos que geram melhores desempenhos são o estilo visionário, o conselheiro, o relacional e o democrático. Devem ser utilizados em função do contexto. Os mesmos autores referem que um líder pode utilizar num só dia mais de seis estilos de liderança. Mencionam ainda que a liderança deve ser ressonante, isto é, trazer ao de cima aquilo que as pessoas têm de melhor, despertar sentimentos positivos.

Nas escolas, a liderança deve favorecer o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos estudantes, dos docentes, em suma, de todos os que ali exercem a sua função. Mas, como sabe, a liderança na escola distingue-se da liderança nas restantes organizações. A função principal da escola reside no processo de ensino e de aprendizagem. É nele que os líderes se devem focar se quiserem a melhoria das suas escolas, dos resultados escolares e da aprendizagem dos estudantes. Por isso, a liderança na escola, como refere Bolívar, deve ser uma liderança orientada para a aprendizagem, leadership for learning, ou liderança instrucional. Deve, igualmente, ser uma liderança moral, “do cuidar”, participativa e transformacional, construtiva, que ajude a escola a responder às necessidades dos que ali exercem a sua ação.

9. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Penso que homens e mulheres têm características de personalidade distintas na mesma medida em que todos somos diferentes. Cada um é único.

10. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Todos nós, homens e mulheres, devemos adotar estilos de liderança diferentes em diferentes situações. Um líder eficaz é aquele que sabe utilizar um estilo que responda

às necessidades do contexto. Às vezes é preciso recorrer a um estilo mais diretivo, dirigista, outras a um estilo relacional, de apoio, de coach. Tudo depende das pessoas e das situações. A liderança é contingencial.

11. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Há muitas escolas nesta Região que têm como presidente do conselho executivo uma mulher: a Escola Dr. Horácio Bento de Gouveia, a Escola de Santana, a Escola da Ponta de Sol, dos Barreiros, dos Louros, entre outras. Há muitas mulheres que são diretoras de escola do 1º ciclo.

12. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Não. Os líderes escolares quer sejam do género feminino ou do género masculino defendem os mesmos valores para as suas escolas. Destaco o respeito, a liberdade, a igualdade/equidade, a inclusão, etc. O que os líderes desejam, independentemente do género, é a melhoria das suas escolas e que estas ajudem na construção do projeto de vida dos seus estudantes .

13. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

Acho que já respondi a esta questão. A prática diária do exercício da liderança depende do contexto onde ela é exercida e, como é óbvio, do perfil de quem a exerce, independentemente do género.

14. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

As mulheres, como todos nós sabemos, tiveram um percurso de afirmação social e profissional diferente dos homens. As mulheres lutaram para serem enfermeiras, professoras, médicas, engenheiras, políticas, etc. A discriminação existiu, efetivamente. O facto de as mulheres serem mães e terem a função de cuidadoras da família, quase sempre, contribuiu para tal. A pílula e a máquina de lavar ajudaram na emancipação da mulher. Algumas questões de ordem sociológica ainda estão muito presentes na sociedade hodierna e fazem com que ainda existam comportamentos discriminatórios contra as mulheres. Ainda há quem eduque rapazes e raparigas de forma diferente. Há quem considere que há profissões para cada um dos géneros. Cada um de nós é único.

15. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Muitas escolas oferecem aos seus estudantes clubes e projetos onde as questões da igualdade do género são discutidas. O que é mais importante é que os estudantes aprendam a respeitar e respeitem as pessoas independentemente do género ou das suas preferências sexuais.

Apêndice 4 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº2

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		“Feminino”

	Tempo de serviço na Escola Secundária do Funchal.		<p><i>“Sou docente na escola secundária do Funchal desde 1983”</i></p> <p><i>“Desde o ano de 2018, desempenho as funções inerentes ao cargo de Presidente do Conselho Executivo da escola secundária do Funchal.</i></p>
Perceção sobre a atual/anterior liderança	Características	Diferenças e similaridades	<p><i>“Não há duas pessoas iguais”</i></p> <p><i>“o meu exercício da liderança será, naturalmente, diferente do presidente anterior”</i></p>
Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldade de acesso	Igualdade de acesso	<p><i>“Acredito que a liderança está ao alcance de todos”</i></p> <p><i>“Em determinados contextos podemos ser líderes e em outros seguidores/liderados”</i></p> <p><i>“É óbvio que não há nas escolas cargos formais de liderança para todos. Mas, isso não impede o exercício da liderança aos restantes.”</i></p> <p><i>“nunca senti que o género determinasse ou impedisse o acesso a cargos de liderança na escola.”</i></p>
Género mais propício à liderança	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“não acredito que haja um género mais propício a liderar do que outro, pelo</i>

			<p><i>menos na escola.”</i></p> <p><i>“As lideranças dependem do contexto, por isso as escolas só têm a ganhar se os seus líderes exercerem uma liderança do cuidar, transformadora, quer sejam do género feminino ou do género masculino.”</i></p>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício da liderança	<p><i>“considero que um líder deve liderar pelo exemplo”</i></p> <p><i>“o exercício da liderança é um exercício de influência”</i></p> <p><i>“o líder deve ser credível, ter um comportamento que possa ser considerado um exemplo a seguir.”</i></p> <p><i>“saber escutar, ser empático, ser íntegro, competente, ter visão e capacidade comunicacional.”</i></p> <p><i>“Expressar-se de forma clara para partilhar com a comunidade que coordena a sua visão para a escola, a sua orientação para a mesma é uma competência fundamental”</i></p> <p><i>“Uma boa comunicação é um modo eficaz de se evitarem conflitos. A persistência e a resiliência</i></p>

			<p><i>também são valores que um líder deve possuir, pois sem eles terá dificuldade em ultrapassar os obstáculos que vão surgindo no dia a dia de uma escola. Acima de tudo - o líder deve gostar daquilo que faz: liderar com paixão!”</i></p>
<p>Estilos de liderança</p>	<p>Exercício da Liderança</p>	<p>Liderança e o seu impacto na escola</p>	<p><i>“A liderança pode ser exercida de várias maneiras”</i></p> <p><i>“existem tantos estilos quantos os líderes.”</i></p> <p><i>“Nas escolas, a liderança deve favorecer o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos estudantes , dos docentes, em suma, de todos os que ali exercem a sua função”</i></p> <p><i>“a liderança na escola distingue-se da liderança nas restantes organizações”</i></p> <p><i>“A função principal da escola reside no processo de ensino e de aprendizagem. É nele que os líderes se devem focar se quiserem a melhoria das suas escolas, dos resultados escolares e da aprendizagem dos</i></p>

			<p><i>estudantes”</i></p> <p><i>“a liderança na escola, como refere Bolívar, deve ser uma liderança orientada para a aprendizagem, leadership for learning, ou liderança instrucional.”</i></p> <p><i>“ser uma liderança moral, “do cuidar”, participativa e transformacional, construtiva, que ajude a escola a responder às necessidades dos que ali exercem a sua ação.”</i></p>
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou Diferença	<p><i>“Penso que homens e mulheres têm características de personalidade distintas na mesma medida em que todos somos diferentes. Cada um é único.”</i></p>
Estilos de liderança e género	Influência do Género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<p><i>“Todos nós, homens e mulheres, devemos adotar estilos de liderança diferentes em diferentes situações.”</i></p> <p><i>“Tudo depende das pessoas e das situações”</i></p>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou Igualdade	Razões	<p><i>“Há muitas escolas nesta Região que têm como presidente do conselho executivo uma mulher”</i></p>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos	Igualdade nos valores defendidos independentemente	<p><i>“Não. Os líderes escolares quer sejam do género</i></p>

	líderes conforme o seu género	do género	<p><i>feminino ou do género masculino defendem os mesmos valores para as suas escolas.”</i></p> <p><i>“a liberdade, a igualdade/equidade, a inclusão, etc. O que os líderes desejam, independentemente do género, é a melhoria das suas escolas e que estas ajudem na construção do projeto de vida dos seus estudantes ”.</i></p>
Exercício da liderança feminina	Exercício da liderança idêntico independente do género do líder	Influência de fatores externos	<p><i>“A prática diária do exercício da liderança depende do contexto onde ela é exercida e, como é óbvio, do perfil de quem a exerce, independentemente do género.”</i></p>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<p><i>“As mulheres, como todos nós sabemos, tiveram um percurso de afirmação social e profissional diferente dos homens”</i></p> <p><i>“O facto de as mulheres serem mães e terem a função de cuidadoras da família, quase sempre, contribuiu para tal. A pílula e a máquina de lavar ajudaram na emancipação</i></p>

			<p><i>da mulher.</i></p> <p><i>“Comportamentos discriminatórios contra as mulheres”</i></p> <p><i>“Há quem considere que há profissões para cada um dos géneros. Cada um de nós é único.”</i></p>
Igualdade de Género nas escolas	Abordar temas sociais nas escolas	Clubes e Projetos	<p><i>“Muitas escolas oferecem aos seus estudantes clubes e projetos onde as questões da igualdade do género são discutidas. O que é mais importante é que os estudantes aprendam a respeitar e respeitem as pessoas independentemente do género ou das suas preferências sexuais”</i></p>

Apêndice 5 – Entrevista nº3

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da Professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

15. Identifique o seu género (M/F).

Feminino.

16. Indique a sua idade.

50 anos.

17. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

22 anos.

18. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança?

Justifique a sua posição.

Sim. Os cargos de liderança estão associados a pessoas da confiança da equipa do Conselho Executivo.

19. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não. A capacidade de liderança está associada a capacidade de trabalho, de comunicação e a alguns traços de personalidade.

20. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Um líder ideal: - Estimula/ Motiva o desenvolvimento profissional, da comunidade escolar proporcionando a formação adequada; - Empenha-se nas suas atividades dando um exemplo de alguém que trabalha em prole da justiça e do sucesso educativo da instituição onde exerce; - Mantém um equilíbrio entre a exigência e a gratificação (refiro-me a reforços positivos); - Comunica de forma calma e clara.

21. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão.

Liderança carismática ou transformacional, é constituída por líderes que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações. Os líderes transaccionais determinam o que os

subordinados precisam para realizar seus próprios objectivos e os objectivos da organização.

22. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Segundo alguns investigadores e de acordo com a minha experiência pessoal, os homens tendem a ser mais dominantes (fortes e agressivos), enquanto as mulheres tendem a ser mais sensíveis, atenciosas (com os outros) e apreensivas. Contudo existem homens e mulheres com personalidades semelhantes.

23. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Acho que pessoas diferentes, consoante as suas experiências pessoais e a sua personalidade, adotam estilos de liderança diferentes.

24. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Talvez, porque muitas mulheres não estão determinadas a isso.

25. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Não. De forma alguma. Estou nesta escola há muito tempo, durante grande parte deste, o presidente do CE foi um homem, agora é uma mulher e os valores são os mesmos.

26. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

Não. Depende da sua personalidade e do tipo de liderança que lhe está associado.

27. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Sim. As mulheres conquistaram posições de liderança, exatamente por possuírem esses talentos (de liderança) dentro de si, pelo desejo de os colocar ao serviço dos outros e por outro lado os demonstrarem e se afirmarem perante um mundo muitas vezes machista e injusto. O desejo de mudar um bocadinho o mundo.

28. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Eu acho que não. Pelo menos na nossa escola, a comunidade demonstra respeito pelos géneros.

Apêndice 6 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº3

Categorias	Subcategorias	Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género	“Feminino”
	Idade	“50 anos”
	Tempo de serviço na escola secundária do Funchal	“22 anos”

Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldade de acesso	Igualdade de acesso	<i>“Sim. Os cargos de liderança estão associados a pessoas da confiança da equipa do Conselho Executivo.”</i>
Género mais propício à liderança	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“Não. A capacidade de liderança está associada a capacidade de trabalho, de comunicação e a alguns traços de personalidade.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício da liderança	<i>“Um líder ideal: - Estimula/ Motiva o desenvolvimento profissional, da comunidade escolar proporcionando a formação adequada; - Empenha-se nas suas atividades dando um exemplo de alguém que trabalha em prole da justiça e do sucesso educativo da instituição onde exerce;- Mantém um equilíbrio entre a exigência e a gratificação (refiro-me a reforços positivos); - Comunica de forma calma e clara.”</i>
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<i>“Liderança carismática ou transformacional, é constituída por líderes que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações. Os líderes transaccionais determinam o</i>

			<i>que os subordinados precisam para realizar seus próprios objetivos e os objetivos da organização.”</i>
Diferenças pessoais entre gêneros	Características tendo em conta o gênero (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou Diferença	<i>“Segundo alguns investigadores e de acordo com a minha experiência pessoal, os homens tendem a ser mais dominantes (fortes e agressivos), enquanto as mulheres tendem a ser mais sensíveis, atenciosas (com os outros) e apreensivas. Contudo existem homens e mulheres com personalidades semelhantes.”</i>
Estilos de liderança e gênero	Influência do Gênero	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Acho que pessoas diferentes, consoante as suas experiências pessoais e a sua personalidade, adotam estilos de liderança diferentes.”</i>
Disparidade entre gêneros em cargos de liderança	Disparidade ou Igualdade	Razões	<i>“Talvez, porque muitas mulheres não estão determinadas a isso.”</i>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o seu gênero	Igualdade nos valores defendidos independentemente do gênero	<i>“Não. De forma alguma. Estou nesta escola há muito tempo, durante grande parte deste, o presidente do CE foi um homem, agora é uma mulher e os valores são os mesmos.”</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício da liderança idêntico independente	Influência de fatores externos	<i>“Não. Depende da sua personalidade e do tipo de liderança que lhe está</i>

	do género do líder		<i>associado.”</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>“Sim. As mulheres Conquistaram posições de liderança, exatamente por possuírem esses talentos (de liderança) dentro de si, pelo desejo de os colocar ao serviço dos outros e por outro lado os demonstrarem e se afirmarem perante um mundo muitas vezes machista e injusto.”</i>
Igualdade de Género nas escolas	Abordar temas sociais nas escolas	Clubes e projetos	<i>“Eu acho que não. Pelo menos na nossa escola, a comunidade demonstra respeito pelos géneros.”</i>

Apêndice 7 – Entrevista nº4

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da Professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

(F)

2. Indique a sua idade.

61 anos.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

Há 30 anos.

4. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança?
Justifique a sua posição.

Tendencialmente, acho que sim. O fator competência é cada vez mais determinante no acesso a esses cargos.

5. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Discordo dessa ideia. Acredito mais na complementaridade e na partilha de competências.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Considero que um bom líder deve ser competente, bom ouvinte, empático, inspirador/ influenciador, íntegro, determinado. Diria que, para ser-se um líder ideal é preciso ter carisma...

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão.

*Conheço a liderança autoritária, democrática e o estilo *laissez-faire*.*

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Considero que sim. Enquanto mulher, assumo e aprecio essas diferenças. Gosto de pensar nos fatores que nos diferenciam, porque, homens e mulheres, pertencendo à raça humana, contam, cada um à sua maneira, a história desta pertença.

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança, diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Talvez. Justifico com base nas características que nos distinguem enquanto homens e mulheres, nos contextos e experiências de vida, personalidade e especificidade das situações.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Tradicionalmente o papel da mulher era muito específico; a dimensão maternal e a maternidade estavam em primeiro plano e eram um fator de integração social. Na atualidade assistimos a uma mudança de paradigma que tende a conciliar diferentes papéis como determinantes na realização pessoal.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Há valores universais independentes do género, mas admito uma sensibilidade feminina característica que, implícita e, até explicitamente, influenciam o processo de liderança.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

Não sinto essa distinção. A minha aposta assenta na competência, no empenho, dedicação e brio profissional.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso, do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Considero que sim. Constrangimentos históricos, sociais e culturais de complexo elenco deram origem a preconceitos, criaram estigmas e levaram a discriminações, difíceis de ultrapassar...

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Considero importante abordar este tema, no sentido de educar para a promoção dos valores que nos tornem mais humanos e nos permitam coabitar de forma pacífica, responsável e solidária, independentemente de sermos quem somos.

Apêndice 8 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº4

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		<i>“Feminino”</i>
	Idade		<i>“ 61 anos”</i>
	Tempo de serviço na escola secundária do Funchal		<i>“Há 30 anos”</i>

Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldades de acesso	Igualdade de acesso	<i>“Tendencialmente, acho que sim. O factor competência é cada vez mais determinante no acesso a esses cargos.”</i>
Género mais propício à liderança	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“Discordo dessa ideia. Acredito mais na complementaridade e na partilha de competências.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício da liderança	<i>“Considero que um bom líder deve ser competente, bom ouvinte, empático, inspirador/ influenciador, íntegro, determinado... Diria que, para ser-se um líder ideal é preciso ter carisma...”</i>
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<i>“Conheço a liderança autoritária, democrática e o estilo <i>laissez-faire</i>”</i>
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou diferença	<i>“Considero que sim. Enquanto mulher, assumo e aprecio essas diferenças. Gosto de pensar nos</i>

			<i>factores que nos diferenciam, porque, homens e mulheres, pertencendo à raça humana, contam, cada um à sua maneira, a história desta pertença.”</i>
Estilos de liderança e género	Influência do género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Talvez. Justifico com base nas características que nos distinguem enquanto homens e mulheres, nos contextos e experiências de vida, personalidade e especificidade das situações.”</i>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou igualdade	Razões	<i>“Tradicionalmente o papel da mulher era muito específico; a dimensão maternal e a maternidade estavam em primeiro plano e eram um factor de integração social. Na atualidade assistimos a uma mudança de paradigma que tende a conciliar diferentes papéis como</i>

			<i>determinantes na realização pessoal.”</i>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o género	Igualdade nos valores defendidos pelos líderes independentemente do género	<i>“Há valores universais independentes do género, mas admito uma sensibilidade feminina característica que, implícita e, até explicitamente, influenciem o processo de liderança.”</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício da liderança idêntico independentemente do género do líder	Influência de fatores externos	<i>“Não sinto essa distinção. A minha aposta assenta na competência, no empenho, dedicação e brio profissional.”</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>“Considero que sim. Constrangimentos históricos, sociais e culturais de complexo elenco deram origem a preconceitos, criaram estigma e levaram a discriminações, difíceis de ultrapassar...”</i>
Igualdade de Género nas escolas	Abordar temas sociais nas escolas	Clubes e Projetos	<i>“Considero importante abordar</i>

			<p><i>este tema, no sentido de educar para a promoção dos valores que nos tornem mais humanos e nos permitam coabitar de forma pacífica, responsável e solidária, independentemente de sermos quem somos.”</i></p>
--	--	--	--

Apêndice 9 – Entrevista nº5

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

Masculino.

2. Indique a sua idade.

47.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

23.

4. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança?
Justifique a sua posição.

Sim, pelo menos aqui na escola.

5. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não. Considero que qualquer pessoa independentemente do seu género pode ser um líder bem-sucedido.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Um líder é alguém que se identifica com um determinado projeto, e aceita o cargo de comando desse mesmo projeto, orientando uma equipa visando os objetivos e metas da empresa. Algumas das características que eu considero imprescindível é o respeito e a empatia.

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão.

Estilo Democrático mais assertivo, Estilo autoritário e estilo mais liberal. Os estilos dependem muito da cultura do povo.

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Prefiro não responder.

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Na maioria das vezes, não noto diferenças significativas.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Penso que muitas vezes as pessoas não ambicionam tais cargos.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Nem concordo nem discordo.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

É igual.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História?

Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Durante séculos e séculos o papel da mulher na sociedade estava confinado ao casamento, e à criação e educação dos filhos e às lides domésticas.

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Acho que o tema já é muito abordado nas escolas, porém nunca é de mais aprofundar esta questão.

Apêndice 10 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº5

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		<i>“Masculino”</i>
	Idade		<i>“47 anos”</i>
	Tempo de serviço na escola secundária do Funchal		<i>“23 anos”</i>

Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldade de acesso	Igualdade de acesso	<i>“Sim, pelo menos aqui na escola.”</i>
Género mais propício à liderança	Diferença entre géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“Não. Considero que qualquer pessoa independentemente do seu género pode ser um líder bem-sucedido.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício da liderança	<i>“Um líder, é alguém que se identifica com um determinado projeto, e aceita o cargo de comando desse mesmo projeto, orientando uma equipa visando os objetivos e metas da empresa. Algumas das características que eu considero imprescindível é o respeito e a empatia.”</i>
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<i>“Estilo Democrático mais assertivo, Estilo autoritário e estilo mais liberal. Os estilos dependem muito da cultura do povo.”</i>
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género	Similaridade ou Diferença	<i>“Prefiro não responder.”</i>

	(pessoais, sociais, profissionais)		
Estilos de liderança e género	Influência do género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Na maioria das vezes, não noto diferenças significativas.”</i>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou igualdade	Razões	<i>“Penso que muitas vezes as pessoas não ambicionam tais cargos.”</i>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o seu género	Igualdade nos valores defendidos independentemente do género	<i>“Nem concordo nem discordo.”</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício de liderança idêntico independente do género	Influência de fatores externos	<i>“É igual.”</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>Durante séculos e séculos o papel da mulher na sociedade estava confinado ao casamento, e à criação e educação dos filhos e às lides domésticas.</i>
Igualdade de Género nas escolas	Temas sociais nas escolas	Clubes e projetos	<i>Acho que o tema já é muito abordado nas escolas, porém nunca é de mais aprofundar esta questão.</i>

Apêndice 11 – Entrevista nº6

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

M.

2. Indique a sua idade.

50 anos.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

Há 22 anos.

4. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança?
Justifique a sua posição.

Acho que nos cargos da função pública, a questão de igualdade de género no acesso a cargos de liderança não se coloca. O acesso aos cargos deve-se a competência.

5. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não concordo, a capacidade para liderar não olha a géneros. No século atual a liderança deve-se as competências.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Considero que um bom líder deve ser competente, inspirador, transmitir confiança, empatia, ser responsável pelas decisões tomadas, crítico quando for necessário, mas também quando tomar decisões ser firme e decidido.

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão.

Conheço a liderança autoritária, democrática e liderança permissiva.

Identifico-me mais com a liderança democrática, mas em algumas circunstâncias justifica-se uma atitude mais firme.

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Em parte, sim, apesar de considerar que atualmente estas diferenças de personalidade está cada vez mais esbatida. Na atualidade com a emancipação da mulher, considero que as mulheres adotaram comportamentos, atitudes e formas de pensar e estar que em tempos idos estava mais associado a masculinidade.

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança, diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Penso que os estilos de liderança esta associado a personalidade e experiência de vida de cada um, independentemente do género.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Tradicionalmente o papel da mulher estava restringido a família. Atualmente, felizmente estamos a ultrapassar esta questão, temos cada vez mais mulheres em cargos de liderança.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Penso que não. A hierarquia de valores está associado a formação, experiência de vida, as condicionantes do sistema e não tanto a diferença de género.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

Não sinto essa distinção. Independentemente do género, o mais importante é a competência, a empatia, o saber transmitir confiança, a capacidade de motivar as pessoas a sua volta.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso, do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Sim, devido aos preconceitos e ao papel que era reservado a mulher na família e na maternidade.

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Todos os temas estruturantes da sociedade, devem ser abordados como formação para a cidadania responsável. Temos obrigação de criar condições para a formação integral que inclui o respeito pelas diferenças de toda ordem.

Apêndice 12 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº6

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		“M”
	Idade		“50 anos”
	Tempo de serviço na escola secundária do Funchal		“22 anos”

Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldades de acesso	Igualdade de acesso	<i>“Acho que nos cargos da função pública, a questão de igualdade de género no acesso a cargos de liderança não se coloca. O acesso aos cargos deve-se a competência.”</i>
Género mais propício à liderança	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“Não concordo, a capacidade para liderar não olha a géneros. No século atual a liderança deve-se as competências.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício de liderança	<i>“Considero que um bom líder deve ser competente, inspirador, transmitir confiança, empatia, ser responsável pelas decisões tomadas, critico quando for necessário, mas também quando tomar decisões ser firme e decidido.”</i>
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<i>“Conheço a liderança autoritária, democrática e liderança permissiva. Identifico-me mais com a liderança democrática, mas em algumas circunstâncias justifica-se uma atitude mais firme.”</i>
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou diferença	<i>“Em parte sim, apesar de considerar que atualmente estas diferenças de personalidade está cada vez</i>

			<i>mais esbatida Na atualidade com a emancipação da mulher, considero que as mulheres adotaram comportamentos, atitudes e formas de pensar e estar que em tempos idos estava mais associado a masculinidade.”</i>
Estilos de liderança e género	Influência do género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Penso que os estilos de liderança esta associado a personalidade e experiência de vida de cada um, independentemente do género.”</i>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou Igualdade	Razões	<i>“Tradicionalmente o papel da mulher estava restringido a família. Atualmente, felizmente estamos a ultrapassar esta questão, temos cada vez mais mulheres em cargos de liderança.”</i>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos líderes consoante o seu género	Igualdade nos valores defendidos independentemente do género	<i>“Penso que não. A hierarquia de valores esta associado a formação, experiência de vida, as condicionantes do sistema e não tanto a diferença de género.”</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício da liderança independe do género	Influência de fatores externos	<i>“Não sinto essa distinção. Independentemente do género, o mais importante é a competência, a empatia, o</i>

			<i>saber transmitir confiança, a capacidade de motivar as pessoas a sua volta.”</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>“Sim, devido aos preconceitos e ao papel que era reservado a mulher na família e na maternidade.</i>
Igualdade de Género nas escolas	Abordar temas sociais nas escolas	Clubes e projetos	<i>“Todos os temas estruturantes da sociedade, devem ser abordados como formação para a cidadania responsável. Temos obrigação de criar condições para a formação integral que inclui o respeito pelas diferenças de toda ordem.”</i>

Apêndice 13 – Entrevista nº7

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da Professora Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

Feminino.

2. Indique a sua idade.

48 anos.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

22 anos.

4. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança?
Justifique a sua posição.

Nesta escola, acho que sim, basta verificar por exemplo, a composição do Conselho Executivo para perceber que há um equilíbrio no género.

5. Considera que um género é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não. Acho que as características de um líder não dependem do género, mas da sua personalidade, conhecimento, experiência.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Um líder é uma pessoa que tem capacidade de gerir um conjunto de pessoas com diferentes personalidades. Deverá ter conhecimento, visão e pensamento estratégico, deverá ser hábil em comunicar com o seu grupo, fomentando o respeito e a empatia. Deverá ter capacidade de motivar e de identificar talentos.

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão.

Liderança partilhada – é um estilo de liderança que prima por ser comunicativo, entusiástico, motivador e por valorizar o trabalho colaborativo em equipa.

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

No geral, verificamos que há características de personalidade que são próprias de cada género. Por exemplo, biologicamente e culturalmente, as mulheres assumem o papel da maternidade, e isso implica ter um conjunto de competências e características que não é tão comum observar nos homens.

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Não. Penso que o estilo de liderança não depende do género do líder, mas sim da sua personalidade, experiência, conhecimento.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Embora já tenha existido muitos progressos sociais nesta área, culturalmente, as lideranças são mais facilmente aceites e atribuídas aos homens.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Não. Acho que, os líderes, entre outros fatores, decidem com base no conhecimento da situação e na sua experiência profissional e vivência pessoal, tendo em conta o grupo de trabalho.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada pelo facto de esta ser uma mulher ou homem? Justifique a sua posição.

Não. Acho que essa capacidade de liderança depende das suas características de líder.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Sem dúvida que o percurso de afirmação social e profissional feito pelas mulheres ao longo da História foi muito mais difícil e moroso. Penso que a religião foi um fator decisivo para esta situação.

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Acho que seria importante discutir estes assuntos com as gerações mais novas, para que fique claro que, tanto as mulheres como os homens deverão ascender a cargos de liderança pelo seu mérito e não pelo seu género.

Apêndice 14 – Quadro de Análise de Conteúdo da entrevista nº7

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		“Feminino”
	Idade		“48 anos”
	Tempo de serviço na escola secundária do Funchal		“ 22 anos ”

Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldades de acesso	Igualdade de acesso	<i>“Nesta escola, acho que sim, basta verificar por exemplo, a composição do Conselho Executivo para perceber que há um equilíbrio no género.”</i>
Género mais propício à Liderança	Diferenças entre géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“Não. Acho que as características de um líder não dependem do género, mas da sua personalidade, conhecimento, experiência.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício da Liderança	<i>“Um líder é uma pessoa que tem capacidade de gerir um conjunto de pessoas com diferentes personalidades.”</i> <i>“Deverá ter conhecimento, visão e pensamento estratégico, deverá ser hábil em comunicar com o seu grupo, fomentando o respeito e a empatia. Deverá ter capacidade de motivar e de identificar talentos.”</i>

Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<i>Liderança partilhada – é um estilo de liderança que prima por ser comunicativo, entusiástico, motivador e por valorizar o trabalho colaborativo em equipa.</i>
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou Diferença	<i>“No geral, verificamos que há características de personalidade que são próprias de cada género. Por exemplo, biologicamente e culturalmente, as mulheres assumem o papel da maternidade, e isso implica ter um conjunto de competências e características que não é tão comum observar nos homens.”</i>
Estilos de liderança e género	Influência do género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Não. Penso que o estilo de liderança não depende do género do líder, mas sim da sua personalidade, experiência, conhecimento.”</i>

<p>Disparidade entre géneros em cargos de liderança</p>	<p>Disparidade ou Igualdade</p>	<p>Razões</p>	<p><i>“Embora já tenha existido muitos progressos sociais nesta área, culturalmente, as lideranças são mais facilmente aceites e atribuídas aos homens.”</i></p>
<p>Valores defendidos pelos líderes escolares</p>	<p>Variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o seu género</p>	<p>Igualdade nos valores defendidos pelos líderes independentemente do género</p>	<p><i>“Não. Acho que, os líderes, entre outros fatores, decidem com base no conhecimento da situação e na sua experiência profissional e vivência pessoal, tendo em conta o grupo de trabalho.”</i></p>
<p>Exercício da liderança feminina</p>	<p>Exercício da liderança idêntico independente do género do líder</p>	<p>Influência de fatores externos</p>	<p><i>“Não. Acho que essa capacidade de liderança depende das suas características de líder.”</i></p>
<p>Emancipação feminina</p>	<p>Razões</p>	<p>Realidade social associada às mulheres</p>	<p><i>“Sem dúvida que o percurso de afirmação social e profissional feito pelas mulheres ao longo da História foi muito mais difícil e moroso. Penso que a religião foi um fator decisivo</i></p>

			<i>para esta situação.”</i>
Igualdade de Género nas escolas	Abordar temas sociais nas escolas	Clubes e Projetos	<i>“Acho que seria importante discutir estes assuntos com as gerações mais novas, para que fique claro que, tanto as mulheres como os homens deverão ascender a cargos de liderança pelo seu mérito e não pelo seu género. “</i>

Apêndice 15 – Entrevista nº8

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte da investigadora e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

F.

2. Indique a sua idade.

49.

3. Há quanto tempo leciona na escola secundária do Funchal?

17 anos.

4. Acha que há igualdade de género em termos de acesso a cargos de Liderança?
Justifique a sua posição.

Sim. Na minha escola não há distinção no género na distribuição de cargos.

5. Considera que existe a possibilidade de haver um género mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não. Acho que depende das pessoas e não do género.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Imparcialidade, honestidade e clareza. Aquele que trata todos por igual e é frontal.

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão sobre os mesmos.

Sim. Para mim a mais correta é a democrática, houve os outros e depois decide.

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Sim... por isso são homens e mulheres...

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Depende da personalidade de cada um. Acho que não.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Na minha escola é precisamente ao contrário, a maioria dos cargos são liderados por mulheres. Mas admito que sim, já mais homens em cargos de liderança nas escolas... penso que será por razões de maior disponibilidade familiar.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares podem variar consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Talvez, as mulheres são um pouco mais sensíveis a determinadas situações, se calhar menos práticas. No entanto, como já referi atrás depende de cada personalidade.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança por parte da Presidente do Conselho Executivo é facilitada ou dificultada devido ao seu género? Justifique a sua posição.

Não. Da minha experiência o respeito é igual, tem a ver com a pessoa que lidera e as suas características de bom líder ou não.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Sim. Penso que a sua posição no seio familiar, como mães, a ideia que a mulher não deveria trabalhar para tratar da cada e dos filhos.

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição.

Acho que não. Primeiro temos que falar sim em direitos humanos.

Apêndice 16 – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista nº8

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		“F”
	Idade		“49”
	Tempo de serviço na escola secundária do		“17 anos”

	Funchal		
Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldade de acesso	Igualdade de acesso	<i>“Sim. Na minha escola não há distinção no género na distribuição de cargos”</i>
Género mais propício à liderança	Diferença entre géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	<i>“Não. Acho que depende das pessoas e não do género.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício da liderança	<i>“Imparcialidade, honestidade e clareza. Aquele que trata todos por igual e é frontal.”</i>
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<i>“Sim. Para mim a mais correta é a democrática, ouve os outros e depois decide.”</i>
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou Diferença	<i>Sim... por isso são homens e mulheres...</i>
Estilos de liderança e género	Influência do género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Depende da personalidade de cada um. Acho que não.”</i>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou igualdade	Razões	<i>“Na minha escola é precisamente ao contrário, a maioria dos cargos são liderados por mulheres. Mas admito que sim, já mais homens em cargos de</i>

			<i>liderança nas escolas... penso que será por razões de maior disponibilidade familiar.”</i>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos líderes conforme o seu género	Igualdade nos valores defendidos independentemente do género	<i>“Talvez, as mulheres são um pouco mais sensíveis a determinadas situações, se calhar menos práticas. No entanto, como já referi atrás depende de cada personalidade.”</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício de liderança idêntico independente do género	Influência de fatores externos	<i>“Não. Da minha experiência o respeito é igual, tem a ver com a pessoa que lidera e as suas características de bom líder ou não.”</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>“Sim. Penso que a sua posição no seio familiar, como mães, a ideia que a mulher não deveria trabalhar para tratar da cada e dos filhos.”</i>
Igualdade de Género nas escolas	Temas sociais nas escolas	Clubes e projetos	<i>“Acho que não. Primeiro temos que falar sim em direitos humanos.”</i>

Apêndice 17 – Entrevista nº9

Esta entrevista surge no âmbito de uma investigação realizada no do Mestrado em Administração Educacional, pela Universidade da Madeira, sob a orientação da Doutora Liliana Rodrigues. O tema desta investigação é Liderança e Género. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para tratamento de dados durante a investigação, por parte do investigador e não serão divulgados quaisquer dados pessoais dos entrevistados. Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Identifique o seu género (M/F).

F.

2. Indique a sua idade.

47 anos.

3. Há quanto tempo leciona?

24 anos.

4. Acha que há igualdade de gênero em termos de acesso a cargos de Liderança?
Justifique a sua posição.

Não. Apesar de termos assistido, nos últimos anos, a uma expressiva produção legislativa no sentido de combater a desigualdade de gênero, na prática há uma série de barreiras subliminares e culturais que empurram as mulheres para lugares de subordinação e os homens para lugares de dominação.

5. Considera que um gênero é mais propício a liderar de forma adequada do que outro? Porquê?

Não, de todo. Considero que, independentemente das diferenças de perfis que possam resultar das diferenças entre homens e mulheres no seu todo, não é isso que determina essa capacidade. Tudo depende da competência de uns e de outros. E, nesta matéria, encontraremos, certamente, homens e mulheres competentes e/ou incompetentes em termos de liderança.

6. Quais as características que considera imprescindíveis num bom líder? / Como descreveria o líder ideal?

Três características fundamentais:

- Ter competência (formação académica adequada às funções e competências sociais);*
- Ter habilidades pessoais e relacionais que lhe permitam congregar pessoas, motivá-las e envolve-las num projeto comum, seja ele qual for;*
- Ser um exemplo e uma referência para os demais.*

O líder ideal é aquele que consegue reunir estas três características.

7. Tem conhecimento dos estilos de liderança existentes? Se sim, identifique e justifique a sua visão sobre os mesmos.

Só conheço dois tipos: os líderes e os chefes. Os primeiros são os que reúnem as características que referi no ponto anterior. Os segundos são aqueles que detêm o poder (na hierarquia) sem qualquer competência para tal (infelizmente, no nosso país, proliferam os chefes...).

8. Considera que homens e mulheres possuem características de personalidade distintas? Justifique a sua posição.

Todos nós temos personalidades distintas intra e inter géneros.

9. Considera que homens e mulheres adotam estilos de liderança diferentes em determinadas situações? Justifique a sua posição.

Não sei.

10. Na sua opinião, porque não existem mais mulheres em cargos de liderança de topo em instituições escolares, tendo em conta que o número de docentes femininas é superior ao de docentes masculinos na maior parte das instituições de ensino?

Por uma questão cultural. Pelo estereótipo enraizado que remete as mulheres para situações de subordinação em relação aos homens.

11. Considera que os valores defendidos pelos líderes escolares variam consoante o seu género? Justifique a sua posição.

Não creio. Julgo que variam mais de acordo com outras variáveis: formação académica e formação pessoal.

12. Considera que a prática diária do exercício de liderança feminina pode ser facilitada ou dificultada devido ao seu género? Justifique a sua posição.

Não, de todo. E digo-o por experiência própria.

13. Considera que as mulheres tiveram um percurso de afirmação social e profissional muito distinto e mais difícil e moroso do que o dos homens, ao longo da História? Se sim, aponte algumas das razões que considera terem levado a este acontecimento.

Mais do que a minha opinião em relação a essa questão, a história dos movimentos feministas mostra isso mesmo. Isso é um facto comprovado.

Sobretudo pelo modelo essencialmente patriarcal que, ao longo dos séculos, dominou (e ainda domina) o mundo. Em algumas civilizações esse modelo, com rituais e práticas culturais arcaicas, configura atrocidades horríveis perpetradas, em nome da cultura, contra as mulheres e contra as crianças meninas (de que é exemplo o casamento de homens com meninas).

No mundo ocidental, esse modelo patriarcal conduziu a modelos de socialização estereotipados no que respeita aos papéis sociais de homens e de mulheres.

14. Considera que seria importante abordar de forma mais aprofundada tema da Igualdade de Género nas escolas? Justifique a sua posição. Indiscutivelmente.

Aliás, considero que a desconstrução desses estereótipos de género deve começar logo no pré-escolar. Só através da educação é que me parece possível refletir e desconstruir essas ideias ancestrais que remetem homens e mulheres para situações de profunda desigualdade.

Apêndice 18 – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista nº9

Categorias	Subcategorias		Unidade de Conteúdo
Caraterização do Entrevistado	Género		“F”
	Idade		“47 anos”
	Tempo de serviço como docente		“24 anos”
Acesso a cargos de liderança associado ao género	Dificuldades de acesso	Igualdade de acesso	“Não. Apesar de termos assistido, nos últimos anos, a uma expressiva produção legislativa no sentido de combater a desigualdade de género, na prática há uma série de barreiras subliminares e culturais que empurram as mulheres para lugares de subordinação e os homens para lugares de dominação.”
Género mais propício à liderança	Diferenças entre os géneros em termos de liderança	Equilíbrio e igualdade	“Não, de todo. Considero que, independentemente das diferenças de perfis que possam resultar das

			<i>diferenças entre homens e mulheres no seu todo, não é isso que determina essa capacidade. Tudo depende da competência de uns e de outros. E, nesta matéria, encontraremos, certamente, homens e mulheres competentes e/ou incompetentes em termos de liderança.”</i>
Líder ideal	Características pessoais e profissionais	Exercício de liderança	<p>“Três características fundamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter competência (formação acadêmica adequada às funções e competências sociais); - Ter habilidades pessoais e relacionais que lhe permitam congregar pessoas, motivá-las e envolvê-las num projeto comum, seja ele qual for; - Ser um exemplo e uma referência para os demais.”
Estilos de liderança	Exercício da Liderança	Liderança e o seu impacto na escola	<p>“Só conheço dois tipos: os líderes e os chefes. Os primeiros são os que reúnem as características que referi no ponto anterior. Os segundos são aqueles que detêm o poder (na hierarquia) sem qualquer</p>

			<i>competência para tal (infelizmente, no nosso país, proliferam os chefes...).</i> ”
Diferenças pessoais entre géneros	Características tendo em conta o género (pessoais, sociais, profissionais)	Similaridade ou diferença	<i>“Todos nós temos personalidades distintas intra e inter géneros.”</i>
Estilos de liderança e género	Influência do género	Razões para a adoção de determinados estilos de liderança	<i>“Não sei.”</i>
Disparidade entre géneros em cargos de liderança	Disparidade ou Igualdade	Razões	<i>“Por uma questão cultural. Pelo estereótipo enraizado que remete as mulheres para situações de subordinação em relação aos homens.”</i>
Valores defendidos pelos líderes escolares	Variação dos valores defendidos pelos líderes consoante o seu género	Igualdade nos valores defendidos independentemente do género	<i>“Não creio. Julgo que variam mais de acordo com outras variáveis: formação académica e formação pessoal.”</i>
Exercício da liderança feminina	Exercício da liderança independe do género	Influência de fatores externos	<i>“Não, de todo. E digo-o por experiência própria.”</i>
Emancipação feminina	Razões	Realidade social associada às mulheres	<i>“Mais do que a minha opinião em relação a essa questão, a história dos movimentos feministas mostra isso mesmo. Isso é um facto comprovado. “ “Sobretudo pelo modelo essencialmente patriarcal</i>

			<p><i>que, ao longo dos séculos, dominou (e ainda domina) o mundo. Em algumas civilizações esse modelo, com rituais e práticas culturais arcaicas, configura atrocidades horríveis perpetradas, em nome da cultura, contra as mulheres e contra as crianças meninas (de que é exemplo o casamento de homens com meninas).”</i></p> <p><i>“No mundo ocidental, esse modelo patriarcal conduziu a modelos de socialização estereotipados no que respeita aos papéis sociais de homens e de mulheres.”</i></p>
<p>Igualdade de Género nas escolas</p>	<p>Abordar temas sociais nas escolas</p>	<p>Clubes e projetos</p>	<p><i>“Indiscutivelmente. Aliás, considero que a desconstrução desses estereótipos de género deve começar logo no pré-escolar. Só através da educação é que me parece possível refletir e desconstruir essas ideias ancestrais que remetem homens e mulheres para situações de profunda desigualdade.”</i></p>