



**DEPARTAMENTO CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

*ESTILO DE LIDERANÇA DA LÍDER DO CONSELHO EXECUTIVO NUMA  
ESCOLA BÁSICA DOS 2.º E 3.º CICLOS PÚBLICA DA  
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA*

Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de Mestre  
em Ciências da Educação na área de Administração Educacional

Armando Sérgio Vaz Alves

Sob a orientação de

Prof. Doutor Henrique da Costa Ferreira

Funchal, 2009



**DEPARTAMENTO CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

*ESTILO DE LIDERANÇA DA LÍDER DO CONSELHO EXECUTIVO NUMA  
ESCOLA BÁSICA DOS 2.º E 3.º CICLOS PÚBLICA DA  
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA*

Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de Mestre  
em Ciências da Educação na área de Administração Educacional

Armando Sérgio Vaz Alves

Sob a orientação de

Prof. Doutor Henrique da Costa Ferreira

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Henrique Ferreira, pela confiança depositada em nós e neste projecto de trabalho, pela disponibilidade e apoio dado ao longo do percurso.

À minha família, em especial à minha esposa Céu, pelo apoio e incentivos dados, os quais me ajudaram a concluir este percurso, principalmente naqueles momentos em que nos sentimos mais fragilizados.

Ao Professor Doutor António Bento, coordenador do mestrado em Administração Educacional, pelo incentivo dado.

À Universidade da Madeira, ao Departamento de Ciências da Educação e a todos os seus docentes, por esta oportunidade.

A todos os professores e Direcção Executiva da Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos, Dr. Alfredo Ferreira Nóbrega Júnior, pela disponibilidade, colaboração e abertura que demonstraram, pois sem eles não teria sido possível concretizar uma parte deste projecto.

A todos, o meu muito obrigado.

## LISTA DE ABREVIATURAS

E0 – Entrevista zero

E1 – Entrevista um

E2 – Entrevista dois

E3 – Entrevista três

E4 – Entrevista quatro

E5 – Entrevista cinco

E6 – Entrevista seis

E7 – Entrevista sete

E8 – Entrevista oito

Freq. – Frequências

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

## RESUMO

O conceito de liderança é um tema que sempre despertou interesse, desde as primeiras civilizações até aos nossos dias. No entanto, só no século passado é que começou a ser mais desenvolvido e estudado pelos especialistas em comportamentos organizacionais.

Como vivemos numa época marcada pela globalização e pela mundialização dos problemas, onde a tecnologia e o conhecimento experimentam um grande desenvolvimento, de dia para dia, as lideranças são chamadas a acompanhar todas estas mudanças. É nestas circunstâncias que os líderes desempenham um papel de destaque nas organizações, onde têm de tomar decisões estratégicas e, ao mesmo tempo, ter a capacidade de motivar todos os agentes que colaboram com a organização.

Nesta perspectiva, realizámos o trabalho de investigação empírica que aqui apresentamos, com o propósito de verificar qual o estilo de liderança da líder de uma Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos do ensino público da Região Autónoma da Madeira. Também pretendemos verificar se existem na instituição outras lideranças e que relações estabelecem com a liderança formal.

Na recolha dos dados, utilizámos uma abordagem qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso, com recurso às técnicas de entrevista e de inquéritos por questionário. Nesta última técnica, optámos pela utilização do *Multifactor Leadership Questionnaire* (Questionário Multifactorial de Liderança), já testado e desenvolvido por Bass e Avolio (2004), para avaliar os comportamentos da líder através das percepções dos liderados.

Apesar das limitações de um trabalho desta natureza, conseguimos, através das técnicas de investigação utilizadas, verificar qual o estilo de liderança em que a líder da instituição se enquadra. Verificámos ainda que os restantes membros que compõem a direcção executiva não partilham do mesmo estilo de liderança da líder e que na instituição existem outras lideranças informais, ao nível do corpo docente, que ora colaboram, ora fazem oposição à liderança formal.

Palavras chave: Liderança, Estilos de Liderança, Liderança Escolar, Líder.

## ABSTRACT

The concept of leadership is a subject that has always aroused interest, from the first civilisations down to our days. But it was only in the last century that it began to be more developed and studied by specialists in organisational behaviours.

As we live at a time marked by the globalisation and spreading of problems worldwide, when technology and knowledge are undergoing a major development day by day, leaderships are called upon to accompany all these changes. It is in these circumstances that the leaders play a prominent role in the organisations, where they must make strategic decisions and, at the same time, be able to motivate all the agents that collaborate with the organisation.

From this perspective, we carried out an empirical research work presented here, with the purpose of defining the leadership style of the leader of a Basic School of the 2nd and 3rd cycles of public schooling of the Autonomous Region of Madeira. We also sought to verify whether there are other leaderships in the institution and what relations they establish with the formal leadership.

In the gathering of data, we used a qualitative and quantitative approach, through a case study, with recourse to the techniques of interview and surveys by questionnaire. For the latter technique, we opted to use the *Multifactor Leadership Questionnaire*, tested and developed by Bass and Avolio (2004), to evaluate the behaviours of the leader by means of the perceptions of those being led.

Despite the limitations of a work of this nature, we were able, through the research techniques used, to define which leadership style the leader of the institution fits into. We also found that the remaining members of the executive board do not share the same leadership style of the leader and that in the institution there are other informal leaderships in the teaching staff, which at times collaborate with the formal leadership, and at times oppose it.

Key words: Leadership, Leadership Styles, School Leadership, Leader.

## RÉSUMÉ

Le concept de leadership est un sujet qui a toujours suscité de l'intérêt, depuis les premières civilisations jusqu'à nos jours. Ce n'est néanmoins qu'au siècle dernier qu'il a commencé à être plus développé et étudié par les spécialistes en comportements organisationnels.

Comme nous vivons une époque marquée par la globalisation et la mondialisation des problèmes, où la technologie et la connaissance font l'objet d'un grand développement, jour après jour, les leaderships sont appelés à suivre tous ces changements. C'est dans ces circonstances que les leaders jouent un rôle prépondérant dans les organisations, où ils doivent prendre des décisions stratégiques et, parallèlement, avoir la capacité de motiver tous les acteurs qui collaborent avec l'organisation.

Dans cette perspective, nous avons réalisé le travail d'investigation empirique que nous présentons ici, dans le but de déterminer le style de leadership de la leadeure d'une *Escola Básica dos 2º e 3º ciclos* (École du 1<sup>er</sup> degré de l'enseignement secondaire) de l'enseignement public de la Région Autonome de Madère. Nous souhaitons également déterminer s'il existe, dans cet établissement, d'autres leaderships et quelles relations ils établissent avec le leadership formel.

Lors du recueil de données, nous avons utilisé une approche qualitative et quantitative, par le biais d'une étude de cas, en recourant aux techniques d'entrevue et d'enquêtes par questionnaire. Pour cette dernière technique, nous avons choisi d'utiliser le *Multifactor Leadership Questionnaire* (Questionnaire Multifactoriel sur le Leadership), déjà testé et développé par Bass et Avolio (2004), pour évaluer les comportements de la leadeure à travers les perceptions des subordonnés.

Malgré les contraintes d'un travail de cette nature, nous avons réussi, par le biais des techniques d'investigation utilisées, à définir le style de leadership dans lequel s'encadre la leadeure de l'établissement. Nous avons également constaté que les autres membres composant la direction exécutive ne partagent pas le même style de leadership que la leadeure et que, dans l'établissement, il existe d'autres leaderships informels, au

niveau du corps professoral, qui, tantôt, collaborent, tantôt, s'opposent au leadership formel.

Mots clés : Leadership, Styles de Leadership, Leadership Scolaire, Leadeur(e).

## RESUMEN

El liderazgo es un tema que desde las primeras civilizaciones hasta nuestros días ha suscitado un gran interés, aunque fue solo en el siglo pasado cuando empezó a desarrollarse más y a ser estudiado por especialistas en comportamiento organizativos.

Al vivir en una época marcada por la globalización y por la mundialización de los problemas, en una época en la cual la tecnología y el conocimiento se han desarrollado muchísimo de un día para otro, el liderazgo no puede dejar de acompañar estos cambios. Es precisamente en estas circunstancias, en las que los líderes desempeñan un papel fundamental en las organizaciones ya que tienen que tomar decisiones estratégicas y, al mismo tiempo, tener capacidad para motivar a todos los agentes que actúen en la organización.

Hemos realizado este trabajo de investigación empírica, que aquí presentamos, siguiendo este enfoque y con el objetivo de analizar cuál es el estilo de liderazgo de la líder de un centro de enseñanza pública de 2º y 3º ciclo de la Región Autónoma de Madeira. También hemos querido analizar si en esta institución se dan otro tipo de liderazgos y qué relaciones establecen estos con el liderazgo formal.

Para la obtención de los datos hemos utilizado un abordaje cualitativo y cuantitativo, a través del estudio de caso, utilizando la técnica de entrevistas y cuestionarios. Respecto a esta última técnica hemos preferido utilizar el *Multifactor Leadership Questionnaire* (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo), ya validado, y desarrollado por Bass y Avolio (2004), para analizar el comportamiento de la líder desde de la percepción de los liderados.

A pesar de las limitaciones de un trabajo de este tipo, gracias a las técnicas de investigación utilizadas hemos conseguido determinar cuál es el estilo de liderazgo en el que se encuadra la líder de la institución. Hemos comprobado también que los otros miembros de la dirección ejecutiva no comparten el mismo estilo de liderazgo de la líder y que en la institución, se dan otro tipo de liderazgos informales entre el cuerpo docente que tanto colaboran como hacen frente al liderazgo formal.

Palabras claves: Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Liderazgo Escolar, Líder.

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	i
LISTA DE ABREVIATURAS .....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
RÉSUMÉ .....	v
RESUMEN .....	vii
ÍNDICE GERAL.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE QUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE TABELAS.....	xv
INTRODUÇÃO .....	17
1 – PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO .....	20
1.1 – O problema em estudo .....	20
1.2 – Questões de Investigação .....	21
1.3 – Objectivos de estudo.....	22
1.4 – Estrutura do Estudo.....	23
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 – Liderança .....	24
2.1.1 – Evolução Histórica do conceito Liderança .....	25
2.1.2 – Conceito/Definição de Liderança .....	27
2.1.3 – Conceito de Líder.....	29
2.1.3.1 – Liderança e Motivação.....	32
2.1.3.2 – Funções do Líder .....	34

2.2 – Estilos de Liderança.....	37
2.3 – Gestão e Liderança.....	41
2.4 – Liderança Escolar .....	44
2.5 – Lideranças Informais e Lideranças Ocultas.....	46
3 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	50
3.1 – Contextualização do Estudo.....	50
3.1.2 – O Meio .....	51
3.1.3 – A Escola.....	52
3.1.3.1 – Espaço Físico .....	53
3.1.3.2 – As Pessoas.....	54
3.2 – Opções Metodológicas.....	56
3.2.1 – Abordagem Qualitativa e Quantitativa .....	57
3.2.1.1 – Estudo de Caso.....	59
3.2.1.2 – Observação Participante.....	60
3.2.1.3 – Entrevistas.....	62
3.2.1.4 – Inquéritos por Questionário .....	64
3.2.1.6 – Análise de Dados .....	73
4 – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	75
4.1 – Apresentação dos Resultados.....	75
4.1.1 – Questionários .....	75
4.1.2 – Entrevistas.....	92
4.2 – Análise interpretativa dos resultados .....	97
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito aplicado à Presidente do Conselho Executivo.....	110
Anexo 2 – Inquérito Aplicado aos Docentes .....	114
Anexo 3 – Guião da entrevista à Líder da Escola.....	118
Anexo 4 – Guião da Entrevista às Coordenadoras de Departamento, Chefe Pessoal Não docente e Responsável dos Serviços Administrativos.....	120
Anexo 5 – Guião da Entrevista às Vice-Presidentes e Assessoras .....	122
Anexo 6 – Escala de Pontuação .....	124
A6.1 – Resultado do teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	124
A6.2 – Resultado do teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i> segundo o género, idade, situação profissional e tempo de serviço .....	124
A6.3 – Resultado do teste de <i>Levene</i> .....	125
Anexo 7 – Análise de conteúdo das entrevistas.....	126
P7.1 – Estilo de liderança.....	126
P7.2 – O estilo é exercido da mesma forma.....	126
P7.3 – Exemplos em que foi alterado o estilo de liderança .....	126
P7.4 – Forma como exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos.....	126
P7.5 - Os restantes elementos da direcção partilham do mesmo estilo de liderança	127
P7.6 - Outros estilos.....	127
P7.7 - Sente-se apoiado pela líder no desenvolvimento do seu trabalho .....	127
P7.8 - Forma como a líder apoia.....	127
P7.9 - A líder lidera através do exemplo .....	127
P7.10 - Considera que é um bom exemplo de liderança a seguir .....	128
P7.11 - A líder aceita as críticas construtivas .....	128
P7.12 - Antes da tomada de decisões importantes a líder ouve a opinião de outras pessoas .....	128

P7.13 - Antes da tomada de decisões importantes a líder ouve a opinião de outras pessoas .....	128
P7.14 - A líder está aberta a sugestões de melhoramento.....	128
P7.15 - Em caso das sugestões não ir de encontro ao que a líder pensa, existe aceitação.....	129
P7.16 - A líder delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias .....	129
P7.18 - Forma como reconhece e premeia os esforços individuais/colectivos dos colaboradores .....	129
P7.19 - A líder incentiva e estimula as pessoas .....	130
P7.20 - No estabelecimento de ensino existem contra lideranças à liderança formal.....	130
P7.21 - Caracterização das contra lideranças.....	130
P7.22 - As lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a liderança formal	130
P7.23 - Forma como as lideranças estabelecem confrontos/sinergias .....	130
P7.24 - Quando a líder toma decisões tem em conta as contra lideranças.....	131
L7.1 - Definição do estilo de liderança .....	132
L7.2 - Exerce sempre da mesma forma .....	132
L7.3 - Exemplos em que o estilo foi mudado .....	132
L7.5 - Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.....	133
L7.6 - Forma como sente o reconhecimento.....	133
L7.7 - Os restantes elementos da Direcção partilham do mesmo estilo de liderança	133
L7.8 - Outro estilo de liderança .....	133
L7.9 - Considera que é um bom exemplo de liderança a seguir .....	134
L7.10 - Aceitação de críticas construtivas .....	134
L7.11 - Auscultação da opinião de outras pessoas na tomada de decisão .....	134
L7.12 - Segue a opinião das pessoas, mesmo que tenha que mudar a sua forma de liderar .....	135
L7.13 - Sugestões de melhoramento da forma de liderar .....	135

L7.14 - Sugestões que não vão de encontro ao que pensa.....	135
L7.15 - Delegação de competências e responsabilidades às lideranças intermédias	135
L7.16 - Reconhecimento pelos esforços individuais/colectivos dos colaboradores .	136
L7.17 - Incentiva/Estimula os colaboradores. Forma como o faz .....	136
L7.18 - No estabelecimento existem contra lideranças e lideranças complementares .....	136
L7.19 - Caracterização das contra lideranças e lideranças complementares .....	136
L7.20 - As contra lideranças e as lideranças complementares estabelecem confronto ou sinergias com a sua .....	136
L7.21 - Forma como as contra lideranças e as lideranças complementares estabelecem confronto ou sinergias.....	137
L7.22 - Na tomada de decisões tem em conta as contra lideranças e as lideranças complementares .....	137
L7.23 - Balanço do trabalho desenvolvido enquanto líder escolar .....	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos professores da amostra segundo o Género .....	75
Gráfico 2 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Idade .....	76
Gráfico 3 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Situação Profissional .....	77
Gráfico 4 – Distribuição dos professores da amostra segundo oTempo de Serviço.....	78

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Observações de Deming sobre liderança.....	35
-------------------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre Gestores e Líderes. ....	42
Tabela 2 – Gestores e Líderes. ....	42
Tabela 4 – Número de funcionários por categoria. ....	54
Tabela 5 – Número de alunos por ano e ciclo. ....	55
Tabela 6 – Tipos de liderança e factores/categorias em análise no MLQ. ....	65
Tabela 7 – Escala – MLQ. ....	66
Tabela 8 – Factores/Categorias dentro dos três tipos de Liderança e seus resultados chave – Explicação. ....	67
Tabela 9 – Distribuição dos professores da amostra segundo o Género. ....	75
Tabela 10 – Distribuição dos professores da amostra segundo a idade. ....	76
Tabela 11 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Situação profissional. ....	76
Tabela 12 – Há quantos anos lecciona. ....	77
Tabela 13 – Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> e Consistência Interna. ....	78
Tabela 14 – Influência Idealizada – atributos – IIA. ....	79
Tabela 15 – Influência Idealizada – comportamentos – IIB. ....	79
Tabela 16 – Motivação Inspiradora – IM. ....	80
Tabela 17 – Estimulação Intelectual – IS. ....	80
Tabela 18 – Consideração Individualizada – IC. ....	81
Tabela 19 – Reforço Contingente - CR. ....	82
Tabela 20 – Gestão por Excepção – activa – MBEA. ....	82
Tabela 21 – Gestão por Excepção – passiva – MBEP. ....	83
Tabela 22 – Ausência de Liderança – LF. ....	83
Tabela 23 – Esforço Extra. ....	84
Tabela 24 – Eficácia. ....	84
Tabela 25 – Satisfação. ....	84

Tabela 26 – Média de cada um dos factores.....	85
Tabela 27 – Média dos tipos de liderança.....	87
Tabela 28 – Partilha do mesmo estilo de liderança da líder. ....	88
Tabela 29 – Existência de contra-lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal. .	88
Tabela 30 – Estabelecimento de confrontos ou sinergias com a liderança formal .....	89
Tabela 31 – Quando toma decisões tem em conta estas lideranças.....	89
Tabela 32 – A forma de liderar da sua líder é um bom exemplo.....	90
Tabela 33 – Outros resultados.....	91

## **INTRODUÇÃO**

A situação económica e social em que nos encontramos imersos, devido à era da globalização e da mundialização dos problemas, leva a que surjam novas exigências sobre as organizações, em especial sobre as lideranças, devido às constantes modificações que surgem a cada dia que passa. A liderança é constantemente chamada a acompanhar essas mudanças e “tem um papel importantíssimo no estudo e implementação da mudança em todas as organizações”. (Bento, 2007:31)

Estas mudanças iniciaram-se com a Revolução Industrial. A partir desta época começou-se a olhar de outra forma para a temática relacionada com as lideranças e os seus efeitos no desempenho individual e colectivo de todos os colaboradores nas organizações. Isto não quer dizer que a liderança já não despertasse interesse nas civilizações mais antigas. No entanto teve mais expressão no início do século XX com o aparecimento das Teorias Comportamentalistas da Administração.

Muitos são os trabalhos científicos publicados sobre esta temática, mas ao mesmo tempo não são geradores de consensos entre os seus autores. Ainda não se conseguiu encontrar unanimidade para uma definição de liderança. Desta forma, cada trabalho e cada autor dão origem a uma definição para este conceito.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações, sejam públicas ou privadas como é o caso das empresas, dos hospitais, das escolas e até numa micro organização como a sala de aula.

Ao falar em liderança falamos de uma “pessoa que coordena, com sucesso, colaboradores humanos de forma a atingir fins particulares” (Clemmer e McNell, 1988:47), estamos a falar de um líder.

O líder tem de ser portador de certas características para poder liderar com eficácia uma organização, apesar de tal tarefa não ser fácil, pois não se nasce líder, nem é uma característica da personalidade. “Existem cada vez mais provas de que os líderes fazem-se, não nascem feitos.” (idem, ibidem, 1988:297) Desta forma, qualquer pessoa pode assimilar e adquirir a liderança, até se transformar num líder.

Com as grandes transformações e mudanças que têm ocorrido nos últimos anos e nos dias de hoje é necessário que o líder tenha capacidades para gerir todas estas mudanças. Segundo Peter Drucker (2000:74) “para se ser um líder de mudança, exige-se

tanto a vontade como capacidade para mudar o que já está feito, como fazer coisas novas e diferentes.”

Para se conseguir fazer coisas novas e diferentes é necessário cativar e motivar os colaboradores da organização para essas mudanças. Liderança e motivação são dois conceitos que se relacionam mutuamente. Segundo o que depreendemos das palavras de Jesuíno (2005:44-47), uma das principais características dos líderes é conseguir influenciar os seus seguidores, conduzindo-o à hipótese de que a sua eficácia é resultado da sua capacidade de poder.

Para além de motivar os seus colaboradores, os líderes são chamados a exercer outras funções, nomeadamente no que respeita à preocupação com o futuro, analisar as situações que vão surgindo, supervisionar o futuro, entre outros factores. Para além destas funções, o líder, por vezes, é chamado a exercer funções de gestor.

Estes dois conceitos, gestores e líderes, são motivo de algumas discordâncias entre os autores que se dedicam a esta temática. Uns defendem que estas duas funções na organização são incompatíveis, outros defendem o contrário, que uma só pessoa pode assumir as duas funções. Fullan (2003:14) escreveu a este propósito que, “nunca gostei muito de fazer a distinção entre liderança e gestão: isto porque ambos os conceitos se sobrepõem e porque todos necessitamos de ambas as qualidades.”

O estilo de liderança do líder também tem impacto no desenvolvimento das organizações. Ao longo dos anos, acompanhando o desenvolvimento da teoria das organizações, foram surgindo vários estudos e várias teorias sobre a liderança e o comportamento do líder face aos seus liderados.

Na liderança escolar o líder tem uma função muito complexa. Para além de liderar os colaboradores pertencentes à organização escolar, ainda tem de colaborar com os restantes intervenientes na organização. Desta forma, torna-se mais complicado gerir as mudanças que vão surgindo.

As escolas, em Portugal, e nos países com políticas centralistas, demonstram, aparentemente, uma certa resistência às mudanças. Esta resistência fica a dever-se, segundo a opinião de Bento (2007:31) à “inacção interna à própria organização ou pela propensão desta em manter a estabilidade” ou que a origem do problema está “nas pessoas que ocupam posições de liderança nas escolas, uma vez que têm de desempenhar um simultâneo e duplo papel de gestores e líderes.”

Os líderes das organizações escolares são líderes de outros líderes. Por vezes, não é tarefa fácil trabalhar com estas lideranças. Pois, elas podem gerar conflitos dentro da organização e constituir uma oposição directa ou indirecta à liderança formal. Desta forma as escolas necessitam de uma

“liderança especial pois os profissionais escolares nem sempre reagem calorosamente a um tipo de liderança de comando baseada em hierarquias, ou à liderança heróica que caracteriza tantas das nossas organizações. Estes mesmos profissionais demonstram também muito pouca tolerância relativamente a rituais burocráticos.” (Sergiovanni, 2004a:173)

Assim, este trabalho incidirá sobre o estilo de liderança da líder de uma Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos do ensino público da Região Autónoma da Madeira. Ao mesmo tempo pretendemos aferir se os restantes membros da direcção partilham do mesmo estilo de liderança da líder e, se existe dentro da organização contra-lideranças ou lideranças informais e qual é a sua relação com a liderança formal.

# **1 – PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO**

## **1.1 – O PROBLEMA EM ESTUDO**

A escolha desta temática para trabalhar prende-se com objectivos de carácter pessoal e ao mesmo tempo profissional, visto que temos de estar sempre em permanente actualização e formação, devido à rápida evolução da sociedade e das tecnologias.

Nesta escolha, também foi tido em conta o interesse da região, visto ser um tema que ainda não se encontra muito desenvolvido e investigado a esse nível. Desta forma, pretende-se dar um contributo para o desenvolvimento do ensino e conhecimento ao nível da liderança numa instituição de ensino da Região Autónoma da Madeira.

Hoje em dia cada vez se fala mais das organizações, da problemática da liderança e da gestão dos recursos humanos, sendo estes o cerne das organizações

Apesar de ainda não ter uma vasta carreira na educação, o tema liderança sempre me despertou interesse, devido à forma como as instituições escolares são lideradas e a sua relação com a restante comunidade.

Neste sentido, e depois de já ter passado por várias escolas, onde o estilo de liderança alterna conforme o líder e na oposição que esses mesmos líderes têm da parte dos recursos humanos presentes nessas instituições, despertou ainda mais o meu interesse e curiosidade por esta temática.

Sabemos que liderar não é uma tarefa fácil, é um trabalho que envolve pessoas, seres humanos e tudo aquilo que os mesmos possuem, desde os sonhos, desejos, aptidões, ou seja o que o torna um ser único.

Ao mesmo tempo a escola já não é o que era. Hoje em dia vê-se confrontada com vários factores que coabitam no seu seio, como é o caso da diversidade cultural, universalidade, globalização, entre outros, e é aqui que a liderança tem de fazer a diferença.

## **1.2 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

No final da realização deste projecto de investigação, de acordo com a revisão da literatura e do trabalho de campo efectuado, pretendemos responder às seguintes questões:

- ✓ Qual é o estilo de liderança da Líder da instituição estudada?
- ✓ A forma de liderar da líder é um exemplo a seguir?
- ✓ Caso utilize mais do que um estilo, em que situações ou actividades o faz?
- ✓ Existem contra-lideranças/lideranças informais à liderança formal da instituição?
- ✓ Que tipo de influência exercem essas lideranças na instituição?
- ✓ A liderança formal quando é chamada a tomar decisões tem em atenção essas lideranças?
- ✓ Os restantes membros da Direcção Executiva partilham do mesmo estilo de liderança da líder?

### **1.3 – OBJECTIVOS DE ESTUDO**

A pesquisa deste projecto de investigação será realizada numa escola básica dos 2.º e 3.º ciclos da Região Autónoma da Madeira, centrando-se no estilo de liderança da líder da instituição e a forma como essa mesma liderança é exercida e encarada pela restante comunidade escolar.

Também queremos perceber se poderá existir outro estilo de liderança dentro do próprio gabinete da Direcção Executiva ou na comunidade de docentes da escola.

A obtenção de resultados será aferida, numa primeira parte, através da observação, entrevistas aos membros da direcção executiva, coordenadores de departamento, chefe dos serviços administrativos e chefe do pessoal não docente. Na segunda parte, será efectuada à comunidade docente escolar um inquérito, no qual tentaremos obter resultados sobre o estilo de liderança da líder da instituição e de outros que também possam surgir de forma mais oculta.

No final da realização deste trabalho de investigação, tanto a nível pessoal como profissional, pretendemos adquirir mais conhecimentos sobre a liderança, principalmente ao nível da liderança escolar, valorizando assim as nossas carreiras como docentes e alguma experiência já adquirida.

Ao nível da instituição estudada, pensamos que este trabalho de investigação também pode trazer benefícios, ajudando à reflexão no âmbito da liderança da instituição, procurando sempre melhorar e desenvolver novas atitudes em relação ao seu estilo de liderança, para que a instituição possa continuar a crescer.

#### **1.4 – ESTRUTURA DO ESTUDO**

Para uma melhor compreensão dos objectivos do nosso estudo, procurámos simplificar a apresentação e a estrutura do trabalho.

Organizámos e dividimos o trabalho em cinco partes distintas:

- A primeira parte, na qual nos situamos, demonstra o nosso interesse pela temática, o problema do estudo, as questões da investigação, os objectivos do estudo e a estruturação do mesmo.

- Na segunda parte, realizamos o enquadramento teórico e legal, procurando um suporte para a nossa investigação, sobretudo no que se refere à liderança e aos seus estilos.

- Relativamente à terceira parte, situamos o nosso estudo onde ele decorre, o seu meio envolvente, as pessoas e os espaços físicos.

Também descrevemos as nossas opções metodológicas, mais precisamente no que compete aos instrumentos de recolha e tratamento dos dados.

- Em relação à quarta parte, procedemos à apresentação e interpretação dos resultados obtidos através das entrevistas e inquéritos aplicados.

- Na quinta e última parte aproveitamos para tecer algumas considerações finais sobre os resultados obtidos e o percurso efectuado até à concretização deste trabalho.

Para finalizar, damos a conhecer as referências bibliográficas utilizadas, que serviram como suporte teórico para o trabalho, e alguns anexos.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 – LIDERANÇA**

“ Liderança envolve um processo de influência social, sobre um grupo de pessoas”.

Carapeto e Fonseca (2006:81)

### **2.1.1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO LIDERANÇA**

Para descrever a evolução histórica do conceito liderança, temos de nos reportar aos clássicos.

Segundo Figueira et al. (2008:9) os conceitos que hoje são essenciais à cultura política foram formulados no Mundo Antigo. Também não é de estranhar que o próprio conceito de liderança seja uma herança das civilizações da antiguidade Clássica.

Ao falarmos em liderança devemos sempre, e não nos devemos esquecer, de referir as experiências dos Gregos e dos Romanos.

Já nessa altura era importante ser um bom líder para ganhar as grandes batalhas travadas. Muitos são os exemplos da História, onde são atribuídos grandes feitos a homens que foram grandes líderes e conseguiram ganhar batalhas através de uma boa liderança.

Como podemos observar, já nessa altura para se ser um bom líder era necessário ser portador de vários atributos associados à liderança, contendo estilo, motivação e carisma. Estamos perante uma liderança hierarquizada que se manteve ao longo dos tempos que se seguiram.

No início do século XX os autores clássicos referiram-se à liderança muito superficialmente, nunca chegando a ser motivo de interesse e de estudo.

Contrapondo à Teoria Clássica da Administração, a Teoria das Relações Humanas, na década de 30 do século XX, verifica que a liderança tem influência no comportamento das pessoas. A partir deste momento, dá-se uma viragem no conceito de liderança. Até aqui esta centrava-se na chefia e nos níveis hierárquicos superiores e agora passa a verificar que existem lideranças intermédias, influenciando o comportamento das pessoas.

Nesta altura, o conceito de liderança passa a ser um tema interessante e um dos mais pesquisados nas últimas décadas. Vários autores apresentam as suas teorias sobre esta temática, entre os quais se destacam os humanistas, que a dividem em três grupos com características próprias, a saber:

- Teoria de Traços de Personalidade – centra-se em características marcantes de personalidade possuídas pelo líder.

- Teoria sobre Estilos de Liderança – debruça-se sobre as maneiras e estilos de comportamento utilizados pelo líder.

- Teoria Situacionais de Liderança – estuda como se adequa o comportamento do líder em relação às circunstâncias da situação.

No final da década de 1940 surgem novos conceitos sobre esta temática, com o aparecimento da Teoria Comportamental. Os autores desta teoria defendem o lado humano da liderança e dividem-na em duas novas vertentes: liderança transaccional e a liderança transformadora. A liderança transaccional está focada em recompensa às pessoas pelo seu apoio ao líder, enquanto a liderança transformadora requer líderes visionários e conduz à mudança. (Chiavenato, 2003:357)

Decorridos alguns anos surge a Teoria Contingencial da Liderança, que segundo Chiavenato (2003:541), defende a não existência de um estilo único e melhor (*the best way*) de liderança para toda e qualquer situação. Os teóricos defendem que para haver uma liderança eficaz é necessário existirem três dimensões situacionais:

- 1 – Relação líder/membros;
- 2 – Estrutura da tarefa;
- 3 – Poder da posição do líder;

Estas três dimensões podem ser favoráveis e ou desfavoráveis ao líder eficaz. Este deve saber aplica-los e ajusta-los às situações e às dimensões para poder obter sucesso.

Recentemente a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) definiu novos modelos de liderança. Assim, passamos a ter quatro novos conceitos/modelos de liderança: o modelo tradicional; o modelo transaccional; o modelo transformacional; o modelo integrador.

É de referir que o conceito de liderança continua em voga e é um conceito bastante estudado nos dias de hoje, encontrando-se em constante discussão entre os estudiosos que se dedicam a esta temática.

### **2.1.2 – CONCEITO/DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA**

Liderança é um tema bastante estudado, mas que se encontra sempre em discussão. Ser líder e formar líderes é um desafio constante do ser humano e das organizações no mundo moderno.

Desta forma definir liderança não é uma tarefa fácil, tendo em atenção que podemos encontrar tantas definições quanto o número de investigadores que se dedicam a esta temática.

A liderança tornou-se desde muito cedo uma das preocupações do Mundo, pois tem sido um tema muito debatido e estudado. Começou a ter mais significado no século XX, com a Teoria das Relações Humanas, onde se começou a aprofundar o tema da liderança. Segundo Chiavenato (2003:121) “os autores clássicos apenas se referiram superficialmente à liderança”, enquanto que os defensores das Relações Humanas, mais concretamente Elton Mayo, “constataram a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas.”

A partir desta altura, a liderança ocupa um lugar de destaque no comportamento organizacional, surgindo na maioria dos livros ligados a esta área e ocupa uma posição de relevo na pesquisa das ciências sociais, que tentam descobrir os traços, as habilidades, os comportamentos, as fontes do poder ou os aspectos situacionais que tornam um líder eficaz.

Com o passar dos anos, os estudos sobre esta temática foram tendo novos contornos, através de vários autores, apesar de nunca se ter chegado a um conceito único para a liderança. Contudo, como refere Carapeto e Fonseca, (2006:81) “os autores são unânimes em reconhecer que a liderança envolve um processo de influência social (sobre um grupo de pessoas).”

Neste sentido, Estanqueiro (1992:95) refere que “liderança é o processo de influenciar pessoas, para que realizem uma tarefa ou atinjam um objectivo, em determinada situação.”

Para Yukl (1985:5)

“a liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objectivos e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de

competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização.”

Nas palavras de Carapeto e Fonseca (2006:81) a liderança é um processo de influências sobre os outros no sentido de estes realizarem tudo o que o líder pretende.

Já Sergiovanni (2004:124) define “liderança como um processo de levar a um grupo a agir de acordo com os objectivos do líder ou propósitos partilhados.”

Bass (1990:19) define liderança como sendo “a interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.”

Pode-mos então definir a liderança como sendo um processo de influência de outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos estabelecidos.

### **2.1.3 – CONCEITO DE LÍDER**

Hoje em dia cada vez mais se fala das organizações, na problemática da liderança e da gestão dos recursos humanos, sendo estes o centro dessas mesmas organizações. Desta forma a liderança exige muita disciplina, paciência, humildade respeito e compromisso. Daí que liderar não seja uma tarefa fácil.

Em qualquer organização existem muitas motivações que movem os recursos humanos. O líder para liderar tem de conhecer bem “a natureza humana e saber conduzir as pessoas”. (Chiavenato, 1982:433)

Nesta perspectiva, podemos retirar das palavras de Carapeto e Fonseca (2006:81) que a liderança é um processo de influências sobre os outros no sentido de estes realizarem tudo o que o líder pretende.

Na opinião de Ferreira et al. (2001:69) “liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos.” Chiavenato (1982:433), baseando-se em Tannenbaum (1970), refere que

“liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos, sendo encarada como um fenómeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.”

No entanto não devemos confundir liderança com direcção. Acontece que um bom dirigente tem e deve ser um bom líder, mas um bom líder nem sempre é um bom dirigente.

Carapeto e Fonseca, (2006:83), referem que

“a direcção é uma actuação rígida no quadro de sistemas e processos formais, enquanto liderança é representada sobretudo pela coragem de inovar e pela capacidade de entusiasmar os outros, ou seja, de mobilizar os outros em torno de projectos partilhados.”

Sobre este assunto, Chiavenato (1982:433) observa que “os líderes devem estar presentes, não só ao nível institucional, mas em todos os níveis da empresa e nos grupos informais.”

Hoje em dia são atribuídas grandes funções à liderança, sem as quais o líder não consegue concretizar os seus objectivos e os da organização. Devido a esta

multiplicidade de funções, Carapeto e Fonseca (2006:88-89), defendem ser necessário que o líder seja portador, para além das qualidades técnicas ou profissionais, de capacidades para estabelecer e manter relações interpessoais saudáveis.

Com o passar dos tempos e a evolução das sociedades, foram aparecendo várias abordagens sobre a eficácia dos líderes. As Teorias sobre Liderança são das mais antigas. Há autores, como é o caso de Chiavenato (2003:123), que classificam estas teorias em apenas três grupos: traços de personalidade; estilos de liderança; situacionais de liderança. Por sua vez, Bilhim (2006:343), “agrupa estas abordagens em 4 grandes conjuntos de teorias: dos traços do líder; comportamentalistas; da contingência; e implícitas da liderança.”

Numa primeira fase, serão descritas as teorias organizadas segundo o pensamento de Bilhim e os dois grupos defendidos por Chiavenato. Posteriormente, num capítulo próprio analisaremos as Teorias sobre os Estilos de Liderança.

Relativamente à Teoria dos Traços do Líder, esta procura encontrar no líder traços específicos da personalidade, que o distinguem dos seus seguidores (Bilhim, 2006:343-344). Na opinião de Chievenato (2003:123), “o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.”. Este autor ainda refere, baseando-se em Mervin Kohn (1977), que “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.”.

A Teoria Comportamentalista pretende, na opinião de Bilhim (2006:344-345), saber se é possível formar um líder, partindo do pressuposto que podem existir comportamentos observáveis que distinguem um líder dos seus seguidores, questionando-se sobre o que é necessário para o formar.

Esgotadas estas teorias verificou-se que a liderança é um fenómeno complexo, não a podendo compreender isoladamente, através de comportamentos e traços psicológicos. Então começam a aparecer novas abordagens, como é o caso das Teorias da Contingência, “que procura investigar em contextos reais, tentando identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança” (Bilhim, 2006:347). Para os investigadores que abordam esta teoria, não existe um único estilo ou característica de liderança válidos para toda ou qualquer situação. Na opinião de Chiavenato (1982:447), o verdadeiro líder é aquele que é capaz

de se ajustar a um grupo de pessoas em condições variadas, onde a situação assume grande importância na escolha do líder e o papel que deverá desempenhar.

Mais tarde alguns autores voltam a estudar a liderança, através dos traços do líder, aprofundando-o à luz das teorias implícitas, definindo-a como Teorias Implícitas na Liderança. Sobre esta abordagem, Bilhim (2006:355-359), destaca duas teorias: a Teoria da Atribuição da Liderança e a Teoria da Liderança Carismática.

### **2.1.3.1 – Liderança e Motivação**

A Liderança e a Motivação são dois aspectos essenciais para o sucesso de qualquer organização.

Liderar, como já referimos, é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam o que o líder quer que eles façam.

Motivar, segundo Bilhim (2006:317), “é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.”

Estes dois conceitos, liderança e motivação, começaram a andar de mãos dadas por altura da Segunda Guerra Mundial, mais precisamente com o surgimento da Teoria das Relações Humanas.

É nesta altura que se deixa de falar e ver o ser humano como *homo economicus* e se passa a ver como *homem social*. Este homem social, segundo as palavras de Chiavenato (2003:116) e de acordo com a Teoria das Relações Humanas, baseia-se nos seguintes aspectos:

- 1 – Os trabalhadores são criaturas sociais, com sentimentos, desejos e temores;
- 2 – As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam as suas satisfações através dos grupos sociais de que fazem parte.
- 3 – As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.
- 4 – O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor/líder eficaz é aquele que possui habilidades para influenciar os seus subordinados e desta forma atingir os objectivos da organização.

A partir desta altura, até aos dias de hoje, começaram a surgir vários estudos e teorias sobre a motivação. Estes estudos e teorias surgem sempre ligadas à liderança.

Atendendo a que vivemos numa era de globalização, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são quase uniformes, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos.

Neste sentido, os líderes tem um papel fundamental, de destaque nas organizações, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos colaboradores.

Motivar equipas pressupõe liderar com eficácia e eficiência, conduzindo-as numa determinada direcção ou levá-la a alcançar os objectivos previamente definidos. Trata-se de um processo de influência social.

Um bom líder tem de conhecer muito bem a sua equipa, as suas aspirações e motivações. Reconhecendo que a equipa passa por diversas fases até atingir a maturação. Para tal, deve intervir de forma adequada até ser atingido o sucesso que é pretendido, adaptando-se às circunstâncias e exercendo com o estilo de liderança mais adequado a cada uma das situações.

A motivação é a responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objectivo de atingir uma determinada meta. Neste contexto, os estímulos servem de impulsionadores da acção humana. Desta forma, a motivação tem um papel determinante na forma e na intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa.

Qualquer organização que pretenda ter sucesso necessita de ter um líder motivado e com capacidades para motivar todos os seus colaboradores, a fim de atingirem os objectivos propostos.

### **2.1.3.2 – Funções do Líder**

Seja qual for a organização ou sector de actividade, todos eles necessitam de ter um líder. As escolas não ficam de fora desta forma de liderar.

Nas instituições escolares temos de ter um líder eficaz, tendo em atenção que é ele que está associado e em permanente contacto com todos os elementos que compõem a comunidade escolar.

Qualquer pessoa pode ser líder! No entanto, para se ser líder não chega apenas ter vontade, é preciso sabê-lo ser e, acima de tudo, conhecer e compreender os seus liderados.

Hoje em dia, segundo o que depreendemos das palavras de Carapeto e Fonseca (2006:87), os líderes e as organizações estão em constante mudança, devido aos contextos em que estão inseridos e, acima de tudo, à era da globalização e do conhecimento.

Neste sentido e de acordo com o contexto em que vivemos, Carapeto e Fonseca (2006:87) referem que

“as grandes funções, que hoje em dia, são atribuídas ao líder são o planeamento do trabalho, a promoção da mudança, o controlo que assegure os padrões de qualidade, o apoio ao desenvolvimento dos colaboradores, a informação permanente do grupo e a avaliação dos resultados”.

No mesmo sentido Bilhim (2006:359) citando Robert Quinn (1996), refere que cada vez mais se pede aos líderes que sejam visionários, motivadores, analisadores e supervisores.

- Visionários, porque se devem preocupar com a inovação e com o futuro;
- Motivadores, ligados aos membros da equipa com quem trabalham;
- Analisadores, concentrados na eficiência;
- Supervisores, preocupados com os resultados.

Dentro deste pensamento, Deming (2000), citado por Carapeto e Fonseca (2006:85) já defendia há anos que as organizações deviam centrar-se nas pessoas (ver quadro 1).

**Quadro 1 – Observações de Deming sobre liderança.**

Na gestão de pessoas, o líder deve:
- Compreender e transmitir às pessoas o significado do sistema, os seus objectivos e a forma como o trabalho das pessoas apoia estes objectivos.
- Ajudar as pessoas a considerar-se componentes do sistema, a trabalhar em cooperação para a optimização dos esforços de todos no sentido de alcançar os objectivos.
- Compreender que as pessoas são diferentes umas das outras e procurar criar para todas um trabalho com interesse e desafios, colocando todas em posição de desenvolvimento.
- Aprender permanentemente e encorajar as pessoas a fazê-lo.
- Ser conselheiro e treinador e não juiz.
- Compreender as interacções entre as pessoas e as circunstâncias em que estas trabalham.
-Ter três fontes de poder: autoridade do cargo, conhecimento e personalidade e poder de persuasão.
- Estudar os resultados para melhorar as suas capacidades de gestão das pessoas.
- Descobrir se alguém está de fora do sistema e precisa de ajuda.
- Criar confiança, através de um ambiente que encoraja a liberdade e a inovação.
- Não esperar a perfeição.
- Ouvir e aprender sem julgar.
- Empreender uma conversa informal e espontânea com as pessoas pelo menos uma vez por ano, para os compreender.
- Compreender os benefícios da cooperação e os prejuízos da concorrência entre pessoas e grupos.

Fonte: Adaptado de Deming (2000) citado por Carapeto e Fonseca (2006)

O líder deve exercer influência sobre as pessoas para que estas façam o que ele pretende, no sentido de concretizar os objectivos da organização, mas ao mesmo tempo também devem ir ao encontro dos seus próprios objectivos. Desta forma Chiavenato (1982:435) refere que “o líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade.”

Reportando-nos à educação, porque é nela que se centra o nosso estudo, o bom líder não deve ser aquele que delega muitas competências, pelo contrário, é aquele que é dinâmico, motivador e influenciador, contribuindo para que todos os membros da equipa trabalhem na mesma direcção, o que conduzirá ao sucesso da organização.

Na opinião de Sergiovanni (2004:126) o líder de uma escola é chamado a desempenhar várias tarefas, destacando como prioritárias as seguintes:

- Sentido de Propósito;
- Manutenção de harmonia;
- Institucionalização de valores;
- Motivação;
- Gestão;
- Capacitar;
- Modelos;
- Supervisionar.

Ser líder em educação não é fácil, mas também não é impossível. Para tal, é necessário acompanhar de perto tudo o que se passa na instituição e, se possível, trabalhar com os seus colaboradores.

## **2.2 – ESTILOS DE LIDERANÇA**

As Teorias sobre os Estilos de Liderança estudam a liderança através dos estilos de comportamento dos líderes em relação àqueles que estão debaixo do seu domínio.

Os primeiros estudos realizados sobre os estilos de liderança tiveram lugar em 1939, através do método experimental, realizado pelos investigadores Kurt Lewin, R. Lippitt e R. K. White, num grupo de meninos de dez anos, orientado para a execução de tarefas (Chiavenato, 1982:438).

Com base neste estudo os investigadores conseguiram definir três estilos de liderança: a liderança autocrática; a liderança liberal (*laissez-faire*); e a liderança democrática.

No estilo de liderança autocrática a ênfase está no líder, de acordo com Chiavenato (2003:124-125),

“é o líder que toma as decisões e dá ordens ao grupo. Determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Define a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.”

No que concerne ao estilo de liderança liberal (*laissez-faire*), a ênfase está nos subordinados. Também na opinião deste autor,

“o líder tem uma participação mínima, dando total liberdade aos membros do grupo para tomarem decisões. Só intervêm caso seja solicitado, não realizando qualquer tipo de avaliação nem controlando os acontecimentos. Os elementos do grupo é que escolhem e dividem as tarefas” (idem, ibidem, 2003:125).

Relativamente ao estilo de liderança democrática, a ênfase está no líder e no liderado. Segundo o mesmo autor,

“o líder conduz e orienta o grupo e incentiva à participação democrática das pessoas. Os subordinados do líder tomam iniciativas e pedem aconselhamentos ao líder. As tarefas ficam ao critério do grupo e cada um tem a liberdade de escolher com quem quer trabalhar. O líder procura ser mais um elemento do grupo, sendo objectivo e limitando-se aos factos nas críticas e elogios” (idem, 2003:125).

Depois de realizados estes estudos, passou-se a defender o papel da liderança democrática, porque, segundo Chiavenato (1982:440), “é mais comunicativa, encoraja a participação dos colaboradores, é justa e, para além de se preocupar com os problemas da organização, preocupa-se com os problemas dos colaboradores.”

Entretanto, novos estudos vão surgindo e as conclusões a que chegam, não se distanciam muito das dos estudos anteriores, continuando a dar ênfase aos grupos democraticamente dirigidos, devido à sua eficiência e criatividade.

Com o passar dos tempos novas teorias sobre a liderança vão surgindo, tentando complementar as anteriores e é nesta altura que surgem as teorias situacionais ou contingenciais da liderança. Esta teoria defende que não existe um único estilo de liderança para toda e qualquer situação, pois cada situação requer um estilo de liderança diferente, com o objectivo de alcançar os melhores resultados. O líder tem ao seu dispor várias opções, como “mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.” (idem, ibidem, 1982:447).

No seguimento deste estilo de liderança, em que a partilha de informação é efectuada entre o líder e os liderados, promove o desenvolvimento pessoal e organizacional.

A evolução ao longo dos tempos dos estilos de liderança, ao mesmo tempo que o desenvolvimento das teorias organizacionais e de gestão levaram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a definir novos modelos: o modelo tradicional; o transaccional; o transformacional; e o integrador.

Das palavras de Carapeto e Fonseca, (2006:83-84), podemos definir cada um dos modelos da seguinte forma:

a) O modelo tradicional está marcado pela sociedade industrial, existindo uma liderança hierárquica entre o superior e o subordinado. A função do líder/dirigente consiste em dar ordens, porque a partilha de liderança diminui o seu prestígio. Neste modelo existe uma grande desmotivação por parte dos liderados, centralidade e autoritarismo decisório, rotina das tarefas e baixa produtividade, levando a uma baixa produtividade e sem capacidade de inovação e mudança.

b) O modelo transaccional surgiu da necessidade de colmatar as deficiências do modelo tradicional. Este novo modelo reconhece a necessidade de haver uma troca de

ideias entre o líder e os subordinados, compensando os comportamentos apropriados e punindo os comportamentos improdutivos.

c) O modelo transformacional surge como a expansão do modelo transaccional. Este modelo de liderança está mais vocacionado para a motivação das pessoas, levando-as o mais longe possível, na superação das expectativas e no aumento dos seus desempenhos. O líder neste modelo de liderança é portador de qualidades centradas na mudança e inovação, conduzindo os seus subordinados à satisfação e à concretização dos objectivos pessoais e da organização.

d) Por último temos o modelo integrador onde o poder é partilhado com o subordinado, sendo este convidado a participar nas tomadas de decisão, desde que lhe sejam criadas condições para o seu envolvimento, aumentando a sua auto-estima e desenvolvendo as suas potencialidades. Não existe uma dependência nem independência, mas sim uma interdependência entre líder e liderado.

As fronteiras entre estes modelos não são rígidas. O líder deve ajustar o seu modelo de liderança ao contexto em que está inserido, na procura de melhores resultados.

“Actualmente, a liderança é considerada uma qualidade que se aprende e desenvolve.” (idem, 2006:85).

Como já foi referido, ao longo do século XX várias teorias sobre liderança foram sendo desenvolvidas, tendo algumas delas ganho um lugar de destaque, como é o caso da liderança transformacional. Segundo Costa e Castanheira (2007:141-154)

“este tipo de liderança caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objectivos suportados por valores e ideais. Este tipo de liderança comporta quatro componentes essenciais: a componente carismática, de desenvolvimento de uma visão e de indução do orgulho, do respeito e da confiança; a componente inspiracional, de motivação, de estabelecimento de objectivos e metas elevadas, de modelagem de comportamentos no sentido de atingir as metas estabelecidas; a componente de respeito pelos subordinados no sentido de lhes prestar toda a atenção; e a componente de estimulação intelectual, de desafio, de espicaçar os subordinados com novas metas e com novos métodos para as atingir. O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. O líder transformacional é proactivo e comporta-se de forma a motivar os seguidores, desafiando-os a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para a resolução de problemas. O líder transformacional presta atenção às necessidades de desenvolvimento profissional e de prossecução de objectivos de cada seguidor, agindo por vezes como mentor. O líder transformacional aumenta o grau de compromisso dos seguidores para com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o

alcançar das metas organizacionais. O líder transformacional, em suma, é visto como um gestor de sentido, alguém que define a realidade organizacional através de uma visão que reflecte a forma como o líder interpreta a missão e os valores nos quais a acção organizacional se deverá basear.”

Este tipo de liderança, na opinião dos mesmos autores, é apontado como uma alternativa à liderança transaccional. Este último estilo de liderança

“foca-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, de objectivos contratuais. A liderança transaccional difere assim da liderança transformacional, já que no primeiro tipo o líder apenas indica quais os comportamentos a adoptar e os objectivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas. A liderança transaccional baseia-se, então, numa dicotomia clara entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, numa perspectiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional.” (idem, 2007:141-154)

Relativamente ao estilo de liderança tipo *laissez-faire*, Costa e Castanheira (2007:141-154) referem, citando Antonakis (2003), “que o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões, e abdicando da sua responsabilidade e autoridade.”

Desta forma, qualquer pessoa pode ser líder e exercer liderança. No nosso dia-a-dia somos confrontados com situações de liderança, seja no nosso emprego ou até na nossa vida particular.

Os líderes desenvolvem um papel muito importante nas organizações, apesar de estas estarem em constante mutação. Aqueles devem corrigir os objectivos de acordo com o que está planeado. Ao mesmo tempo as pessoas também têm grande importância, na medida em que cada uma, ao seu estilo, é parte integrante da organização.

### **2.3 – GESTÃO E LIDERANÇA**

Existe alguma confusão entre o conceito de gestão e de liderança, e entre as funções do gestor e do líder.

Antes de mais é necessário fazer uma distinção entre estes dois conceitos. Recorrendo a Carapeto e Fonseca (2006:81) podemos dizer que

“gestão é um processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente, a liderança é sobretudo um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho.”

Nesta ordem de ideias Firmino (2007:112) refere que

“gestão gere o curto prazo, conferindo coerência à acção dos vários órgãos, em função de metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem do interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projectos inovadores e traça a estratégia de mudança, de médio e longo prazo, que de modo nenhum se confunde com uma perspectiva regida de planeamento estratégico.”

Berson et al. (2000) citados por Pereira (2006:19) afirmam que “os teóricos, frequentemente, fazem uma distinção clara entre eles através do modo como comunicam os desafios aos seus colaboradores, bem como o que é incluído nessas comunicações para motivar a um maior desempenho.”

Também é importante salientar o papel do gestor e do líder, no qual o primeiro tem como função principal “gerir questões diárias, definir métodos, aplicar planos” e o segundo “geralmente, é um estratega que se ocupa com questões de médio e longo prazo, guia e dá orientação ao mais alto nível.” (Firmino, 2007:111-112)

Deste modo, podemos dizer que gerir “é uma actuação rígida no quadro de sistemas e processos formais, enquanto que liderança é a coragem de inovar, capacidade de entusiasmar os outros para projectos partilhados.” (Carapeto e Fonseca, 2007:82)

Contudo, é de salientar que nem todos os gestores são bons líderes e, para apoiar esta ideia, são enumeradas as diferenças entre estes, utilizando a seguinte tabela (tabela 1) criada por Joseph e Jimmie Boyett, apresentada por Carapeto e Fonseca (2007:82):

Tabela 1 – Diferenças entre Gestores e Líderes.

<b>GESTORES</b>	<b>LÍDERES</b>
Fazem as coisas de forma correcta	Fazem as coisas certas
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam nos sistemas e estrutura	Focalizam nas pessoas
Baseiam-se no controlo	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipas	Alinham pessoas com uma direcção
Enfatizam tácticas, estruturas e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas partilhadas
Têm uma visão de curto prazo	Têm uma visão de longo prazo
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e o porquê
Aceitam o <i>status quo</i>	Desafiam o <i>status quo</i>
Orientam-se para o presente	Orientam-se para o futuro
Centram-se nos resultados finais	Centram-se no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordenam	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir os padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (superior ao subordinado)	Usam a influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram os outros a seguir
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos da empresa
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa para liderar

Fonte: Carapeto e Fonseca (2003:82)

Pereira (2006:20) apoiando-se em Bennis (1989) e Covey (1997) também compara o papel do líder em contraste com o do gestor da seguinte forma:

Tabela 2 – Gestores e Líderes.

<b>GESTORES</b>	<b>LÍDERES</b>
Rendem-se às situações	Alcançam a vitória, sacrificando o eu
Administram	Constroem a confiança
Questionam-se sobre o como e o quando	Envolvem toda a organização
Têm perspectivas a curto prazo	Vêm longe
Imitam	São originais
As suas competências podem ser ensinadas	As suas competências não se aprendem

Fonte: Pereira (2006:20)

Como já foi referido, as funções de gestor e de líder não são necessariamente compatíveis. Convém salientar que existem autores que defendem a incompatibilidade

destas duas funções em simultâneo. Por outro lado existem aqueles que são de opinião contrária e defendem a tese de que um líder pode ser um gestor e vice-versa.

Pereira (2006:20) socorrendo-se de Yukl (1998, 1999) refere que tudo depende das pessoas e das características que possuem, dando-lhe mais vantagens como líder/gestor ou gestor /líder.

Outros autores há que afirmam a necessidade de dissociar os cargos de gestor e de líder, colocando-os em duas pessoas diferentes.

## **2.4 – LIDERANÇA ESCOLAR**

Todos sabemos que a escola em Portugal ainda está envolta numa teia burocrática, muito hierarquizada, mas já se nota alguma mudança e alguma inovação na procura de um modelo mais flexível. Mas, segundo as palavras de Revez (2004:97) essas mudanças educativas, que temos vindo a verificar, apresentam para a administração escolar um acréscimo de funções complexas, com novos modelos funcionais e uma diversidade do campo educativo.

A liderança escolar ainda é um caso complexo, porque é uma função, que envolve pessoas, seres humanos, e tudo aquilo que eles transportam para dentro da organização, desde os seus sonhos, objectivos e aptidões. Seguindo esta ordem de ideias, Sergiovanni (2004:120) refere que “a liderança escolar deve estar direccionada para o estabelecimento de ligações morais mútuas entre os pais, professores e alunos, bem como às suas responsabilidades de acordo com a definição dada pelos seus propósitos partilhados.” É neste contexto que são criadas relações entre si, no sentido de atingir os objectivos propostos.

Na liderança escolar, o líder exerce um papel fundamental, liderando para que todos os colaboradores ou intervenientes na organização caminhem na mesma direcção. Em todas as organizações os líderes têm objectivos próprios e uma visão do que pretendem para a organização. Neste sentido, todos os líderes devem “trabalhar para tornar as suas visões realidade e isto está dependente do modo como conseguem vender as suas visões aos outros.” (idem, *ibidem*, 2004:119).

Ao assumir o cargo de Presidente da Direcção Executiva de uma Escola, o líder está a assumir um compromisso com a comunidade local onde a escola está inserida e com o país. Esse compromisso tem como objectivo “cuidar das necessidades da escola como uma instituição, servindo os seus propósitos, aqueles que lutam por agir de acordo com esses propósitos e agindo como um guardião para proteger a integridade institucional da escola.” (idem, *ibidem*, 2004:126)

Por outro lado, liderar uma instituição escolar, num mundo globalizado com um enorme desenvolvimento científico e tecnológico, com grandes dificuldades económicas, políticas e sociais é uma tarefa bastante complexa. Devido a estas circunstâncias é necessário que o líder tenha a capacidade de descobrir, motivar e

envolver todos os colaboradores, procurando sempre o seu crescimento, o crescimento deles e o da própria instituição.

O líder em educação é um líder que gere outros líderes. Cada colaborador, essencialmente os professores, são líderes nas funções que desempenham na educação. A função principal do líder é conseguir mobilizar ou outros para poderem implementar a gestão e as políticas educativas. Neste sentido, é importante o trabalho em equipa, potencializar o valor de cada um, na procura de uma motivação comum.

Como já foi referido anteriormente, um líder de pessoas tem de ser criativo, carismático, comunicador, competente e com a capacidade de “promover a integração e o equilíbrio interrelacional dos indivíduos”, possuindo a “capacidade de motivar, incentivar, gratificar e partilhar com o seu grupo.” (Revez, 2004:119)

Apesar de ainda haver uma grande centralização das políticas educativas e alguma resistência à mudança, actualmente nota-se uma viragem para a descentralização do poder, dando mais autonomia às escolas. Segundo Lima (2007:52) “as tensões entre gestão democrática das escolas e administração centralizada do sistema escolar têm permanecido.”. Assim, os desafios que se aproximam exigem líderes e lideranças participativas e acima de tudo democráticas, sem medo de assumir riscos e lidar com mudanças constantes.

O líder em educação tem de romper com os laços antigos a que está ligado e com os entraves que se impõem à instituição, estabelecendo parcerias, construindo um bom ambiente com os seus liderados, parceiros e a comunidade em geral. Para isso, é necessário o conhecimento profundo da teoria e uma boa experiência prática.

## **2.5 – LIDERANÇAS INFORMAIS E LIDERANÇAS OCULTAS**

As organizações escolares são locais constituídos por realidades sociais e educativas, ao mesmo tempo um local onde residem e participam uma grande heterogeneidade de actores, com funções educativas. Cada um destes actores transporta para dentro da organização escolar todos os seus sonhos, objectivos e aptidões. É um local que “está cheio de valores, expectativas, motivações, conflitos, fins diversos.” (Guerra, 2002:35)

Formalmente as organizações escolares são compostas por um líder que comanda e está no topo da organização. No entanto verifica-se a existência de várias lideranças. Tendo em atenção que cada docente é líder no cargo que desempenha, quer esteja a desempenhar o cargo de professor diante de uma turma, como director de turma num conselho de turma, quer no grupo de professores durante o intervalo na sala de professores.

Como foi referido anteriormente, a escola é composta por outros actores, para além dos professores e alunos. Também existem os auxiliares de acção educativa e os colaboradores administrativos. Nestes grupos também existe uma liderança que exerce influências na organização escolar.

Desta forma, podemos dizer que a escola ou organização escolar “está organizada e articulada mediante núcleos com diferentes poderes” (idem, ibidem, 2002:56).

Com a existência de mais do que uma liderança nas organizações escolares, estas por vezes podem funcionar como lideranças informais ou contra-lideranças à liderança formal da organização. O mesmo autor (2002:56) refere que “nas escolas existem pressões, não só da direcção, mas de outras coordenações e até com carácter ascendente”.

Este tipo de relações é comparado, por alguns autores, ao modelo político existente nas sociedades. De acordo com Costa (1996:80), baseando-se em vários autores (Hyle, Peter Gronn, entre outros), “as escolas parecem dispor de características particulares para a aplicação dos modelos de análise política.”

Na opinião de Guerra (2002:72) “a compreensão do sistema de relações de cada escola pode ser efectuada a partir de uma perspectiva micro política.”

Como salienta Formosinho (2000:129) “na escola emergem conflitos de interesses, se estabelecem compromissos e constroem consensos. Assume-se, a escola como arena política.”

De acordo com Natércio Afonso (1996), citado por Costa (1996:87), na sua “investigação sobre a reforma da administração escolar em Portugal com base nos pressupostos teórico metodológico dos modelos políticos” refere que “a escola foi entendida como um sistema político onde diferentes clientelas com interesses e estratégias díspares interagem e influenciam os decisores de modo a obterem decisões e acções favoráveis.”

Segundo Costa (1996:78) a análise política surge como o meio mais indicado para o estudar as organizações entendidas como *arenas políticas*. No seu interior são tomadas decisões de acordo com a competição e a negociação feita, tendo em conta os interesses e estratégias de poder que foram desencadeados pelos diversos grupos.

Este mesmo autor numa das suas obras caracteriza a “escola como arena política escolar”, onde explica os vários factores que levam a tal definição. “Procuramos sintetizar um conjunto de ideias-base que esclareçam a imagem da escola como *arena política* que agrupamos em torno de quatro conceitos – *interesses, conflitos, poder e negociação*.” (idem, ibidem, 1996:81)

### ***Interesses***

Todos os actores que constituem as organizações escolares são portadores de vários interesses e objectivos pessoais, de diversas ordens, e que tentam concretizar dentro da organização.

Para tal, como não é fácil a sua realização individual, esses mesmos indivíduos organizam-se em grupos para os atingir. Desta forma, os objectivos passam a dominar algumas das decisões da escola. É de salientar que alguns destes grupos actuam por de trás do pano.

### ***Conflitos***

Devido aos vários interesses que cada indivíduo transporta para o seio da organização, bem como os interesses do grupo, é normal que surjam conflitos.

Estes conflitos são encarados com normalidade e até são considerados como saudáveis para o melhor funcionamento da organização e para a mudança.

Para além destes relacionamentos internos com as tomadas de decisão, estes conflitos podem ter outras origens, mais precisamente através de alguns condicionalismos externos.

### ***Poder***

Este conceito assume maior destaque, quando os interesses individuais e de grupo são atingidos e concretizados, tendo em conta o poder de quem os representa. Numa situação de conflito são vencedores aqueles que detêm mais poder ao longo de todo o processo até à tomada de decisão.

Contudo, segundo o autor, convém salientar dois tipos de poder: o da *autoridade* e o da *influência*. O poder da autoridade “corresponde ao poder formal, cuja fonte se situa na estrutura hierárquica da organização”; o poder da influência “consiste no poder informal que, não estando dependente de processos de legitimação legal, pode ser suportado por diversificadas fontes tais como o carisma, o conhecimento, a experiência pessoal ou o controlo dos recursos” (idem, 1996:83).

O poder é detido pelos vários actores que compõem a organização escolar, desde o gestor escolar ao professor.

### ***Negociação***

As tomadas de decisão não estão relacionadas com os objectivos formalmente definidos, mas sim com os processos de negociação. Apesar de haver mais poder por parte de um indivíduo no grupo de indivíduos, é necessário fazer uma negociação com as várias forças presentes na organização escolar. Estes nunca ficam sem o seu poder.

A tomada de decisões não é imposta, mas sim negociada e, por vezes, existe um sistema de trocas, para se chegar a um acordo.

Desta forma, podemos dizer, que as escolas estão imbuídas de uma teia de relações interpessoais e entre grupos, sendo umas mais visíveis do que outras. Guerra (2002:59), citando Ketsse Milles (1993), refere que “a tomada de decisões, a liderança, o desenvolvimento de estratégias, a estruturação e as mudanças organizacionais são influenciadas por formas subtis e complexas, por forças psicológicas invisíveis e duradouras.”

### **3 – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

#### **3.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo decorreu numa Escola Básica pública dos 2.º e 3.º ciclos da Região Autónoma da Madeira.

### **3.1.2 – O MEIO**

A freguesia onde se situa a escola é constituída por vários sítios, predominando neles a natureza no seu estado virgem, onde podem ser apreciados vários conjuntos de espécies da avifauna e um património vegetal indígena e exótico.

A sua designação está relacionada com o apelido de família generalizado na Ilha da Madeira, tendo mesmo várias procedências. Pensa-se que este nome é de origem espanhola e parece vir de D. Fernando Camacho, servidor desta ilha no domínio filipino, e em homenagem à sua esposa, entretanto falecida.

Fora do Funchal, é a freguesia que mais quintas possui, sendo por isso, considerada uma estância de turismo, frequentada por muitas famílias inglesas. Estas famílias, conhecedoras do futebol inglês, desporto que não era praticado na Madeira, introduziram-no aqui.

A nível económico nesta freguesia, para além dos sectores secundário e terciário existentes, predomina o sector primário, ou seja a agricultura, a agropecuária e o artesanato.

O artesanato destaca-se dos outros, sendo mesmo uma referência das gentes da freguesia e dos costumes da Ilha da Madeira. Destacamos as obras em vime e o bordado regional. Actualmente, esta actividade atravessa um período menos bom, apesar de garantir o sustento a muitas famílias da freguesia.

Também não poderíamos deixar de referir a música tradicional e o folclore que têm levado o nome da freguesia e do arquipélago a vários locais do mundo. Estes grupos também participam nas grandes festividades da freguesia onde destacamos as Festas do Espírito Santo.

A nível desportivo, os jovens dispõem de duas colectividades, que fomentam a prática do desporto, oferecendo várias modalidades: Andebol, Atletismo, Futebol, entre outras.

### **3.1.3 – A ESCOLA**

Inaugurada a 30 de Setembro de 1993, o seu nome ficou a dever-se a uma personalidade importante da freguesia.

Tendo nascido a 2 de Julho de 1913, nesta freguesia, faleceu a 14 de Abril de 2001. Uma vida ligada à educação, como professor e dinamizador da prática escolar.

Começou a estudar na Escola das Irmãs Vitorianas. Depois seguiu para o Colégio Lisbonense e mais tarde para o Internato da Câmara de Lobos, por motivos de saúde. Completou o ensino secundário, e em 1937, iniciou o ensino universitário, licenciando-se na Faculdade de Letras de Lisboa, no curso de Filologia Clássica. Iniciou a sua vida de pedagogo em Portugal Continental, acabando por se fixar definitivamente como docente do Liceu Nacional de Jaime Moniz, no Funchal, de 1942 a 1983, onde desempenhou também funções na Direcção.

Entre 1940 e 1952 presidiu à Casa do Povo local. Foi durante esse período (1948) que fundou o principal Rancho Folclórico da Região Autónoma da Madeira e fundou mais do que uma escola por cada sítio da freguesia.

Faleceu a 14 de Abril de 2001, deixando em testamento todo o seu património para a criação de um fundo com o seu nome, que tem como finalidade premiar financeiramente o melhor aluno da Escola do 1º ciclo, e dos 2.º e 3.º ciclos, em cada ano lectivo.

### **3.1.3.1 – Espaço Físico**

A escola dispõe de 27 salas de aula, distribuídas por três andares, e dois ateliês, um situado no sótão e outro no espaço exterior ao edifício. Também dispõe de um ginásio com arrecadação e balneários; uma cantina e um bar para os alunos e pessoal não docente; uma sala equipada com bar e três gabinetes para os professores; uma sala e gabinete de reuniões para a Direcção Executiva, uma sala para a Psicóloga e uma outra sala para as docentes do Ensino Especial. Por último, a secretaria e a biblioteca.

Relativamente aos espaços exteriores a escola dispõe a toda a sua volta de jardins e pátios, sendo que um deles se encontra coberto.

No que diz respeito às instalações desportivas, a instituição dispõe ainda de um campo polivalente, ao ar livre, e um pavilhão gimnodesportivo equipado com gabinetes, arrecadações e balneários.

### 3.1.3.2 – As Pessoas

Da comunidade escolar fazem parte o corpo docente, o corpo não docente e o corpo discente.

Nos anos lectivos em que decorreu esta investigação (2007/2008 e 2008/2009) a instituição teve ao seu serviço no primeiro ano, 126 docentes, e no segundo 118 docentes, distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 3 – Número de docentes por categoria.**

CATEGORIA	Número de Docentes	
	2007/2008	2008/2009
Quadro de Escola	47	44
Quadro de Escola – Destacados	2	3
Quadro de Zona Pedagógica	23	22
Quadro de Zona Pedagógica - Destacados	17	18
Quadro de Zona Pedagógica - Requisitados	2	2
Contratados	35	29
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>118</b>

Em relação ao Pessoal Não Docente a escola teve ao seu dispor, durante os dois anos lectivos em que decorreu a investigação, 49 funcionários pertencentes ao quadro da escola, distribuídos pelas seguintes categorias:

**Tabela 4 – Número de funcionários por categoria.**

CATEGORIA	Nº Funcionários
Técnica Superior de 1ª Classe Principal - Psicóloga	1
Técnico de Informática Grau 2 – Nível 1	1
Técnico Profissional Especialista Biblioteca/Documentação	1
Técnico Profissional Especialista Acção Social Escolar	1
Técnico Profissional 1ª Classe Acção Social Escolar	1
Chefe de Serviços de Administração Escolar	1
Assistente de Administração Escolar Especialista	6
Assistente de Administração Escolar Principal	2
Tesoureiro	1
Auxiliar de Acção Educativa – Nível 1	25
Cozinheiro Principal	5
Auxiliar Técnico	2
Encarregado de Pessoal Auxiliar de Acção Educativa	1
Técnico do IDRAM (Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira)	1

Relativamente à comunidade discente, a escola, no ano lectivo 2007/2008, foi frequentada por 687 alunos, num total de 42 turmas e no ano lectivo 2008/2009 por 627 alunos, divididos por 38 turmas, estando distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 5 – Número de alunos por ano e ciclo.**

Ciclo	Curso	N.º Alunos	N.º Turmas	N.º Alunos	N.º Turmas
		2007/2008		2008/2009	
2.º Ciclo	5.º Ano	128	7	108	5
	6.º Ano	96	5	89	5
	5.º D. Lei 3/2008	8	2	---	---
	6.º D. Lei 3/2008	---	---	7	1
	Currículo Alternativo	14	1	---	---
	5.º PCA	---	---	15	1
	6.º PCA	---	---	14	1
	2.º Ciclo Nogueira	12	1	12	1
	<b>Sub Total</b>	<b>258</b>	<b>16</b>	<b>245</b>	<b>14</b>
3.º Ciclo	7.º Ano	108	5	97	5
	7.º D. Lei 3/2008	5	2	12	1
	8.º D. Lei 3/2008	---	---	5	1
	9.º D. Lei 3/2008	---	---	3	1
	Currículo Alternativo 7.º	18	2	---	---
	8.º Ano	86	4	63	3
	9.º Ano	88	5	74	4
	CEF – Bar e Mesa	15	1	16	1
	CEF – Mecânica	---	---	16	1
	3.º Ciclo Recorrente	21	1	26	1
	3.º Ciclo Nogueira	20	1	11	1
	EP1 (Est. Prisional)	6	1	10	1
EP2 (Est. Prisional)	16	1	9	1	
	<b>Sub Total</b>	<b>383</b>	<b>23</b>	<b>342</b>	<b>21</b>
Secundário Nocturno	10.º Ano Nocturno	13	1	17	1
	11.º Ano Nocturno	13	1	13	1
	12.º Ano Nocturno	20	1	10	1
		<b>Sub total</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>		<b>687</b>	<b>42</b>	<b>627</b>	<b>38</b>

### **3.2 – OPÇÕES METODOLÓGICAS**

Depois de definido o tema do estudo e os objectivos necessários para a sua concretização, é necessário definir as opções metodológicas para compreender e interpretar a realidade que pretendemos estudar e, desta forma, alcançar as condições necessárias para obter os resultados que pretendemos.

Segundo as palavras de Afonso (2005:9), é necessário assegurar um suporte metodológico adequado à construção e execução de projectos de investigação.

A investigação em educação tem sido bastante influenciada pelos processos metodológicos dominantes das Ciências Sociais, nomeadamente a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia, levando a que cada estudo empírico siga as orientações de cada uma das disciplinas atrás referidas de acordo com os resultados pretendidos.

Nas páginas seguintes fazemos uma abordagem ao modelo qualitativo e quantitativo de investigação, bem como a cada uma das técnicas utilizadas para a realização deste trabalho empírico. As técnicas de investigação, segundo Almeida e Pinto (1980:78), “são conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela actividade de pesquisa.”

### **3.2.1 – ABORDAGEM QUALITATIVA E QUANTITATIVA**

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação centrou-se numa abordagem qualitativa e quantitativa.

De acordo com Afonso (2005:13-14), “a maior parte da investigação sobre o ensino e a aprendizagem tem sido fortemente influenciada pela psicologia, nomeadamente pela tradição quantitativa da psicologia experimental e da psicologia diferencial”. Por outro lado, segundo o mesmo autor, as “investigações sobre as organizações escolares, a gestão, as culturas e as identidades têm sido mais influenciadas pela ciência política, a antropologia e a sociologia, e as suas metodologias predominantemente qualitativas.”.

Os defensores de cada uma destas abordagens colocam as suas divergências na questão da subjectividade *versus* objectividade.

Afonso (2005:14) refere que “a abordagem quantitativa pressupõe-se objectiva, uma vez que utiliza critérios bem definidos relativos à amostragem e aos seus processos de análise de dados, baseados na linguagem da matemática analítica, da estatística e da categorização lógica.”. Em sentido oposto surgem “as abordagens qualitativas que são concebidas como padecendo de um défice de objectividade, uma vez que se encontram em contextos singulares e nas perspectivas dos actores individuais.”.

É de salientar, que qualquer investigação seja ela qualitativa ou quantitativa, “pressupõe elementos subjectivos” (idem, *ibidem*, 2005:14).

Segundo as palavras de Bodgan e Biklen (1994:194), o investigador qualitativo na realização de estudos encontra muitas vezes dados quantitativos. O mesmo autor refere que “os dados quantitativos podem ter utilizações convencionais em investigação qualitativa” e “são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob forma de estatística descritiva.”.

Alguns dos aspectos mais importantes da investigação quantitativa é conseguir determinar, até que ponto, os resultados obtidos são generalizáveis, a formulação e a testagem de hipóteses, e a utilização de técnicas estatísticas, que contribuem para a melhor compreensão do problema de controlo.

Com a utilização desta abordagem pretendemos obter dados sobre um conjunto de pessoas relativos a um certo número de questões pré-definidas.

A investigação qualitativa surge para dar resposta às limitações reveladas pelos métodos quantitativos. Nesta ordem de ideias, Doyle (1977:114), é da opinião que a abordagem qualitativa representa uma das principais tendências da investigação actual, ocupando um lugar cada vez mais importante nas ciências sociais.

Existem autores que usam outros termos para descrever a metodologia qualitativa. Como refere Bodgan e Biklen (1994:17) “existem outras expressões associadas, como é o caso de interaccionismo simbólico, perspectiva interior, Escola de Chicago, fenomenologia, estudo de caso, etnometodologia, ecologia e descritivo.”

A utilização do paradigma qualitativo neste projecto prende-se com o facto de estudar uma realidade em particular, neste caso a realidade de uma escola e dentro desta o estilo de liderança da sua líder.

A investigação do tipo qualitativa segundo Afonso (2005:14) “preocupa-se com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspectos específicos da realidade social (...) que permitam interpretar essa realidade.”

Neste tipo de investigação o investigador é uma chave importante na recolha de dados, pois ele está onde os acontecimentos ocorrem naturalmente. A validade, fiabilidade dos dados estão dependentes da sua sensibilidade, integridade e do seu conhecimento.

No nosso caso, existe uma relativa proximidade do investigador com a realidade estudada. No entanto, tentámos manter um distanciamento necessário ao longo da investigação, evitando que ideias pré-concebidas perturbassem o desenvolvimento do nosso trabalho empírico.

De acordo com Bodgan e Biklen (1994:47-51), a investigação qualitativa possui cinco importantes características. A fonte directa dos dados é o meio natural e o investigador o instrumento principal; a investigação é descritiva; é mais importante o processo que o resultado final; os dados são analisados de forma indutiva; o significado é de importância vital.

Para finalizar, é de referir que a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa são portadoras de vantagens e desvantagens. No entanto, os dados recolhidos nestas duas abordagens, podem trazer grandes vantagens na resolução de problemas.

### **3.2.1.1 – Estudo de Caso**

Para a concretização deste paradigma de investigação foi necessário utilizar algumas das várias técnicas associadas à investigação qualitativa.

Um dos instrumentos metodológicos utilizados foi o estudo de caso, que na perspectiva de Adelman et al. (1977), referido por Bell (2004:23) é “um termo global para uma família de métodos de investigação que têm em comum concentrar-se deliberadamente no estudo de um determinado caso.”

O estudo de caso, na opinião de Afonso (2005:70), centra-se na natureza do objecto e não na opção metodológica, estudando o que é particular, específico e único. Também Merriam (1998), citado por Bodgan e Biklen (1994:89), diz que “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.”

Desta forma, segundo os mesmos autores, “à medida que desenvolve o seu estudo de caso, o investigador vai aperfeiçoando as suas opções, delimitando a sua área de trabalho, à medida que vai conhecendo o seu tema de estudo.” (idem, *ibidem*, 1994:89).

### **3.2.1.2 – Observação Participante**

Como referimos anteriormente, é necessário utilizar várias técnicas. Uma outra das técnicas qualitativas utilizadas foi a observação participante, que consiste, segundo Almeida e Pinto (1976:97) “na inserção do observador no grupo observado, permitindo uma análise global e intensiva do objecto de estudo.”.

Estes autores ainda definem dois tipos de observação: a observação-participação, na qual o investigador se insere no grupo depois de conceber um projecto; e a participação-observação, quando o investigador aproveita a sua inserção para observar o grupo em que participa (idem, ibidem, 1976:97).

O nosso caso situa-se no segundo tipo de observação, tendo em atenção que o investigador está inserido e faz parte do grupo onde decorre o trabalho de investigação.

A partir daqui o papel do investigador passa a ter grande importância, passando a ser ele o principal instrumento de observação, onde

“... pode compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa. Ele é um actor social e o seu espírito pode aceder às perspectivas de outros seres humanos, ao viver as “mesmas” situações e os “mesmos” problemas que eles.” (Lessard et al., 1994:155)

A observação tem como objectivo dar ao investigador observador a hipótese de recolher dados, pois caso ele estivesse fora ou fosse um observador externo nunca a teria. No entanto deve ter em atenção e cuidado ao relatar os factos e deve despojar-se de qualquer forma de subjectividade.

Desta forma, o investigador observador pode retirar as notas de campo que deseja. Esta recolha pode ser efectuada ao longo da observação, anotando os acontecimentos tal e qual eles se desenrolaram ou no final da observação.

Sobre este assunto, Bodgan e Biklen (1994:150) definem notas de campo como o “relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experimenta e pensa no decurso da recolha e reflectindo sobre os dados de um estudo qualitativo.”

Na opinião de Taylor e Bodgan (1996:74) “la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas (...) son la materia prima de la observación participante.”

Ao tirar as notas de campo o investigador observador tem de ser o mais fiel possível ao transcrever o que está a observar, sendo que

“... la estructura mental del observador debe ser tal que todo lo que ocurra en el campo constituya una fuente de datos importante ... las notas de campo deben incluir descripciones de personas, acontecimientos y conversaciones, tanto como las acciones, sentimientos, instituciones o hipótesis de trabajo del observador. La secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones se registra con la mayor precisión posible.” (idem, 1996:75)

### **3.2.1.3 – Entrevistas**

Outra das técnicas de investigação utilizada no desenvolvimento deste trabalho empírico foi a entrevista. A opção pela realização desta técnica de recolha de dados prende-se com o facto de ser “uma das mais frequentes na investigação naturalista.”. (Afonso, 2005:97)

No entender de Haguette (1987:75), a entrevista é um processo de interacção social entre duas pessoas, na qual o entrevistador tem como objectivo obter informações da parte do entrevistado.

Já para Almeida e Pinto (1980:100) a entrevista “é entendida como procedimentos de recolha de informação que utilizam a forma de comunicação verbal.”.

A entrevista servirá para complementar e decifrar algumas dúvidas que não estejam completamente dissipadas com a observação. Assim sendo, de acordo com Lassard et al. (1994:160), baseando-se em Werner e Schoepfle (1987), a entrevista permite ao observador confrontar a sua percepção do “significado” atribuído pelos sujeitos aos acontecimentos com aquela que os próprios sujeitos exprimem.

Tratou-se de entrevistas semi-estruturadas efectuadas aos membros que compõem a Direcção Executiva e suas assessoras, às Coordenadoras de Departamento, aos responsáveis do Pessoal Não Docente e dos Serviços Administrativos, porque são eles que se encontram directamente ligados à gestão e liderança da escola. Na visão de Afonso (2005:99), estas entrevistas são conduzidas através de um guião e a cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta.

As entrevistas foram conduzidas de forma a permitir que os entrevistados se sentissem à vontade, dando-lhes a oportunidade de se explicar e falar do que quisessem. No entanto, mantivemo-nos atentos e não deixámos que estes divagassem por outros campos que não fossem ao encontro do que pretendíamos e do que foi pré-estabelecido. Para tal, inicialmente foi construído um guião de entrevista, pelo qual nos orientámos.

Não podemos deixar de referir que das onze entrevistas inicialmente estabelecidas para realizarmos, não podemos concretizar duas delas. A primeira ficou-se a dever à ausência da entrevistada na data acordada por motivos de saúde. A segunda porque a entrevistada se recusou a responder, alegando que estaria a fazer uma

avaliação ao trabalho e postura da Líder. Apesar de termos argumentado, esta mostrou-se inflexível, referindo que o que tivesse a dizer, o fazia directamente à Líder e acima de tudo era amiga dela e já estava na escola há muito tempo. Também salientou que outro dos motivos da recusa se prendia com o facto de o investigador pertencer ao mesmo estabelecimento de ensino.

### **3.2.1.4 – Inquéritos por Questionário**

Os inquéritos por questionário também foram utilizados para obter dados de alguns dos intervenientes na instituição estudada, mais concretamente os professores. Optámos por fazer os questionários apenas aos professores, porque são eles que tem uma relação mais directa com a Líder.

O inquérito por questionário é um conjunto de questões escritas, a que se responde também por escrito, que na perspectiva de Afonso (2005:101) tem como objectivo principal converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e contextos diferenciados. Segundo este autor, “o inquérito por questionário (...) é frequentemente utilizado em estudos de caso, por exemplo, quando se pretende ter acesso a um número elevado de actores no seio de uma organização, ou num contexto social específico.”. (idem, ibidem, 2005:102).

Com a realização destes inquéritos pretende-se obter dados, relativos à liderança, de um conjunto elevado de actores que se movimentam no seio da organização. Na opinião desta autora, Bell (2004:118), os inquéritos, desde que bem estruturados e conduzidos, podem revelar-se numa forma relativamente acessível e rápida de obter informação.

Relativamente ao formato das questões, estas podem ser de carácter mais específico ou geral, directas ou indirectas e abertas ou fechadas, no sentido de obter a informação que se pretende.

No nosso inquérito colocámos algumas questões sobre os dados pessoais e profissionais dos inquiridos, bem como algumas outras questões que vão de encontro às nossas perguntas de investigação.

Também utilizámos O *Multifactor Leadership Questionnaire* – Questionário Multifactorial de Liderança (© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio), utilizado sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado, defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007, que é um instrumento que se destina a identificar e aferir tipos de liderança e comportamentos de eficácia que estão fortemente ligados com o sucesso individual e organizacional (anexo 2).

O MLQ, actualmente, apresenta nove (9) factores/categorias, que se distribuem por três estilos de liderança: a Transformacional, a Transaccional e a *Laissez-Faire*. Com o objectivo de descreverem diferentes comportamentos de liderança agrupados em categorias hierarquicamente organizadas, os autores desenvolveram estas três (3) áreas, correlacionando-as com níveis de desempenho organizacional. É um instrumento que reúne uma avaliação da liderança bem como dos resultados da mesma, que os autores classificaram de *Esforço Extra*, *Eficácia* e *Satisfação*.

A Liderança Transformacional e a Transaccional estão ambas relacionadas com o sucesso do grupo/organização. O sucesso é medido com o MLQ pela capacidade de motivação do líder relativamente aos membros do grupo (liderados), pela eficácia do líder em interagir a diferentes níveis na organização e pela satisfação manifestada pelos avaliadores com os métodos utilizados pelo líder no trabalho com os outros. (Avolio e Bass, 1995, 2000, 2004) (ver tabela 6).

**Tabela 6 – Tipos de liderança e factores/categorias em análise no MLQ.**

<b>Tipos de Liderança</b>		<b>Factores</b>
	<u>Liderança Transformacional</u>	1. <i>Idealized Influence (Attributed)</i> (Influência Idealizada - atributos) 2. <i>Idealized Influence (Behavior)</i> (Influência Idealizada - comportamentos) 3. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivação Inspiradora) 4. <i>Intellectual Stimulation</i> (Estimulação Intelectual) 5. <i>Individual Consideration</i> (Consideração Individualizada)
	<u>Liderança Transaccional</u>	6. <i>Contingent Reward</i> (Reforço Contingente) 7. <i>Management-by-Exception – Active</i> (Gestão por Excepção - activa)
<u>Liderança Laissez-Faire</u>	8. <i>Management-by-Exception – Passive</i> (Gestão por Excepção - passiva) 9. <i>Laissez-Faire</i> (Ausência de Liderança)	
<b>Efeitos / Resultados da Liderança</b>		<i>Extra Effort</i> - (Esforço Extra) <i>Effectiveness</i> - (Eficácia) <i>Satisfaction</i> - (Satisfação)

O MLQ é constituído por 45 proposições que identificam e medem vários comportamentos, que vão determinar um tipo de liderança e os resultados dela. Utiliza

uma escala ordinal de 5 pontos (tipo Likert), que representa a frequência com que esses comportamentos foram exibidos pelos líderes e percebidos pelos respondentes.

**Tabela 7 – Escala – MLQ.**

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

Após o preenchimento do questionário, as respostas são divididas em 12 categorias distribuídas pelos três tipos de liderança e pelos resultados da liderança. Depois, calculam-se as médias obtidas em cada uma das categorias. Assim, chegamos aos valores representativos das percepções de liderança dos respondentes, com base na frequência de observação dos comportamentos dos líderes e às percepções dos resultados da liderança.

Também utilizámos na nossa investigação o Multifactor Leadership Questionnaire – Leader Form (anexo 1), que se destina a ser preenchido pela avaliada, ou seja pela própria líder. É um questionário de auto-avaliação exactamente igual ao MLQ 5x – Rater Form. É constituído pelas mesmas e pelo mesmo número de proposições, só que formuladas na primeira pessoa.

Este modelo tem por objectivo estabelecer a comparação entre as percepções dos avaliadores relativamente ao desempenho do líder e efeitos da liderança exercida e a própria percepção do líder.

Apresentamos, agora, a chave/explicação do MLQ, em forma de quadro e faremos depois a descrição das categorias seguindo a mesma ordem dos autores. Ordem esta que estabelece uma hierarquia em função do nível de correlação positiva que cada categoria de liderança tem com os resultados da liderança.

**Tabela 8 – Factores/Categorias dentro dos três tipos de Liderança e seus resultados chave – Explicação.**

<b>1. Transformational Leadership – Liderança Transformacional</b>	
F1 – <i>Idealized Influence (Attributed)</i> (Influência Idealizada – atributos - IIA)	10,18,21,25
	6,14,23,34
F2 – <i>Idealized Influence (Behavior)</i> (Influência Idealizada – comportamentos - IIB)	9,13,26,36
F3 – <i>Inspirational Motivation</i> (Motivação Inspiradora – IM)	2,8,30,32
	15,19,29,31
F4 – <i>Intellectual Stimulation</i> (Estimulação Intelectual – IS)	1,11,16,35
F5 – <i>Individual Consideration</i> (Consideração Individualizada – IC)	4,22,24,27
<b>2. Transactional Leadership – Liderança Transaccional</b>	
F6 – <i>Contingent Reward</i> (Reforço Contingente – CR)	3,12,17,20
	5,7,28,33
F7 – <i>Management-by-Exception - Active</i> (Gestão por Excepção - activa – MBEA)	39,42,44
<b>3. Laissez-Faire Leadership</b>	
F8 – <i>Management-by-Exception - Passive</i> (Gestão por Excepção - passiva – MBEP)	37,40,43,45
	38,41
F9 - <i>Laissez-Faire</i> (Ausência de Liderança - LF)	
<b>Resultados da Liderança</b>	
<i>Extra Effort</i> (Esforço Extra)	
<i>Effectiveness</i> (Eficácia )	
<i>Satisfaction</i> (Satisfação)	

**Factor 1: *Idealized Influence (Attributed)***

(Influência Idealizada – atributos - II A) – Liderança Transformacional

Refere-se à forma como o líder é idealizado e percebido. Existe por parte dos liderados admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Há aqui uma forte identificação entre o líder e os seus seguidores, o líder é visto como um modelo a seguir: *role model*. É visto como uma pessoa competente, tendo assim grande poder e influência nos liderados. Inclui-se aqui o carisma pessoal do líder.

Os líderes que apresentam estas características instilam orgulho nos outros, possuem grande credibilidade perante os seus colaboradores e exibem um forte sentido de missão que vai para além dos seus interesses pessoais a favor do grupo/organização.

**Factor 2: *Idealized Influence (Behavior)***

(Influência Idealizada – comportamentos - II B) – Liderança Transformacional

Esta categoria diz respeito aos comportamentos assumidos pelo líder, às suas opções concretas, que demonstram aos colaboradores que estão verdadeiramente empenhados na concretização das metas definidas. São líderes que têm a preocupação de cumprir determinados padrões éticos e morais e que enfatizam o sentido colectivo de missão na organização.

Os ideais assumidos pelo líder são entendidos como o melhor e o mais correcto para todos. Nesta perspectiva, o carisma está associado à personalidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si mesmo e sentido de humor. Para Avolio e Bass, os líderes transformacionais desenvolvem a longo prazo um maior nível de autonomia nos colaboradores, valorizando os contributos destes para a missão da organização em detrimento pessoal/individual.

**Factor 3: *Inspirational Motivation***

(Motivação Inspiradora - IM) – Liderança Transformacional

O líder é capaz de fornecer um significado e incutir o desafio nas tarefas a efectuar, de modo a motivar e a inspirar os elementos do grupo. As questões

relacionadas com o espírito de equipa, entusiasmo, optimismo e confiança na capacidade de todos em ultrapassar as dificuldades estão associadas a este factor.

O líder é, pois, uma pessoa empenhada, enérgica, com capacidade de comunicação e iniciativa. Manifesta grande confiança quanto à possibilidade do grupo ter um futuro melhor.

**Factor 4: *Intellectual Stimulation***

(Estimulação Intelectual – IS) – Liderança Transformacional

O líder promove um ambiente intelectual estimulante. Ajuda os liderados a reconhecerem as suas próprias crenças e valores e fomenta o pensamento criativo e inovador. Leva-os a um questionamento contínuo, no sentido de compreender, analisar e solucionar os problemas existentes. Faz novas sugestões sobre a realização das tarefas e reage com naturalidade ao surgimento de propostas diferentes das suas. A eficácia do líder é também avaliada dentro desta categoria pela capacidade dos seus seguidores actuarem quando ele não está presente ou sem o seu envolvimento. Nestes contextos há sempre espaço para a exploração de novas ideias, oportunidades e abordagens. O ambiente de trabalho é profundamente dinâmico, sem tempo e espaço para críticas destrutivas, mas sim, privilegiando o desenvolvimento da organização.

**Factor 5: *Individual Consideration***

(Consideração Individualizada – IC) – Liderança Transformacional

Esta categoria remete-nos para os comportamentos do líder orientados para as pessoas: valorização do indivíduo como parte integrante do grupo.

O líder mostra-se preocupado com a realização pessoal e profissional dos seus colaboradores – apoia, encoraja e treina. Desenvolve o seu potencial, dá-lhes *feedback* e delega responsabilidades. Daí as formas de comunicação serem muito importantes entre os elementos do grupo: comunicação aberta e nos dois sentidos, os seguidores são encorajados a participar e a assumir mais responsabilidades. O respeito pelas diferenças é condição *sine qua non* desta componente.

**Factor 6: *Contingent Reward***

(Reforço Contingente - CR) – Liderança Transaccional

A Liderança é baseada na troca. O líder clarifica o que o seguidor deve fazer para ser recompensado pelo esforço, recompensas essas que podem ser materiais ou psicológicas. A recompensa funciona aqui como promoção da melhoria do desempenho individual e grupal.

A natureza da relação entre líder e seguidores decorre da definição clara das tarefas e dos objectivos a atingir, prevendo-se também os reforços, os prémios e as punições do desempenho de cada um.

O líder fornece aos membros da organização a assistência necessária para o cumprimento das tarefas conforme o previamente planeado. As metas específicas de cada elemento têm de ser alcançadas. Se estas não forem cumpridas, o líder mostrará insatisfação, mesmo que os contextos de funcionamento sejam adversos.

**Factor 7: *Management-by-Exception: Active***

(Gestão por Excepção - activa - MBEA) – Liderança Transaccional

O comportamento do líder centra-se no acompanhamento controlador das tarefas desempenhadas pelos seguidores, de forma a poder corrigir os erros, desvios e falhas. Assim, garante-se o cumprimento dos objectivos traçados. O líder monitoriza e avalia a actuação dos liderados e adopta acções correctivas quando estes falham ou não atingem as metas predefinidas. É um líder vigilante, atento e activo.

**Factor 8: *Management-by-Exception: Passive***

(Gestão por Excepção - passiva - MBEA) – Liderança *Laissez-Faire*

Aqui, ao contrário da categoria anterior, a grande diferença reside na passividade do líder. É um líder paciente e reactivo, que só actua quando os problemas acontecem. Mesmo que a execução das tarefas não ocorra da forma mais correcta, adequada, e

mesmo que as metas preestabelecidas não estejam a ser cumpridas, ele não actua. A actuação só ocorre quando os problemas se tornam sérios. Esta categoria, segundo Avolio e Bass, está correlacionada negativamente com a performance organizacional.

**Factor 9: *Laissez-Faire***

(Ausência de Liderança) – Liderança *Laissez-Faire*

Este último factor representa a ausência de liderança, que se traduz na ineficácia dos resultados. É um líder que evita tomar decisões, ignorando as suas responsabilidades e autoridade, adia a resposta a questões urgentes, está ausente quando é necessário – é um inactivo.

Este estilo de liderança está muitas vezes ligado a contextos também muito particulares (tempo de permanência do líder no cargo e situações de estabilidade, a título de exemplo). Assim, a organização carece de objectivos definidos, de metas a alcançar, pois o líder não quer qualquer compromisso com um plano de acção. Este estilo de liderança está correlacionado negativamente com os estilos de liderança mais activos e tem um impacto muito negativo no desempenho organizacional.

No que diz respeito aos Resultados da Liderança, Avolio e Bass consideram três categorias: *Extra Effort*, *Effectiveness* e *Satisfaction*.

- *Extra Effort*

(Esforço Extra) – Resultados da Liderança

O líder pretende levar os elementos do grupo a fazerem mais do que era esperado, a irem além das suas expectativas, a tentarem com mais afinco.

- *Effectiveness*

(Eficácia) – Resultados da Liderança

É um líder que lidera um grupo com elevados níveis de eficácia. Vai ao encontro das necessidades de cada um e do todo – ou organização. É eficaz quando representa a equipa perante superiores hierárquicos.

▪ *Satisfaction*

(Satisfação) – Resultados da Liderança

Pretende-se aqui ver o grau de satisfação dos liderados perante determinado estilo de liderança. Constatar se o ambiente de trabalho é agradável e adequado.

(in Avolio e Bass, 2004:95-97)

Os autores referem que, sempre que o MLQ seja utilizado em contexto de trabalho para implementar um plano de melhoria de práticas de liderança, os líderes devem ser confrontados com as médias de cada uma das categorias (especialmente nas que obtenham médias mais baixas) para terem mais atenção e cuidado com a sua performance no exercício das suas lideranças.

De forma a não deixar dúvidas e para eliminar questões que não traduzam dados relevantes realizámos um pré-teste ao questionário a aplicar. Para tal pedimos a ajuda a alguns docentes que depois de preencher o questionário deram a sua opinião e apresentaram algumas sugestões de melhoramento.

Na opinião de Bell (2004:128), “todos os instrumentos de recolha de dados devem ser testados, (...) com o objectivo de descobrir os problemas apresentados (...) para que os indivíduos no seu estudo real não encontrem dificuldades em responder”.

Todos os inquéritos entregues foram preenchidos, o que permitiu caracterizar o conjunto dos seus respondentes no que diz respeito aos seus perfis profissionais e também a algumas concepções e perspectivas relacionadas com o exercício da sua profissão.

### **3.2.1.6 – Análise de Dados**

Tendo em vista uma melhor compreensão e interpretação dos dados recolhidos, a análise de dados, segundo Bodgan e Biklen (1994:205)

“é o processo de busca e de organização sistemático da transcrições de entrevistas, (...) e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de nos permitir apresentar aos outros aquilo que encontramos.”

A análise dos dados, embora esta esteja presente ao longo de todo o processo inerente à sua recolha, como referem Bodgan e Biklen (1994:206), a verdade é que a análise formal é iniciada após a obtenção da maior parte do material entretanto distribuído e adquirido ao longo da investigação.

Tendo em conta a natureza e as características dos dados qualitativos, o investigador depara-se com uma tarefa bastante complexa na sua análise.

Neste sentido é necessário que o investigador seja portador de certas características, como é o caso da criatividade, sensibilidade, que permitam, através de metodologias de análise, retirando o mais importante com consistência e rigor.

Para tratar a informação recolhida através das entrevistas, foram transferidas para uma aplicação externa do SPSS, denominada por *Text Analysis for Surveys 2.1*. Nesta aplicação foram criadas subcategorias de forma a sintetizar as respostas dos vários intervenientes, sendo contabilizadas posteriormente e apresentadas em tabelas descritivas. Nestas tabelas foram apresentadas frequências (Freq.) que dizem respeito ao número de vezes com que uma determinada subcategoria foi referida/mencionada pelos intervenientes. Este processo tem por nome, análise de conteúdo.

Relativamente aos questionários, os dados neles contidos foram estatisticamente tratados no programa *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 17.0. Numa primeira abordagem o tratamento estatístico restringiu-se à análise descritiva dos dados, sendo apresentadas tabelas de frequência absoluta (n) e frequência relativa (%), para as questões de caracterização da amostra, assim como para as questões dicotómicas (são variáveis com apenas dois níveis “Sim”/”Não”) apresentadas no fim do questionário. No caso dos 45 itens descritivos apresentados, que originaram 12 factores e posteriormente os 3 tipos de Liderança e efeitos/resultados da Liderança, por se tratar de

variáveis contínuas/numéricas as tabelas descritivas apresentadas incluíram os valores médios e respectivos valores do desvio padrão. Além desta análise, realizou-se a análise inferencial, com o objectivo de tirar conclusões significativas. Sempre que aplicado um teste estatístico, em primeiro lugar foi necessário avaliar se os dados em análise seguiam uma distribuição Normal, recorrendo desta forma ao teste *Kolmogorov-Smirnov*. De acordo com a distribuição dos dados, os testes estatísticos utilizados foram testes paramétricos. No que diz respeito à análise comparativa entre professores inquiridos e a Líder, o teste estatístico utilizado foi o teste *t* para uma amostra, uma vez que tínhamos um valor médio de referência, o da Líder, e pretendeu-se testar se o valor médio obtido na amostra dos professores era estatisticamente igual ao da Líder. Tendo em consideração apenas a amostra dos professores, pretendeu-se analisar os valores médios obtidos nos 12 factores, segundo as questões de caracterização, com o objectivo de encontrar diferenças significativas. Quando comparados dois grupos independentes, o teste paramétrico utilizado foi o teste *t-Student*, enquanto para mais de dois grupos independentes, recorreu-se ao teste paramétrico *One Way ANOVA*. Nestes dois procedimentos estatísticos, houve a necessidade de interpretar o teste de *Levene*, com o objectivo de testar a igualdade de variâncias.

Importa referir que na criação dos factores foi analisada a consistência interna dos itens que compuseram cada factor, através do *Alpha de Cronbach*.

## 4 – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1.1 – QUESTIONÁRIOS

#### Caracterização da amostra dos professores e do Presidente do Conselho Executivo

Tabela 9 – Distribuição dos professores da amostra segundo o Género.

	n	%
Masculino	28	27,7
Feminino	72	71,3
NR	1	1,0
Total	101	100,0

Dos 101 professores inquiridos 71,3% são do género feminino e 27,7% do género masculino. No caso do Presidente do Conselho Executivo inquirido tratou-se de uma professora.

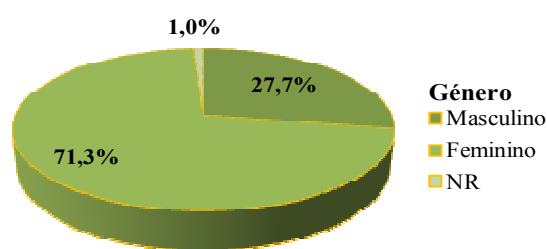
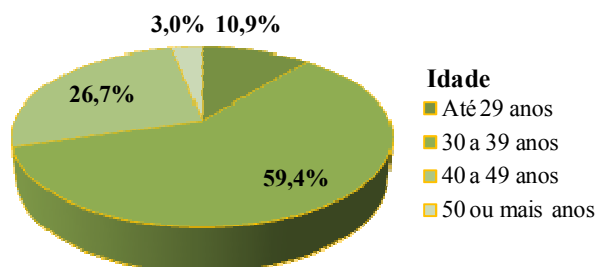


Gráfico 1 - Distribuição dos professores da amostra segundo o Género

**Tabela 10 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Idade.**

	n	%
Até 29 anos	11	10,9
30 a 39 anos	60	59,4
40 a 49 anos	27	26,7
50 ou mais anos	3	3,0
Total	101	100,0

Na amostra dos professores, a faixa etária que reuniu maior valor percentual foi a de 30-39 anos (59,4%), seguindo-se a 40-49 anos (26,7%), enquanto a Presidente do Conselho Executivo tem entre 40 e 49 anos.



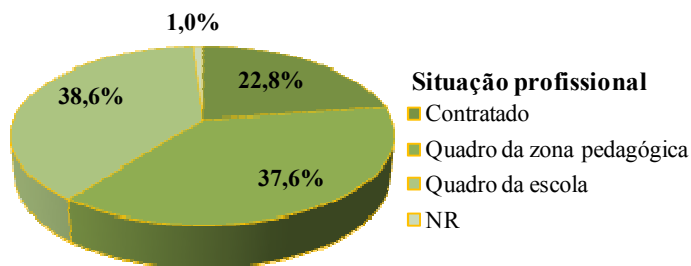
**Gráfico 2 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Idade**

**Tabela 11 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Situação profissional.**

	n	%
Contratado	23	22,8
Quadro da zona pedagógica	38	37,6
Quadro da escola	39	38,6
NR	1	1,0
Total	101	100,0

É de referir que ocorreu uma homogeneidade percentual entre os professores que se encontram no quadro da escola (38,6%) e os que se encontram no quadro de zona pedagógica (37,6%). Os professores contratados desta amostra foram os que registaram

menor valor percentual (22,8%). Relativamente à Líder da instituição, ela pertence ao quadro da escola.

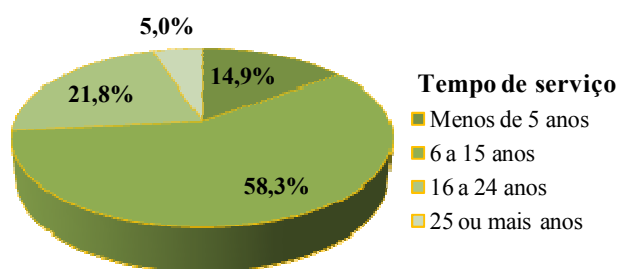


**Gráfico 3 – Distribuição dos professores da amostra segundo a Situação Profissional**

**Tabela 12 – Há quantos anos lecciona.**

	n	%
Menos de 5 anos	15	14,9
6 a 15 anos	59	58,4
16 a 24 anos	22	21,8
25 ou mais anos	5	5,0
Total	101	100,0

Como último dado de caracterização dos inquiridos surge o relacionado com o tempo de leccionação, verificando-se que 58,4% dos professores inquiridos estão a leccionar entre 6 a 15 anos enquanto 21,8%, estão entre 16 a 24 anos, estes dados vão de encontro aos verificados nas idades dos professores, tal como acontece com a Presidente do Conselho Executivo, que está a leccionar há mais de 15 e menos de 25 anos.



**Gráfico 4 – Distribuição dos professores da amostra segundo o Tempo de Serviço**

Na fase seguinte do questionário surgem 45 itens descritivos que dão origem a 12 factores, distribuídos pelos três tipos de liderança (9 factores) e pelos efeitos ou resultados de liderança (3 factores). Os três tipos de liderança são a transformacional que engloba 5 factores, a transaccional (2 factores) e a *Laissez-Faire* (2 factores). Surge assim a necessidade de avaliar a consistência interna através do *Alpha* de *Cronbach* sendo este, uma das medidas mais usadas na verificação da consistência interna de um grupo de itens que medem uma mesma característica, com igual número de níveis e categorizados no mesmo sentido, como é o caso. É de referir que se entende como níveis a escala de *Likert* apresentada neste questionário: 0-Nunca, 1-Raramente, 2-Algumas vezes, 3-Muitas vezes e 4-Frequentemente. Verificando-se consistência interna, estamos em condições de agregar os 45 itens nos 12 factores já referidos através da média das pontuações obtidas em cada grupo de itens. Ainda é de referir que no caso dos dados da Presidente do Conselho Executivo, não é possível avaliar a consistência interna por se tratar apenas de um sujeito.

**Tabela 13 – Valor do *Alpha* de *Cronbach* e Consistência Interna.**

Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Consistência interna
Superior a 0,9	Muito boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Inferior a 0,6	Inadmissível

Nas seguintes tabelas são apresentados e descritos os valores do *Alpha* de *Cronbach* para cada um dos factores.

De acordo com o valor 0,835 a consistência interna dos itens que medem a influência idealizada a nível de atributos, é boa.

**Tabela 14 – Influência Idealizada – atributos – IIA.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Influência Idealizada - atributos - IIA (n=85)</b>	Faz-me sentir bem por estar associado a ela (I10)	2,13	0,835
	Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo (I18)	2,16	
	Age de forma a ganhar o respeito dos outros (I21)	2,41	
	Exibe um sentido de poder e de confiança (I25)	2,14	

Já no que diz respeito à influência idealizada, mas a nível de comportamentos, o valor do *Alpha* de *Cronbach* foi 0,746 (inferior ao anterior) o que torna a consistência interna deste grupo de itens razoável.

**Tabela 15 – Influência Idealizada – comportamentos – IIB.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Influência Idealizada - comportamentos – IIB (n=83)</b>	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes (I6)	2,22	0,746
	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão (I14)	2,43	
	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões (I23)	2,54	
	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo (I34)	2,25	

A consistência interna obtida no conjunto dos itens que avaliam a motivação inspiradora é muito boa, de acordo com o valor de *Alpha* de *Cronbach* 0,908, superior a 0,9.

**Tabela 16 – Motivação Inspiradora – IM.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Motivação Inspiradora – IM (n=91)</b>	Fala com optimismo acerca do futuro (I9)	2,64	0,908
	Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar (I13)	2,56	
	Apresenta uma visão motivadora do futuro (I26)	2,36	
	Expressa confiança de que os objectivos serão alcançados (I36)	2,46	

Como o valor do *Alpha* de *Cronbach* se situa entre 0,8-0,9, a consistência interna do grupo de itens que medem a estimulação intelectual é admissível mais, concretamente uma boa consistência interna, o que sucede também com o grupo de itens que medem a consideração individualizada (*Alpha* de *Cronbach* igual a 0,816).

**Tabela 17 – Estimulação Intelectual – IS.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Estimulação Intelectual – IS (n=84)</b>	Reflecte sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas (I2)	2,02	0,850
	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas (I8)	2,13	
	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas (I30)	2,10	
	Sugere novas formas de realizar e completar as actividades (I32)	1,70	

Tabela 18 – Consideração Individualizada – IC.

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Consideração Individualizada – IC (n=87)</b>	Investe o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas (I15)	2,01	0,816
	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo (I19)	2,68	
	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros (I29)	2,43	
	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes (I31)	1,63	

Até ao momento foram analisados os factores que dizem respeito à liderança transformacional.

Como primeiro factor da liderança transaccional, surge o relacionado com o reforço contingente, donde resultou uma boa consistência interna de acordo com o valor do *Alpha* de *Cronbach* 0,803, que se situa entre os valores 0,8 e 0,9. O mesmo não acontece com os itens que fazem parte do factor relacionado com a gestão por excepção activa, que se situando entre 0,7 e 0,8, torna a consistência interna razoável. Embora sendo dois factores do mesmo tipo de liderança, a transaccional, a consistência interna obtida em ambas, é diferente.

**Tabela 19 – Reforço Contingente - CR**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Reforço Contingente – CR (n=75)</b>	Dá-me apoio em troca dos meus esforços (I1)	2,07	0,803
	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho (I11)	1,61	
	Torna claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos (I16)	1,87	
	Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas (I35)	2,17	

**Tabela 20 – Gestão por Excepção – activa – MBEA.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Gestão por Excepção - activa – MBEA (n=79)</b>	Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras (I4)	1,87	0,753
	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas (I22)	1,73	
	Mantém-se a par dos erros (I24)	2,20	
	Dirige a minha atenção para as falhas, a fim de atingir os objectivos esperados (I27)	1,62	

A gestão por excepção passiva é um dos factores da liderança *Laissez-Faire*, que embora fazendo parte de um outro tipo de liderança, apresenta uma razoável consistência interna (*Alpha* de *Cronbach*=0,740, que se situa entre 0,7 e 0,8) tal como aconteceu com a gestão por excepção, mas activa.

**Tabela 21 – Gestão por Excepção – passiva – MBEP.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Gestão por Excepção - passiva – MBEP (n=89)</b>	Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam (I3)	1,84	0,740
	Espera que algo de mal aconteça para começar a agir (I12)	1,48	
	Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar (I17)	2,06	
	Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir (I20)	1,40	

Como último factor da liderança *Laissez-Faire*, surge a ausência de liderança, em que o grupo de itens que fazem parte deste factor apresentou uma boa consistência interna, de acordo com o *Alpha* de *Cronbach*, 0,830 que pertence ao intervalo 0,8-0,9

**Tabela 22 – Ausência de Liderança – LF.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Ausência de Liderança - LF (n=92)</b>	Evita envolver-se quando surgem questões importantes (I5)	0,99	0,830
	Está ausente, quando dela se precisa (I7)	1,47	
	Evita tomar decisões (I28)	1,02	
	Atrasa a resposta a questões urgentes (I33)	1,33	

Concluída a análise dos três tipos de liderança, avançamos agora para os efeitos ou resultados da liderança, onde foi obtida uma consistência interna muito boa (valor do *Alpha* de *Cronbach* superior a 0,9) no conjunto de itens que fazem parte do factor relacionado com o esforço extra.

**Tabela 23 – Esforço Extra.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Esforço Extra (n=90)</b>	Leva-me a fazer mais do que o esperado (I39)	1,88	0,909
	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso (I42)	2,12	
	Aumenta a minha vontade de me empenhar mais (I44)	2,09	

Relativamente aos factores da eficácia e da satisfação, os respectivos valores do *Alpha* de *Cronbach* foram 0,895 e 0,850, originando assim uma boa consistência interna (valores entre 0,8-0,9).

**Tabela 24 – Eficácia.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Eficácia (n=81)</b>	É eficaz em atender às minhas necessidades em relação ao trabalho	2,32	0,895
	É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos	2,42	
	É eficaz ao ir ao encontro das necessidades da organização	2,28	
	Lidera um grupo que é eficaz	2,17	

**Tabela 25 – Satisfação.**

Factores	Itens	Média	Valor do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
<b>Satisfação (n=94)</b>	Usa métodos de liderança que são satisfatórios	2,31	0,850
	Trabalha comigo de uma forma satisfatória	2,61	

Na tabela seguinte (tabela 26) são apresentadas as médias obtidas em cada um dos factores, para o total de professores inquiridos e para a Presidente do Conselho Executivo, com o objectivo de comparar e avaliar se existem diferenças significativas, através do teste *t* para uma amostra. Este teste tem como hipótese nula a média obtida pelos professores em cada factor ser igual ao valor médio exacto obtido pela Presidente do Conselho Executivo. Se o valor de prova for inferior a 0,05, esta hipótese é rejeitada estando assim em condições de afirmar que existem diferenças significativas entre os professores inquiridos e a Presidente do Conselho Executivo, relativamente aos vários aspectos de liderança. Se o valor de prova for superior a 0,05, a hipótese atrás referida não é rejeitada, não permitindo assim afirmar que existem diferenças significativas entre os professores inquiridos e a Presidente do Conselho Executivo.

É necessário verificar em primeiro lugar se as pontuações médias obtidas no grupo dos professores seguem uma distribuição Normal, para se poder utilizar o teste *t* para uma amostra, pois trata-se de um teste paramétrico. Para tal recorreu-se ao teste *Kolmogorov-Smirnov*, cujo resultado se encontra em anexo. Este teste tem como hipótese nula as pontuações médias seguirem uma distribuição Normal. Se o valor de prova for inferior a 0,05, esta hipótese é rejeitada, ou seja, as pontuações médias não seguem uma distribuição Normal, não permitindo assim a utilização do teste paramétrico. Se o valor de prova for superior a 0,05, a hipótese atrás referida não é rejeitada, estando em condições de recorrer ao teste paramétrico, neste caso o teste *t* para uma amostra. De acordo com os valores apresentados na tabela em anexo, a hipótese de normalidade não é rejeitada em nenhum factor, daí podermos proceder com o teste paramétrico, cujo resultado se encontra na tabela seguinte.

**Tabela 26 – Média de cada um dos factores.**

Tipos de Liderança	Factores	Professores (n=101) $\bar{x} \pm S$	Presidente do Conselho Executivo	Teste <i>t</i> para uma amostra
Transformacional	Influência Idealizada - atributos - IIA	2,26±1,00	2,00	$t=2,559$ <i>p</i> -
	Influência Idealizada - comportamentos - IIB	2,39±0,87	3,25	$t=-9,919$ <i>p</i> -
	<b>Motivação Inspiradora - IM</b>	<b>2,52±0,94</b>	3,00	$t=-5,141$ <i>p</i> -

	<b>Estimulação Intelectual – IS</b> (n=100)	2,07±0,93	<b>3,50</b>	$t=-15,319$ $p-$
	Consideração Individualizada - IC	2,26±0,99	3,25	$t=-9,968$ $p-$
Transaccional	Reforço Contingente - CR	2,01±0,93	2,67	$t=-7,159$ $p-$
	Gestão por Excepção - activa – MBEA (n=100)	1,94±0,89	2,50	$t=-6,293$ $p-$
<i>Laissez-Faire</i>	Gestão por Excepção - passiva – MBEP (n=100)	1,60±0,92	0,00	$t=17,370$ $p-$
	Ausência de Liderança - LF	1,20±0,92	0,00	$t=13,037$ $p-$
Resultados da Liderança	Esforço Extra (n=99)	2,04±1,11	2,00	$t=0,376$ $p-$
	Eficácia (n=100)	2,35±1,00	2,50	$t=-1,512$ $p-$
	<b>Satisfação</b> (n=100)	2,41±1,04	<b>3,50</b>	$t=-10,525$ $p-$

Nota:  $\bar{x}$ =média;  $S$ =desvio padrão;  $t$ =estatística de teste;  $p$ -value=valor de prova ou valor-p. No caso do Presidente do Conselho Executivo, não existe desvio padrão por se tratar de um único inquirido

De acordo com os valores de prova (0,708 e 0,134) é apenas nos factores relacionados com o esforço extra e com a eficácia, que não estamos em condições de afirmar que existem diferenças significativas entre os professores inquiridos e a Presidente do Conselho Executivo. Relativamente ao resultados significativos e analisando os valores médios, é apenas no factor relacionado com a influência idealizada no que respeita aos atributos, que os professores pontuaram mais alto em relação à líder, ou seja, são os professores que estão mais conscientes de que a líder é uma pessoa competente, com grande poder e influência nos liderados, sendo vista como um modelo a seguir. Por outro lado, é a líder que assumiu mais o facto de que está verdadeiramente empenhada na concretização das metas definidas e com capacidade de comunicação e iniciativa. Ela também tem mais a percepção de que promove um ambiente intelectual estimulante e de que se preocupa com a realização pessoal e profissional da sua equipa, dando indicação clara aos seus colaboradores de como devem fazer para serem recompensados pelo esforço. Associado a este último factor, surge o facto de que esta líder se considera mais controladora das tarefas

desempenhadas pelos seus colaboradores, com o objectivo de lhes corrigir os erros, desvios e falhas, que como resultado da sua liderança; revelou-se mais satisfeita do que os próprios liderados. Por fim, surgem os factores ligados à gestão por excepção passiva e à ausência de liderança, onde os itens que fazem parte dos mesmos estão formulados pela negativa, pelo que valores mais baixos correspondem ao positivo. Assim, vemos que a líder é de opinião que actua mesmo sem haver problemas, não adiando a resposta a questões urgentes e nunca está ausente quando é necessário, ao contrário dos professores inquiridos que indicaram que a sua líder tem estas atitudes algumas vezes ou raramente.

Assim, conclui-se que no grupo dos professores inquiridos o factor com valor médio mais alto (2,52) foi o relacionado com a motivação inspiradora, enquanto a líder pontuou em média mais alto (3,50) em dois factores: estimulação intelectual e satisfação.

Após esta análise foram calculadas as médias totais para os três tipos de liderança, tendo-se verificado que a liderança transformacional é a que apresenta valor médio mais alto quer na amostra dos professores quer no caso da Presidente, sendo de 2,30 e 3,00, respectivamente.

**Tabela 27 – Média dos tipos de liderança.**

Tipos de Liderança	Professores $\bar{x} \pm S$	Presidente do Conselho Executivo $\bar{x} \pm S$
Transformacional	2,30±0,86	3,00
Transaccional	1,98±0,84	2,58
<i>Laissez-Faire</i>	1,40±0,86	0,00

Nota:  $\bar{x}$ =média;  $S$ =desvio padrão; No caso do Presidente do Conselho Executivo, não existe desvio padrão por se tratar de um único inquirido

Outro aspecto que importa referir é que os valores médios mais altos verificam-se para a Presidente, indicando assim que ela se considera mais criativa, empenhada, optimista do que os próprios professores. Por outro lado, a Presidente nunca se considera ausente quando é necessário, ao contrário dos professores que apontam que este facto poderá acontecer ocasionalmente.

Para além da aplicação do MLQ, colocamos algumas questões directas aos docentes e à líder, das quais obtemos os seguintes resultados:

**- Os outros elementos da direcção da escola partilham do mesmo estilo de liderança da líder da sua escola?**

Podemos encontrar dois grupos de professores com opiniões distintas: os que não consideram que os outros elementos da direcção da escola partilhem do mesmo estilo de liderança da líder (53,5%) e os que têm opinião contrária a esta (43,6%). A opinião da Presidente do Conselho Executivo vai de encontro ao primeiro grupo de professores, ou seja, opinou que os outros elementos da direcção da escola não partilham o mesmo estilo de liderança.

**Tabela 28 – Partilha do mesmo estilo de liderança da líder.**

	n	%
Sim	44	43,6
Não	54	53,5
NR	3	3,0
Total	101	100,0

**- No seu estabelecimento de ensino existem contra-lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal?**

Para 64,4% destes professores existem contra-lideranças/lideranças ocultas à liderança formal no seu estabelecimento de ensino, enquanto 28,7% consideraram que não existem. Novamente a opinião da Líder vai de encontro à opinião mais frequente destes professores.

**Tabela 29 – Existência de contra-lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal.**

	n	%
Sim	65	64,4
Não	29	28,7
NR	7	6,9
Total	101	100,0

**- Se sim, essas lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a liderança formal?**

Do grupo de professores que considerou que existem na sua escola, contra lideranças/lideranças ocultas à liderança formal, 53,8% indicaram que estas lideranças estabelecem confrontos e sinergias com a liderança formal. Por outro lado, 20,0% são de opinião que as referidas lideranças apenas estabelecem sinergias enquanto 13,8% indicaram que poderá provocar confrontos. A Líder indicou que as contra lideranças/lideranças ocultas à sua liderança estabelecem confrontos e sinergias com a sua liderança, opinião idêntica ao grupo de professores com maior percentagem, tal como vem acontecendo.

**Tabela 30 – Estabelecimento de confrontos ou sinergias com a liderança formal**

	n	%
Confrontos	9	13,8
Sinergias	13	20,0
Os dois	35	53,8
NR	8	12,3
Total	65	100,0

**- A líder da sua escola quando toma decisões tem em conta estas lideranças?**

Ainda no grupo de professores que indicaram que no seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças/lideranças ocultas à liderança formal, 60,0% referiram que a líder da escola tem em conta estas lideranças quando toma decisões, o que não vai de encontro à opinião da própria Líder que admitiu que quando toma decisões não tem em consideração as referidas lideranças, surgindo assim a primeira discordância entre os professores inquiridos e a Presidente do Conselho Executivo.

**Tabela 31 – Quando toma decisões tem em conta estas lideranças.**

	n	%
Sim	39	60,0
Não	22	33,8
NR	4	6,2
Total	65	100,0

**- A forma de liderar da sua líder é um bom exemplo?**

Como última questão temos a relacionada com a forma de liderar da Líder, em que 49,5% dos professores inquiridos indicaram que é de facto um bom exemplo a seguir, ao contrário de 34,7% que indicaram que não o é. É de considerar a percentagem de professores que não manifestaram a sua opinião nesta questão (15,8%). Como seria de esperar, a Presidente do Conselho Executivo referiu que a sua forma de liderar é um modelo a seguir.

**Tabela 32 – A forma de liderar da sua líder é um bom exemplo**

	n	%
Sim	50	49,5
Não	35	34,7
NR	16	15,8
Total	101	100,0

**Outros Resultados**

Também foi avaliado se existiam diferenças significativas nas pontuações atribuídas aos 12 factores segundo as variáveis de caracterização. Em primeiro lugar foi necessário verificar se para cada grupo de professores em análise as pontuações seguem uma distribuição Normal, que de acordo com os resultados apresentados em anexo (todos os valores de prova são superiores a 0,05) permite a utilização de testes paramétricos. No caso da variável género, recorreu-se ao teste *t-Student* para duas amostras independentes, enquanto nas restantes variáveis de caracterização, recorreu-se ao teste *One Way ANOVA*, por se tratar de mais de dois grupos independentes. Nas tabelas seguintes apenas são apresentados os resultados significativos, ou seja, os que resultaram em valores de prova inferiores a 0,05.

Tabela 33 – Outros resultados.

Factores		n	( $\bar{x}\pm S$ )	Teste estatístico
<b>Género</b>				
Gestão por Excepção - activa - MBEA	Masculino	27	2,23 $\pm$ 1,06	$t=1,991$
	Feminino	72	1,84 $\pm$ 0,80	$p\text{-value}=0,049$
<b>Situação profissional</b>				
Ausência de Liderança - LF	Contratado	23	1,03 $\pm$ 0,98	$F=3,372$ $p\text{-value}=0,038$
	Quadro da zona pedagógica	38	0,99 $\pm$ 0,85	
	Quadro da escola	39	1,49 $\pm$ 0,91	

Nota:  $\bar{x}$  =média;  $S$  =desvio padrão;  $t$ =estatística de teste de *t-Student*;  $F$ =estatística de teste de *One Way ANOVA*;  $p\text{-value}$ =valor de prova ou valor-p

Antes de interpretarmos os resultados significativos temos de fazer referência ao outro pressuposto (além da normalidade dos dados) para que seja utilizado um teste paramétrico. Trata-se da igualdade de variâncias, que foi testada através do teste de *Levene* (resultado em anexo). Como os valores obtidos foram superiores a 0,05, a hipótese de igualdade de variâncias entre os grupos em análise não é rejeitada, ou seja, é assumida a igualdade/homogeneidade de variâncias, estando assim reunidas as condições para se proceder à análise dos respectivos testes paramétricos. Com base nos dados apresentados na tabela anterior, podemos afirmar que existem diferenças significativas entre professores e professoras no factor relacionado com a gestão por excepção activa, sendo provocadas pelo facto de os professores em relação às professoras estarem mais convictos de que a sua líder os controla nas suas tarefas, de forma a poder corrigir-lhes os erros, desvios e falhas, considerando-a uma líder vigilante, atenta e activa. No que diz respeito à ausência de liderança, são os professores que se encontram no quadro da zona pedagógica que têm mais a percepção de que a sua líder não está ausente quando é necessário e que não evita tomar decisões, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.

Apesar de fazer parte da caracterização da amostra, o tempo de serviço não fez parte desta análise por estar correlacionado com a idade dos professores.

#### **4.1.2 – ENTREVISTAS**

Para a realização da análise de conteúdo das entrevistas, recorreremos à escolha de palavras-chave. Tentamos fazer com que estas palavras fossem ao encontro de cada um dos 45 itens descritivos que se encontram nos inquéritos por questionário (anexo 7).

Antes de passarmos à análise de conteúdo, convém referir que foram realizadas 9 entrevistas, distribuídas da seguinte forma: líder da escola; vice-presidentes (2); assessoras (1); Coordenadoras de departamento (3); chefe dos serviços administrativos; e chefe de pessoal não docente.

##### **Professores**

Relativamente ao estilo de liderança da líder, os entrevistados referiram com mais frequência o estilo democrático, seguido da ausência de liderança. Em relação a esse estilo ser exercido da mesma forma, verificamos que a maioria dos entrevistados é da opinião que este é alterado.

Os entrevistados, quando chamados a dar um ou mais exemplos em que houve alteração do estilo de liderança, referem que por vezes se ficou a dever ao mau comportamento dos alunos, ausência de consenso na resolução de problemas e ao mesmo tempo, quando chama à atenção *versus* levantar a auto-estima.

Questionados se a forma de exercer a liderança por parte da líder mudou ao longo dos anos, metade dos entrevistados refere que não e os restantes são da opinião que mudou ou que mudou um pouco.

No que respeita à questão se os outros membros da direcção partilham do mesmo estilo de liderança da líder, os inquiridos são da opinião de que estes não partilham do mesmo estilo. Referindo com mais frequência que o estilo destes elementos é um estilo autoritário, ao mesmo tempo tolerante e sendo pessoas competentes, responsáveis e comunicativas.

Quando questionados se sentem apoio da líder, estes respondem que sim, apesar de alguns só o sentirem algumas vezes. A forma como é transmitido esse apoio a resposta que obteve mais frequência foi a aceitação de ideias/propostas e a partilha de informação.

Questionados sobre a liderança através do exemplo o que obteve mais frequência foi o não, no entanto o sim também se destaca na resposta.

Relativamente ao estilo de liderança da líder ser um bom exemplo a seguir, o sim foi utilizado com mais frequência.

No que respeita à líder aceitar críticas construtivas, estes responderam mais frequentemente que sim.

Em relação à líder ouvir a opinião das outras pessoas antes de tomar decisões, os entrevistados referiram que esta ouve as pessoas e ao mesmo tempo referiram com a mesma frequência que esta por vezes ouve outras pessoas.

Questionados se a líder está aberta a sugestões de melhoria, estes responderam com mais frequência que sim. Mesmo que essas sugestões não vão ao encontro da sua opinião, eles referiram que sim, que a líder aceita e que pondera a situação para encontrar consensos entre as partes.

No que concerne à delegação de responsabilidades às lideranças intermédias, os entrevistados referiram com mais frequência que a líder delega responsabilidades.

Também referem com frequência que a líder premeia os esforços individuais/colectivos dos colaboradores, de forma verbal e formal em reuniões ou convívios.

Quanto à líder incentivar e estimular as pessoas referem com mais frequência que sim, no entanto também referem que não ou nem sempre.

Relativamente à existência de contra-lideranças à liderança formal responderam que sim, que existem, caracterizando-as como lideranças ocultas e influenciadoras. Que estabelecem confrontos ou sinergias com a liderança formal, através da manipulação de opiniões.

Questionados se a líder ao tomar decisões tem em conta essas lideranças, parte dos inquiridos não respondeu a esta questão. Os que responderam pontuaram com a mesma frequência que sim e não.

## **Líder**

A líder questionada em relação ao seu estilo de liderança descreveu-o através das seguintes palavras: relações humanas; objectiva; nada a ver com *laissez-faire*; inovadora; e travadora de certos comportamentos. Que na maioria das vezes exerce sempre da mesma forma, utilizando o diálogo, mas quando necessário usa a rigidez, tentando perceber as atitudes dos outros. Em relação às vezes que teve de mudar o seu estilo, numa primeira fase referiu que nunca mudou, mas logo de seguida refere que em algumas situações pontuais, com alunos ou funcionários, foi necessário utilizar alguma autoridade, maior firmeza e mais pulso, no entanto nunca chegando a um estilo autocrata.

Questionada sobre a aceitação da sua forma de liderar referiu que não sabe se aceitam, que uns aceitam e outros fingem que aceitam. Que as lideranças ocultas funcionam, que trabalham por detrás da cortina/ por “de trás do pano” e que existe uma relação de trabalho/cooperação.

Em relação ao ver o seu trabalho reconhecido, na generalidade reconhecem-no: considerando que as pessoas falam mais o menos a verdade e conquista pela simpatia. No entanto, por vezes sente-se triste, porque tenta fazer o melhor para a escola e as pessoas só pensam em si próprias. O reconhecimento do trabalho é feito através de diálogo com alguns dirigentes superiores, elogiando o trabalho desenvolvido pela equipa e pelas acções.

Relativamente ao estilo de liderança das suas colegas de direcção é diferente do seu (relações humanas), um está mais ligado ao Objectivo Processos e o outro é mais motivado para a inovação, no entanto tem alguma dificuldade em definir este último.

No que diz respeito a ser um bom exemplo de liderança a seguir pelos seus colaboradores refere que no início era um pouco facilitador, acompanhado de algumas dúvidas. Neste momento sente-se mais aliviada e que o seu estilo vai ao encontro do que deve ser. Devido à existência de diversificação, uma equipa funcional, o líder mais voltado para as relações humanas e articulando várias situações.

A líder refere que aceita críticas construtivas e destrutivas. As primeiras aumentam o ego e valorizam o trabalho, as segundas custam mais, aceita-as com calma, pois tem a noção que nem sempre tem razão, elevando-a a ponderar/reflectir sobre algumas decisões. No entanto, há críticas destrutivas que não aceita, quando surgem de

peças que não tem a mesma forma de actuar ao longo dos anos e são apenas para desvalorizar.

Quanto à auscultação da opinião de outras pessoas na tomada de decisões refere que ouve a direcção, pois há decisões que têm de ser tomadas neste órgão e no Conselho Pedagógico, existe uma consulta de todos os órgãos, em democracia a maioria vence, nem todos tem oportunidade de vencer e é dada oportunidade de todos participarem. Em relação a seguir as opiniões de quem ausculta refere que tudo depende da situação.

Relativamente a aceitar sugestões de melhoria refere que aceita, gosta de ideias novas, ouve as pessoas, mas nas grandes decisões é necessário haver ponderações. Mesmo que essas sugestões não vão ao encontro do que pensa, abdica das suas ideias caso possam prejudicar a escola, mas depende de cada situação, fazendo uma exposição das sugestões a outros elementos com estilo de liderança diferente do seu.

No que concerne à delegação de competências e responsabilidades às lideranças intermédias é da opinião que há competências que não se pode delegar, como é o caso de algumas reuniões e conselhos disciplinares. Na escola existem vários grupos de trabalho (Projecto Curricular, Projecto Educativo) e há confiança nas pessoas para determinados tipos de trabalho. A escola fica mais participativa e todos se sentem úteis.

Reconhece verbalmente os esforços individuais/colectivos dos colaboradores, dialogando com eles e transmitindo elogios. Também incentiva/estimula os colaboradores, procurando saber o que se passa e em que pode ser útil ou ajudar e quando necessário chamar à atenção, sem faltar ao respeito.

Questionada sobre a existência de contra-lideranças ou lideranças complementares referiu que sim, achando que em todos os estabelecimentos existem. Caracterizou essas lideranças como diferentes no tipo de liderança, influenciadoras e lideranças ocultas, mas mais autocráticas. Também referiu que estas lideranças estabelecem confrontos e sinergias, existindo um trabalho directo com a direcção. Frontalmente estabelecem sinergias, por “de trás do pano”, influenciam. Em relação à forma como essas lideranças estabelecem confrontos ou sinergias, refere que é através de opiniões contrárias, com tentativas de fazer chegar à direcção outras opiniões influenciadoras e influenciando um conjunto de pessoas, por “de trás do pano”.

Na tomada de decisões não tem em conta as contra lideranças ou lideranças complementares, mas sim a escola toda.

Em relação ao balanço do trabalho desenvolvido enquanto líder escolar refere a existência de incertezas nos dois anos anteriores, apesar do trabalho ser positivo, mas com alguns erros. Tentativa de não errar uma segunda vez na mesma área, fazendo um trabalho que gosta. Tem vindo a aprender, a crescer e a ver a liderança de uma outra forma. A escola exige bem-estar, crescimento, pensa nela como um todo, que esteja adaptada ao meio e que vá de encontro aos alunos e aos professores. O mais importante são os alunos, considerando-os o centro, girando à sua volta os professores, os funcionários, auxiliares e administrativos.

## **4.2 – ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS**

Realizada a análise aos dados recolhidos, é tempo de passarmos à interpretação dos mesmos.

O ponto de partida para a realização deste trabalho de investigação empírica foi a colocação de algumas questões de investigação, para as quais pretendemos obter respostas com a interpretação dos dados recolhidos e analisados.

Relativamente ao estilo de liderança da líder da instituição estudada, podemos constatar, a partir da análise feita aos questionários aplicados, que, dos três tipos de liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*), o primeiro foi o que obteve um valor médio mais elevado, seguido do tipo de liderança transaccional e, por último, o tipo de liderança *laissez-faire*.

Este resultado tanto foi obtido na opinião dos docentes que responderam ao questionário como na opinião da líder da escola. É de referir que, no caso do tipo de liderança *laissez-faire*, os docentes da escola são da opinião que a líder, por vezes, se encontra ausente quando dela se precisa, ao passo que a líder é da opinião que nunca está ausente. Também é de referir que são os professores mais antigos na escola (Quadro de Escola) que apontam este aspecto. Este tipo de liderança, na opinião de Costa e Castanheira (2007:141-154), citando Antonakis et al (2003) referem que “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões, e abdicando da sua responsabilidade e autoridade.”.

Desta forma, podemos caracterizar o estilo de liderança da líder como sendo transformacional. “Este tipo de liderança caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal” (idem, ibidem, 2007:141-154), sendo uma pessoa que motiva e inspira os seus seguidores, capaz de incutir desafio nas tarefas a realizar, motivando e inspirando os elementos do grupo, de forma a superar todas as dificuldades com entusiasmo, espírito de equipa, optimismo e confiança.

A líder é empenhada, com capacidade de comunicação e confiança, geradora de segurança quanto ao futuro e demonstrando o quanto está empenhada na concretização dos objectivos traçados.

Ao mesmo tempo é uma líder admirada, transmissora de respeito e confiança aos seus seguidores, sendo por vezes, um modelo a seguir.

Verifica-se que a líder é uma pessoa que se preocupa com os colegas, enquanto seres humanos, fazendo todos parte integrante do grupo. Demonstra preocupações quanto às realizações individuais de cada colaborador, encorajando, incentivando e delegando algumas responsabilidades. E0 refere que “eu acho que a escola é famosa por delegar competências”. Os docentes também são incentivados a participar e a assumir responsabilidades na organização escolar.

Na opinião dos docentes verifica-se ainda que a líder promove um ambiente intelectual estimulante, auxiliando os seus colaboradores a solucionar problemas existentes e como devem proceder para serem recompensados pelo seu esforço.

Segundo Costa e Castanheira (2007:141-154) “o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objectivos suportados por valores e ideais.”.

A líder considera que o seu ponto mais forte é a estimulação intelectual, enquanto que os seus colaboradores referem ser o seu ponto mais sensível dentro da liderança do tipo transformacional. Ela assume-se empenhada na concretização das metas definidas, com grande capacidade de comunicação e iniciativa. Também reconhece a sua faceta de controladora em relação às tarefas desempenhadas pelos seus colaboradores, com o objectivo de os corrigir. Da mesma opinião são os inquiridos do sexo masculino que pontuaram mais alto neste factor em relação ao sexo feminino.

No que concerne aos resultados de liderança, os professores inquiridos responderam que se encontram satisfeitos com o estilo e forma de liderar da líder. Constatando-se que existe um bom ambiente de trabalho, agradável e adequado à instituição estudada.

Por seu turno, a líder ainda se encontra mais satisfeita do que os seus liderados em relação ao trabalho que vem desenvolvendo.

Em sentido oposto, encontra-se o resultado da liderança *Esforço Extra*, que obteve a pontuação mais baixa, onde os professores observam que a líder, apesar de ser com menos frequência, tenta levar os elementos do grupo a fazerem mais do que era esperado, a irem mais além das suas expectativas, a tentarem com mais afinco.

Em relação à pergunta se todos os membros da Direcção Executiva exercem o mesmo estilo de liderança, encontramos duas opiniões distintas. Pouco mais de metade dos inquiridos respondeu que os restantes membros da direcção não partilham do

mesmo estilo de liderança. Os restantes inquiridos referem que os restantes membros que compõem a direcção partilham do mesmo estilo de liderança da líder da escola.

Na opinião da líder vai ao encontro do primeiro grupo de inquiridos. Na entrevista realizada refere que uma das “vice-presidentes acho que é mais objectivos processos, porque é uma pessoa muito preocupada com os processos de trabalho. Não quer isto dizer que não se preocupe com as Relações Humanas” e a outra “vice-presidente, que é mais recente, tenho alguma dificuldade em definir o seu estilo. (...) Ainda não consegui definir muito bem para que lado pende o seu estilo de liderança. Mas penso que também seja objectivos processos”.

Alguns dos restantes entrevistados também são da mesma opinião, referindo E4 que “não. Porque são diferentes na sua forma de actuar” e que “um dos elementos tem um carácter autoritário, no entanto é muito competente, o outro elemento é mais observador menos participante oralmente, e é também muito responsável”. E7 diz que o seu “estilo seria mais o de definir estratégias para produzir mudanças necessárias e formas realistas de as alcançar, a médio e longo prazo, com credibilidade para suscitar a adesão das pessoas”. E3 também concorda, referindo que os restantes membros partilham de “um estilo de comando e de controlo mais apertado, mais disciplinado, com características autocráticas”.

Relativamente à existência de contra-lideranças ou lideranças informais à liderança formal da instituição, mais de metade dos inquiridos, responderam que existem essas lideranças na instituição. A líder da escola também é da mesma opinião, referindo que “as escolas são feitas de grupos e grupos, e de lideranças ocultas... E eu penso que na nossa escola as lideranças ocultas funcionam”. Acrescentando que “não sei quais as motivações das lideranças ocultas sinceramente. Se calhar é porque discordam do meu trabalho, da forma como o faço, ou, se calhar, esse tipo de pessoas teriam um tipo de liderança completamente diferente da minha. (...) Mas reconheço que elas existem. Mas existem e, às vezes, fazem-me um bocado de impressão, porque eu acho que se eu estivesse lá fora e quisesse fazer um contra poder, seria mais expressiva. O que acontece, é que, eu sinto esse contra-poder, essas lideranças ocultas, mas as pessoas, comigo, não manifestam essas discordâncias ou esse modo de estar. Digamos que, aparentemente, está tudo bem, como em determinados momentos por detrás do cenário; acontecem conversas, influências”. E6 também refere a existência dessas lideranças como sendo “lideranças fortes, algumas mesmo autoritárias (...) e que

actuam, por vezes de forma dissimulada, mas é certo que conseguem fazer opiniões”. Para E2 “são lideranças sectoriais, e em muitos casos influenciam grupos disciplináveis, departamentos e alguns núcleos de docentes e pessoal auxiliar”. E7 descreve essas lideranças como “ocultas” que “procuram, na retaguarda, apontar todos os aspectos que consideram errados para o trabalho que uma direcção desenvolve”. Para E8 essas lideranças “manifestam-se de forma «silenciosa», também pelo facto de não desempenharem cargos de relevância”. E4 define mesmo essas lideranças como “um número de «iluminados» que tendem a contrariar a liderança, (...) são ocultas; exemplo: influências, opiniões, alterar motivação (...) e geram, em certas ocasiões, um mau ambiente, mas perante o órgão de liderança mostram-se colaborativos”.

Este mesmo grupo, que considerou a existência de lideranças ocultas/contralideranças à liderança formal, também refere que estas lideranças estabelecem ao mesmo tempo confrontos e sinergias com a liderança formal.

Outro grupo de docentes refere que estas lideranças apenas criam sinergias e apenas uma minoria refere que estabelecem confrontos com a liderança formal.

A opinião da líder da escola também vai de encontro ao que foi referido pelo primeiro grupo, referindo que “frontalmente estabelecem sinergias, porque até trabalham. Alguns têm um trabalho directo com a Direcção (algumas dessas pessoas). Por detrás do pano lá vão fazendo, influenciando e mexendo naquilo que podem mexer. Eu penso que é mais na base da opinião, manifestando opiniões contrárias. Ou de, por exemplo, se acontece determinada situação na escola para resolver, e se por acaso, as lideranças ocultas sabem que a minha posição é a posição x, e acham que não dá muito jeito. Vão tentando influenciar, por detrás, um conjunto de pessoas, para ver se a onda chega à direcção”.

Das entrevistas realizadas também conseguimos verificar que (E4) “no caso dos confrontos manipulando opiniões e motivações. No caso das sinergias colaborando em tarefas de rotina escolar, mostrando algum empenho”; (E7) “estabelecem confronto oculto”.

No que concerne à liderança formal sofrer influências das contralideranças/lideranças informais, de acordo com o mesmo grupo de docentes que indicaram a existência de outras lideranças na instituição, referem que na tomada de decisões por parte líder da escola, ela tem em conta a opinião dessas contralideranças/lideranças informais aquando da tomada de decisões.

Em sentido contrário à opinião dos docentes, está a opinião da líder da escola, que refere que quando toma decisões não tem em consideração essas lideranças, mas “tenho em conta a escola toda”.

Em relação à forma de liderar da líder ser um bom exemplo a seguir pelos docentes, metade dos inquiridos é da opinião que é um bom exemplo de liderança a seguir. Por outro lado existe uma relativa percentagem de inquiridos que referem que não é um bom exemplo a seguir. Também é de salientar que a restante percentagem de inquiridos não respondeu a esta questão. A soma destes dois últimos grupos de inquiridos é superior ao total dos docentes que responderam como sendo um bom exemplo de liderança a seguir.

Relativamente à opinião da líder da escola, ela é da opinião que é um bom exemplo de liderança a seguir.

Ainda em relação a este assunto e depois de analisados os valores médios entre a opinião dos professores e da líder, podemos concluir que são os professores que assumem que a líder é uma pessoa competente, com grande poder de influência nos seus liderados e um modelo a seguir.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste trabalho de investigação empírica “Estilo de liderança da líder do Conselho Executivo numa Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos pública da Região Autónoma da Madeira”, insere-se na ideia de que a liderança é um dos temas mais importante estudados nas últimas décadas, principalmente ao nível das organizações escolares.

Este tema motivou-nos, devido à sua natureza, bem como às funções ou cargos que desempenhamos ou poderemos vir a desempenhar nas organizações escolares onde nos encontramos a desempenhar a nossa profissão. Estas funções, principalmente as que estão relacionadas com a liderança, são uma marca na sociedade em que vivemos, devido às constantes transformações e modificações que surgem a cada segundo que passa, sendo as lideranças chamadas a tomar decisões que podem ter grande significado para o desenvolvimento das organizações.

A realização deste trabalho levou-nos para uma pesquisa intensa, tanto ao nível da bibliografia existente, como na análise e interpretação dos instrumentos de investigação utilizados. Muito tivemos de reflectir e por vezes parar para pensar a nossa estratégia, de forma a encontrar o melhor caminho para alcançar os objectivos a que nos propusemos aquando do início deste trabalho. No entanto, é de referir o quanto nos damos por satisfeitos por tais objectivos terem sido alcançados.

De acordo com a revisão da literatura, com a metodologia utilizada e com o trabalho de campo efectuado conseguimos responder a todas as questões de investigação colocadas no início da realização deste trabalho. Assim sendo, resumidamente, conseguimos aferir as seguintes respostas para cada uma das questões colocadas:

- ✓ Qual é o estilo de liderança da Líder da instituição estudada?

O estilo de liderança da líder da escola é do tipo transformacional, caracterizado por uma forte componente pessoal. É uma líder que consegue motivar, inspirar, desafiar os seus colaboradores para novas tarefas e em relação ao futuro. Ao mesmo tempo é empenhada, comunicativa, transmissora de confiança na concretização dos objectivos da organização e preocupada com os interesses dos seus colaboradores.

- ✓ A forma de liderar da líder é um exemplo a seguir?

Verificamos que a forma de liderar é um bom exemplo a seguir, apesar de haver um grande equilíbrio entre os que acham que sim, e a soma dos que acham que não e os que não responderam à questão.

- ✓ Caso utilize mais do que um estilo, em que situações ou actividades o faz?

Relativamente à utilização de outros estilos de liderança, verificamos que normalmente utiliza sempre o mesmo estilo mas, quando necessário, altera o seu estilo, de acordo com a situação que tem pela frente.

- ✓ Existem contra-lideranças/lideranças informais à liderança formal da instituição?

Constatamos a existência de contra-lideranças/lideranças informais na organização, que funcionam e tratando-se de lideranças fortes.

- ✓ Que tipo de influência exercem essas lideranças na instituição?

Estas lideranças criam, ao mesmo tempo, sinergias e confrontos com a liderança formal. Normalmente actuam por de trás do pano, influenciando e fazendo opiniões nos restantes colaboradores, em especial, com os que estão directamente relacionados com a liderança formal.

- ✓ A liderança formal quando é chamada a tomar decisões tem em atenção essas lideranças?

Em relação a esta questão, verificamos uma divergência de opiniões entre os docentes inquiridos e a opinião da líder da escola. Os primeiros salientam que a líder quando toma decisões tem em atenção a opinião das contra-lideranças/lideranças informais, ao passo que a líder refere que não tem em atenção essas lideranças, mas sim toda a escola.

- ✓ Os restantes membros da Direcção Executiva partilham do mesmo estilo de liderança da líder?

Verificamos que os restantes membros da Direcção Executiva não partilham do mesmo estilo de liderança da líder da escola. No entanto, convém referir que a diferença entre os docentes que são da opinião que não e os que são da opinião que sim é mínima.

Com a realização deste trabalho pretendemos não só atingir os nossos objectivos, mas também levar a instituição estudada e em especial a sua líder a reflectir sobre os resultados obtidos. De forma a melhorar o seu desempenho e o dos seus colaboradores para um melhor funcionamento da instituição, em prol dos seus actores. Tendo em atenção todas as mudanças galopantes que ocorrem na sociedade, em especial no meio onde a escola se encontra inserida.

Sublinhamos que a realização deste trabalho se desenvolveu a partir de um projecto pessoal e profissional, que nos dá acesso a outros patamares de realizações superiores. Não pretendemos com ele desenvolver novas teorias, mas sim constatar realidades existentes e, desta forma, contribuir para a melhoria e a mudança da organização escolar em causa.

A consulta da bibliografia que efectuámos, os contactos que estabelecemos e as reflexões que fizemos, contribuíram para o nosso enriquecimento, tanto a nível pessoal como profissional.

Finalmente, perante os dados obtidos, para o futuro colocamos as seguintes questões para desenvolvimento:

- ✓ Qual o estilo de liderança dos restantes membros da Direcção Executiva?
- ✓ Qual o estilo de liderança das contra-lideranças/lideranças informais?
- ✓ Como é que actuam as contra-lideranças/lideranças informais?
- ✓ Qual o poder e influência dessas lideranças na organização?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1976). *A Investigação na Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's – Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. New York: The Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. (2 ed.). Mind Garden.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bento, A. V. (2007). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. In Mendonça, A. & Bento, A. V. (2008). *Educação em Tempo de Mudança*. Madeira: Centro de Investigação em Educação, Universidade da Madeira.
- Bilhim, J. A. F., (2006). *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castanheira, P. & Costa, J. A. (2007). *“Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo de exploratório sobre os gestores escolares com*

*base no MLQ*". In Sousa, J. M. & Fino, C. N. (2007). *A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA, pp. 141-154.

Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.

Chievenato, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7 ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Clemmer, J. & McNell, A. (1988). *Como liderar estratégias de sucesso em gestão de empresas e serviços*. Lisboa: Edições 70.

Doyle, W. (1977). *The uses of non verbal behaviours: toward and ecological model of classrooms*. Palmer Quartely: Merril.

Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto: Civilização Editora.

Estanqueiro, A. (1992). *Saber Lidar com as Pessoas – Princípios da comunicação interpessoal*. (14 ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Ferreira, M. M. & Carmo. H. (1998). *Metodologia da investigação – Guia de auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Figueira, et al. (2008). *As lições de gestão dos Clássicos*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.

Firmino, M. B. (2007). *Gestão das Organizações – Conceitos e tendências actuais*. (2 ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Formosinho, J. et al. (2000). *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: Edições Asa.

- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: ASA Editores.
- Guerra, M. A. S. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.
- Haguette, T. (1987). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. (4 ed). Lisboa: Livros Horizonte.
- Lessard, M. et al. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Edição Instituto Piaget.
- Lima, L. C. (2007). “*A deliberação democrática nas escolas: os procedimentos gerenciais e as decisões políticas*”. In Sanches, M. F. C. et al (2007). *Cidadania e Liderança Escolar*. Porto: Porto Editora, pp. 39-57.
- Pereira, H. (2006). *Liderança nas Escolas – Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa: Direcção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Quivy, R. & Champnhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Revez, M. H. A. (2004). *Gestão das Organizações Escolares. Liderança Escolar e Clima de Trabalho – Um Estudo de Caso*. Chamusca: Edições Cosmos.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA Editores.
- Sergiovanni, T. J. (2004a). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA Editores.

Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Yukl, G. (1998), *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall International Edition.

# Anexos

## Anexo 1 – Inquérito aplicado à Presidente do Conselho Executivo



Este questionário tem como objectivo determinar o seu Estilo de Liderança enquanto Presidente do Conselho Executivo, e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, Área de Administração Educacional. A confidencialidade das suas respostas será absolutamente assegurada.

O questionário encontra-se dividido em duas partes:

I – Os seus dados pessoais/profissionais.

II – Avaliação do seu desempenho enquanto Presidente do Conselho Executivo.

Agradecemos a Sua colaboração e disponibilidade. Muito obrigado.

### I Parte

Os seus dados pessoais e profissionais.

#### A – Género

Masculino

Feminino

#### B – Idade

Até 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 ou mais anos

#### C – Qual a sua situação profissional?

Contratado

Quadro Zona Pedagógica

Quadro de Escola

**D – Há quantos anos lecciona?**Menos de 5 anos 6 a 15 anos 16 a 24 anos 25 ou mais anos **II Parte**

Nas páginas seguintes, encontram-se 45 itens descritivos. Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto Presidente do Conselho Executivo da escola onde está a exercer funções.

*i – Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;*

*ii - Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;*

*iii - Se um item lhe parece irrelevante, se não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada ou se não sabe a resposta, deixe-o em branco;*

*iv - Utilize a seguinte escala:*

1 – Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços -----	0	1	2	3	4
2 – Reflecto sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas -----	0	1	2	3	4
3 – Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam -----	0	1	2	3	4
4 – Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras -----	0	1	2	3	4
5 – Evito envolver-me quando surgem questões importantes -----	0	1	2	3	4
6 – Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes -----	0	1	2	3	4
7 – Estou ausente, quando precisam de mim -----	0	1	2	3	4
8 – Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas -----	0	1	2	3	4
9 – Falo com optimismo acerca do futuro -----	0	1	2	3	4
10 – Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim ----	0	1	2	3	4
11 – Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho -----	0	1	2	3	4
12 – Espero que algo de mal aconteça para começar a agir -----	0	1	2	3	4

13 – Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar -----	0	1	2	3	4
14 – Realço a importância de se ter um forte sentido de missão -----	0	1	2	3	4
15 – Invisto o meu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas -----	0	1	2	3	4
16 – Torno claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos -----	0	1	2	3	4
17 – Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar -----	0	1	2	3	4
18 – Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo ---	0	1	2	3	4
19 – Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo -----	0	1	2	3	4
20 – Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir -----	0	1	2	3	4
21 – Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros -----	0	1	2	3	4
22 – Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas -----	0	1	2	3	4
23 – Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões ----	0	1	2	3	4
24 – Mantenho-me a par de todos os erros -----	0	1	2	3	4
25 – Exibo um sentido de poder e de confiança -----	0	1	2	3	4
26 – Apresento uma visão motivadora do futuro -----	0	1	2	3	4
27 – Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objectivos esperados -----	0	1	2	3	4
28 – Evito tomar decisões -----	0	1	2	3	4
29 – Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros -----	0	1	2	3	4
30 – Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas -----	0	1	2	3	4
31 – Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes -----	0	1	2	3	4
32 – Sugiro novas formas de realizar e completar as actividades -----	0	1	2	3	4
33 – Atraso a resposta a questões urgentes -----	0	1	2	3	4
34 – Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo --	0	1	2	3	4
35 – Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas -----	0	1	2	3	4
36 – Expresso confiança de que os objectivos serão alcançados -----	0	1	2	3	4
37 – Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho -----	0	1	2	3	4
38 – Uso métodos de liderança que são satisfatórios -----	0	1	2	3	4
39 – Levo os outros a fazerem mais do que o esperado -----	0	1	2	3	4

40 – Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos -----	0	1	2	3	4
41 – Trabalho com os outros de uma forma satisfatória -----	0	1	2	3	4
42 – Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso -----	0	1	2	3	4
43 – Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização -----	0	1	2	3	4
44 – Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais -----	0	1	2	3	4
45 – Lidero um grupo que é eficaz -----	0	1	2	3	4

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) utilização sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007)

I – Os outros elementos da direcção da escola partilham o mesmo estilo de liderança?

Sim

Não

II – No seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças/lideranças ocultas à sua liderança?

Sim

Não

III – Se sim, essas lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a sua liderança?

Confrontos

Sinergias

Os dois

IV – Quando toma decisões tem em conta essas lideranças?

Sim

Não

VI – A sua forma de liderar é um bom exemplo a seguir?

Sim

Não

Muito Obrigado!

## Anexo 2 – Inquérito Aplicado aos Docentes



Este questionário tem como objectivo determinar o Estilo de Liderança da Líder da instituição onde lecciona, e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, Área de Administração Educacional. A confidencialidade das suas respostas será absolutamente assegurada.

O questionário encontra-se dividido em duas partes:

I – Dados pessoais/profissionais do inquirido.

II – Descrição do Líder da instituição onde lecciona.

Agradecemos a Sua colaboração e disponibilidade. Muito obrigado.

### I Parte

Dados pessoais e profissionais do inquirido.

#### A – Género

Masculino

Feminino

#### B – Idade

Até 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 ou mais anos

#### C – Qual a sua situação profissional?

Contratado

Quadro Zona Pedagógica

Quadro de Escola

**D – Há quantos anos lecciona?**Menos de 5 anos 6 a 15 anos 16 a 24 anos 25 ou mais anos **II Parte**

Nas páginas seguintes, encontram-se 45 itens descritivos. Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa à pessoa que está a descrever.

*i – Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;*

*ii - Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;*

*iii - Se um item lhe parece irrelevante, se não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada ou se não sabe a resposta, deixe-o em branco;*

*iv - Utilize a seguinte escala:*

**A Líder da minha escola:**

1 – Dá-me apoio em troca dos meus esforços -----	0	1	2	3	4
2 – Reflecte sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas -----	0	1	2	3	4
3 – Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam -----	0	1	2	3	4
4 – Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras -----	0	1	2	3	4
5 – Evita envolver-se quando surgem questões importantes -----	0	1	2	3	4
6 – Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes -----	0	1	2	3	4
7 – Está ausente, quando dela se precisa -----	0	1	2	3	4
8 – Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas -----	0	1	2	3	4
9 – Fala com optimismo acerca do futuro -----	0	1	2	3	4
10 – Faz-me sentir bem por estar associado a ela -----	0	1	2	3	4

11 – Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho -----	0	1	2	3	4
12 – Espera que algo de mal aconteça para começar a agir -----	0	1	2	3	4
13 – Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar -----	0	1	2	3	4
14 – Realça a importância de se ter um forte sentido de missão -----	0	1	2	3	4
15 – Investe o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas -----	0	1	2	3	4
16 – Torna claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos -----	0	1	2	3	4
17 – Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar -----	0	1	2	3	4
18 – Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo ----	0	1	2	3	4
19 – Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo -----	0	1	2	3	4
20 – Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir -----	0	1	2	3	4
21 – Age de forma a ganhar o respeito dos outros -----	0	1	2	3	4
22 – Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23 – Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões -----	0	1	2	3	4
24 – Mantém-se a par de todos os erros -----	0	1	2	3	4
25 – Exibe um sentido de poder e de confiança -----	0	1	2	3	4
26 – Apresenta uma visão motivadora do futuro -----	0	1	2	3	4
27 – Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objectivos esperados -----	0	1	2	3	4
28 – Evita tomar decisões -----	0	1	2	3	4
29 – Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros -----	0	1	2	3	4
30 – Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas -----	0	1	2	3	4
31 – Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes -----	0	1	2	3	4
32 – Sugere novas formas de realizar e completar as actividades -----	0	1	2	3	4
33 – Atrasa a resposta a questões urgentes -----	0	1	2	3	4
34 – Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo --	0	1	2	3	4
35 – Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas -----	0	1	2	3	4
36 – Expressa confiança de que os objectivos serão alcançados -----	0	1	2	3	4

37 – É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho -----	0	1	2	3	4
38 – Usa métodos de liderança que são satisfatórios -----	0	1	2	3	4
39 – Leva-me a fazer mais do que o esperado -----	0	1	2	3	4
40 – É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos ---	0	1	2	3	4
41 – Trabalha comigo de uma forma satisfatória -----	0	1	2	3	4
42 – Aumenta o meu desejo de promover o sucesso -----	0	1	2	3	4
43 – É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização -----	0	1	2	3	4
44 – Aumenta a minha vontade de me empenhar mais -----	0	1	2	3	4
45 – Lidera um grupo que é eficaz -----	0	1	2	3	4

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) utilização sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007)

I – Os outros elementos da direcção da escola partilham do mesmo estilo de liderança da líder da sua escola?

Sim

Não

II – No seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças/lideranças ocultas à liderança formal?

Sim

Não

III – Se sim, essas lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a liderança formal?

Confrontos

Sinergias

Os dois

IV – A líder da sua escola quando toma decisões tem em conta estas lideranças?

Sim

Não

VI – A forma de liderar da sua líder é um bom exemplo a seguir?

Sim

Não

Muito Obrigado!

## Anexo 3 – Guião da entrevista à Líder da Escola



### Guião Da Entrevista Exploratória

#### Líder da Escola

**Objectivo da Entrevista:** complementar um trabalho de pesquisa realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, Área de Administração Educacional. No desenvolvimento do projecto, apercebemo-nos da importância da realização de uma entrevista à Líder da escola, ajudando a determinar o estilo de liderança da Líder da Instituição de Ensino estudada.

#### Protocolo da Entrevista:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitação de autorização para gravar a entrevista;
- Garantia da confidencialidade da entrevista.

#### Guião da Entrevista:

1. Identificação do entrevistado.
2. Qual é a sua situação académica e profissional?
3. Quanto tempo de serviço tem na docência?
4. Há quanto tempo desempenha a função de Líder?
5. Como define o seu estilo de liderança?
6. Exerce sempre da mesma forma ou muda conforme as situações?
  - 6.1. Pode referir algum exemplo em que mudou o seu estilo de liderança?
7. As pessoas que a rodeiam aceitam bem a sua forma de liderar?
  - 7.1. Sente-se reconhecida pelo desenvolvimento do seu trabalho?

- 7.2. De que forma é que sente esse reconhecimento?
8. Os restantes elementos da direcção partilham do mesmo estilo de liderança?
- 8.1. Se não, pode defini-los?
9. Acha que é um bom exemplo de liderança a seguir?
- 9.1. Porquê?
10. Aceita de bom grado críticas construtivas?
11. Antes de tomar uma decisão importante ouve a opinião de outras pessoas?
- 11.1. Se sim, segue a opinião dessas pessoas, mesmo que tenha que mudar a sua forma de liderar?
- 11.2. Se não, porquê?
12. Está aberta a sugestões de melhoramento da sua forma de liderar?
- 12.1. Mesmo que essas sugestões não vão de encontro ao que pensa?
13. Costuma delegar competências e responsabilidades às lideranças intermédias?
14. Reconhece e premeia os esforços individuais ou colectivos dos seus colaboradores?
- 14.1. De que forma é que o faz?
15. Dá incentivo e estimula os seus colaboradores?
- 15.1. De que forma é que o faz?
16. Acha que no seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças e lideranças complementares à sua?
- 16.1. Se sim, como caracteriza essas lideranças?
- 16.2. Essas lideranças estabelecem confronto ou sinergias com a sua?
- 16.3. De que forma, tendo em conta essas lideranças?
- 16.4. Quando toma decisões tem em conta essas lideranças?
17. Qual o balanço que faz do seu trabalho como líder escolar?

**Agradecemos imenso a sua colaboração.**

**Anexo 4 – Guião da Entrevista às Coordenadoras de Departamento, Chefe Pessoal Não docente e Responsável dos Serviços Administrativos**



**Guião Da Entrevista Exploratória**

**Coordenador de Departamentos, Chefe Pessoal Não docente e Responsável dos Serviços Administrativos**

**Objectivo da Entrevista:** complementar um trabalho de pesquisa realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, Área de Administração Educacional. No desenvolvimento do projecto, apercebemo-nos da importância da realização de uma entrevista às Lideranças Intermédia, para ajudar a determinar o estilo de liderança da Líder da Instituição de Ensino estudada.

**Protocolo da Entrevista:**

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitação de autorização para gravar a entrevista;
- Garantia da confidencialidade da entrevista.

**Guião da Entrevista:**

1. Identificação do entrevistado.
2. Qual é a sua situação académica e profissional?
3. Quanto tempo de serviço tem na docência e ou cargo que ocupa?
4. Que cargos é que desempenha neste momento?
5. Como define o estilo de liderança da sua líder?
  - 5.1. Esse estilo é exercido da mesma forma ou muda conforme as situações?

- 5.2. Pode referir algum exemplo em que ela mudou o estilo de liderança?
6. A forma como a sua líder exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos?
7. Os restantes elementos da direcção da sua escola partilham do mesmo estilo de liderança?
- 7.1. Se não, pode definir esses estilos?
8. Sente-se apoiado pela líder da sua escola no desenvolvimento do seu trabalho?
- 8.1. De que forma é que sente esse apoio?
9. A sua líder lidera através do exemplo?
- 9.1. Acha que é um bom exemplo de liderança a seguir?
10. A sua líder aceita de bom grado críticas construtivas?
- 10.1. Antes de tomar uma decisão importante ela ouve a opinião de outras pessoas?
- 10.2. A sua líder está aberta a sugestões de melhoramento?
- 10.3. Mesmo que essas sugestões não vão de encontro ao que ela pensa?
11. A sua líder delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias?
12. A sua líder reconhece e premeia os esforços individuais ou colectivos dos seus colaboradores?
- 12.1. De que forma é que o faz?
13. A sua líder incentiva e estimula as pessoas?
14. Acha que no seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças à liderança formal?
- 14.1. Se sim, como caracteriza essas lideranças?
- 14.2. Essas lideranças estabelecem confronto ou sinergias com a liderança formal?
- 14.3. De que forma, tendo em conta essas lideranças?
- 14.4. Quando a líder da sua escola toma decisões tem em conta essas lideranças?

**Agradecemos imenso a sua colaboração.**

## Anexo 5 – Guião da Entrevista às Vice-Presidentes e Assessoras



### Guião Da Entrevista Exploratória

#### Vice-Presidentes e Assessoras

**Objectivo da Entrevista:** complementar um trabalho de pesquisa realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, Área de Administração Educacional. No desenvolvimento do projecto, apercebemo-nos da importância da realização de uma entrevista às Lideranças Intermédia, para ajudar a determinar o estilo de liderança da Líder da Instituição de Ensino estudada.

#### Protocolo da Entrevista:

- Apresentação institucional;
- Apresentação do objecto de estudo;
- Solicitação de autorização para gravar a entrevista;
- Garantia da confidencialidade da entrevista.

#### Guião da Entrevista:

1. Identificação do entrevistado.
2. Qual é a sua situação académica e profissional?
3. Quanto tempo de serviço tem na docência e no cargo que ocupa?
4. Que cargos é que desempenha neste momento?
5. Como define o estilo de liderança da líder da sua escola?
  - 5.1. Esse estilo é exercido da mesma forma ou muda conforme as situações?
  - 5.2. Pode referir algum exemplo em que ela mudou o estilo de liderança?
6. A forma como a líder exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos?

7. Como parte integrante da liderança da escola partilha do mesmo estilo de liderança?
  - 7.1. Se não, pode definir o seu estilo de liderança?
8. Sente-se apoiado pela líder no desenvolvimento do seu trabalho?
  - 8.1. De que forma é que sente esse apoio?
9. A líder lidera através do exemplo?
  - 9.1. Acha que é um bom exemplo de liderança a seguir?
10. A líder aceita de bom grado críticas construtivas?
  - 10.1. Antes de tomar uma decisão importante ela ouve a sua opinião e de outras pessoas?
  - 10.2. A líder está aberta a sugestões de melhoramento?
  - 10.3. Mesmo que essas sugestões não vão de encontro ao que ela pensa?
11. A líder delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias?
12. A líder reconhece e premeia os esforços individuais ou colectivos dos seus colaboradores?
  - 12.1. De que forma é que o faz?
13. A líder incentiva e estimula as pessoas?
14. Acha que no seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças à liderança formal?
  - 14.1. Se sim, como caracteriza essas lideranças?
  - 14.2. Essas lideranças estabelecem confronto ou sinergias com a liderança formal?
  - 14.3. De que forma, tendo em conta essas lideranças?
  - 14.4. Quando a líder da sua escola toma decisões tem em conta essas lideranças?

**Agradecemos imenso a sua colaboração**

## Anexo 6 – Escala de Pontuação

### A6.1 – Resultado do teste *Kolmogorov-Smirnov*

Factores	n	Estatística de teste	p-value
Influência Idealizada - atributos - IIA	101	0,823	0,508
Influência Idealizada - comportamentos - IIB	101	0,848	0,469
Motivação Inspiradora - IM	101	0,821	0,511
Estimulação Intelectual - IS	100	0,809	0,530
Consideração Individualizada - IC	101	1,275	0,078
Reforço Contingente - CR	101	0,871	0,435
Gestão por Excepção - activa - MBEA	100	1,031	0,239
Gestão por Excepção - passiva - MBEP	100	1,026	0,243
Ausência de Liderança - LF	101	1,693	0,066
Esforço Extra	99	1,275	0,077
Eficácia	100	0,929	0,354
Satisfação	100	1,656	0,088

### A6.2 – Resultado do teste *Kolmogorov-Smirnov* segundo o género, idade, situação profissional e tempo de serviço

Factores	Género				Idade						Situação profissional					
	Masculino		Feminino		Até 29 anos		30 a 39 anos		40 a 49 anos		Contratado		Quadro da zona pedagógica		Quadro da escola	
	n	p-value	n	p-value	n	p-value	n	p-value	n	p-value	n	p-value	n	p-value	n	p-value
Influência Idealizada - atributos - IIA	28	0,90	72	0,92	1	0,91	6	0,70	27	0,97	2	0,93	38	0,678	39	0,905
Influência Idealizada - comportamentos - IIB	28	0,57	72	0,33	1	0,91	6	0,40	27	0,97	2	0,59	38	0,251	39	0,401
Motivação Inspiradora - IM	28	0,61	72	0,51	1	1,00	6	0,48	27	0,53	2	0,57	38	0,750	39	0,828
Estimulação Intelectual - IS	27	0,98	72	0,31	1	0,81	6	0,75	26	0,60	2	0,73	37	0,965	39	0,618
Consideração Individualizada - IC	28	0,38	72	0,07	1	0,97	6	0,15	27	0,94	2	0,56	38	0,359	39	0,717
Reforço Contingente - CR	28	0,89	72	0,34	1	0,99	6	0,62	27	0,84	2	0,84	38	0,936	39	0,256
Gestão por Excepção - activa - MBEA	27	0,85	72	0,12	1	0,94	6	0,30	26	0,66	2	0,93	37	0,771	39	0,488
Gestão por Excepção - passiva - MBEP	28	0,52	72	0,28	1	0,98	6	0,53	26	0,70	2	0,39	38	0,816	38	0,239
Ausência de Liderança - LF	28	0,35	72	0,07	1	0,87	6	0,07	27	0,53	2	0,43	38	0,055	39	0,423
Esforço Extra	27	0,29	72	0,17	1	0,98	6	0,43	25	0,45	2	0,36	37	0,114	38	0,470
Eficácia	28	0,78	72	0,53	1	0,85	5	0,19	27	0,52	2	0,83	38	0,405	38	0,622

Satisfação	2 8	0,2 28	7 1	0,0 66	1 1	0,5 69	5 9	0,0 66	27	0,4 31	2 3	0,6 15	38	0,062	38	0,11 8
------------	--------	-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------	-----------	----	-----------	--------	-----------	----	-------	----	-----------

Nota: na variável idade não foram incluídos os professores com mais de 49 anos por se tratar de um grupo com uma dimensão muito reduzida (n=3)

### A6.3 – Resultado do teste de *Levene*

	Estatística de teste	<i>p-value</i>
Gestão por Excepção - activa - MBEA	2,815	0,097
Ausência de Liderança - LF	3,054	0,052

## Anexo 7 – Análise de conteúdo das entrevistas

### Professores

#### P7.1 – Estilo de liderança

<b>Estilo de liderança</b>	<b>Freq.</b>
Ausência de liderança	2
Coordenado com as restantes áreas	1
Democrático	4
Dinâmico	1
Excelente	1
Teimosia	1
	<b>N=8</b>

#### P7.2 – O estilo é exercido da mesma forma

<b>O estilo é exercido da mesma forma</b>	<b>Freq.</b>
Por vezes é alterado	6
Sim	1
NR	1
	<b>N=8</b>

#### P7.3 – Exemplos em que foi alterado o estilo de liderança

<b>Exemplos em que foi alterado o estilo de liderança</b>	<b>Freq.</b>
Ausência de consenso na resolução de problemas	1
Autoridade perante um EE	1
Chamar a atenção <i>versus</i> levantar a auto-estima	1
Mau comportamento de alunos	1
NR	2
	<b>N=6</b>

#### P7.4 – Forma como exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos

<b>Forma como exerce a sua liderança mudou ao longo dos anos</b>	<b>Freq.</b>
Não	4
Sim	2
Sim, um pouco	2
	<b>N=8</b>

**P7.5 - Os restantes elementos da direcção partilham do mesmo estilo de liderança**

<b>Os restantes elementos da direcção partilham do mesmo estilo de liderança</b>	<b>Freq.</b>
Não	5
Sim	3
	<b>N=8</b>

**P7.6 - Outros estilos**

<b>Outros estilos</b>	<b>Freq.</b>
Autocrático	1
Autoritário	2
Comunicativo	1
Firme	1
Mais disciplinado	1
Mais observador	1
Muito competente	1
Muito responsável	1
Tolerante	2
NR	1
	<b>N=5</b>

**P7.7 - Sente-se apoiado pela líder no desenvolvimento do seu trabalho**

<b>Sente-se apoiado pela líder no desenvolvimento do seu trabalho</b>	<b>Freq.</b>
Algumas vezes	3
Sim	5
	<b>N=8</b>

**P7.8 - Forma como a líder apoia**

<b>Forma como a líder apoia</b>	<b>Freq.</b>
Aceitação de ideias/propostas	3
Apoio humano	1
Resolução de problemas	1
Partilha de informação	2
NR	3
	<b>N=8</b>

**P7.9 - A líder lidera através do exemplo**

<b>A líder lidera através do exemplo</b>	<b>Freq.</b>
Nem sempre	1
Não	4
Sim	3
	<b>N=8</b>

**P7.10 - Considera que é um bom exemplo de liderança a seguir**

<b>Considera que é um bom exemplo de liderança a seguir</b>	<b>Freq.</b>
Não	2
Não sabe	2
Sim	4
	<b>N=8</b>

**P7.11 - A líder aceita as críticas construtivas**

<b>A líder aceita as críticas construtivas</b>	<b>Freq.</b>
Nem sempre	1
Não	2
Sim	5
	<b>N=8</b>

**P7.12 - Antes da tomada de decisões importantes a líder ouve a opinião de outras pessoas**

<b>Antes da tomada de decisões importantes a líder ouve a opinião de outras pessoas</b>	<b>Freq.</b>
Por vezes	4
Sim	4
	<b>N=8</b>

**P7.13 - Antes da tomada de decisões importantes a líder ouve a opinião de outras pessoas**

<b>Antes da tomada de decisões importantes a líder ouve a opinião de outras pessoas</b>		<b>Freq.</b>
Por vezes	Dependendo do seu estado de espírito (1)	4
	Recorre a colegas com mais tempo na direcção (1)	
Sim		4
		<b>N=8</b>

**P7.14 - A líder está aberta a sugestões de melhoramento**

<b>A líder está aberta a sugestões de melhoramento</b>	<b>Freq.</b>
Às vezes	1
Não	1
Sim	6
	<b>N=8</b>

**P7.15 - Em caso das sugestões não ir de encontro ao que a líder pensa, existe aceitação**

<b>Em caso das sugestões não ir de encontro ao que a líder pensa, existe aceitação</b>	<b>Freq</b>
	.
Em determinadas situações será difícil aceitar	1
Não aceita desde que vá contra o que defende	1
Pondera e tenta encontrar um consenso entre ambas as partes	2
Sim	3
NR	1
	<b>N=8</b>

**P7.16 - A líder delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias**

<b>A líder delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias</b>	<b>Freq</b>
	.
Por vezes	1
Sim	7
	<b>N=8</b>

**P7.17 - A líder reconhece e premeia os esforços individuais/colectivos dos colaboradores**

<b>A líder reconhece e premeia os esforços individuais/colectivos dos colaboradores</b>	<b>Freq</b>
	.
Às vezes	2
Sim	5
Depende de quem se trata	1
	<b>N=8</b>

**P7.18 - Forma como reconhece e premeia os esforços individuais/colectivos dos colaboradores**

<b>Forma como reconhece e premeia os esforços individuais/colectivos dos colaboradores</b>	<b>Freq.</b>
Avaliação de desempenho	1
Escrita	1
Formal: reuniões/convívios	3
Informal	1
Verbal	6
NR	2
	<b>N=8</b>

**P7.19 - A líder incentiva e estimula as pessoas**

<b>A líder incentiva e estimula as pessoas</b>	<b>Freq.</b>
Depende das pessoas	1
Nem sempre	2
Não	2
Sim	3
	<b>N=8</b>

**P7.20 - No estabelecimento de ensino existem contra lideranças à liderança formal**

<b>No estabelecimento de ensino existem contra lideranças à liderança formal</b>	<b>Freq</b>
	.
Não	3
Sim	5
	<b>N=8</b>

**P7.21 - Caracterização das contra lideranças**

<b>Caracterização das contra lideranças</b>	<b>Freq.</b>
Altera motivações	1
Fortes	1
Influenciadoras	2
Ocultas	3
Sectoriais	1
	<b>N=5</b>

**P7.22 - As lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a liderança formal**

<b>As lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a liderança formal</b>	<b>Freq</b>
	.
Não	2
Sim	3
	<b>N=5</b>

**P7.23 - Forma como as lideranças estabelecem confrontos/sinergias**

<b>Forma como as lideranças estabelecem confrontos/sinergias</b>	<b>Freq.</b>
Altera motivações	1
Crítica "Off"	1
Manipula opiniões	2
Referência de todos os aspectos que consideram incorrectos	1
Sem alternativas	1
Sem sugestões claras	1
NR	1
	<b>N=5</b>

**P7.24 - Quando a líder toma decisões tem em conta as contra lideranças**

<b>Quando a líder toma decisões tem em conta as contra lideranças</b>	<b>Freq.</b>
Não	1
Sim	1
NR	3
	<b>N=5</b>

**Líder****L7.1 - Definição do estilo de liderança**

<b>Definição do estilo de liderança</b>	<b>Freq.</b>
Imposição de regras, por vezes	1
Inexistência de autocracia	1
Inovador	1
Nada a ver com a Laissez-Faire/Laissez-Passer	1
Objectivo	1
Relacionado com as Relações Humanas	1
Travar determinados comportamentos	1
	<b>N=1</b>

**L7.2 - Exerce sempre da mesma forma**

<b>Exerce sempre da mesma forma</b>		<b>Freq.</b>
Na maioria das vezes é sempre da mesma forma	Através do diálogo	1
	Para algumas situações, existe a rigidez (mas nada que se compare a um estilo autocrata)	1
	Perceber as atitudes dos outros	1
		<b>N=1</b>

**L7.3 - Exemplos em que o estilo foi mudado**

	<b>Exemplos em que o estilo foi mudado</b>	<b>Freq.</b>
	Acha que nunca mudou	1
Situações pontuais com os alunos/funcionários	Alguma autoridade	1
	Maior frieza	1
	Mais pulso	1
	Sem estilo de autocrata	1
		<b>N=1</b>

**L7.4 - Aceitam bem a forma de liderar**

	<b>Aceitam bem a forma de liderar</b>	<b>Freq.</b>
Não sabe se aceitam	Uns aceitam	1
	Outros podem fingir que aceitam	1
As lideranças ocultas funcionam	São feitas por detrás da cortina/por "de trás do pano"	1
	Relação: trabalho-cooperação	1
		<b>N=1</b>

**L7.5 - Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido**

	<b>Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido</b>	<b>Freq.</b>
Sim	Na generalidade, reconhecem	1
	Considera que as pessoas falem mais ou menos a verdade	1
	Conquista pela simpatia	1
Por vezes, sente-se triste	Tenta fazer o melhor para a escola	1
	As pessoas só pensam em si	1
		<b>N=1</b>

**L7.6 - Forma como sente o reconhecimento**

<b>Forma como sente o reconhecimento</b>	<b>Freq.</b>
Diálogo com alguns dirigentes	1
Elogio ao trabalho desenvolvido por toda a equipa	1
Pelas acções	1
Por parte da secretaria	1
	<b>N=1</b>

**L7.7 - Os restantes elementos da Direcção partilham do mesmo estilo de liderança**

	<b>Os restantes elementos da Direcção partilham do mesmo estilo de liderança</b>	<b>Freq.</b>
Acha que não	Na diferença é que está a riqueza	1
Existência de vários elementos	Líder (Relações Humanas)	1
	Um ligado aos Objectivos Processos	1
	Um mais motivado para a Inovação	1
		<b>N=1</b>

**L7.8 - Outro estilo de liderança**

<b>Outro estilo de liderança</b>	<b>Freq.</b>
Perante uma Vice-Presidente: Objectivos Processos	1
Perante outra Vice-Presidente: dificuldade em definir o seu estilo	1
	<b>N=1</b>

**L7.9 - Considera que é um bom exemplo de liderança a seguir**

	<b>Considera que é um bom exemplo de liderança a seguir</b>	<b>Freq.</b>
No início	Era muito facilitador	1
	Existência de dúvidas	1
Neste momento	Sente-se mais aliviada	1
	Considera que o seu estilo de liderança vai de encontro ao que deve ser	1
	Existência de diversificação	1
	Existência de uma equipa funcional	1
	Líder deve estar mais voltado para as Relações Humanas	1
	Articulação de várias situações	1
		<b>N=1</b>

**L7.10 - Aceitação de críticas construtivas**

	<b>Aceitação de críticas construtivas</b>	<b>Freq.</b>
Aceita críticas construtivas	Aumento do ego	1
	Valorização do trabalho realizado	1
Aceita críticas destrutivas	Custam mais	1
	Aceita com calma	1
	Existência de emoções/sofrimento devido ao estilo de liderança (relações humanas)	1
	Noção que não tem sempre razão	1
Não aceita críticas destrutivas	Ponderação/Reflexão sobre algumas decisões	1
	Desvalorização	1
	Surgem de pessoas que não têm a mesma forma de actuar ao longo dos anos	1
		<b>N=1</b>

**L7.11 - Auscultação da opinião de outras pessoas na tomada de decisão**

	<b>Auscultação da opinião de outras pessoas na tomada de decisão</b>	<b>Freq.</b>
Executivo	As da Direcção são sempre tomadas na Direcção	1
Pedagógico	Departamentos/Professores	1
	Existe a consulta de todos os órgãos	1
	Majoria em democracia que acaba por "vencer"	1
	Nem todos têm oportunidade de ver a sua opinião "vencer"	1
	Oportunidade de todos participar	1
		<b>N=1</b>

**L7.12 - Segue a opinião das pessoas, mesmo que tenha que mudar a sua forma de liderar**

<b>Segue a opinião das pessoas, mesmo que tenha que mudar a sua forma de liderar</b>	<b>Freq. q.</b>
Depende de cada situação	1
	<b>N=1</b>

**L7.13 - Sugestões de melhoramento da forma de liderar**

	<b>Sugestões de melhoramento da forma de liderar</b>	<b>Freq.</b>
Sim	Gosta de ideias novas	1
	Nas grandes decisões tem que haver ponderações	1
	Ouve as pessoas	1
		<b>N=1</b>

**L7.14 - Sugestões que não vão de encontro ao que pensa**

<b>Sugestões que não vão de encontro ao que pensa</b>	<b>Freq.</b>
Abdicar das suas ideias que possam prejudicar a escola	1
Depende de cada situação	1
Exposição das sugestões a outros elementos com outro estilo de liderança	1
	<b>N=1</b>

**L7.15 - Delegação de competências e responsabilidades às lideranças intermédias**

	<b>Delegação de competências e responsabilidades às lideranças intermédias</b>	<b>Freq.</b>
Existência de competências que não se pode delegar	Conselhos Disciplinares	1
	Reuniões	1
Existência de vários grupos de trabalho	Projecto Curricular	1
	Projecto Educativo	1
	Vários projectos	1
	Trabalho de colaboração entre Coordenadoras e Direcção	1
	Confiança em pessoas para determinados tipos de trabalho	1
	Escola mais participativa	1
	Todos se sentem úteis	1
		<b>N=1</b>

**L7.16 - Reconhecimento pelos esforços individuais/colectivos dos colaboradores**

<b>Reconhecimento pelos esforços individuais/colectivos dos colaboradores</b>		<b>Freq.</b>
Sim	Diálogo com os colegas	1
Verbalmente	Elogios	1
		<b>N=1</b>

**L7.17 - Incentiva/Estimula os colaboradores. Forma como o faz**

<b>Incentiva/Estimula os colaboradores. Forma como o faz</b>		<b>Freq.</b>
Procura saber em que pode ser útil/ajudar		1
Procura saber o que se passa		1
Chamadas de atenção, quando necessário, sem faltar o respeito		1
		<b>N=1</b>

**L7.18 - No estabelecimento existem contra lideranças e lideranças complementares**

<b>No estabelecimento existem contra lideranças e lideranças complementares</b>		<b>Freq.</b>
Sim. Acha que em todos os estabelecimentos existem		1
		<b>N=1</b>

**L7.19 - Caracterização das contra lideranças e lideranças complementares**

<b>Caracterização das contra lideranças e lideranças complementares</b>		<b>Freq.</b>
Diferente tipo de liderança		1
Influências		1
Lideranças ocultas		1
Muito mais autocrática		1
		<b>N=1</b>

**L7.20 - As contra lideranças e as lideranças complementares estabelecem confronto ou sinergias com a sua**

<b>As contra lideranças e as lideranças complementares estabelecem confronto ou sinergias com a sua</b>		<b>Freq.</b>
Sim	Existe trabalho directo com a Direcção	1
	Frontalmente, estabelecem sinergias	1
	Por "detrás do pano", influenciam	1
		<b>N=1</b>

**L7.21 - Forma como as contra lideranças e as lideranças complementares estabelecem confronto ou sinergias**

<b>Forma como as contra lideranças e as lideranças complementares estabelecem confronto ou sinergias</b>	<b>Freq.</b>
Opiniões contrárias	1
Tentativa de chegar a Direcção, outras opiniões influenciadoras	1
Tentativa de influenciar um conjunto de pessoas, por "de trás do pano"	1
	<b>N=1</b>

**L7.22 - Na tomada de decisões tem em conta as contra lideranças e as lideranças complementares**

	<b>Na tomada de decisões tem em conta as contra lideranças e as lideranças complementares</b>	<b>Freq.</b>
Não	Tem em conta a escola toda	1
		<b>N=1</b>

**L7.23 - Balanço do trabalho desenvolvido enquanto líder escolar**

	<b>Balanço do trabalho desenvolvido enquanto líder escolar</b>	<b>Freq.</b>
	Existência de incertezas, nos dois anos anteriores	1
	Trabalho positivo, com alguns erros	1
	Tentativa de não errar segunda vez na mesma área	1
	Trabalho que gosta	1
Tem vindo a:	Aprender	1
	Crescer	1
	Ver a liderança de uma outra forma	1
Escola	Exige o bem-estar	1
	Exige o crescimento	1
	Pensa na escola como um todo	1
	Que esteja adaptada ao meio	1
	Que vá de encontro aos alunos e aos professores	1
	Mais importante é os alunos, considerando-os o centro, girando à volta os professores, funcionários, auxiliares e administrativos	1
		<b>N=1</b>



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA



REPÚBLICA PORTUGUESA



UNIÃO EUROPEIA - FSE