

ANTÓNIO V. BENTO
(org)



A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE

OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

1ª Edição 2012



UNIVERSIDADE da MADEIRA
www.uma.pt

CIE-UMa

Centro de Investigação em Educação
www.uma.pt/cie-uma

A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

ANTÓNIO V. BENTO
(org)

António V. Bento é Professor Auxiliar com Nomeação Definitiva e Director do Mestrado em Educação, área de Administração Educacional no Centro de Competência das Ciências Sociais (Departamento de Ciências da Educação) e membro do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

“...Estruturámos este livro da seguinte forma: Na Parte I apresentamos os textos das conferências – Conferência 1 “Da crise da escola à escola contra a crise” por Carlos Vilar Estêvão do Instituto de Educação da Universidade do Minho; Conferência 2 “A escola em tempo de crise: desafios da profissão docente” por Alice Mendonça do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira; e, Conferência 3 “A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE: GERIR OU LIDERAR? Gestão (escolar) para tempo de magnificência e liderança (escolar) para tempo de crise” por António V. Bento do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

Nas Partes II e III, apresentamos um total de 21 comunicações organizadas de acordo com as duas oficinas temáticas: Oficina temática A “Oportunidades para a escola em tempo de crise”, com 10 comunicações. Oficina temática B, “Constrangimentos para a escola em tempo de crise”, com 11 textos.” (in Nota de Abertura).

ANTÓNIO V. BENTO (Org.)

**A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE:
OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS**

Título

A escola em tempo de crise: Oportunidades e constrangimentos

Organizador

António V. Bento

Edição

Centro de Investigação em Educação – CIE-UMa

Design Gráfico

Énio Freitas

Impressão e Acabamento

João Duarte, Unipessoal, Lda

Tiragem

200 Exemplares

ISBN

978-989-97490-2-3

Depósito Legal

344631/12

© CIE-UMa 2012

www.uma.pt/cie-uma

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

PEST-OE/CED/UI4083/2011

LIDERANÇA E GÉNERO: QUE RELAÇÕES?

ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA MADEIRA

Márcia Andreia Pita da Silva

António V. Bento

Centro de Investigação em Educação
Universidade da Madeira

INTRODUÇÃO

Numa atualidade onde o contingente, a mudança e a complexidade não podem ser descurados, a questão da liderança surge como um tema peculiar que potencia uma outra forma de fazer e pensar as atuais organizações. Na especificidade do contexto escolar, vivemos esta realidade, em que os indivíduos são eles mesmos fenómenos da globalização, onde lhes é exigido conhecimento, capacidade de adaptação, soluções que viabilizem uma relação de influência mútua, entre líder, liderado e ato de liderar. A temática da liderança implica um trabalho que não se vislumbra linear e como tal merece uma análise crítica e objetiva, uma vez que a mesma tem suscitado um não menos característico discurso crítico, por parte de autores/investigadores na área. Diversos autores reforçam a noção de que a liderança representa um assunto vasto e de difícil definição (Costa, 2000; Hargreaves & Fink, 2007; Hooper & Potter, 2010; Jesuíno, 1999; Rego & Cunha, 2007).

Conscientes da amplitude e complexidade do nosso objeto de estudo e que o objectivo de qualquer liderança é a eficácia e a consequente eficácia da organização e do grupo que lidera, procuramos expôr ideias sobre a liderança e a sua associação às competências para liderar eficazmente. É precisamente nesta perspetiva que a proposta de investigação surgiu da pesquisa bibliográfica que nos conduziu para a pertinência do nosso estudo e organizarmos a investigação de forma a responder à seguinte problemática: Existem diferenças significativas quanto ao estilo de liderança do Diretores das Escolas Públicas do 1º Ciclo da Região Autónoma da Madeira (RAM) em relação ao género? Neste contexto de trabalho não foram descurados os seguintes objetivos que irão nortear o nosso estudo: a) verificar qual o estilo de liderança dominante nestas escolas; b) aferir se o género se assume como um fator fundamental na determinação do estilo de liderança; e, c) se existe alguma relação entre o género e a eficácia da liderança.

A LIDERANÇA

O facto do conceito de liderança ter sido alvo de diversas interpretações teóricas ao longo do século XX e no início do século XXI torna difícil a sua definição de uma forma unilateral (Castanheira & Costa, 2007, p.141). Não obstante esta realidade, são partilhadas ideias comuns, atribuídas tanto aos líderes como à própria ação de liderar. Persiste uma concordância que valida a ideia de que a liderança implica a necessidade de diversas aprendizagens e a definição conjunta das metas, bem como o desenvolvimento e a renovação de um sentido claro de propósito moral e de visão. Subsiste a ideia de que os líderes têm uma grande influência sobre os liderados e sobre os seus comportamentos; no entanto, não é abandonado um conceito de liderança que implica a realização de objetivos comuns, tanto dos líderes como dos seguidores (Afonso, 2011; ass & Avolio, 1994; Eagly & Carli, 2003; Hooper & Potter, 2010; Pereira, 2006; Rego & Cunha, 2009; Yukl, 2008).

No presente contexto, consideremos o seguinte: A liderança compreende duas categorias de comportamento – Liderança Transacional e Transformacional (Yukl, 2009, p.51), cuja génese dos conceitos se deve ao trabalho de James MacGregor Burns (1978) que na década de 80 lançou as sementes destas teorias. A Liderança Transformacional poderá ser definida como o efeito do líder sobre os seguidores, uma vez que estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder (Rego & Cunha, 2007). Os líderes transformacionais estabelecem metas futuras, desenvolvem planos para atingir os objetivos, e inovam, mesmo quando a sua organização é geralmente bem-sucedida. Pela orientação e capacitação dos seguidores, esses líderes auxiliam o desenvolvimento do potencial dos liderados e, assim, contribuem mais eficazmente para a organização dos mesmos (Eagly & Carli, 2003, p.815).

A Liderança Transacional, por outro lado, ocorre quando o líder recompensa ou disciplina o liderado dependendo do seu desempenho (Bass & Avolio, 1994, p.4). Estas recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas, uma vez que os “líderes focalizam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos” (Pereira, 2006, p.33). Por fim, os pesquisadores distinguem um estilo *Laissez-Faire* que é marcado por uma falha geral de assumir a responsabilidade pela gestão. O líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, e pode ser simplesmente identificado como a ausência ou o evitamento do exercício da liderança, traduzido geralmente por uma

ineficácia nos resultados obtidos (Bass & Avolio, 2004, p.3; Castanheira & Costa, 2007, p.143; Eagly & Carli, 2003, p.825).

Após as leituras efetuadas, no âmbito da temática «Liderança e Eficácia», inferimos que este conceito, embora de difícil definição, continha denominadores comuns, nomeadamente a associação da eficácia às competências de liderança. É usualmente referido que a liderança não está interligada com a personalidade, mas com o comportamento. Daí que os ingredientes que permitem criar uma equipa de sucesso estão relacionados com as competências requeridas, relevantes para a generalidade das funções de liderança (apoiado nos estudos de Afonso, 2011; Avolio & Bass, 1995; Kouzes & Posner, 2009; Vessey, Barrett, & Mumford, 2011). Por forma a aferir as competências de liderança privilegiadas pelos líderes, recorreremos ainda aos estudos de dois autores conceituados nesta área: Cunha *et al* (2007); Hooper e Potter (1997; 2010). Estes definiram a eficácia da liderança por associação às competências que os líderes devem possuir. Passamos então a enunciar a perspetiva de cada investigação.

De acordo com Hooper e Potter (1997) o potencial da liderança necessita de ser embalado e inspirado por bons mentores que treinam indivíduos através de uma abordagem flexível, baseada em sete competências necessárias para liderar eficazmente a todos os níveis, no estilo apropriado, de forma a criar valor numa organização: 1. Definir uma direção; 2. Definir um exemplo; 3. Comunicação eficaz; 4. Criar alinhamento; 5. Conseguir o melhor das pessoas; 6. Agir como agente da mudança; 7. Tomar decisões em tempos de crise ou incerteza (pp. 99-112). Por outro lado, Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007) definiram três grupos de competências que consideraram relevantes para a eficácia dos líderes: 1. Competências Técnicas; 2. Competências Interpessoais; 3. Competências Conceptuais (cognitivas) (pp.344-346).

O GÉNERO

Ao analisar o conceito de liderança e eficácia, deparámo-nos com uma variável que assume especial interesse: o género. Com o nosso estudo procurámos estabelecer uma relação entre a Liderança e o Género, uma vez que apesar das centenas de estudos efetuados, Vecchio (2003) e Powell e Graves (2003) afirmam que os investigadores não concordam sobre o âmbito, magnitude ou causas das diferenças de sexo. Importa realçar que a partir de pesquisas recentes sobre os estereótipos, se comprovou que as mulheres são percecionadas como sendo «mais emocionais» que os homens. Para precisarmos melhor a questão notemos que o «estereótipo

emotividade» sustenta que as mulheres são mais emocionais dentro de certos domínios afetivos, como por exemplo, amor, tristeza, culpa, vergonha, compaixão, enquanto os homens tendem a ser mais emocionais dentro de outros domínios específicos, por exemplo, a raiva e o orgulho/ego (Vecchio, 2002, p.658).

No âmbito da relação entre a liderança e o género, verificámos que, mesmo nos países onde as mulheres ocupam mais cargos de gestão escolar que os homens “(e que não são muitos – Portugal, a nível do primeiro ciclo do Ensino Básico parece constituir exceção), essas mesmas mulheres continuam a não desempenhar funções de gestão e de liderança” em paridade com os homens em todos os níveis de ensino (Rocha, 2000, p.115). Pertinentemente, Barracho e Martins (2010) indicam que têm sido feitos poucos estudos com a finalidade de explorar a relação existente entre a liderança transformacional e o género. “Todavia, entre os existentes é possível distinguir dois tipos diferentes. Um avalia aspetos andróginos da liderança transformacional (p.108), enquanto o outro se centra na «vantagem feminina» e na efeminização da liderança transformacional (Vecchio, 2002).

Da literatura revista, concluímos que há evidências de valor que advêm das diferenças de sexo. Se essas diferenças de valor são uma vantagem ou desvantagem para as mulheres como líderes é difícil de discernir. Se assim for, um líder do sexo feminino que tente inculcar mais compaixão social ou atenção mais rigorosas às regras éticas compartilhadas a partir da plataforma de um papel de liderança machista, enfrentaria alguns desafios no ambiente organizacional (Bass & Avolio, 1994; Barracho & Martins 2010; Correia, 2009; Eagly, 2005; Eagly & Carli, 2003; Vecchio, 2002).

METODOLOGIA

O nosso estudo baseou-se nos seguintes sujeitos de investigação: a população ou universo de Diretores das Escolas Públicas do 1.º Ciclo do Ensino Básico da RAM, através da aplicação de questionários, visando a sua autorrepresentação sobre a prática de liderança. Procurámos que fossem respondidos pelo total dos 100 Diretores Escolares segundo dados fornecidos no sítio da Secretaria Regional de Educação e Cultura.

No que concerne à metodologia, dentro do método científico, optámos por uma abordagem quantitativa e qualitativa, dada a natureza complexa e ambígua do fenómeno da Liderança Escolar. Para a concretização da presente investigação, optámos pelo método de estudo de caso, uma vez

que é indicado para investigadores isolados, proporcionando a oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo (Bell, 2008, p.23; Sousa, 2005, p.139).

Após o pré-teste e solicitação das autorizações à Secretaria Regional de Educação e Cultura, e aos autores cuja informação constava no questionário, iniciámos os procedimentos para a aplicação dos inquéritos, que decorreu durante os meses de Maio e Junho de 2011. O questionário teve como objetivo identificar os estilos de liderança dos Diretores dos estabelecimentos de ensino, categorizando-os em três tipos: Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire* e verificar qual a sua perceção relativamente a uma liderança eficaz. O instrumento estruturou-se em três partes em que a primeira secção se reportou à caracterização pessoal e profissional do inquirido. A segunda parte incluiu o **Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire)**, na versão do líder e cujos autores são © **Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio**. No quadro 1, estão representados os 12 factores do MLQ.

A terceira parte do questionário, relacionada diretamente com a eficácia da liderança, englobou um questionário elaborado por **Alan Hooper e John Potter**, que pretende aferir a autoavaliação da eficácia do líder. Nomearam como: **Avaliação de 360º da liderança com base nas sete competências da liderança (autoavaliação)**.

A resposta a cada um dos itens do questionário traduziu-se na atribuição, por parte dos respondentes, de uma **escala de frequência tipo likert** em que: 0 = Nunca; 1 = Ocasionalmente; 2 = Algumas vezes; 3 = Muitas Vezes; 4 = Frequentemente. Uma classificação menor em determinada questão reflete uma menor exibição desse comportamento, por parte do líder.

A terceira parte do questionário contemplou uma **questão aberta** elaborada a partir dos trabalhos de Cunha *et al* (2007) e de Rego e Cunha (2007) que consiste na escolha da competência de liderança que o Diretor atribui maior importância e a justificação da sua opção.

Quadro 1. Doze fatores representados nas quarenta e cinco questões do MLQ.

Liderança Transformacional

IIA - Atributos de Influência Idealizada (*Idealized Influence - Attributed*): Refere-se à forma como os líderes transformacionais exercem grande poder e influência sobre os seus seguidores, de tal forma que estes desenvolvem fortes sentimentos sobre os mesmos, querendo identificar-se com eles e com a sua missão.

IIB - Comportamentos de Influência Idealizada (*Idealized Influence - Behavior*): Esta categoria relaciona-se com os comportamentos demonstrados pelo líder, que inspira e dinamiza os seus seguidores, fala dos seus valores e convicções e são coerentes com os mesmos na sua conduta, com postura ética e moral.

IM - Motivação Inspiracional (*Inspirational Motivation*): São líderes, que através do seu comportamento, motivam quem os rodeia, promovem um espírito de equipa, articulam de uma forma simples os objetivos comuns e estimulam a mútua compreensão do que é certo e importante.

IS - Estimulação Intelectual (*Intellectual Stimulation*): Através da estimulação intelectual, os líderes ajudam os liderados a reconhecerem as suas próprias crenças e valores e fomentam o pensamento criativo e inovador.

IC - Consideração Individual (*Individual Consideration*): O líder mostra-se preocupado com a realização pessoal e profissional dos seus colaboradores, na medida em que desenvolve o seu potencial, dá-lhes feedback e delega responsabilidades.

Liderança Transacional

CR - Recompensa pelos objetivos atingidos (*Contingent Reward*): O líder clarifica o que o seguidor deve fazer e o seu esforço pode ser recompensado por meios materiais ou psicológicos, funcionando como promoção da melhoria do desempenho individual e do grupo.

MBEA - Gestão por Exceção Ativa (*Management-by-Exception: Active*): O líder centra-se no acompanhamento controlador das tarefas desempenhadas pelos seguidores, de forma a poder corrigir os erros, desvios e falhas. É um líder vigilante, atento e ativo.

Liderança Laissez-Faire

MBEP - Gestão por Exceção Passiva (*Management-by-Exception: Passive*): Aspeto da Liderança que se caracteriza por uma espécie de inatividade face aos problemas por parte dos líderes que apenas atuam quando os problemas se agravam. Esta categoria está correlacionada negativamente com a performance organizacional.

LF - Ausência de Liderança (*Laissez-Faire*): É um líder que evita tomar decisões, ignorando as suas responsabilidades e autoridade, adia a resposta a questões urgentes, está ausente quando é necessário, o que origina um impacto negativo no desenvolvimento organizacional.

Resultados da Liderança

EE - Esforço Extra (*Extra Effort*): Os líderes conseguem levar os seguidores a fazerem mais do que o esperado, superando as expectativas, desenvolvendo-lhes a intenção de se superarem cada vez mais.

E - Eficácia (*Effectiveness*): Os líderes lideram grupos eficazes, em que se tem em conta os interesses de cada um e do grupo como um todo. Estes líderes têm a capacidade de representar eficazmente a equipa, face a níveis hierarquicamente mais elevados.

S - Satisfação (*Satisfaction*): Categoria que avalia a satisfação dos outros perante a atuação dos líderes, perante o seu estilo de liderança, indicando se essa forma de agir e liderar provoca um ambiente de trabalho agradável e se é percebido como adequado.

(Bass & Avolio, 2004, pp.28-34/95-97).

Quadro 2. Sete competências para liderar eficazmente a todos os níveis e no estilo apropriado, de forma a criar valor numa organização.

- 1. Definir uma direção:** Envolve uma ideia clara de para onde queremos ir e a forma como atingimos o objectivo que envolve uma boa organização. Ser líder implica ter visão e exige criatividade – estes são os primeiros passos essenciais para o estabelecimento da direção.
- 2. Definir um exemplo:** O exemplo fornecido pelos líderes é crucial, porque as pessoas respeitam e seguem os líderes cujo comportamento reflete as suas palavras, pois eles não têm nenhum respeito para com os líderes que dizem uma coisa e fazem outra.
- 3. Comunicação eficaz:** O líder deverá possuir a capacidade de comunicar aos outros de forma simples e eficaz, para que eles entendam o que está sendo dito e aquilo que devem fazer, e verificar isso posteriormente para garantir que as pessoas compreendem a mensagem.
- 4. Criar alinhamento:** Antes da liderança tentar alinhar as pessoas na organização é necessário tornar clara a direção que estão a tomar, considerando que as comunicações são abertas e permitem um fluxo livre de informações em ambos os sentidos.
- 5. Conseguir o melhor das pessoas:** Esta competência está naturalmente relacionada com o exemplo pessoal e envolve características como motivação, inspiração, incentivo, confiança e capacitação.
- 6. Agir como agente da mudança:** A mudança exige muita energia e resistência para iniciar o estímulo necessário no início do processo de mudança, portanto é mais fácil para um novo líder iniciar este processo, mas há que ter em conta duas partes do processo de mudança: o que mudar e como mudar.
- 7. Tomar decisões em tempos de crise ou incerteza:** A liderança é decisiva numa situação de crise, de facto, a ligação é tão forte que há uma percepção de que este é o principal objetivo da liderança, resultando no estereótipo do líder forte, focado, masculino e decidido.

(Hooper & Potter, 1997, pp. 99-112).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a recolha dos questionários, procedemos ao tratamento estatístico das suas respostas, no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 18.0 para *Windows*, que é uma aplicação de tratamento estatístico de dados. Relativamente à caracterização da amostra foram inquiridos 90 Diretores, dos quais 73,3% são do sexo feminino e 26,7%, do sexo masculino. No que concerne às habilitações literárias dos respondentes, tendo presente a profissão exercida – a docência, verificamos que 74,4% possui uma Licenciatura, 13,3% concluiu uma Pós-Graduação, 6,7% possui Bacharelato, 4,4% Mestrado e 1,1% Doutoramento.

Quanto à caracterização pessoal e profissional dos inquiridos, a idade mínima observada foi de 30 anos e a máxima de 60 anos. Em média, os Diretores inquiridos têm cerca de 43 anos. No que concerne ao tempo de serviço docente, existe o tempo mínimo de 7 anos e o máximo de 52 anos. Em média estão na profissão durante 20 anos. O tempo mínimo na instituição é de 2 anos e o máximo de 33. O tempo médio na instituição é de

aproximadamente 12 anos. Também foi questionado os anos de serviço com o cargo de Diretor, tendo-se verificado no mínimo 1 ano e no máximo 24. Em média, os inquiridos exercem o cargo de Diretor, durante cerca de 6 anos.

Quadro 3. Correspondência entre as Categorias e Unidades de Análise.

Categorias (Competências de Liderança)	Unidades de Análise
Técnicas	Conhecer técnicas e equipamentos; Planejar e organizar o trabalho; Compreender e dirigir os subordinados; Monitorar e avaliar o desempenho; Lidar com interrupções no fluxo de atividades; Conhecer os processos da concorrência, para melhorar o planejamento estratégico.
Interpessoais	Possuir empatia, perspicácia social, charme, tacto, diplomacia, fluência verbal; Demonstrar relações de cooperação; Identificar as necessidades, objetivos; Tomar decisões integradoras e implementáveis; Usar estratégias de influência adequadas; Ser capaz de ouvir com atenção, empatia e cortesia; Negociar e resolver conflitos com sucesso; Lidar com pessoas de diferentes culturas.
Conceptuais (cognitivas)	Analisar eventos, reconhecer tendências, detetar oportunidades e problemas potenciais, antecipar e esclarecer mudanças e constrangimentos; Desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos; Compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização; Decifrar modos eficazes de coordenação; Identificar fatores críticos de sucesso; Tomar decisões em ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa).

(Cunha, Rego, Cunha, E Cabral-Cardoso, 2007, p.343).

Como último dado de caracterização temos a localização da escola. Foram abrangidos todos os Concelhos da Região Autónoma da Madeira, incidindo sobre os Concelhos do Funchal (31,1%), Câmara de Lobos (18,9%) e Santa Cruz (10%), por se tratar de Concelhos mais populosos e consequentemente Concelhos com mais escolas.

Nesta fase passamos a analisar os resultados, de acordo com as questões/objetivos desta investigação:

- Qual o estilo de liderança dominante nestas escolas?

O questionário MLQ permitiu-nos identificar o estilo de liderança dominante e, de acordo com os resultados, os Diretores de Escola percebem-se mais como líderes transformacionais (valor médio de 3,08), seguindo-se o estilo de Liderança Transaccional (valor médio de 2,45). É com o *Laissez-Faire* que os Diretores inquiridos menos se identificam, apresentando resultados inferiores (valor médio de 0,34).

Estes resultados indicam que os líderes do nosso estudo apresentam traços de Liderança Transformacional, ou seja, procuram fomentar o empenho dos seguidores e induzem-nos a ultrapassar os seus autointeresses, em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (Cunha *et al*, 2007). Num nível inferior, os inquiridos também demonstraram possuir comportamentos associados à Liderança Transaccional, visto que procuram satisfazer as necessidades básicas dos liderados, focando-se em transações ou trocas através de um comportamento de recompensas (Bass & Avolio, 1994).

- Será o género um fator fundamental na determinação do estilo de liderança?

A investigação incidiu, fundamentalmente, na determinação da influência do género no estilo de liderança percebido pelos líderes inquiridos. Comprovámos que ambos os géneros consideram adotar um estilo de Liderança mais Transformacional, logo não existe evidência suficiente para afirmar que a opinião é significativamente diferente entre Diretores e Diretoras. De igual modo, tanto os inquiridos do género masculino como do género feminino evidenciaram, nas suas respostas, que nunca ou ocasionalmente se identificam com o estilo de Liderança *Laissez-*

Faire, ou seja, não evitam a tomada de decisões, nem abdicam da sua responsabilidade e autoridade (Castanheira & Costa, 2007).

Em relação às Categorias de Liderança, obtiveram valores médios mais altos: “Estimulação Intelectual” (3,22), “Motivação Inspiradora” (3,21), “Consideração Individualizada” (3,09) e “Influência Individualizada” (3,09). Analisando as categorias segundo o género, com base no valor de prova igual a $0,015 < 0,05$, podemos afirmar que existem diferenças significativas entre Diretores e Diretoras na opinião dada às questões do fator de liderança “**Estimulação Intelectual**”. Este facto evidencia que os Diretores, no exercício da sua liderança, procuram fomentar os seguidores a serem inovadores e criativos; não criticam publicamente os erros dos liderados individuais; procuram novas ideias e soluções criativas para os problemas, com o apoio dos seguidores (Bass & Avolio, 2004, p.96). É também interessante verificar que o valor médio mais alto, na maioria das categorias, ocorre no grupo género masculino.

▪ Qual a relação entre o género e a eficácia da liderança?

Visto existir uma relação e complementaridade entre o estilo de liderança percebido pelos líderes inquiridos e a eficácia da liderança, importa aferir a sua relação com o género. O MLQ contempla um fator de liderança que corresponde à eficácia e cuja média apresenta valores positivos. Nele comprovámos que os Diretores de ambos os sexos partilham da opinião que se encontram a liderar um grupo com elevados níveis de eficácia e que procuram satisfazer as necessidades de cada um. Novamente, os líderes masculinos apresentam valores superiores, relativamente à sua percepção de eficácia, em relação às líderes femininas.

Como já foi exposto anteriormente, relacionámos a eficácia com as competências necessárias para uma liderança eficaz, assente nos estudos de Hooper e Potter (2010) e Cunha *et al* (2007). Verificando os resultados obtidos, relativamente às Sete Competências necessárias para liderar eficazmente, os líderes inquiridos consideraram ser mais importante: «Criar alinhamento» e «Comunicar eficazmente». A competência que obteve os resultados mais baixos foi «Conseguir o melhor das pessoas», cuja ação corresponde à criação de um plano para cada pessoa da equipa, com o objetivo de desenvolverem o conhecimento, capacidades, atitudes e competências de que necessitam para trabalhar de forma eficaz. Esta situação pode significar que faltam instrumentos para a devida orientação dos recursos humanos nas escolas, de forma a melhorar o seu desempenho, além das funções tradicionais atribuídas a cada membro da organização.

Em relação ao género, os testes estatísticos provaram não haver diferenças significativas que possam divergir do género, à exceção da opinião dada à competência «Criar alinhamento», com pontuação superior atribuída à perceção do género masculino. Isto significa que os homens do nosso estudo consideram que informam com regularidade a sua equipa sobre o que se está a passar na escola e procuram que estejam todos empenhados na dinâmica escolar, de forma a torná-la bem-sucedida. Em média, os Diretores voltaram a pontuar mais elevado na maioria das competências, em comparação com Diretoras, embora esta diferença não seja significativa.

Em relação às três competências para a eficácia da liderança de Cunha *et al* (2007), tanto os líderes femininos como os masculinos assinalaram, como competência mais importante para uma liderança eficaz, a Competência Interpessoal. Consideram relevante no desempenho das suas funções possuir empatia, perspicácia social, charme, tato, diplomacia, fluência verbal; demonstrar relações de cooperação; identificar as necessidades e objetivos; tomar decisões integradoras e implementáveis; usar estratégias de influência adequadas; ser capaz de ouvir com atenção, empatia e cortesia; negociar e resolver conflitos com sucesso; lidar com pessoas de diferentes culturas (Cunha *et al*, 2007, p.343).

De acordo com os resultados obtidos, podemos concluir que existem diferenças significativas acerca da opinião sobre a competência mais relevante para o desempenho das funções de Diretor, em relação ao género. As líderes femininas atribuem maior importância às Competências Interpessoais (conhecimentos acerca do comportamento humano), enquanto os líderes masculinos consideram relevantes as Competências Técnicas (conhecimento e capacidades acerca do modo de realizar as tarefas). Assim, concluímos que os homens, ao contrário das mulheres, atribuem igual importância às duas competências. Ao mesmo tempo que se interessam por compreender os comportamentos humanos, também procuram conhecer técnicas e equipamentos; planear e organizar o trabalho; compreender e dirigir os subordinados; monitorar e avaliar o desempenho; lidar com disrupções no fluxo de atividades; conhecer os processos da concorrência, para melhorar o planeamento estratégico (Cunha *et al*, 2007, p.343).

Relativamente à justificação dada à escolha das Competências Interpessoais e Técnicas, não houve diferenças significativas entre os géneros. No que concerne à primeira competência, ambos privilegiaram as mesmas unidades de análise e atribuíram maior importância às «relações de cooperação». Verificámos a mesma situação em relação à segunda

competência, visto que tanto as líderes femininas como os líderes masculinos atribuíram maior importância ao conhecimento de «técnicas e equipamentos».

No que concerne às Competências Conceptuais (Cognitivas), apenas um líder masculino apontou esta competência, mas não justificou a opção. Por outro lado, oito líderes femininas preferiram a Competência Conceptual (cognitiva) e a maioria justificou a sua opção pela capacidade de «decifrar modos eficazes de coordenação».

Quanto à terceira questão de investigação, e estabelecendo uma ligação com as diversas partes do questionário relacionadas com a eficácia, podemos concluir que não existe uma diferença efetiva relativamente à eficácia percebida pelos próprios Diretores. As únicas desigualdades significativas que podemos realçar prendem-se com dois aspetos: (1) os líderes masculinos atribuem igual importância às Competências Interpessoais e Técnicas, enquanto as líderes femininas valorizam, na sua grande maioria, as primeiras; (2) o género masculino demonstrou tendência para pontuar, em média, mais alto ao longo do questionário, o que demonstra que se percebem com resultados superiores em vários aspetos, em comparação com o género feminino, ou seja, as mulheres assinalaram valores inferiores na escala aquando da resposta aos itens solicitados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em jeito de conclusão, importa sublinhar que procurámos ao longo da investigação, pensar e refletir sobre a liderança dos Diretores de Escola e foi nossa pretensão responder à seguinte questão de Investigação: **Existem diferenças significativas quanto ao estilo de liderança dos Diretores das Escolas Públicas do 1.º Ciclo da RAM, em relação ao género?** Dando uma resposta objetiva à questão que norteou o nosso estudo, não encontramos diferenças significativas quanto ao estilo de liderança percebido que possa estar relacionado com o género. Tanto os líderes masculinos como femininos obtiveram maior pontuação no estilo de Liderança Transformacional. As maiores diferenças entre os géneros foram encontradas, a nível da percepção relativa às competências de liderança, descritas anteriormente.

Fazendo a interligação com investigações realizadas anteriormente, verificámos que alguns pesquisadores apontam as mulheres líderes como sendo mais transformacionais do que os homens, acompanhadas por maior

satisfação na pontuação relativa à eficácia (Bass & Avolio, 1994, 2004). No entanto, o nosso estudo não demonstrou esta tendência. Os resultados obtidos indicam que ambos os géneros adotam o estilo transformacional. Assim esta investigação parece contribuir para as correntes que defendem a igualdade de géneros no que diz respeito ao sucesso do líder (Barracho & Martins, 2010; Duarte, D'Oliveira, & Gomes, 2009; Eagly, 2005; Vecchio, 2003). As conclusões apontam igualmente que não existe uma vantagem feminina significativa (Eagly & Carli, 2003; Vecchio, 2002). Os investigadores que analisaram os aspetos da liderança com o MLQ reforçam a ideia de que o líder mais eficaz é aquele onde predomina a Liderança Transformacional, seguido da Liderança Transacional e, em último lugar, da Liderança *Laissez-Faire* (Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 2004). Após esta constatação podemos afirmar que a maioria dos Diretores de escola inquiridos percebeu adotar uma liderança eficaz, independentemente do género (Vecchio, 2002). Os resultados obtidos vão contra as conclusões dos estudos de Vinkenburg, Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt (2011) que apontam a liderança feminina como sendo mais eficaz.

Notemos ainda que, partindo do pressuposto que a liderança é um processo complexo, que depende do contexto em que se insere, não pretendemos generalizar os resultados obtidos, mas sim dar um contributo para uma melhor compreensão desta problemática, no contexto específico das Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico.

Para finalizar, importa reiterar que o património mais importante da organização são as pessoas e o que realmente interessa é adotar o estilo que potencie a eficácia e as relações positivas. Os investigadores focam a importância que deverá ser atribuída às relações humanas, nas quais se inclui o compromisso organizacional, identificação com a organização, confiança mútua, cooperação e otimismo em relação ao futuro (Yukl, 2008, p.711). As pessoas desejam ser menos forçadas e mais influenciadas, menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas (Frankel, 2007, p.14), daí a utilidade de se realizarem estudos, cuja análise recaia sobre as características da liderança e auxiliem os líderes a olhar este fenómeno de diferentes perspetivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. L. (2009). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Lisboa: Porto Editora.
- Afonso, P. L. (2011). *Dilemas da Liderança*. Lisboa: Escolar Editora.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218, doi:10.1016/1048-843(95)90035-7.

Barracho, C., & Martins, C. M. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Sílabo

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire- Manual and Set*. University of Nebraska: Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. California: Sage.

Castanheira, P. & Costa, J. A.(2007). Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. Acedido a 2 de Abril de 2010.Disponível em <http://www.asa.pt/CE/PDF/Liderancas.pdf>

Costa, J. A. (2000). Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In J. A. Costa, A. N. Mendes & A. Ventura, (Orgs.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares* (pp. 109-117). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.

Duarte, A., D'Oliveira, T., & Gomes, J. (2009, Julho/Setembro). «Imperium femininis»...Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp. 12-24.

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly* 16, 459–474. doi:10.1016/j.physletb.2003.10.071.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (5 de Setembro de 2003). The female leadership advantage: An evaluation. *The Leadership Quarterly* 14, 807-834, doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004.

Frankel, L. P. (2007). *Mulheres Lideram Melhor Que Homens: Descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida*. São Paulo: Gente.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora.

Hooper, A., & Potter, J. (1997). *The Business of Leadership*. Gower: Ashgate.

Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente, criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.

Jesuíno, J. C. (1999). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio

- Leithwood, K. A., & Poplin, M. S. (Fevereiro de 1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.
- Pereira, A. (2008). SPSS Guia Prático de Utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia. Lisboa: Sílabo.
- Pereira, H. (2006). Liderança nas Escolas - Comportamentos docentes e desempenho de estudantes: um estudo empírico. Lisboa: Ministério da Educação.
- Powel, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and Men in Management*. California: Sage.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). A Essência da Liderança: Mudança, Resultados; Integridade. Lisboa: RH Editora.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, C. (2000). Perspectivas organizacionais sobre a liderança feminina em contexto educativo. In J. A. Costa, A. N. Mendes, & A. Ventura (Orgs.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp. 109-118). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Sousa, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 643–671. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00156-X.
- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 835–850. doi:10.1016/j.physletb.2003.10.07.
- Vessey, W. B., Barrett, J., & Mumford, M. D. (Agosto de 2011). Leader cognition under threat: “Just the Facts”. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), 710-728. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.011.
- Vinkenburg, C. J., Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, 10–21. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.003.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Yukl, G. (Dezembro de 2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 708-722. doi:10.1016/j.physletb.2003.10.071.
- Yukl, G. (Fevereiro de 2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20 (1), 49-53. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.006.