

Proposta de Comunicação

Tema 3: Trabalho do director e modos de liderança

**TITULO: ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES DO 1º
CICLO DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA**

António BENTO¹, Maria RIBEIRO² e Cidalina TELES³

¹Professor Auxiliar da Universidade da Madeira
Centro de Investigação em Educação
Email: bento@uma.pt

²Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Bragança
Centro de Investigação de Montanha
Email: xilote@ipb.pt

³Professora da EB1/PE Lombo de São João
Ponta do Sol – Madeira
Email: cidyteles@sapo.pt

VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar

**A emergência do director da escola: questões políticas e
organizacionais**

25 e 26 de Outubro de 2010

Universidade de Aveiro
Organização do [Departamento de Educação](#)

RESUMO

A temática da liderança escolar tem sido alvo de um interesse crescente a nível internacional. Assim, a liderança assume um papel de destaque, sobretudo, em contextos, de grande vulnerabilidade. Estudos realizados sobre esta temática têm identificado tendências reveladoras de que a liderança é permeada pelo contexto, pelas pessoas lideradas e pelo próprio líder. Neste contexto, o director de escola (líder) tem a capacidade de estabelecer princípios que são assumidos como próprios pelos seus seguidores por forma a que todos adoptem um comportamento que mobilize a organização escolar no alcance dos objectivos comuns.

Foi desenvolvido um estudo de investigação, de carácter quantitativo, pretendendo identificar o tipo de líder escolar, designadamente, transformacional, transaccional e *laissez-faire*, predominante nas organizações escolares do primeiro ciclo do ensino básico, na Região Autónoma da Madeira, segundo, a perspectiva do director. Foi administrado, um questionário adaptado de Bass & Avolio (1995), Bigliuzzi (2007) e Castanheira & Costa (2007), durante o período de 4 a 30 de Julho do ano de 2008, ao universo dos directores (98). Da totalidade de directores do 1º ciclo do ensino básico responderam 69 o correspondente a uma taxa de respostas de 70,4%. Na edição e tratamento dos dados foi utilizado o SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Através do cálculo de frequências absolutas e relativas fez-se a caracterização da amostra. Posteriormente, para identificar qual o estilo de liderança predominante nas organizações escolares da RAM calcularam-se medidas de tendência central, nomeadamente, a média, por estilo de liderança.

Os resultados revelaram que, do total de inquiridos 79,2% são do género feminino, tem idades compreendidas entre os 25 e os 57 anos, possuem como habilitações literárias a licenciatura (85%) e exercem o cargo de director há menos de 6 anos apesar de estarem há mais de 10 anos na instituição. De um modo geral o estilo de liderança que na opinião dos directores é mais utilizado pelos mesmos assenta na abordagem transformacional (Média= 41,3), seguido da liderança transaccional (29,9) e da abordagem “Laissez-Faire” (17,1).

Palavras-Chave: Director de escola, Liderança escolar, Estilo de liderança, Região Autónoma da Madeira.

1. INTRODUÇÃO

A escola existe como um nó de uma rede social, pelo que a sua atenção se centra nas pessoas, nos alunos, nos professores, nos directores, nos colaboradores, nos pais e nas pessoas da comunidade local. As relações hierárquicas, tradicionais, deixam de se enquadrar numa visão de escola comunidade, perspectivada pela participação dos seus membros, para dar lugar a redes de trabalho, imbuídas de autonomia e de poder. É, pois, perante estes novos desafios, que estão sujeitas as escolas, que implicam um nível de sinergias que vêem na liderança um recurso preponderante e um meio para assegurar percursos empreendedores e propulsores de qualidade. É, portanto, com naturalidade que pensamos em liderança como uma das mais importantes atribuições ao sucesso das organizações. Ao líder ressaltam as capacidades de comunicar, de negociar, de resolver problemas e de agir em conformidade com a cultura da organização em que se insere, agindo em consonância com os colaboradores.

O objecto de estudo desta investigação assenta na liderança escolar. Este é um tema que, embora muito estudado no âmbito das organizações empresariais, no contexto das organizações escolares apresenta ainda poucos estudos. No que diz respeito a esta investigação, que trata da liderança escolar nas escolas públicas do 1.º Ciclo do Ensino, procurar demonstrar a importância do papel do líder em contextos escolares, perspectivando as abordagens e estilos de liderança, na forma de melhoria e mudança das organizações escolares.

Relativamente à estrutura do trabalho, destacam-se os seguintes pontos: as definições de liderança e os estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*; uma breve análise à organização escolar, referenciando as suas características e a actuação do líder neste contexto específico; as motivações para a liderança, a metodologia utilizada no estudo e os resultados mais proeminentes resultantes da investigação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A bibliografia mais recente tem tornado a questão da liderança num dos temas mais debatidos nas organizações, em geral. No que diz respeito às organizações escolares Estêvão (2000) refere que a liderança está relacionada com: “*as novas exigências de organizações mais horizontalizadas em termos de hierarquia, quer com as novas preocupações políticas que remetem, por um lado, para a necessidade de, nos processos de decisão, a democraticidade e a autonomia serem reconhecidas como*

potencialmente geradoras de maior eficiência e eficácia”. No que diz respeito à especificidade do contexto escolar a visão de Costa (2000) determina ser importante apontar para essa particularidade “*designadamente em termos de singularidade da sua missão, que é uma missão essencialmente pedagógica e educativa*”. É, pois, importante que estejamos conscientes que a escola, pelas suas especificidades, está sujeita a modificações e a uma permanente pressão normativa. A organização e a administração diária da escola encontram-se submergidas por todos os tipos de instruções legais. Nas organizações escolares é necessário que os líderes tenham em atenção as redes culturais da organização, com identificação dos sistemas de valores dos membros da organização, compreensão das atitudes e contribuições na vida da organização, constituindo uma das ferramentas úteis para a gestão e liderança. Citando Santos Guerra (2002) existem “*zonas pouco iluminadas*” na organização escolar, as quais necessitamos de ter em linha de conta, como a rotina institucional, o pragmatismo quotidiano, os posicionamentos eficientes, a heteronomia funcional, o carácter ambíguo e contraditório dos seus fins, a falta de tempos destinados à reflexão, os mecanismos colectivos de defesa, a dimensão oculta do currículo, que fazem com que permaneça persistentemente obscurecida uma ampla parcela da vida organizativa das escolas. A marca “*distintiva*” da escola e a afirmação da sua identidade assenta nos projectos como quadros simbólicos de um estilo de gestão participada, como processos de afirmação de valores educativos e pedagógicos, como meio de mobilização e não apenas como instrumentos de planificação.

A temática da liderança constitui um assunto que ao longo da história se revelou inquietante e controverso com a capacidade de despertar nas pessoas concepções e representações, frequentemente, contraditórias. A construção e o exercício da gestão escolar, em articulação com processos de autonomia, têm por base a acção conjunta de quatro mudanças fundamentais a serem desenvolvidas pelas escolas: os projectos, as lideranças, a participação e os contratos de autonomia, perspectivando uma dinâmica interaccionista. A liderança escolar é perspectivada através de líderes formais e informais que têm como objectivo a melhoria permanente das organizações escolares e promovem o desenvolvimento de estratégias para que, internamente nas escolas, possam ir resolvendo, de forma autónoma, os seus próprios problemas. Quanto à eleição dos professores para o cargo de directores de escola, Vicente (2004) afirma que essa eleição “*não significa, necessariamente, que se viva um ambiente verdadeiramente democrático na escola, nem que exista uma gestão participativa*”, pois, a direcção do

tipo colegial dilui as responsabilidades: *“mesmo quando o director ou presidente a transforma em gestão unipessoal, num sistema perfeitamente piramidal, o que significa que ninguém tem que prestar contas da sua actuação, a menos que existam situações de irregularidades escandalosas”* (Vicente, 2004). Para além da acção do director estar dependente de um órgão colegial, também se constata uma “forte dependência hierárquica” das escolas do 1.º ciclo face às delegações escolares (Pires, 2003). A liderança nas escolas pressupõe que o líder “governe” considerando uma perspectiva sistemática de inventariação dos problemas accionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos anseios, das necessidades e dos projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos. Tendo em atenção o contexto escolar com a sua crescente autonomia, exige-se directores que possam estruturar a dinâmica colegial de escola, estimular o trabalho em equipa dos professores e o exercício da autonomia pedagógica, organizativa e de gestão. Nesta análise, perspectivamos a figura do líder como aquele que fundamentalmente *“dá espaço de manobra”*, que permite que a organização escolar *“se movimente”* catalisando iniciativas, que contribui para que o local de trabalho seja, ao mesmo tempo, um meio de enriquecimento profissional (Bolívar, 1999).

A gestão e administração das escolas necessitam de ter como base uma forte e esclarecida liderança, que no quadro da crescente autonomia constitui um importante meio de impulsionamento da qualidade do sistema educativo. Esta forte e esclarecida liderança deve permitir e, até mesmo, promover o *“envolvimento e participação crítica de toda a comunidade, no desenvolvimento do projecto educativo da escola”* (Vicente, 2004). O líder assume assim funções determinantes para revitalizar a organização, para tal necessita de criar novas visões, de mobilizar o compromisso com as novas visões e de definir a necessidade da mudança e a sua aceitação. A(s) liderança(s) nas escolas pressupõe(m) uma certa ambiguidade e imprevisibilidade, características desta organização específica. Nesta linha de pensamento, Formosinho & Machado (2000) são da opinião de que se pode falar de líder escolar no singular *“mas sê-lo-á sempre como um singular entre singulares”*, pois a liderança poderá surgir *“em função do contexto, das ideias e das características das pessoas singulares”* O papel das lideranças das escolas será, segundo Diogo (2004), o de saber preparar a escola para a construção de um projecto: *“que antecipe o futuro, e que, como tal, exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominantes, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e*

multifuncional, de poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria". Segundo Bass *et al.* (2003), a liderança transformacional é apontada como a mais apropriada às organizações actuais, onde a mudança e a imprevisibilidade estão presentes.

Na década de 80, apontam-se novos caminhos e novas formas de entender a liderança nas organizações. O líder começa a ser percebido como um gestor que corresponde àquele que "*define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é reflexo da maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de propósito*" (Costa, 2000). Surge, por conseguinte, um novo movimento que ficou conhecido por "*Nova Liderança*", onde se podem encontrar as teorias da liderança transformacional em contraste com a liderança transaccional, entre outras. Esta visão de liderança é denominada, pelo autor como "*visão cultural*", na medida em que "*encontra o seu referencial teórico, em termos de análise organizacional, na perspectiva da cultura organizacional*".

Na teoria transaccional, pode identificar-se a existência de trocas, somente as necessárias, entre o líder e os subordinados, tendo em vista a recompensa de comportamentos apropriados e a punição de comportamentos improdutivos (Leithwood & Duke, 1999). Na opinião de Heitor (2006), os seguidores são motivados pelas promessas do líder ou são corrigidos pelo *feedback* negativo, por reprovações ou por acções disciplinares; o líder interage com os seus seguidores de modo a que estes dêem continuidade e realizem aquilo que ambos acordaram e transaccionaram. De forma a ultrapassar as excessivas regras formais presentes no modelo transaccional, surge o modelo transformacional, considerado pelos investigadores como um novo paradigma, que surgiu no início dos anos 80. Assim, a liderança transformacional ultrapassa as ideias da anterior, assentes nas transacções entre líderes e subordinados, dando uma nova visão de liderança onde impera a motivação das pessoas para superarem as expectativas, de modo a conduzir a desempenhos mais elevados. A expressão liderança transformacional foi utilizada "*pela primeira vez, por Burns (1978)*", significando a "*liderança exercida por líderes que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis*" (Rego, 1997). Na opinião de Bryant (2003), na liderança transformacional os líderes criam um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres para criar novas ideias e partilhar experiências e realizações com os outros. O líder transformacional, para Muchinsky (2004), não se limita ao intercâmbio da informação ou à realização de acordos, antes lidera por

exemplo, atingindo assim resultados superiores através do uso de um ou mais componentes que estão na base da liderança transformacional e que permitem atingir o estado de bem-estar. Os estudos empíricos conhecidos, de acordo com Ferreira, Abreu & Caetano (1996), evidenciam apoio à superioridade da modalidade transformacional sobre a transaccional.

No estilo de liderança *laissez-faire*, “o líder exhibe comportamentos atípicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade” [(Antonakis *et al.* (2003), citados por Castanheira & Costa (2007)]. Este tipo de liderança pressupõe que o líder desenvolve comportamentos como: “evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir, deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer acção” (Castanheira & Costa, 2007).

MÉTODOS

Neste trabalho foi feita uma análise quantitativa tendo como objectivo o estudo dos estilos de liderança dos directores de escolas do 1º ciclo da Região da Madeira. Esta secção é dedicada à apresentação da metodologia usada para levar a cabo esta investigação e está dividida em três pontos, designadamente, participantes, instrumento e procedimentos.

Participantes

A taxa de respostas obtidas foi maior no Concelho do Funchal, com 21,7%, seguido de Câmara de Lobos com 15,9%, Santa Cruz com 13%, Ribeira Brava e Machico ambos os Concelhos com 10,1%. Com menores valores temos os Concelhos da Calheta com 1,4% e Porto Moniz e São Vicente com 2,9% cada (ver figura 1).

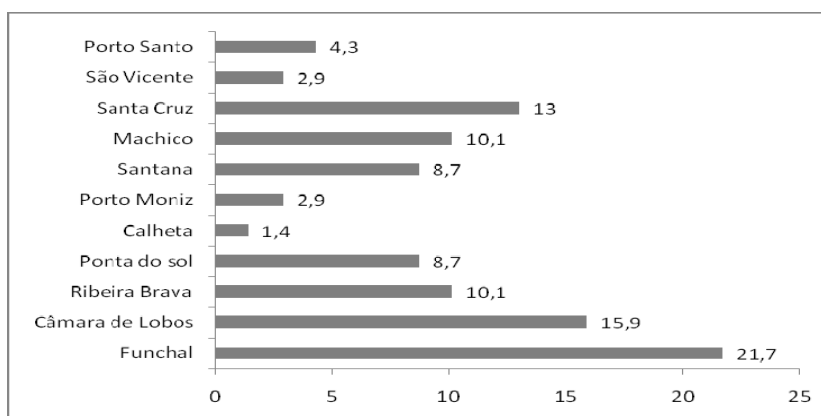


Figura 1 – Respostas dos directores por Concelho (%)

Dos 69 directores inquiridos apenas 53 responderam à questão do de género, sendo que a maioria, 79,2%, é do género feminino, tal como mostra a tabela 1. No que diz respeito à idade dos inquiridos foram construídas 3 classes etárias a primeira dos 25 aos 35 anos; a segunda, dos 36 aos 46 anos e, por fim, a classe que compreendia as idades dos 47 aos 57 anos. A tabela 1 mostra que a maior percentagem dos inquiridos está incluída na classe etária dos 36 aos 46 anos. Verifica-se que mais de 50% dos respondentes tem idade igual ou inferior a 46 anos. Relativamente às habilitações literárias responderam a esta questão 68 dos 69 inquiridos. Verifica-se pela tabela 1 que a esmagadora maioria, cerca de 85%, possui a licenciatura, uma percentagem menor de 11,8% possui o bacharelato e apenas 3%, o equivalente a dois respondentes, possui mais do que a licenciatura. Quanto aos anos de serviço dos respondentes, mais de 50% possui menos de 20 anos de serviço e apenas 17,7% tem 27 ou mais anos de serviço.

Tabela 1 – Caracterização do director

VARIÁVEIS	FREQUÊNCIAS	
	ABSOLUTAS (n)	RELATIVAS (%)
Género (n=53)		
Masculino	11	20,8
Feminino	42	79,2
Classes etárias (n=69)		
25-35	22	31,9
36-46	25	36,2
47-57	22	31,9
Habilitações literárias (n=68)		
Bacharelato	8	11,8
Licenciatura	58	85,3
Especialização	1	1,5
Mestrado	1	1,5
Anos serviço (classes) (n=69)		
3-10	19	27,4
11-18	19	27,4
19-26	19	27,4
≥27	12	17,7
Anos serviço na organização (classes) (n=68)		
1-10	42	61,8
11-21	22	32,4
≥22	4	5,9
Anos no cargo de director (classes) (n=68)		
0-5	48	70,6
6-11	19	27,9
≥18	1	1,5

No que diz respeito ao período que permanecem na instituição obteve-se 68 respostas de 69 inquiridos. A classe de anos mais representativa é a que inclui até 10 anos na instituição com cerca de 61,8% das respostas obtidas; apenas 5,9% estão na

instituição a mais de 21 anos. Quanto ao tempo de permanência no cargo de director as respostas obtidas foram 68 de 69 do total dos inquiridos. A tabela 1 mostra que 70,6% dos respondentes estão no cargo há menos de 6 anos, uma percentagem relativamente significativa, cerca de 28%, está no cargo há mais de 6 e há menos de 11 anos e apenas 1,5% dos respondentes exercem o cargo há mais de 18 anos.

Instrumento

Este estudo teve como base a aplicação de um questionário, adaptado de Bass & Avolio (1995), de Bigliuzzi (2007) e de Castanheira & Costa (2007), destinado ao director das escolas, visando a auto representação de cada director sobre a sua prática de liderança. A escala de frequência utilizada, no questionário para cada afirmação, variava de 1 a 5, desta forma uma classificação menor num dos itens reflectirá uma menor exibição do comportamento por parte dos directores/líderes formais. O questionário inicia com a caracterização dos inquiridos contemplando sete questões (sexo, idade, tempo de serviço lectivo, habilitações literárias, tempo na instituição, tempo no cargo de director e concelho). Para a avaliação dos estilos de liderança e resultados da liderança, foram incluídas trinta e quatro questões. Foram contemplados dez itens para a liderança transformacional, com dois itens para cada área: nas Atitudes (ou nos atributos) de influência idealizada (*Idealized Influence Attitudes*), o director ultrapassa os seus interesses pessoais em prol do grupo (questão 14) e actua de forma a inspirar respeito por si (questão 17); nos comportamentos de influência idealizada (*Idealized Influence Behaviors*), o director mostra a importância de planear e de especificar os objectivos a alcançar (questão 11) e enfatiza a importância de ter um sentido de missão comum na instituição (questão 25); na motivação inspiracional (*Inspirational Motivation*), o director fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado (questão 10) e inspira optimismo e confiança no futuro (questão 20); na estimulação intelectual (*Intellectual Stimulation*), o director reflecte sobre as situações críticas, questionando se elas são pertinentes (questão 2) e congrega perspectivas diferentes para solucionar problemas (questão 7); na consideração individual (*Individual Consideration*), o director, na sua relação com os outros, encara-os não só como um membro do grupo, mas também como pessoas (questão 15) e ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes (questão 23).

Na liderança transaccional apresentam-se dois grupos: a recompensa contingencial ou a recompensa pelos objectivos alcançados (*Contingent Reward*), com

quatro itens; e a gestão por excepção activa, (*Management by Exception Active*), também com quatro itens. Na área da recompensa contingencial são contempladas as seguintes acções dos directores: desenvolve acções de recompensa face aos esforços dos outros (questão 1); apura quais as responsabilidades de cada membro da instituição (questão 8); apresenta de forma clara as recompensas que irá dar aos outros pelos objectivos alcançados (questão 12); e exprime satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas e aos objectivos (questão 26). A área de gestão por excepção (activo) compreende as seguintes acções do director: focaliza a sua atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras existentes (questão 4); dedica a sua atenção em detectar erros e falhas, estando aberto para ouvir críticas e queixas (questão 18); procura manter-se informado sobre todos os erros que ocorrem na instituição (questão 19); e focaliza a sua atenção nas falhas, face às regras estabelecidas (questão 21).

Na liderança *Laissez-Faire* agrupam-se duas áreas, com quatro itens cada: a primeira é a gestão por excepção passiva (*Management by Exception Passive*); e a segunda, "*laissez-faire*". A área de gestão por excepção (passiva), da liderança *laissez-faire*, contempla as seguintes questões: actua apenas quando os problemas se tornam manifestos (questão 3); aguarda até que os problemas se tornem evidentes para começar a agir (questão 9); demonstra acreditar que não se deve alterar o que está a ter resultados positivos (questão 13); e demonstra pelas suas acções que só actua quando os problemas se tornam mais graves (questão 16). No que diz respeito à área "*laissez-faire*" o director apresenta as seguintes características: procura alhear-se quando surgem assuntos mais complexos (questão 5); está ausente quando precisam de si (questão 6); procura esquivar-se da tomada de decisões (questão 22); e demora a responder a questões urgentes (questão 24).

O conjunto de 40 itens que compõe os resultados da liderança contempla as seguintes variáveis: a eficácia (*effectiveness*), com três itens; o esforço extra (*extraeff* ou *extra effort*), com três itens; e a satisfação (*satisfaction*), com dois itens. No que diz respeito à área da eficácia, esta contempla as seguintes questões: representa eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores (questão 32); atende eficazmente às necessidades da instituição (questão 39); e mostra-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho (questão 28). A área do esforço extra compreende as seguintes acções do director: desenvolve estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objectivos não esperados (questão 31); motiva os outros para

obter sucesso (questão 37); e aumenta a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação (questão 40). A área da satisfação tem dois itens e determina que o director trabalha com os outros de forma satisfatória (questão 34); e desenvolve estratégias de liderança, como cooperação, delegação de responsabilidades, entre outras (questão 29). Quanto aos itens que se reportam às motivações dos líderes, abrange um total de seis itens, adaptados de Rego & Cunha (2007), que contemplam três tipos de motivações: o sucesso, a afiliação e o poder, com dois itens cada. Os itens de motivação para o sucesso, do director, correspondem aos seguintes pontos: gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais (questão 30) e na instituição procura fazer cada vez mais (questão 27). A motivação para a afiliação contempla as seguintes características: na instituição, o director gosta de ser uma pessoa amável (questão 33) e mostra satisfação quando os outros ficam felizes com o seu apoio (questão 35). Relativamente à motivação para o poder, esta compreende as seguintes acções do director: procura relacionar-se com pessoas influentes (questão 36) e nos convívios, aproveita para influenciar os outros e obter o seu apoio para o que quer fazer (questão 38).

Procedimentos

O questionário foi aplicado no período de 4 a 30 de Julho do ano de 2008, depois de os participantes serem informados que a resposta ao questionário era voluntária, confidencial e anónima. Após a recolha dos questionários, partiu-se para a edição e tratamento dos dados privilegiando o tratamento estatístico, recorrendo ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 16.0. Obtiveram-se 69 questionários preenchidos, de um total pretendido de 98. Através do cálculo de frequências absolutas e relativas fez-se a caracterização da amostra. Posteriormente, para identificar qual o estilo de liderança predominante nas organizações escolares da RAM calcularam-se medidas de tendência central, nomeadamente, a média, por estilo de liderança.

4. RESULTADOS

Na generalidade, o estilo de liderança, que na opinião dos directores é, mais utilizado assenta na abordagem transformacional com uma média de 4,13 seguido da liderança transaccional com 3,74 e da abordagem “*Laissez-Faire*” com 2,13 (ver figura 2).

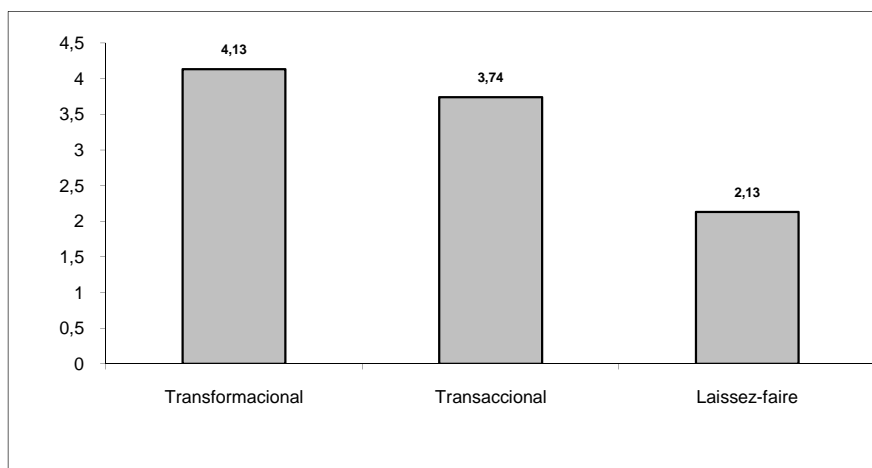


Figura 2 - Média dos estilos de liderança nos directores

De acordo com a figura 3, no estilo de liderança transformacional, a área que apresenta a média mais elevada é a “Consideração individual”, com 8,64. Esta área está relacionada com a consideração individual dos membros da instituição, encarando-os como indivíduos (apoiando o desenvolvimento dos seus pontos fortes) e não apenas como membros do grupo. Na última posição, encontra-se a influência idealizada atributos, com uma média de 7,91.

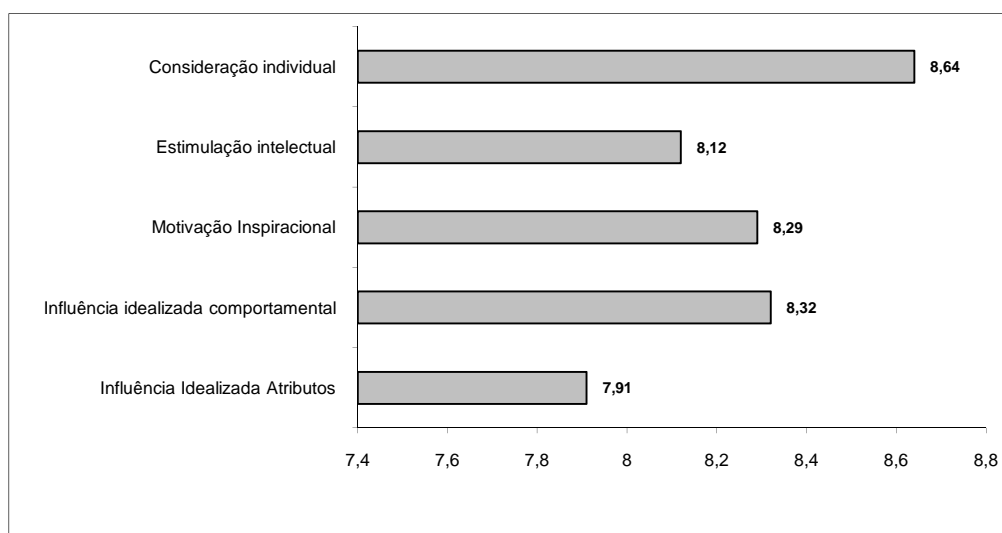


Figura 3 – Soma das médias das áreas do estilo de liderança transformacional

No estilo de liderança transaccional a área que apresenta a média mais elevada é a “recompensa contingencial”, com 15, 7 (ver figura 4). Esta área corresponde à apresentação clara e desenvolvimento de acções de recompensa, ao apuramento de responsabilidades de cada membro da instituição e à expressão de satisfação pela

correspondência às expectativas e objectivos definidos. O item de “gestão por excepção activo” apresenta um valor muito próximo com 14, 23 e está relacionado com focalização nos erros e falhas, com a informação de todos os erros existentes na instituição e procura ouvir críticas e queixas.

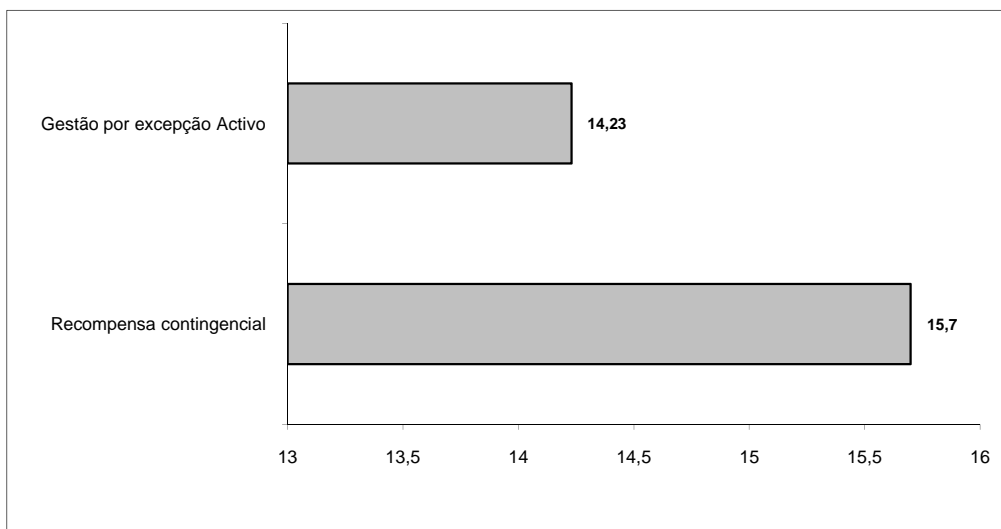


Figura 4 - Soma das médias das áreas do estilo de liderança transaccional

De acordo com a figura 5, no estilo de liderança *laissez-faire*, a área que apresenta a média mais elevada é a “gestão por excepção passivo”, com 10,67. Este item está relacionado com a actuação do director, apenas quando os problemas são manifestos e graves e demonstra acreditar que se deve manter aquilo que está a ter resultados positivos, revelando pouca abertura à mudança.

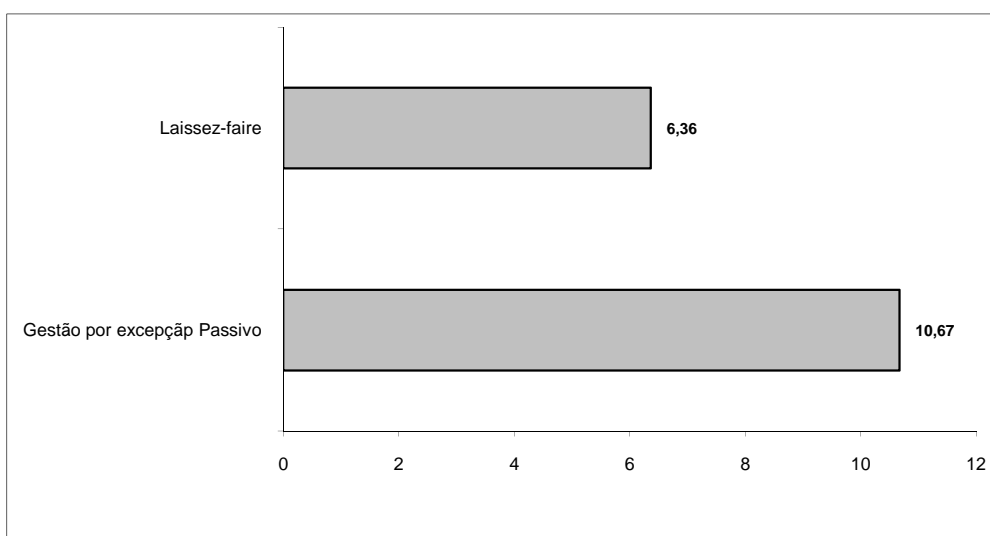


Figura 5 – Soma das média das áreas do estilo de liderança Laissez- faire

Os factores de liderança apontados pelos inquiridos assentam-se em valores médios muito próximos, tais como a satisfação com 4,2, o esforço extra com 4,1 e a eficácia com 4,13 (ver tabela 2).

Tabela 2 – Factores de liderança dos directores

Esforço extra	Média	Média global
Desenvolvo estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objectivos não esperados	3,93	4,1
Motivos os outros para obter sucesso	4,36	
Aumento a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação	4,01	
Eficácia	Média	Média global
Represento eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores	4,22	4,13
Atendo eficazmente as necessidades da instituição	4,04	
Mostro-me eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho	4,13	
Satisfação	Média	Média global
Trabalho com os outros de forma satisfatória	4,39	4,2
Desenvolvo estratégias de liderança (cooperação, delegação de responsabilidades, entre outras)	3,97	

As motivações que apontam com maior incidência são o sucesso e a afiliação com valores médios de 4,57 e 4,52, respectivamente. A motivação que surge com menor valor é o "poder" com aproximadamente 2,7 (ver tabela 3).

Tabela 3 – Factores de motivação nos directores

Sucesso	Média	Média total
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	4,46	4,57
Na instituição procuro fazer cada vez mais	4,68	
Afiliação	Média	Média total
Na instituição gosto de ser uma pessoa amável	4,59	4,52
Mostro satisfação quando os outros ficam felizes com o meu apoio	4,49	
Poder	Média	Média total
Procuro relacionar-me com pessoas influentes	2,93	2,695
Nos convívios aproveito para influenciar os outros e obter apoio para o que quero realizar	2,46	

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Procurou-se ao longo desta investigação pensar e reflectir sobre a escola e a sua imagem multifocalizada, incidindo, fundamentalmente, nos estilos de liderança dos directores escolares. A escola do 1.º Ciclo do EB, embora seja, habitualmente, de dimensões mais reduzidas, não deixa de ser tão complexa como as escolas de outros níveis de ensino. Nestas a liderança é de grande proximidade com todos os actores, levando a um modo de organização e gestão muito específico e requerendo, portanto, uma liderança própria, enleada por várias influências.

Os resultados deste estudo demonstram que os comportamentos de liderança dos directores das escolas, mais frequentemente observados, na opinião dos directores, estão ligados à liderança transformacional, seguido com certa proximidade a liderança transaccional. A uma certa distância, com um menor valor, encontra-se a liderança do tipo *laissez-faire*. Os comportamentos de liderança transformacional mais observados abrangem as áreas de “consideração individual” e de “influência idealizada comportamental”. A liderança transformacional, a mais representativa neste estudo, tem como fundamento as interacções entre os líderes e os subordinados, constituindo uma nova visão de liderança onde se destaca a motivação das pessoas para superarem as expectativas, levando assim a organização e as pessoas a alcançarem desempenhos mais elevados. É ainda interessante notar que, em relação aos factores da liderança, os directores de escola apresentaram como mais frequentes comportamentos que revelam o esforço extra, a eficácia e a satisfação do líder. Estes factores de liderança envolvem as seguintes características: na eficácia, representar eficazmente o grupo perante níveis hierárquicos superiores, atender eficazmente as necessidades da instituição, mostrar-se eficaz no atendimento das necessidades dos outros em relação ao trabalho; na satisfação, trabalhar com os outros de forma satisfatória, desenvolver estratégias de liderança (cooperação, delegação de responsabilidades, etc.); no esforço extra, desenvolver estratégias de motivação, de forma a alcançar novos objectivos não esperados, motivar os outros para obter sucesso, aumentar a vontade dos outros para trabalhar com maior dedicação.

Dos resultados desta investigação destaca-se que as motivações para a liderança apontam para o sucesso e para a afiliação. A motivação para o sucesso está relacionada com o gosto em aperfeiçoar constantemente as suas competências pessoais e de, na instituição, procurar fazer cada vez melhor. A motivação de afiliação envolve os comportamentos: (i) o gosto de ser uma pessoa amável e (ii) de mostrar satisfação

quando os outros ficam felizes com o seu apoio. A motivação com menor representatividade é a motivação pelo poder, apesar desta ser considerada, por vários autores como Rego (1997), Bilhim (2006) ou Teixeira (1998), como um meio para alcançar o sucesso.

BIBLIOGRAFIA

BASS, B. M. et al. (2003). “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”. *In Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, N.º 2, pp. 207-218.

BILHIM, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional, Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Editora: ISCSP, UTL.

BLIGLIAZZI, S. M. L. (2007). *Liderança e formação académica – Uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em gestão na opinião dos alunos*. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES.

BOLÍVAR, A. (1999). *Como melhorar as escolas*. Porto: ASA Editores.

BRYANT, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Raw.

CASTANHEIRA, P. & COSTA, J. A. (2007). Lideranças transformacional, transaccional e “laissez-faire”: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. *In J. Sousa & C. Fino (org.). A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA.

COSTA, J. A. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. *In J. M. Costa; A. N. Mendes & A. Ventura. (org.). Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

DIOGO, J. (2004). Liderança das Escolas: sinfonia ou jazz? *In J. Costa; A. Mendes & A. Ventura. Políticas e gestão local da educação: Actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

ESTÊVÃO, C. A. V. (2000). Liderança e democracia: o Público e o Privado. *In J. Costa; A. Mendes & A. Ventura (org.). Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

FERREIRA, J.; ABREU, J. & CAETANO, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Editora McGraw-Hill.

FORMOSINHO, J. & MACHADO, J. (2000). Autonomia, projecto e liderança. In J. Costa; A. Mendes & A. Ventura (org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

HEITOR, M. I. P. (2006). Liderança, inteligência emocional, e organizações com desempenhos elevados: Que relações? In J. F. S. Gomes; M. P. Cunha & A. Rego (org.). (2006). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora: RH.

LEITHWOOD, K. & DUKE, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy & K. S. Louis (Ed.) (1999). *Handbook of research on Educational Administration*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 45-72.

MUCHINSKY, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

PIRES, C. (2003). *A administração e gestão da escola do 1.º Ciclo – O órgão executivo como objecto de estudo*. Lisboa: Departamento da Educação Básica.

PIRES, C. (2003). *A administração e gestão da escola do 1.º Ciclo*. Ministério da Educação.

REGO, A. & CUNHA, M. P. (2007). *A essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.

REGO, A. (1997). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

SANTOS GUERRA, M. A. (2002). *Os desafios da participação – Desenvolver a democracia na escola*. Porto: Porto Editora.

TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

VICENTE, N. A. L. (2004). *Guia do gestor escolar – Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: Edições ASA.