

Estilo(s) de Liderança de Diretores Escolares

Leadership Styles of School Principals

Serafim António Martins Inocêncio

Departamento de Educação e
Ensino a Distância - Universidade
Aberta, Lisboa/Portugal

saminocencio@hotmail.com

Lídia da Conceição Grave- Resendes

Departamento de Educação e
Ensino a Distância - Universidade
Aberta, Lisboa/Portugal

lidia.grave@uab.pt

INOCÊNCIO, Serafim António Martins; RESENDES, Lídia da Conceição Grave. Estilo(s) de Liderança de Diretores Escolares. *FRONTEIRAS: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, Anápolis-Goiás, v.3, n.3, jul.-dez. 2014, p.102-123.

Resumo

O objetivo principal desta investigação foi identificar e caracterizar o estilo(s) de liderança dos diretores em oito escolas secundárias da região do Alentejo-Portugal. Esta investigação pretendeu compreender, por um lado, a forma como os docentes e o pessoal não docente das escolas em estudo avaliam o comportamento apresentado pelo Diretor(a) na sua organização escolar através das suas perceções e por outro, o modo como essa liderança era percebida pelos seus diretores. Optámos por um estudo de caso múltiplo, envolvendo não só uma abordagem qualitativa de cariz essencialmente descritivo / interpretativo, mas também outra quantitativa. O instrumento de recolha de dados aplicado foi o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x), da autoria de Bruce Avolio e Bernard Bass (2004). Entrevistámos os oito diretores. A partir dos dados apresentados e discutidos nesta investigação, tendo como referencial o quadro teórico proposto, identificámos o estilo de liderança transformacional como o mais utilizado pelos diretores das escolas, seguido do estilo transacional. O estilo de liderança menos utilizado foi o laissez-faire.

Palavras-Chave: Gestão Escolar; Liderança Escolar; Estilos de Liderança; Diretores.

Abstract

The main objective of this research was to identify and characterize the type or types of leadership of eight Principals of secondary schools in the region of Alentejo-Portugal. This research reflects, on one hand the way teachers and the school nonteaching staff assess, the behaviour of their own Principal through their personal perceptions, and on the other hand the way leadership is perceived by each Principal. We opted for a multiple case study, involving not only a privileged qualitative approach which is essentially descriptive /

interpretative, but also a quantitative. The instrument used for data collection was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x), by Bruce Avolio and Bernard Bass (2004). The Principals were also interviewed. From the data presented and discussed in this research and based on the proposed theoretical framework, the transformational leadership style was identified as the most used by the Principals, followed by the transactional style. The least leadership style used was the laissez-faire.

Keywords: School Management; School Leadership; Leadership Styles; Principals.

Este artigo resulta de uma investigação efetuada no âmbito de um estudo de doutoramento em educação, especialidade Liderança Educacional, incidindo, essencialmente, na opinião de parte da comunidade educativa (professores, assistentes operacionais e técnicos), visando questionar possíveis variáveis comportamentais relacionadas com o estilo de liderança exercida por parte do Diretor.

No contexto atual, atravessamos grandes mudanças no Sistema Educativo Português, ao nível do funcionamento organizacional da escola pública, essencialmente ao nível da administração e gestão escolar, transitando da colegialidade para a unipessoalidade do órgão de gestão, à constituição de mega agrupamentos e à diminuição muito significativa do investimento no setor da educação. Estas mudanças organizacionais e estruturais, ajuizadas, quase sempre, na complexidade, instabilidade, tensão, incerteza e polémica, entre a comunidade educativa e a administração, não facilitam nem o trabalho do líder na definição de estratégias a médio e longo prazo para a sua instituição, nem contribuem para a recuperação do atraso educativo que se sente ainda no nosso País. É fulcral que os decisores políticos educativos compreendam que cada escola é culturalmente única e cada contexto tem necessidades, constrangimentos e recursos próprios. Assim sendo, é imperativo que a administração central ignore as lógicas locais e os interesses comunitários de cada população na reorganização da escola pública numa perspetiva de autonomia e descentralização educativa.

Assim, tomando como ponto de partida esta nova morfologia organizacional, consideramos que a problemática da liderança, neste momento, tem uma importância extrema, uma vez que a escola é uma organização complexa, multidimensional e plural, marcada por valores académicos e métodos pedagógicos que visam responder às exigências de qualificação académica e profissional, não negligenciando os valores partilhados como a equidade e a igualdade de oportunidades de acesso e sucesso. A escola de hoje é mais do que nunca um espaço encontro de diversas culturas e valores trazidos pela multiplicidade dos seus elementos que têm exigências diferentes.

A dependência dos diretores escolares em relação às leis, decretos e normas dimanadas do governo, através do Ministério da Educação e Ciência, num quadro político-administrativo ainda centralista e burocrático, continua a existir, mantendo-se na realidade um modelo único e uniforme que abrange todo o território nacional, fazendo dos gestores ou líderes, simples burocratas, que procuram “supervisionar”, “fiscalizar”, ou “executar” o que é programado pela Administração Central, o que inviabiliza a capacidade de resolver os problemas com base na sua visão estratégica para as suas instituições.

O tema da liderança escolar é mais do que nunca considerado a peça chave para as organizações escolares, atendendo a que, o sucesso ou insucesso da organização tem muito a ver com as lideranças exercidas pelos seus diretores. Em virtude de tal, a área de liderança escolar suscita hoje, face a uma mudança bastante recente, uma atenção crescente e um interesse generalizado por parte de todos os governantes e agentes educativos na tentativa de melhorar as políticas educativas, dos investigadores, na procura de respostas, e o facto de se estabelecerem relações causais entre os estilos de liderança praticados, os resultados escolares e a qualidade das escolas.

Ponto de Partida

Partindo desta problemática e atendendo aos fenómenos em análise, o design da investigação empírica foi concebido como um estudo de caso. Na pesquisa do trabalho, privilegiou-se a investigação qualitativa, assente na linha de Bogdan e Biklen (1994) e de Yin (2001), contribuindo a sua interpretação para um conhecimento mais profundo e real dos fenómenos em análise.

Nesta investigação, pela análise teórica e conceptual realizada sobre as lideranças escolares, considerámos como questão de partida: *“qual é a perceção que os diversos seguidores (professores e assistentes operacionais e técnicos) têm do comportamento de liderança protagonizado pelo(a) Diretor(a), tendo em conta o modelo de direcção e gestão escolar vigente em Portugal?”*, pretendendo analisar os seguintes aspetos:

- Identificar e analisar os comportamentos de liderança característicos dos Diretores(as) nas diferentes organizações educativas;
- Identificar as diferenças entre a perceção dos docentes e dos não docentes em relação aos processos de liderança do Diretor(a), enquanto dimensões determinantes no desenvolvimento das organizações educativas;

- Verificar qual a relação entre os comportamentos apresentados, subjacentes aos estilos de liderança desenvolvidos pelo Diretor(a) e os resultados da liderança;
- Identificar como atua o(a) Diretor(a), enquanto líder, numa perspetiva de melhoria da organização escolar, tendo em conta este modelo de direção e gestão;
- Analisar a correlação entre o estilo de liderança do Diretor e os resultados escolares.

Revisão da Literatura

Não obstante a enorme profusão de definições sobre liderança, Nye (2009) refere que “recentemente foram compiladas 221 definições surgidas entre as décadas de 20 e 90 do século passado; as mais antigas enfatizam sobretudo a capacidade do líder de impor a sua vontade e as mais recentes atribuem uma maior reciprocidade às relações entre líderes e seguidores”; no entanto, estas continuam a surgir-nos como ambíguas e divergentes. Contudo, tem sido um conceito bastante discutido e escarpado por diferentes autores em áreas diversificadas do saber científico: Psicologia, Psicossociologia, Antropologia, Sociologia e Administração ao longo do séc. XX e início do séc. XXI.

Para Lorenzo Delgado (2005 como citado em Silva, 2010), o tema da liderança “converteu-se verdadeiramente num tema de moda, um tópico da atualidade”. No entanto, para Hackman e Wageman (1999 como citado em Nye, 2009) “o campo da liderança permanece curiosamente por formar. [...] Não existem definições de liderança unanimemente aceites, nem paradigmas dominantes para o seu estudo”.

Segundo Fullan (2003), “a liderança não é mobilizar os outros para resolverem problemas que nós já sabemos como resolver, mas antes ajudá-los a enfrentar problemas que nunca foram resolvidos”, ou mesmo, como refere Kouzes e Posner (2009), “a liderança não é um gene e não é uma herança. A liderança é um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis para todos nós”.

Para Nye (2009), a “liderança deve ser entendida não tanto como um exercício de comando heroico, mas mais como um modo de partilha e de encorajamento à participação de todo um grupo, organização ou rede”.

Genentech (como citado em Kouzes & Posner, 2009) refere que a “liderança significa, acima de tudo, criar um caminho para as pessoas se juntarem e fazerem com que algo extraordinário aconteça.”

Syroit (1996 como citado em Barracho, 2008) definiu a liderança como “um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.

Uma outra definição, mas mais complexa, é a de Yukl (1994 como citado em Rego, 1998), que considera tratar-se de um “processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Segundo Bolívar (2012) “liderança é fundamentalmente, a forma de determinar uma direção (objetivos, projeto, visão, etc.) e exercer influência. Esta influência, em torno de uma direção, não baseada no poder ou na autoridade formal, pode ser exercida em diferentes dimensões, especialmente no plano organizacional”.

Como esclarece Blanchard (2010) durante muitos anos definimos liderança como um “processo de influência”, no entanto, para o autor essa definição de liderança deverá ser modificada, devendo, por isso, definir-se como “a capacidade de influenciar os outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior”.

Nas últimas décadas tem-se tornado evidente em outros contextos geográficos um interesse crescente pela investigação sobre o tema da liderança, surgindo nas diferentes abordagens e nos diferentes campos de aplicação, como uma variável muito importante para a definição de metas internas, evidenciando também uma grande influência no sucesso/insucesso das organizações escolares. Em Portugal, a importância pela temática da liderança escolar tem uma história mais recente. No entanto, ao longo dos últimos anos, tem vindo a assumir um papel de crescente relevo para a mudança do sistema educativo português, cujo espaço de debate científico tem sido muito importante para os nossos investigadores e para a melhoria das nossas organizações escolares (Sanches, 1996, 1998, 2009; Rego, 1998; Lima, 1999; Costa, Neto-Mendes, Ventura, 2000; Diogo, 2001; Pereira, 2006; Castanheira e Costa, 2007; Alves, 2009; Torres e Palhares, 2009; Barreto, 2009; Bexiga, 2009; Correia, 2009; Teles, 2009; Barracho e Martins, 2010; Silva, 2010; Castanheira, 2010; Soares, 2010; Spínola, 2010; Ferreira, 2010; Freitas, 2011; Bela-Matos, 2011; Rodrigues, 2011; Almeida, 2011; Bernardo, 2011; Silva, 2011). Embora ainda haja uma carência de investigação científica nesta área específica, saliente-se a sua importância no contexto português,

uma vez que vivemos numa fase de transição e de adaptação às muitas transformações que se estão a operar no nosso Sistema Educativo.

Neste âmbito, entendemos que a questão da direção das escolas públicas portuguesas é uma preocupação de toda a comunidade educativa, nomeadamente sobre o papel e a forma como exercem a sua liderança. Por isso, a liderança escolar em Portugal, embora não tenha atingido a “maioridade”, tem motivado muitos investigadores a produzirem trabalhos científicos e técnicos sobre esta temática, mas divergentes nos consensos, quanto às melhores estratégias para o seu desenvolvimento e exercício.

Assim, de acordo com os diversos estudos efetuados em Portugal na última década sobre esta temática, vislumbra-se que não é fácil falar de liderança, uma vez que é um conceito complexo e difícil de definir. São várias as teorias, os modelos e as filosofias inspiradoras. Nem sempre há convergências de pontos de vista; no entanto, todas as investigações convergem quando verificam que não pode existir uma boa escola, uma escola de qualidade, sem uma boa liderança. Nestes estudos, encontramos com frequência modelos que salientam, da liderança, os aspetos ligados à personalidade do líder como determinantes no seu êxito, outros preferem a hipótese da sobredeterminação dos efeitos contingenciais e situacionais nos atos concretos da liderança e outros atribuem uma maior reciprocidade às relações entre o líder e seguidores, numa perspetiva de mobilizar o grupo para a concretização de objetivos comuns. Esta focalização das investigações na figura do Diretor como referência para avaliar a liderança escolar subentende, claramente uma imagem de liderança mais individual ou de “caráter mais implementativo.” (Torres, 2011), contrariando a tradição das práticas de colegialidade culturalmente instituídas através da legislação nas organizações escolares ao longo dos últimos anos. Neste contexto, surgem-nos algumas questões: É a personalidade que determina o êxito de uma boa liderança? Ou é a sua capacidade de escolher o comportamento adequado a cada situação? Ou são as duas? Perante esta multiplicidade de questões, e o nosso desejo de compreender o fenómeno da liderança, somos levados a pensar: Qual a verdadeira importância dos líderes no contexto escolar?

Parece-nos evidente que a liderança reflete coisas diferentes para diferentes pessoas. Os investigadores passam frequentemente a definir a liderança partindo de uma perspetiva individual, fazendo ressaltar aquele aspeto do fenómeno que seja mais significativo para eles. Porém, da análise dos diversos autores, dois elementos parecem ser comuns a todas as definições: um é que a liderança está ligada a um fenómeno grupal, isto é, que envolve duas ou mais pessoas; o outro é a evidência de que se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre um grupo de pessoas, havendo ou não uma relação de hierarquia, mas sempre com um

determinado objetivo. Na perspectiva de Harris e Muijs (2003), a liderança exerce influência em toda a comunidade educativa e vida escolar, estando o seu sucesso dependente das interações que se estabelecem entre todos os atores educativos.

Consequentemente, sendo o principal objetivo de qualquer investigação encontrar respostas, e uma vez que existe uma pluralidade de investigações efetuadas com base no anterior modelo de gestão cujo contexto legal eram os pressupostos constantes no Decreto-Lei n.º115-A/98, para tratar o problema da liderança escolar, a nossa investigação, além de permitir constatar a existência de estilos de liderança distintos, consubstancia-se no novo modelo de gestão - Decreto-Lei n.º75/2008, assente num modelo de direção unipessoal, procurando ouvir a opinião dos diferentes atores educativos, nas várias componentes da liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*.

Nye (2009) refere que os líderes transformacionais “inspiram e fortalecem os seus seguidores, usando momentos de conflito e de crise para despertarem as suas consciências e para os transformarem”, mencionando que este tipo de líderes prescinde do interesse próprio em favor do bem comum, apelando sempre ao interesse coletivo de um grupo ou organização.

Para Castanheira e Costa (2007) a liderança transformacional comporta uma forte componente pessoal porquanto os líderes motivam os seus seguidores, inspirando-os e introduzindo mudanças nas suas atitudes, promovendo assim a consecução dos objetivos suportados por valores e ideais.

Os líderes transformacionais têm como oposto os líderes transaccionais, que apelam aos interesses individuais dos seus seguidores. Ou seja, estes líderes para Nye (2009) utilizam diversas abordagens e regras, mas todas elas “assentam na recompensa, na punição e no interesse próprio”. Assim, a ideia fundamental que sustenta a liderança transaccional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados.

Bass and Avolio (2004), descrevem os líderes “transaccionais” como sendo aqueles que “recognize what their associates want to get from their work, and try to see that they get it, if their performance so warrants; exchange rewards and promises of reward for appropriate levels of effort; respond to the needs and desires of associates as long as they are getting the job done.”

Para Castanheira e Costa (2007), a liderança transaccional baseia-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder, em função do resultado perante os objetivos determinados. Estes autores consideram que a liderança transaccional difere da liderança transformacional na medida em que “o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os

objetivos a atingir, não influenciando nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas”. Para Nye (2009) os dois estilos de liderança não são “mutuamente exclusivos”, uma vez que muitos “líderes utilizam ambos os estilos em momentos e contextos diferentes.” Deste modo, ao longo de vários anos de investigação, tem-se verificado que estas duas orientações de liderança são importantes e necessárias para uma liderança eficaz.

De uma forma muito simplista podemos afirmar que os líderes transacionais conduzem e motivam os subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando as funções de cada um e as exigências da tarefa. Os líderes transformacionais incitam e inspiram, apelando à consciência dos subordinados no sentido de alcançarem elevados ideais e valores, induzindo-os a ultrapassarem os seus interesses em prol dos interesses da organização.

Por último, Antonakis (2003 como citado em Castanheira & Costa, 2007) refere que a liderança *laissez-faire* caracteriza-se pela ausência de liderança ou seja “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade”. Esta ausência do exercício de liderança caracteriza-se por uma certa apatia por parte dos líderes face aos problemas, atuando apenas, quando os problemas se agravam. Por sua vez, a dimensão *laissez-faire* têm, segundo Bass e Avoilo (2004), um impacto muito negativo no desempenho organizacional, porquanto representa a total ausência de liderança. Castanheira e Costa (2007) considera que é comum verificarem-se comportamentos de ausência quando precisam dele, uma vez que a postura do líder é “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 ação”.

Assim, todo o líder deve ter uma visão muito abrangente sobre o que deseja para a sua organização. Essa visão resulta, “não de qualquer processo misterioso, mas de articulação adequada das opiniões e ideias obtidas através de uma rede de contactos formais e informais, internos e externos” (Rego, 1998). Deverá ser uma visão que represente um futuro atraente, credível e realista para a organização, por via da construção de uma ponte entre o presente e o futuro da referida organização. Ou como recomenda Kotten (como citado em Sergiovanni, 2004), que os líderes devem ser capazes de “planear e executar uma visão, estabelecer uma estratégia para a alcançar; construir uma rede de pessoas que concordam e podem concretizar a visão; motivar estas pessoas (e outras não pertencentes à organização) para trabalhar arduamente para realizar esta visão.”

Neste sentido, Bennis e Nanus (1985 como citado em Rego, 1998), também afirmam que: “A visão eficaz é a que cumpre três requisitos: é adequada para os tempos, adequada para a

organização e adequada para as pessoas que nela trabalham. A sua ausência é a principal razão para o declínio da eficácia organizacional”.

Procedimentos Metodológicos

Neste estudo em concreto, sobre a liderança do diretor escolar, pretendeu-se a compreensão de todos os fenómenos de uma realidade educativa de forma mais localizada e profunda, através da compreensão e interpretação das perceções dos sujeitos implicados no estudo.

Por isso, pareceu-nos inevitável adotar uma metodologia mista, envolvendo uma dimensão qualitativa de cariz essencialmente descritivo, que privilegiámos, e outra quantitativa, que se traduziu numa mais-valia para a investigação. Neste sentido, interessou-nos identificar as perceções de um leque, o mais alargado possível de intervenientes (pessoal docente e não docente), sobre a área em questão, construindo assim um quadro ou quadros de compreensão da dinâmica percetiva dos diversos atores sobre o estilo de liderança do diretor, com o objetivo de aferir a existência de comportamentos de liderança, característicos de uma liderança transformacional, transaccional ou *laissez-faire*. Para contribuir para a discussão e reflexão acerca das lideranças em contexto escolar, optámos por um instrumento de recolha de dados desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio (2004), denominado Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5x, composto por um conjunto de quarenta e cinco asserções. Para a liderança transformacional, foram propostas cinco componentes principais e todas ligadas entre si: consideração individual; motivação inspiracional; estimulação individual; atitudes de influência idealizada; comportamentos de influência idealizada. Na liderança transaccional, foram avançadas duas componentes distintas: recompensa contingencial; gestão por exceção ativa. Na liderança do tipo “*laissez-faire*” as componentes são: gestão por exceção passiva; “*laissez-faire*”. Por último, um conjunto de questões que se agrupam em três áreas - eficácia; satisfação; esforço extra, as quais se reportam aos resultados da liderança.

O inquérito por questionário foi distribuído a 595 professores, 161 assistentes operacionais e 70 assistentes técnicos. Após a recolha dos questionários preenchidos e de acordo com os dados apurados, obteve-se do “universo total” de inquiridos 59,10% da população docente, 74,5% dos assistentes operacionais e 57,10% dos assistentes técnicos.

Para alcançar a confirmação necessária e aumentar o crédito da interpretação nesta investigação, procedemos à “triangulação de metodologias”, na medida em que recorremos a várias técnicas de recolha direta e indireta, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, procurando sempre analisar os diversos pontos de vista do pessoal docente, não docente e diretores. Por isso,

tornou-se também uma das condições para o sucesso desta investigação, não no sentido de confrontar uma teoria ou uma abordagem, mas antes como forma de conseguir uma análise mais rica e mais alargada. Hammersley (1996 como citado em Flick, 2009) distingue três formas de se relacionar a pesquisa qualitativa e a quantitativa: a triangulação de ambas as abordagens enfatiza a validação mútua dos resultados e não tanto a soma de potenciais de conhecimento; a facilitação destaca a função de sustentação da outra abordagem em cada caso; e ambas podem ser combinadas como estratégias complementares. Ao efetuarmos esta “triangulação de metodologias”, elegemos como instrumentos fundamentais para a nossa recolha de dados o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada, procurando complementá-los com toda a documentação fornecida pelas escolas, transformando os dados recolhidos e as suas análises em abordagens mistas.

Assim, nesta investigação, consideramos fundamental para o desenvolvimento deste estudo de caso múltiplo, optar pela entrevista semiestruturada “*focalizada*” aos oito diretores, uma vez que na perspetiva do mesmo autor “fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos” (Flick, 2009), e o grau de liberdade que nos concede na abordagem de diversos assuntos específicos em cada escola e com cada diretor. As entrevistas foram elaboradas em torno de seis categorias, que serviram de referência para os vários temas a tratar - dados biográficos (caraterização do diretor); diretor (desafios e motivações); a escola (perceções sobre a escola); a organização escolar; a liderança na escola; e o sentido da liderança. Para análise de conteúdo das entrevistas, utilizámos um *software* de apoio à análise qualitativa de textos - webQDA – que nos apoiou na codificação, questionamento e interpretação dos dados.

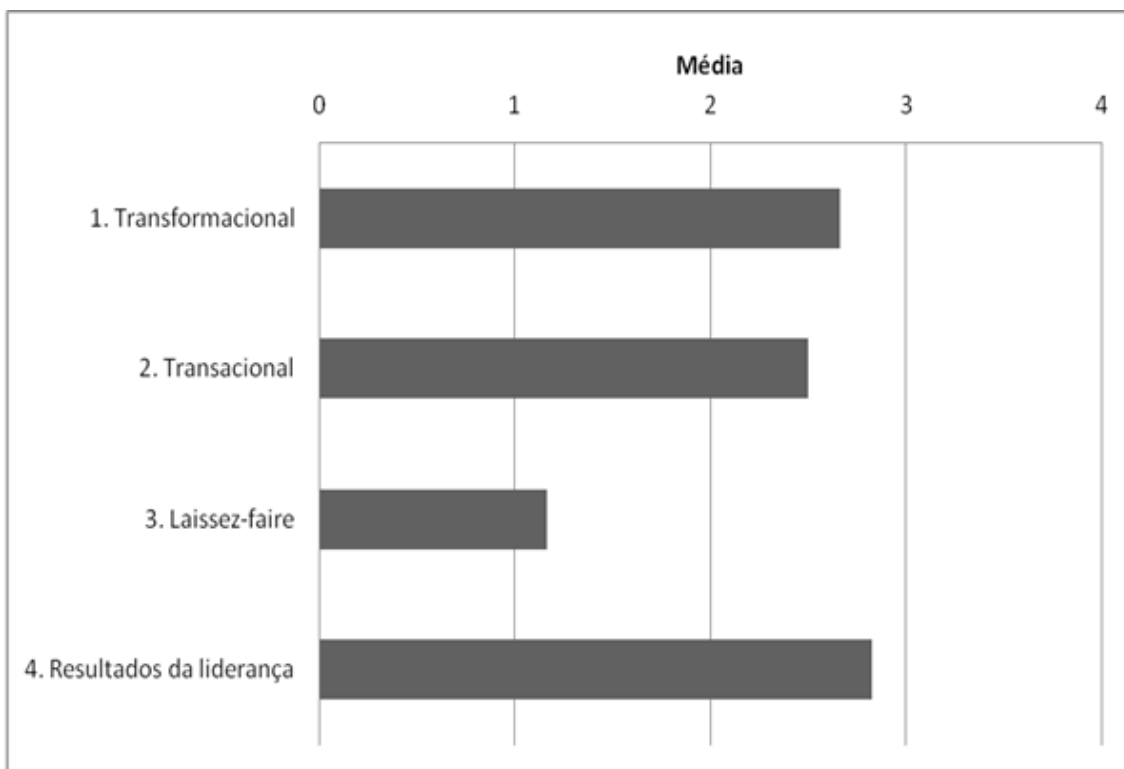
Todas as subcategorias emergiram da nossa árvore de categorias através dos seus “nós” e só ficou definida na parte final da nossa investigação. A utilização do software (webQDA), proporcionou-nos a nós, investigadores, um trabalho mais colaborativo e distribuído ao longo da análise das entrevistas, uma vez que garantiu uma ação mais interativa e dinâmica na codificação e no questionamento dos dados, através de matrizes, sem colocar em causa a sua interpretação e validação.

Resultados Obtidos

Para percebermos o tipo de liderança com maior expressividade na opinião dos docentes, não docentes e diretores, apresentamos os seguintes dados globais dos questionários e das entrevistas.

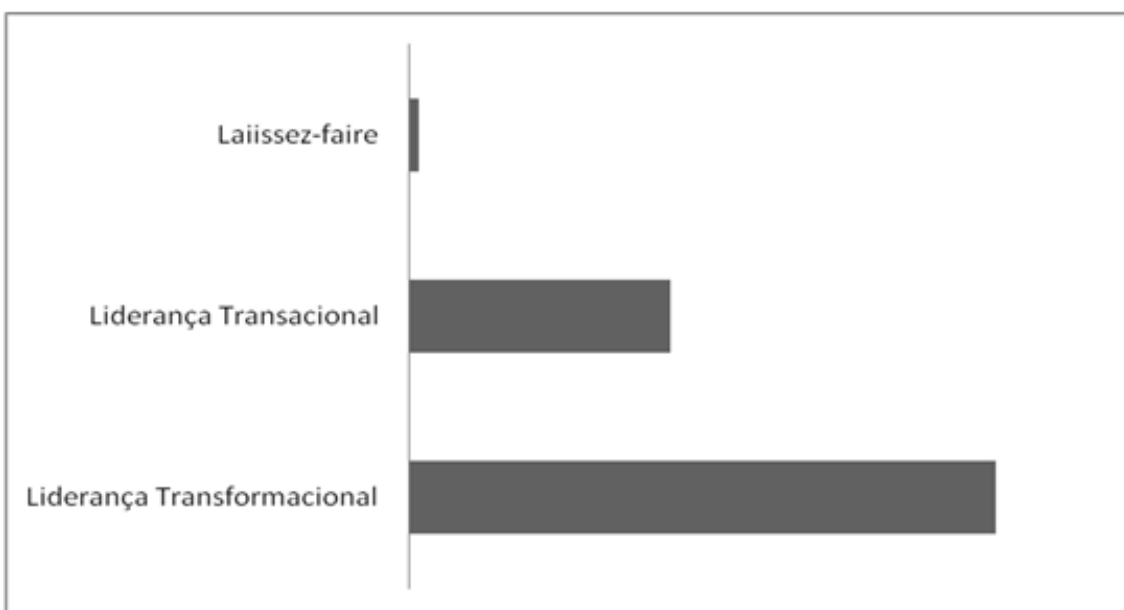
Resultados Globais

Figura 1. Tipos de liderança/resultados da liderança (docentes e não docentes)



Fonte: O Autor

Figura 2. Tipos de liderança (diretores)

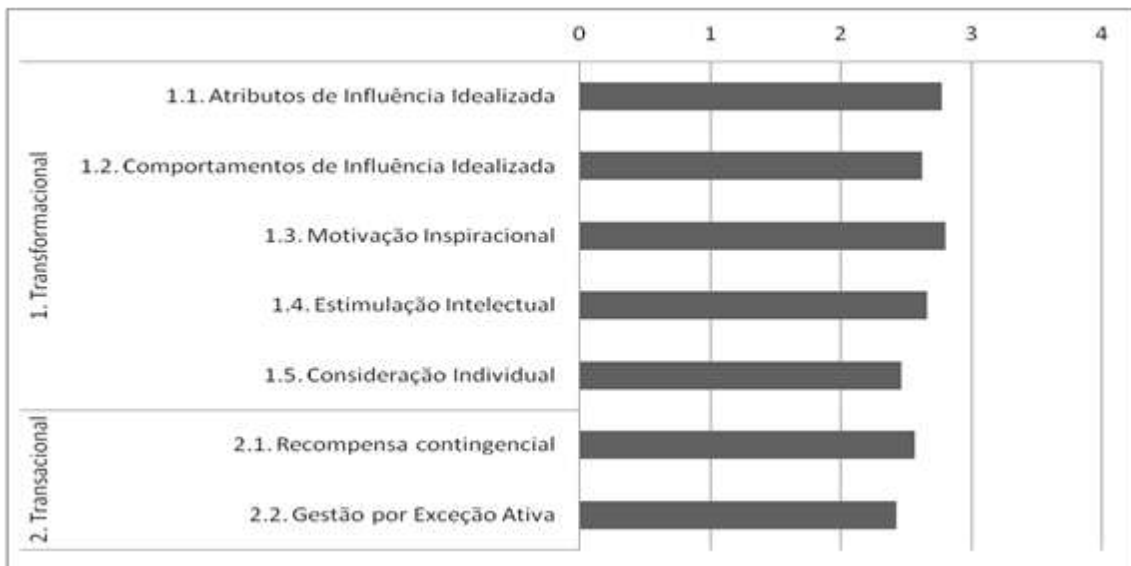


Fonte: O Autor

De acordo com a opinião dos docentes, não docentes e diretores, podemos verificar que o tipo de liderança mais utilizado, em média, é o transformacional, seguido do transacional, sendo o *laissez-faire* o menos utilizado. Os resultados da liderança apresentam valores médios elevados.

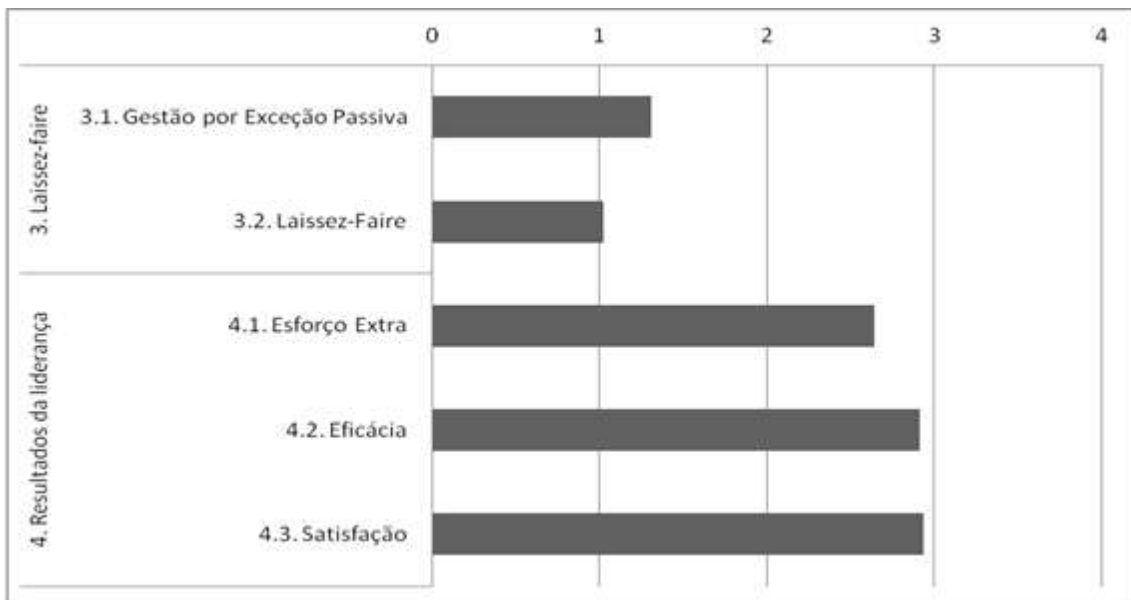
Da sua interpretação, depreendemos que os diretores, na generalidade, não assumem o mesmo tipo de liderança na organização, mas vão variando em função das diferentes situações, ou seja, atuam de forma eficaz, apelando ao interesse do coletivo ou, por outro lado, aos diversos interesses individuais, mas negando quase sempre, uma atitude de passividade ou inação perante as situações.

Figura 3: Fatores da liderança transformacional-transaccional (docentes e não docentes)



Fonte: O Autor

Figura 4. Fatores da liderança *laissez-faire*/resultados da liderança (docentes e não docentes)



Fonte: O Autor

Figura 5. Fatores da liderança transformacional (diretores)



Fonte: O Autor

Figura 6. Fatores da liderança transacional (diretores)



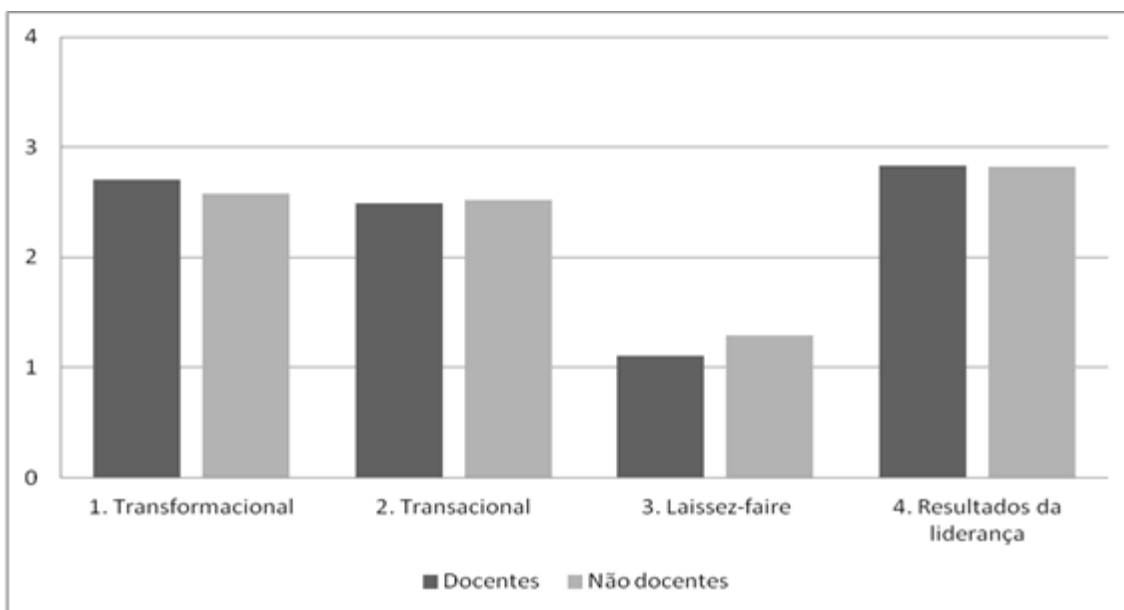
Fonte: O Autor

Depois de aferirmos nos gráficos anteriores, em termos globais, o tipo de liderança com resultados mais elevados, é pertinente percebermos de forma mais específica, quais as categorias que no tipo de liderança transformacional apresentam maior expressividade, assim, os fatores que apresentam valores médios semelhantes, são: ligeiramente superior para “motivação inspiracional” e “atributos de influência idealizada” e um pouco inferiores para “consideração individual”. No tipo de liderança transacional, para os docentes e não docentes, os fatores apresentam valores médios superiores para “recompensa contingencial” e inferiores para “gestão por exceção ativa”. Para os diretores, a “gestão por exceção ativa” é superior ao “reconhecimento do desempenho”.

No tipo de liderança *laissez-faire*, os fatores apresentam valores médios superiores para “gestão por exceção passiva” e inferiores para “*laissez-faire*”. Em relação aos resultados da liderança, os valores médios são superiores para os fatores “satisfação” e “eficácia” e inferiores para “esforço extra”. Na subcategoria *laissez-faire* na perspetiva dos diretores permite-nos concluir que não são estilos predominantes de liderança do diretor nas escolas em estudo.

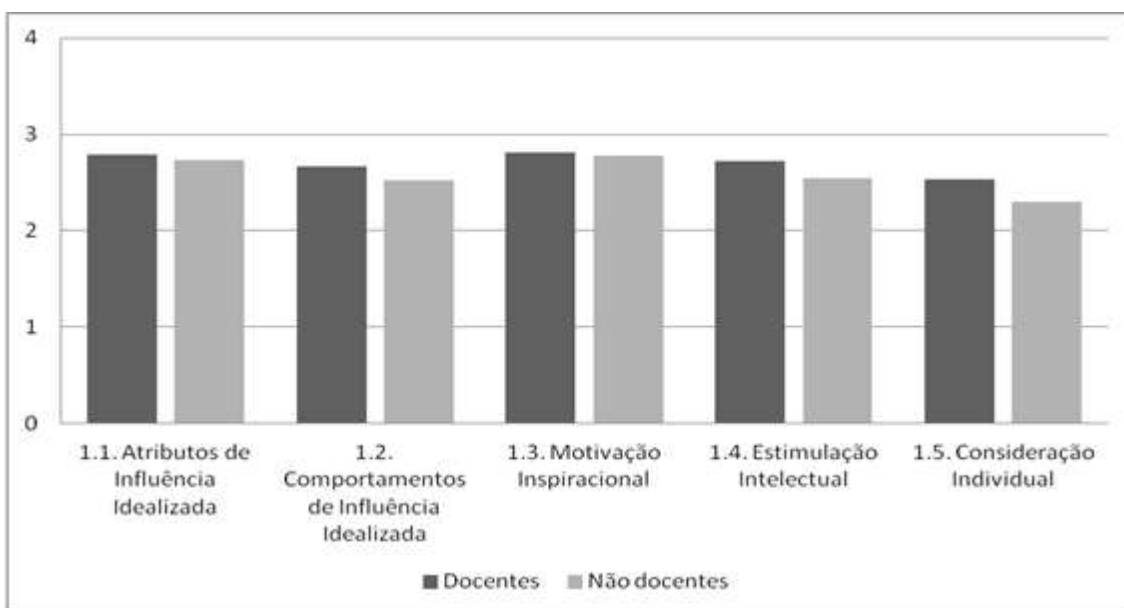
Diferenças entre a percepção dos docentes e dos não docentes em relação aos processos de liderança do diretor(a)

Figura 7. Tipos de liderança/resultados da liderança



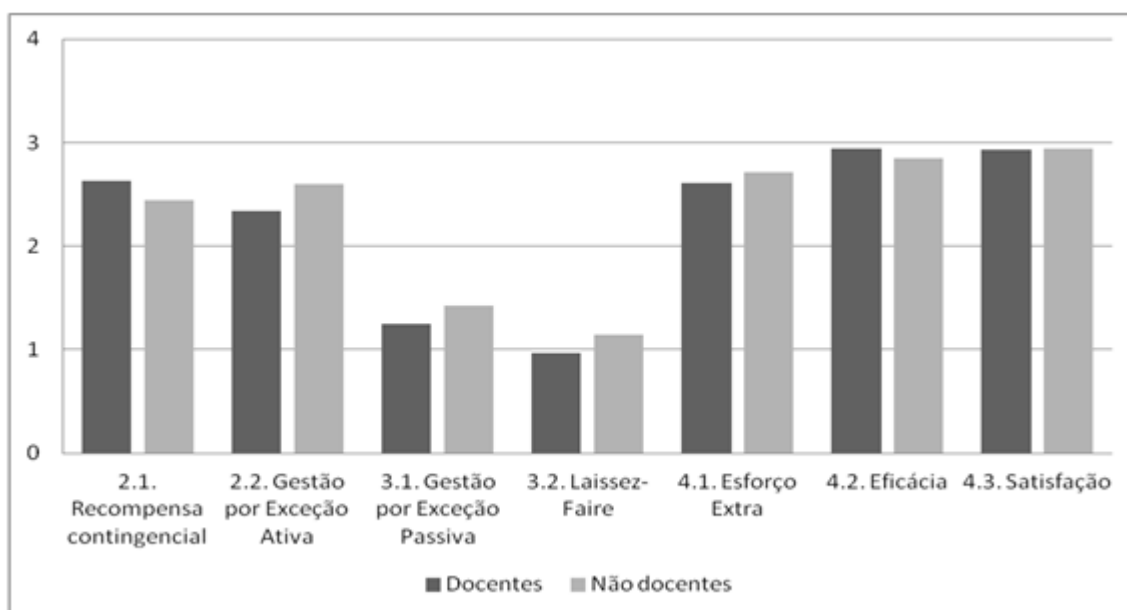
Fonte: O Autor

Figura 8. Fatores da liderança transformacional



Fonte: O Autor

Figura 9. Fatores da liderança transacional e *laissez-faire*/resultados da liderança



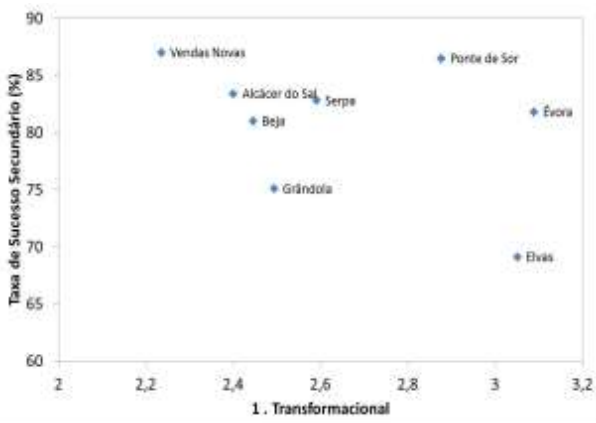
Fonte: O Autor

Ao analisarmos os resultados dos dados dos questionários, dos docentes e não docentes, relativamente aos tipos de liderança em estudo, podemos concluir que, a liderança transformacional é a mais evidenciado pelos docentes e menos pelos não docentes; o *laissez-faire* é mais evidenciado pelos não docentes e menos pelos docentes.

Na amostra, o tipo de liderança transacional e os resultados da liderança apresentam as pequenas variações ilustradas entre os dois grupos. Os fatores “comportamentos de influência idealizada”, “estimulação intelectual”, “consideração individual” e “recompensa contingencial” são mais evidenciados pelos docentes e menos pelos não docentes; os fatores “gestão por exceção ativa”, “gestão por exceção passiva” e “*laissez-faire*” são mais evidenciados pelos não docentes e menos pelos docentes. No fator “*laissez-faire*”, perante estes resultados, podemos concluir que existe falta de comunicação entre o líder e o grupo (andar pela escola, saber ouvir, saber comunicar,...); comportamentos de ausência inatividade; não orientam os liderados, não traçam planos, não apontam decisões e não apontam caminhos, delegando essas responsabilidades ao próprio grupo ou a quem os representa/coordena; não exercem um controlo sobre os seus colaboradores, apenas atuam perante situações de dificuldades inesperadas; não os motivam para uma participação ativa na organização; não introduzem mudanças nas suas atitudes; mais perto dos interesses dos docentes do que dos não docentes; pouca autonomia dos liderados.

Resultados escolares vs Estilo de liderança do diretor nas diferentes escolas

Figura 10. Liderança Transformacional / Média CIF^I (Secundário)



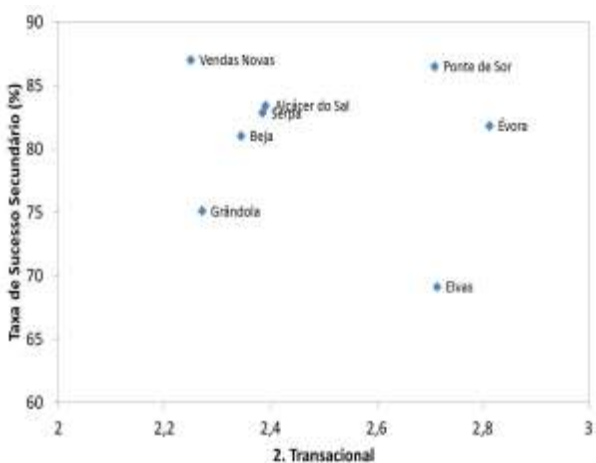
Fonte: O Autor

Figura 13. Liderança Transformacional / Média Exames (12º)



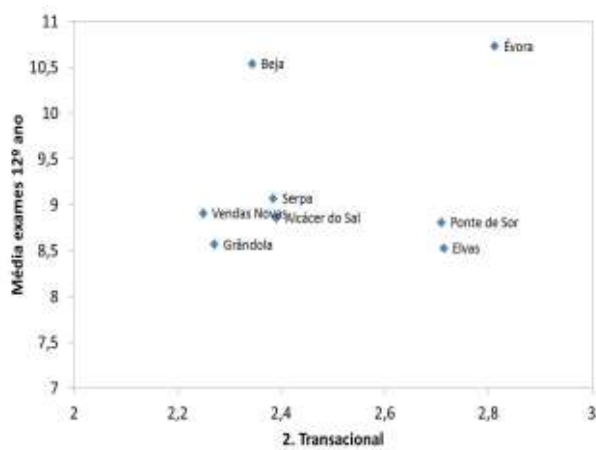
Fonte: O Autor

Figura 11. Liderança Transacional / Média CIF (Secundário)



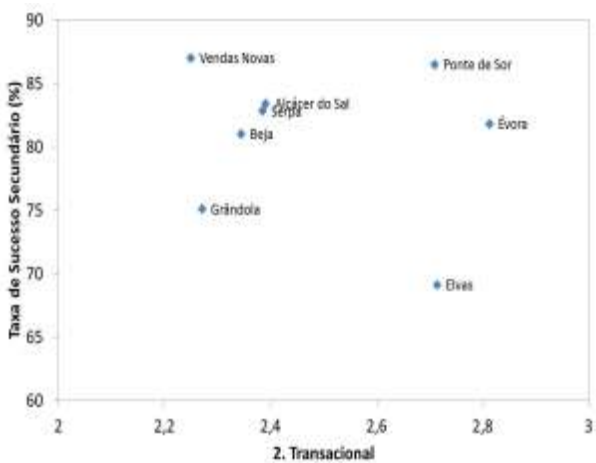
Fonte: O Autor

Figura 14. Liderança Transformacional / Média Exames (12º)



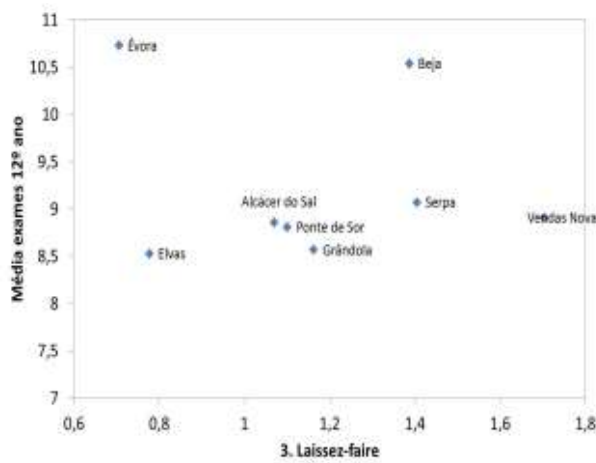
Fonte: O Autor

Figura 12. Liderança Transacional / Média CIF (Secundário)



Fonte: O Autor

Figura 15. Liderança Transformacional / Média Exames (12º)



Fonte: O Autor

Ao analisarmos estes resultados, e investigando o contexto sócioeconómico de cada concelho e de cada escola em estudo, podemos verificar que, tal como refere Silva e Lima (2011) a aprendizagem dos alunos é fortemente condicionada por variáveis extrínsecas e intrínsecas às organizações educativas e que afetam o desempenho e o rendimento escolar, ou seja, de entre as variáveis relativas à ação da escola, as que maior variância podem provocar na aprendizagem dos estudantes são, por ordem de importância, a qualidade do ensino e a liderança na organização.

Nesta linha de análise, como já referido, Leitwood, L. *et al.* (2004) mencionam que as lideranças escolares eficazes contribuem para a aprendizagem dos alunos e são fundamentais para a reorganização/transformação da escola, no entanto, sublinham que existe um leque de fatores bastante relevantes e interdependentes entre si, responsáveis pela aprendizagem e pela qualidade do ensino: políticas educativas, contexto familiar, condições da escola, experiência profissional dos líderes, práticas docentes e outros grupos de interesse.

Na análise deste objetivo, podemos concluir que não existe uma relação direta entre os tipos de liderança mais evidenciados nesta investigação (transformacional e transacional) e os resultados escolares dos alunos no ensino secundário. No entanto, podemos referir que os diretores em termos da construção de uma visão estratégica e um rumo para a sua escola, apostam claramente na melhoria da qualidade dos resultados escolares, independentemente dos resultados obtidos.

Análise Global dos Resultados Obtidos

Da apreciação global e tendo em consideração as perceções do pessoal docente, não docente e diretores que participaram no estudo, em síntese, podemos concluir que:

- existe uma concordância entre os diretores e as perceções dos liderados no que respeita ao estilo de liderança dos diretores em estudo;
- os diretores das escolas são vistos como líderes transformacionais pelos docentes e não docentes, adaptando os seus comportamentos de liderança às necessidades de cada situação, revelando objetividade e simplicidade nos princípios de liderança adotados;
- os diretores manifestam uma postura de reconhecimento do desempenho docente e não docente através de recompensas -liderança transacional- premiando os esforços dos seus colaboradores;
- o pessoal não docente tem uma perceção mais acentuada da liderança do tipo *laissez-faire* do que o pessoal docente, sendo mais evidente o fator de gestão por exceção passiva;

- os diretores em relação aos resultados da liderança, na perspectiva dos seus colaboradores (docentes e não docentes), apresentam com maior frequência comportamentos que revelam satisfação, eficácia e esforço extra;
- os diretores apresentam uma visão estratégica e um rumo para a sua organização, priorizando iniciativas e ações, tendo como objetivo principal a melhoria dos resultados escolares;
- os diretores exibem uma grande maturidade profissional e uma boa compreensão e consideração pelos seus colaboradores ao nível das relações humanas, ou seja, um diretor com perfil “humanista”;
- os diretores apresentam uma conceção de organização, direcionada para outras funções, responsabilidades e entendimentos partilhados, numa perspectiva do trabalho colaborativo e em equipa;
- as estratégias e as práticas de liderança dos diretores no seu dia a dia são condicionadas por uma administração pública demasiado “centralizadora”, “supervisora” e “burocrática”;
- os diretores dedicam parte do seu tempo ao tratamento de aspetos administrativos e financeiros, numa conceção gerencialista, em detrimento das questões de índole pedagógica, mais especificamente, na gestão do processo de ensino/aprendizagem e organizacional;
- não existe uma relação direta entre os estilos de liderança preconizados pelo diretor e os resultados escolares.

Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal identificar e analisar o estilo(s) de liderança dos diretores em oito escolas públicas do ensino secundário da região do Alentejo. Assim, na análise dos resultados do nosso estudo, podemos concluir que o estilo de liderança de todos os diretores, na perspectiva dos docentes e não docentes, neste novo modelo de gestão (Decreto-Lei n.º75/2008), com uma direção “unipessoal”, é uma liderança transformacional, aberta à participação, consultiva, colaborativa, partilhada, aberta à inovação e com uma grande visão de futuro, isto é, partem do princípio de que é um estilo de liderança mais democrático, proporcionando nos docentes e não docentes, uma maior satisfação e motivação e um aumento de produtividade, que, por sua vez, facilita os processos de motivação e empenho como processo contínuo que requer energia e criatividade. No entanto, é também de realçar o estilo de liderança transacional que os diretores também utilizam, ocasionalmente, uma vez que são abertos a recompensas e ao reconhecimento do

trabalho efetuado pelos seus colaboradores. No que se refere ao tipo de liderança *laissez-faire*, embora pouco expressivo no nosso estudo, não podemos deixar de realçar que existem diferenças entre a perceção dos docentes e dos não docentes sobre o estilo de liderança apresentado pelos diretores na maioria das escolas em estudo, mais concretamente, na gestão por exceção passiva.

Quanto aos resultados da liderança, eles caracterizaram-se por comportamentos de satisfação e eficácia, promovendo um ambiente de trabalho agradável refletindo uma preocupação constante sobre os interesses de cada um e do grupo como um todo. Com um resultado inferior, o esforço extra é visto pelos seus colaboradores como um fator menos favorável para fazerem mais do que o esperado, reduzindo a sua vontade de trabalhar e a sua dedicação.

Dos discursos analisados, independentemente das discrepâncias entre a ordem normativa/prescritiva e as realidades concretas de cada organização escolar, emergiu uma matriz convergente de opiniões entre os diretores do nosso estudo, das quais salientamos algumas mais importantes: desenvolvimento de boas relações humanas; o sucesso dos alunos; a qualidade do ensino e das aprendizagens; a disciplina; as lideranças centradas nos problemas pedagógicos da aprendizagem; desenvolvimento e formação profissional permanente; maior autonomia, quer do diretor, quer da gestão intermédia; monitorização dos processos; e, por fim, maior envolvimento parental no processo de aprendizagem dos alunos e na escola.

Considerando todos os aspetos do nosso estudo, este permite-nos referir que a liderança escolar é parte integrante do processo educativo e, por essa razão, nenhum membro da comunidade educativa (alunos, pais, professores, município e outros), ganha com uma escola mal liderada. Acredita-se que o princípio mais importante da liderança escolar é o de se aproximar do seu público-alvo – os alunos –, para responder às suas necessidades, melhorar a qualidade dos resultados educativos e antecipar os desejos, inculcando valores de justiça, cidadania, liberdade e fraternidade, contribuindo, assim, para uma sociedade mais digna, culta, justa e democrática, através de uma escola aberta a todos, capaz de “[...] *prestar um serviço público de elevada qualidade na formação de cidadãos ativos e indivíduos empenhados e competentes*”.

Para terminar e em jeito de síntese, podemos afirmar, que só teremos melhores escolas quando estas tiverem uma melhor liderança, isto é, uma liderança forte e eficaz para a mudança e para a inovação, que motive à participação e ao envolvimento ativo da comunidade educativa, ou seja, uma liderança transformacional, de forma a motivar os seus colaboradores para que façam mais e melhor, preocupando-se com os processos e não com os produtos, valorizando mais a autonomia, quer seja ela “decretada” ou “construída”, isto é, atribuindo-lhe mais o papel de *líder* e não apenas o de *gestor*.

Defendemos assim, uma mudança na definição do papel do diretor escolar, para um diretor que assuma e exerça a sua liderança, o seu papel de agente de mudança, apelando ao envolvimento ativo das famílias e da comunidade educativa através de objetivos e valores comuns.

Notas

¹ CIF: Classificação Inferna Final

Referências

- A. Harris, and D. Muijs, *Teacher Leadership: Principles and Practice*. National College for School Leadership, 2003. Available:<http://www.nationalcollege.org.uk/media-dc8-33-teacher-leadership.pdf>
- Alves, A 2009. “Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira.” (Dissertação de Mestrado não editada, Ciências da Educação na área de Administração Educacional). Universidade da Madeira, Funchal.
- Avolio, B and Bass, B. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Published by Mind Garden.
- Barracho, C 2008. *Poder, Autoridade e Liderança – Uma Perspetiva Multi/Interdisciplinar*. Lisboa. Universidade Lusíada Editora, 303 pp.
- Barracho, C. & Martins, C 2010. *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo, 175 pp.
- Barreto, A 2009. “Liderança transformacional na escola: Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento.” (Dissertação de Mestrado não editada, Departamento de Ciências da Educação). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Bass, B 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bela-Matos 2011. “Práticas de Liderança do/A Diretor/a. Um estudo em escolas públicas do distrito de Coimbra”. (Tese de Mestrado não editada, Administração e Gestão Educacional) Universidade Aberta, Lisboa.
- Bento, A 2008. “Estilos de Liderança dos Líderes Escolares da Região Autónoma da Madeira”, in *Atas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*, Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (org.), Aveiro: Universidade de Aveiro, pp.145-157 (Publicação em CD-ROM – ISBN 978-972-789-281-5).
- Bexiga, F 2009. “Lideranças nas organizações escolares: Estudo de caso sobre o desempenho dos presidentes dos agrupamentos de escolas” (Tese de Doutoramento não editada, Departamento de Ciências da Educação). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Blanchard, K 2010. *Um Nível Superior de Liderança*. Lisboa. Atual Editora. 4ª Ed, 319 pp.
- Bolívar, A 2012. *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos – o que nos ensina a investigação*. V.N.Gaia. Fundação Manuel Leão, 335 pp.
- Castanheira, P 2010. “Liderança e Gestão das Escolas em Portugal: O quotidiano do presidente do conselho executivo.” (Tese de Doutoramento não editada, Departamento de Ciências da Educação). Universidade de Aveiro, Aveiro.

- Castanheira, P. and Costa, J 2007. “Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um Estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ” in *A Escola Sobe Suspeita*, Maria Sousa Jesus e Carlos Nogueira Fino (org.). Porto: ASA, pp. 141-154.
- Costa, J., Neto-Mendes, A. e Ventura, A 2000. (Org.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Decreto-Lei n.º115/A-1998, de 4 de maio
- Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de abril
- Diogo, J 2004. “Liderança das Escolas: sinfonia ou jazz?” in *Políticas e gestão local da educação: Atas do III simpósio sobre organização e gestão escolar*, J. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 267-277.
- Freitas, A 2011. “A liderança do presidente da Escola Secundária Jaime Moniz, no Funchal.” (Dissertação de Mestrado não editada, Administração e Gestão Educacional). Universidade Aberta, Lisboa.
- Fullan, M 2003. *Liderar numa cultura de mudança*. Porto. Edições ASA, 143 pp.
- Kouzes, J. & Posner, B 2009. *Desafio da Liderança*. Casal de Cambra. Caleidoscópio, 406 pp.
- L. Torres 2011. “Liderança Singular na Escola Democrática: Ameaças e Contradições” in *A Cidadania e a Democracia nas Escolas*, Jorge Silva e outros (Orgs.), Guimarães: Centro de Formação Francisco de Holanda, pp.27-36.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S. e Wahlstrom, K 2004. Review of research. How leadership influences student learning. Disponível em <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx>, consultado em 07 de julho de 2011.
- Nye, J 2009. *Liderança e Poder*. Lisboa. Editora Gradiva. 1ª Edição, 259 pp.
- R. Bogdan, and S. Biklen 1994. *Uma Introdução à Teoria e Métodos*. Porto: Porto Editora.
- R. Yin 2001. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. 2ª Ed., Porto Alegre: Bookman.
- Rego, A. 1998. *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. 1ª Ed., Aveiro, Universidade de Aveiro, 502 pp.
- Rodrigues, L 2011. “Liderança Instrucional: Comportamentos facilitadores do diretor”. (Dissertação de Mestrado não editada, Departamento de Educação). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Sanches, M. F 1996. “Imagens de Liderança Educacional: ação tecnocrática ou ação moral e de transformação?”, *Revista da Educação*, vol. 6 (1), pp. 13-35.
- Sanches, M. F 1999. “Liderança Pedagógica e Social: retratos entre pares”, *Revista da Educação*, vol. 8 (2), pp. 65-81.
- Sanches, M. F 2009. “A (in)sustentável leveza da liderança dos professores em contextos de mudança: Contrastes entre idealidade e realidade” in *A escola como espaço social: leituras e olhares de professores e alunos*, Sanches et al. (Orgs.), Porto: Porto Editora, pp.125-162.
- Sergiovanni, T 2004. *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA, 256 pp.
- Silva, J 2010. *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos*. V.N.Gaia. Fundação Manuel Leão, 224 pp.
- Silva, S. & Lima, J 2011. “Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária”, *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 45 (1), pp.111-142.

Soares, M 2010. “Perspetivas organizacionais sobre a liderança colegial em contexto educativo: um estudo de caso.” (Dissertação de Mestrado não editada, Área de Especialização em Administração Educacional). Universidade do Minho, Braga.

Teles, C 2009. “Percurso de liderança(s) nas escolas: Estudo nas escolas do 1º ciclo do ensino básico da RAM.” (Dissertação de Mestrado não editada, Departamento de Ciências da Educação na área da Administração Educacional). Universidade da Madeira, Funchal.

Torres, L & Palhares, J 2009. “Estilos de Liderança e escola democrática”, in Atas do encontro Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea, Pedro Abrantes e outros (Orgs.), Vol. I – Comunicações. Lisboa/ISCTE: Secção da Sociologia da Educação da Associação Portuguesa de Sociologia, pp.123-142. Available <http://www.aps.pt/?area=013>.

U. Flick 2009. Qualidade na Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 196 pp.