

## Lideranças em contexto escolar: o caso da Escola de Formação de Professores de Cambulo

Marta Abelha, Idalina Martins, Alberto Muquendi e Cristina Costa Lobo, Universidade Portucalense

### Resumo

*Investigações realizadas no âmbito das lideranças em contexto escolar têm salientado a importância da liderança como um dos fatores de mudança, desenvolvimento e melhoria das organizações escolares (Day et al., 2000, 2009; Elmore, 2000; Fullan, 2003; Leithwood & Jantzi, 2000). Neste sentido, a principal ambição do presente estudo é compreender de que forma professores de uma escola de formação de professores do município do Cambulo percebem a liderança protagonizada pelo diretor. De modo a dar resposta à problemática de investigação, anteriormente mencionada, delinearam-se três objetivos de investigação, designadamente: i) caracterizar o modo como professores da escola de formação de professores do município do Cambulo percebem a liderança protagonizada pelo diretor; ii) compreender a influência do diretor nas dinâmicas de trabalho docente e iii) desenvolver conhecimento sobre o estilo de liderança preconizado na escola de formação de professores do município do Cambulo.*

*A metodologia adotada na presente investigação assumiu uma natureza essencialmente qualitativa, tendo o estudo de caso sido a estratégia de investigação privilegiada. O estudo empírico decorreu no ano letivo de 2014 numa escola de formação de professores do município de Cambulo. A principal técnica de recolha de dados foi o inquérito por questionário MLQ de Avolio & Bass (2004) aplicado à totalidade dos docentes (n=51), tendo sido validados 35 dos questionários respondidos. A análise de estatística simples foi a técnica de tratamento de dados usada.*

*Os principais resultados do estudo apontaram para o facto de o diretor da escola de formação de professores do município do Cambulo revelar atitudes comportamentais e posições consonantes com as características dos três tipos de liderança, sendo notória a prevalência das características associadas à Liderança Transformacional e à Liderança Transacional sobre as da Liderança Laissez-Faire.*

*Palavras-chave: líder, diretor de escola; estilos de liderança.*

### Introdução

*A liderança em contexto escolar tem-se revelado um tema recorrente nas últimas décadas, com abordagens e perspectivas diversas. Tumbula (2012) defende que as escolas com maior sucesso são as que apresentam uma liderança forte, isto é, onde os líderes procuram melhorar as suas práticas e, por conseguinte, proporcionar melhorias nos processos de ensino e aprendizagem.*

*Apesar de existirem diferentes formas de liderar as escolas, algumas investigações apontam que a chave do sucesso reside em conseguir encontrar os valores e os meios adequados, de modo a gerir as tensões e os dilemas que os líderes enfrentam no exercício diário das suas funções (Day et al., 2000; Fullan, 2003). Assim, esta comunicação tem como pano de fundo uma investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão da Educação, da Universidade Portucalense, cuja principal ambição consiste em dar a conhecer percepções de professores de uma escola de formação de professores (EFP) do município do Cambulo sobre a liderança do diretor, facto*

que poderá ser impulsionador da compreensão das lideranças das demais escolas da província de Lunda Norte.

#### **Enquadramento teórico**

*As lideranças em contexto escolar assumem algumas especificidades que as distinguem de outros contextos. A este propósito, Sergiovanni afirma que “as escolas necessitam de lideranças especiais porque são locais especiais”, destacando que às escolas cumpre “dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam”. (2004, p. 172).*

*Com efeito, as escolas são espaços onde se congregam realidades sociais e educativas e, simultaneamente, onde convivem e interagem diferentes atores com funções educativas diversas. Cada um destes atores é um indivíduo que se faz acompanhar de um conjunto de valores, capacidades, interesses, aptidões, sonhos... os quais transporta para a organização escolar. Neste sentido, a escola é um local que “está cheio de valores, expectativas, motivações, conflitos, fins diversos.” (Santos Guerra, 2002, p. 35).*

*Apesar de existirem diferentes formas de liderar as escolas, algumas investigações apontam que a chave do sucesso reside em conseguir encontrar os valores e os meios adequados de modo a gerir as tensões e os dilemas que os líderes enfrentam no exercício diário das suas funções (Day et al., 2000; Fullan, 2003). Neste sentido, o desafio do líder não está no conhecimento da legislação, pois pode ser consultada a qualquer momento; o fundamental para o líder é a comunicação, são as relações, é a construção do conhecimento e a criação de coerência. (Ferreira, 2005 e Fullan, 2003). Assim, liderar uma escola relaciona-se, cada vez mais, com a capacidade de delinear uma visão pessoal para a organização, comunicá-la aos elementos da comunidade e conseguir mobilizá-los de modo a que estes se apropriem dessa visão e a percecionem como sua. Nesta perspetiva, os líderes trabalham para e com as outras pessoas, alcançando em conjunto objetivos definidos e trabalhados em equipa, permitindo que todos se sintam envolvidos na construção do projeto e na celebração do seu sucesso.*

*No atual contexto, caracterizado por rápidas e constantes mudanças, emerge a necessidade de uma liderança preconizada por líderes visionários, com orientação estratégica face a um futuro a longo prazo e, nesse sentido, aparece a Liderança Transformacional (termo utilizado pela primeira vez por Burns em 1978). O conceito de Liderança Transformacional tem vindo a ser discutido por diversos autores, destacando-se Bass (1999), que nas suas abordagens salienta que este tipo de liderança permite o uso de processos de influência de ordem superior, porque o líder ao deparar-se com um problema questiona-se, de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. Assim, a influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os liderados se percecionam, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes apresenta. Bass & Avolio (2004). Os líderes transformacionais são percecionados como indivíduos pró-ativos, que se empenham em otimizar o desenvolvimento e a inovação dos liderados, do grupo e da organização, que os motivam a superar os níveis de desempenho definidos e a elevar os níveis morais e éticos.*

*A estrutura psicológica dos líderes transformacionais envolve a disposição para a ascensão social, a crença na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador. Enquanto modelo a seguir, apresenta uma orientação positiva para consigo próprio e para com os outros, abertura intelectual, curiosidade e flexibilidade. Neste sentido, os líderes transformacionais assumem-se como agentes de mudança, pois incitam e transformam atitudes, crenças e expectativas dos liderados, tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass, 1990).*

*Varela (2012), tendo por referência os estudos desenvolvidos por Bass & Avolio (2004), defende uma complementaridade entre os estilos de liderança*

*transaccional e transformacional, a qual se reflete na eficácia e satisfação dos liderados, dado que o potencial de desempenho é alcançado na reunião de comportamentos associados a ambos os estilos. Esta teorização está em consonância com Robbins (2002, p. 319) quando afirma que “a liderança transformacional é construída em cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transaccional”.*

*A Liderança Transformacional pressupõe quatro componentes essenciais, designadamente: a componente carismática que pretende o desenvolvimento de uma visão e a indução de orgulho, de respeito e de confiança; a componente inspiracional que se reveste de motivação, de estabelecimento de objetivos e metas elevadas, de modelagem de comportamentos no sentido de alcançar as metas estabelecidas; a componente de respeito pelos liderados que pressupõe prestar-lhes toda a atenção; e a componente de estimulação intelectual que se caracteriza como “de desafio, de espicaçar os subordinados com novas metas e com novos métodos para as atingir” (Castanheira & Costa, 2007, p. 143).*

*Nesta perspetiva, o líder transformacional esforça-se no sentido de compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros, tratando cada indivíduo de forma singular. Por outras palavras, reconhece e satisfaz as necessidades dos liderados, proporciona-lhes um ambiente favorável e promotor do desenvolvimento pessoal, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um. Estes líderes tendem a conseguir transformar os liderados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a ir mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores. Todavia, esta atitude só poderá emergir se os liderados se sentirem satisfeitos e confiarem na organização e nos seus decisores e, por outro lado, reconhecerem que o seu bem-estar é uma preocupação da organização.*

*Segundo Castanheira & Costa (2007, p. 144), a Liderança Transformacional é apresentada como alternativa à Liderança Transaccional, a qual se sustenta num sistema de recompensas e castigos aplicados em função do cumprimento ou não dos objetivos definidos. Os líderes transacionais promovem a estabilidade limitando-se a indicar os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, pois não motivam e não influenciam os liderados. Ou seja, os líderes transacionais definem os objetivos, o reconhecimento e a recompensa a atribuir quando estes são alcançados, tendo por referência o pressuposto de que a recompensa provoca a melhoria do desempenho individual e do grupo. Esta característica pode ser efetivada com assistência em troca do esforço, demonstrando satisfação quando os objetivos são alcançados, definindo os responsáveis de cada tarefa e as recompensas a atribuir se cumpridos.*

*Em suma, a ideia fundamental que sustenta a liderança transaccional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos liderados são satisfeitos e reconhecidas se estes desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. Na ótica de Bass (1990, p. 10), a liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os liderados para responder aos próprios interesses. Este tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os liderados estabelecendo acordos para a realização das tarefas, com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado Bass & Avolio (2004), enquanto na sua forma corretiva, há uma monitorização dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida. Por outras palavras, o líder transaccional descreve os modelos a seguir e pune os liderados que não cumpram o estabelecido.*

*Em síntese, podemos afirmar que, de um modo simplista, os líderes transacionais conduzem e motivam os liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificam as funções de cada um e as exigências da tarefa. Por outro la-*

do, os líderes transformacionais incitam e inspiram, apelando à consciência dos liderados com o intuito de alcançarem elevados ideais e valores, induzindo-os a irem além dos seus interesses pessoais, valorizando os interesses comuns da organização.

A Liderança Laissez-Faire caracteriza-se por uma certa apatia, por parte dos líderes, face aos problemas, atuando apenas quando os problemas se agravam. Remete para a ausência de comportamentos de liderança, isto é, os líderes evitam envolver-se em assuntos importantes, estão ausentes quando são necessários e esquivam-se a situações de tomada de decisão. Barracho (2012) defende que este estilo de liderança aponta para um líder que se abstém de tentar influenciar os liderados, abdicando das responsabilidades e da tomada de decisões. Tais factos traduzem-se em contextos de trabalho onde não existem objetivos definidos, uma vez que não são assumidos quaisquer planos de ação e a tomada de decisões importantes tende a ser adiada. Nas palavras do autor, “este factor identifica simplesmente a ausência ou evitamento do exercício de liderança, traduzido geralmente por uma influência nos resultados obtidos” (Barracho, 2012, p. 177).

### **Metodologia**

O enquadramento metodológico pretende explicitar as opções metodológicas assumidas no estudo empírico realizado, isto é, tornar evidente “como é que a problemática foi investigada [empiricamente] e a razão por que determinados métodos e técnicas foram utilizados” (Bell, 2004, p. 85), explicitando as nossas opções metodológicas.

O problema de investigação situa-se na análise e compreensão das lideranças em contexto escolar na figura do diretor escolar, e traduz-se na seguinte questão enquadradora: Quais as perceções dos professores EFP do município do Cambulo sobre a liderança protagonizada pelo diretor?

Com a finalidade de produzir conhecimento sobre esta problemática de investigação foram definidos os seguintes objetivos de investigação, a saber:

i) caracterizar o modo como professores da EFP do município do Cambulo percecionam a liderança protagonizada pelo diretor; ii) compreender a influência do diretor nas dinâmicas de trabalho docente e iii) desenvolver conhecimento sobre o estilo de liderança preconizado EFP do município do Cambulo.

Neste sentido, a metodologia adotada na presente investigação assumiu uma natureza essencialmente qualitativa, uma vez que adotou um carácter predominantemente descritivo (Bogdan & Biklen, 1994) das perceções dos professores sobre a liderança protagonizada pelo diretor de escola. Todavia, selecionámos como principal técnica de recolha de dados o inquérito por questionário que, apesar de associada à investigação quantitativa, nos permitiu recolher dados fundamentais para a consecução dos objetivos a que nos propusemos.

Partindo dos objetivos de investigação já mencionados, selecionámos um método de investigação predominantemente qualitativo – o Estudo de Caso – que, segundo Yin (2005), permite investigar um fenómeno atual no seu contexto real. Ora, neste estudo, o «fenómeno» a investigar é a liderança em contexto escolar desenvolvendo-se a respetiva investigação no «contexto real» da EFP do município do Cambulo. Apesar do estudo de caso ser frequente no âmbito das metodologias qualitativas, tal não significa que não possa contemplar perspetivas quantitativas (Latorre et al., 2003), uma vez que nesta investigação se utilizou a técnica do inquérito por questionário, de natureza quantitativa.

De modo a realizarmos o nosso estudo empírico, que decorreu durante o ano letivo de 2014, selecionámos intencionalmente uma EFP, cujo corpo docente era constituído 51 docentes. A principal técnica de recolha de dados foi o in-

quérito por questionário: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Avolio & Bass (2004), aplicado à totalidade dos docentes, ao qual responderam 42 dos inquiridos e dos quais foram validados 35 questionários.

No caso particular deste estudo, utilizámos o MLQ, pois é um instrumento validado por diferentes estudos (Avolio & Bass, 2004; Barreto, 2009; Castanheira & Costa 2007), destinado a identificar tipos de liderança e comportamentos de eficácia associados ao sucesso individual do líder e da organização.

O MLQ é constituído por 45 asserções que identificam e medem diferentes comportamentos, os quais estão associados a um determinado estilo de liderança e aos seus resultados (Barreto, 2009; Castanheira & Costa, 2007). A escala utilizada é ordinal de cinco pontos (tipo Likert), representando a frequência com que esses comportamentos são manifestados pelo líder e percebidos pelos respondentes. No questionário integrámos ainda três questões para obtermos dados sobre a caracterização pessoal e profissional dos professores respondentes.

Finalizada a recolha de dados foi necessário proceder à sua análise e interpretação, dois procedimentos que se complementam, uma vez que a análise organiza e sintetiza os dados de modo a dar resposta ao problema de investigação e a interpretação procura o significado das respostas. O presente estudo privilegiou como técnica de tratamento de dados a análise estatística simples.

#### **Apresentação e discussão dos resultados**

A escola onde decorreu o estudo empírico é uma EFP vocacionada para a formação inicial de professores, habilitados para o exercício da atividade docente de pelo menos duas disciplinas nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Secundário. Relembramos que a amostra é constituída por 35 professores que responderam ao MLQ, do universo de 51 que, no ano letivo de 2014, lecionavam na EFP do município do Cambulo.

Em relação ao sexo dos professores respondentes, o masculino prevalece maioritariamente (91,4%) sobre o feminino (8,6%), contrariando a generalidade dos estudos realizados onde a docência é uma atividade desenvolvida por professores do sexo feminino. (Lang, 2008; Montero, 2005; Tardif & Lessard, 1999).

Quanto ao tempo de serviço docente, verifica-se que a maioria dos respondentes se distribui por dois dos intervalos de tempo apresentados: o intervalo dos 7-18 anos (42,8%) e o dos 19-30 anos (37,2%). No total, 80% dos professores respondentes lecionam na reunião destes dois intervalos de tempo, isto é, entre os 7 e os 30 anos, revelando estabilidade do corpo docente.

O bacharelato é o grau académico de mais de metade dos professores respondentes (54,3%), seguindo-se a licenciatura com um valor percentual de 40,0%. Importa salientar que existem respondentes que se encontram a estudar (5,7%), ou seja, que estão a concluir licenciatura. Realçamos que as 3 docentes respondentes do sexo feminino são portadoras de licenciatura.

Em relação à idade dos professores respondentes, foi-nos possível averiguar que a das docentes do sexo feminino variava entre os 27 e os 42 anos, sendo a média aritmética de 34 anos. Por sua vez, a idade dos professores do sexo masculino situava-se entre os 24 e os 56 anos, assumindo uma média aritmética de 34,2. Considerando o somatório da idade do total de professores respondentes, a média aritmética era de 34,14 anos. Esta média de idades revela que a amostra dos professores respondentes é constituída por docentes tendencialmente jovens e, possivelmente, com aspirações futuras na carreira docente; daí alguns se encontrarem a realizar formação.

A liderança é um processo complexo independentemente do contexto em que se insere. No caso específico deste estudo, o contexto é EFP do município do

*Cambulo e os resultados que apresentamos não são passíveis de generalização; todavia, poderão assumir-se como possível contributo para a compreensão desta problemática nas demais escolas de formação de professores da província de Luanda Norte.*

*Assim, tendo por referência o primeiro objetivo que se reporta ao modo como professores da EFP do município do Cambulo percebem a liderança protagonizada pelo diretor, verificámos que a tendência da generalidade dos respondentes se focalizou nas categorias de resposta associadas à Liderança Transformacional e à Liderança Transacional.*

*Na Liderança Transformacional os professores respondentes destacaram comportamentos do diretor associados a duas categorias, designadamente a Motivação inspiracional (IM) e a Consideração individual (IC). Em relação à categoria Motivação inspiracional (IM), os resultados revelaram que os professores consideraram que o diretor lhes apresenta uma visão motivadora do futuro e lhes fala com otimismo sobre o mesmo. Por outro lado, os respondentes também revelaram a percepção de que o diretor tem confiança de que os objetivos serão alcançados e que apresenta um discurso entusiasta sobre o que é suposto ser realizado. Na categoria Consideração individual (IC), os resultados evidenciaram que, para os professores respondentes, o diretor se disponibiliza a formar e ajudar a resolver problemas de cada um e, igualmente, a desenvolver os pontos fortes de cada indivíduo.*

*Na Liderança Transacional os respondentes destacaram que os comportamentos do diretor se coadunam com a categoria Recompensa por objetivos atingidos (CR), mais expressivamente com o facto de explicitar o que cada um pode esperar receber após atingir os objetivos de desempenho. Reconheceram, igualmente, que o diretor os apoia em troca dos esforços prestados. Estes resultados poderão revelar a existência de uma comunicação clara entre o diretor e os respondentes aquando da definição de objetivos de desempenho e de recompensas a receber (Barracho, 2012; Barreto, 2009). Por oposição, induz-nos a questionar a existência de sanções a aplicar aos professores que não alcancem os níveis de desempenho desejados.*

*As categorias referentes à Liderança Laissez-Faire foram as que recolheram menor associação de comportamentos do diretor por parte dos professores respondentes. Contudo, para alguns dos respondentes o diretor demite-se de atuar no momento certo, permitindo que os problemas se agravem.*

*Face a estes resultados concluímos que, segundo a percepção dos respondentes, o diretor da EFP do município do Cambulo revela atitudes comportamentais e posições que se coadunam com características dos três tipos de liderança. Todavia, é notória a prevalência de características associadas à Liderança Transformacional e à Liderança Transacional sobre as de Liderança Laissez-Faire.*

*Assim, confrontando os resultados com o referencial teórico, poderemos inferir que o diretor da EFP do município do Cambulo é um líder que apresenta atitudes e comportamentos de complementaridade entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional (Robbins, 2002; Varela, 2012) e, por outro lado, que privilegia a comunicação, as relações, a construção de conhecimento e a criação de coerência (Ferreira, 2005; Fullan, 2003).*

*O segundo objetivo do estudo remete para a compreensão da influência do diretor nas dinâmicas de trabalho docente. Uma vez que os resultados do estudo associam o diretor a atitudes e comportamentos das Lideranças Transformacional e Transacional, confrontaremos as categorias a que os respondentes mais vincularam o diretor da EFP do Cambulo com a sua caracterização expressa no referencial teórico.*

*No estilo de Liderança Transformacional, a categoria Motivação inspiracional (IM) pressupõe líderes que motivam quem os rodeia, promovem um espírito de equipa, articulando os objetivos comuns e a mútua compreensão do que é*

*certo e importante. São líderes que tendem a oferecer visões do que é possível atingir e de como o fazer, reforçando e promovendo expectativas positivas sobre o que é necessário realizar (Barracho, 2012; Barreto, 2009). A inspiração poderá ocorrer sem que exista identificação dos liderados com o líder.*

*Por sua vez, a categoria Consideração individual (IC) aponta para um líder que compreende e partilha das preocupações e necessidades dos outros, considerando cada indivíduo singularmente, proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento das potencialidades individuais, criando oportunidades e dinâmicas de trabalho organizacional de apoio ao crescimento individual. Os líderes conseguem provocar mudanças nos liderados através da definição ou redefinição da cultura organizacional ou, por exemplo, colaborando com os liderados tratando cada um como indivíduo e não como mais um membro do grupo, valorizando as suas necessidades individuais. (Barracho, 2012; Barreto, 2009).*

*No estilo de Liderança Transacional, a categoria Recompensa por objetivos atingidos (CR) reporta-se a líderes que definem os objetivos, o reconhecimento e a recompensa a receber quando os mesmos são atingidos, assumindo que essa recompensa é indutora da melhoria do desempenho individual e do grupo. Os líderes que se pautam por esta característica tendem a dar assistência em troca do esforço, a demonstrar satisfação quando os objetivos são alcançados, a definir, especificamente, os responsáveis de cada tarefa e as recompensas a receber após o cumprimento das mesmas. (Barracho, 2012; Barreto, 2009).*

*Assim, cruzando as características que estão associadas ao líder das três categorias de liderança a que os respondentes mais vincularam o diretor da EFP do município do Cambulo, compreendemos que o comportamento do diretor influencia as dinâmicas de trabalho docente. Perante os resultados obtidos, poderemos deduzir que a influência do diretor da escola de formação de professores do município do Cambulo nas dinâmicas de trabalho docente tende a manifestar-se ao nível: i) da capacidade de inspirar, de motivar e de fomentar o espírito de equipa; ii) da construção de uma visão comum com expectativas positivas; iii) da partilha de preocupações e necessidades; iv) do desenvolvimento de potencialidades individuais; v) do crescimento individual; vi) da colaboração para melhorar o indivíduo; vii) da definição de objetivos, de responsáveis pela realização de cada tarefa e de recompensas; viii) do reconhecimento pelo esforço; ix) da manifestação de satisfação face ao objetivo alcançado.*

*O terceiro objetivo remete para o desenvolvimento de conhecimento sobre o estilo de liderança preconizado na EFP do município do Cambulo e, face aos resultados obtidos, os professores respondentes apontaram para um diretor que privilegia comportamentos e atitudes associados à Liderança Transformacional e à Liderança Transacional. Apesar do valor da média global das categorias da Liderança Transformacional ser ligeiramente superior ao da média das categorias da Liderança Transacional, a diferença (0,121) é pouco significativa, os resultados obtidos apontam para a reunião destes dois estilos de liderança numa perspetiva de complementaridade. Importa referir que, não obstante a diferença, os resultados obtidos na Liderança Laissez-Faire não são de desprezar.*

*As três categorias referentes aos Resultados da Liderança obtiveram resultados muito próximos, sendo a categoria Satisfação a que obteve uma média global mais elevada, denotando que os professores respondentes estão satisfeitos com os métodos de liderança do diretor e com o modo como este trabalha com cada um deles. A categoria Esforço Extra também foi valorizada pelos respondentes, em particular o facto de o diretor aumentar a vontade dos professores exercerem as suas funções com mais afinco. Na categoria Eficiência o enfoque situou-se ao nível do diretor ir ao encontro dos objetivos e necessidades da organização e de liderar um grupo eficaz.*

Os resultados obtidos neste estudo focalizaram-se na percepção dos professores respondentes e, em nosso entender, para aprofundar o conhecimento sobre o estilo de liderança preconizado EFP do município do Cambulo seria necessário aplicar o inquérito por questionário a outros elementos da comunidade escolar, designadamente aos alunos, ao diretor, aos subdiretores e ao pessoal não docente. Essa auscultação poderia ser enriquecida com a realização de entrevistas a alguns dos elementos da comunidade escolar, no sentido de melhor compreender alguns aspetos particulares do estilo de liderança preconizado pelo diretor na EFP do município do Cambulo, confrontando-se diferentes perspetivas.

#### **Principais conclusões**

Face aos resultados obtidos poderemos concluir que o diretor da EFP do município do Cambulo apresenta uma mescla de comportamentos associados à Liderança Transformacional e à Liderança Transacional. Assim, como exemplos de comportamentos da Liderança Transformacional apontamos: motivar os professores, falando-lhes com entusiasmo sobre o futuro e os objetivos a alcançar; manifestar confiança na capacidade de alcançar objetivos; procurar soluções e perspetivas alternativas para os problemas; considerar a individualidade de cada professor; ajudar a desenvolver as potencialidades de cada um (Avolio & Bass, 2004; Castanheira & Costa 2007). A definição de objetivos e de recompensas a atribuir, a planificação de estratégias e a atribuição de tarefas, o apoio em troca de um esforço extra para atingir objetivos, a especificação de padrões de desempenho, definindo desempenho eficaz de ineficaz e formas de correção dos desvios são exemplos de comportamentos associados à Liderança Transacional. (Avolio & Bass, 2004; Castanheira & Costa, 2007).

Não obstante a predominância dos dois estilos de liderança acima mencionados, importa referir que a associação dos comportamentos do diretor da EFP do município do Cambulo ao estilo de Liderança Laissez-Faire não assumiu valores totalmente desprezíveis, designadamente nas asserções “Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”, “Evita envolver-se quando surgem questões importantes” e “Evita tomar decisões”. Este estilo de liderança remete para comportamentos de alguma inatividade do líder face aos problemas, limitando-se a atuar apenas quando estes se agravam ou se tornam crónicos.

Os resultados obtidos apontaram para médias de pontuações elevadas nas categorias referentes aos Resultados da Liderança, facto que poderá indiciar disponibilidade dos respondentes para participar de forma ativa na construção do Projeto Educativo de Escola, enquanto instrumento agregador e mobilizador de todos os elementos da comunidade escolar e no sentido de alcançar a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Uma vez que os resultados apresentados se reportam ao modo como um conjunto de docentes da EFP do município do Cambulo percebe a liderança do diretor dessa escola, sugerimos que este documento seja devolvido à escola e analisado com o diretor, caso este o solicite. Esta devolução do documento ao diretor e possível análise carecem de uma explicação dos três estilos de liderança e dos comportamentos que lhe estão associados, de modo a que este realize uma autoreflexão consciente e informada dos resultados.

#### **Referências bibliográficas**

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar editora.



Barreto, A. (2009). *Liderança Transformacional na Escola. Um estudo de caso de o presidente de um agrupamento [Dissertação de Mestrado]*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden

Bass, B. & Stogdill's, R. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. New York: The Free Press.

Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Castanheira, P. & Costa, J. (2007). *Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-Faire: Um Estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ*. In M.S. Jesus & C.N. Fino (Org.). *A Escola Sob Suspeita* (pp. 141-154). Porto: Edições ASA.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. & Beresford, J. (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.

Ferreira, F. (2005). *Metáforas organizacionais: o centro e a rede*. In J. Formosinho, A.S. Fernandes, J. Machado, & F.I. Ferreira. *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação* (pp. 165-191). Porto: Edições ASA.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.

Lang, V. (2008). *A profissão de professor na França: permanência e fragmentação*. In M. Tardif & C. Lessard (Orgs.). *O ofício de professor. História, perspectivas e desafios internacionais* (pp. 152-166). Petrópolis: Editora Vozes.

Latorre, A., Rincón, D. & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.

Montero, L. (2005). *A construção do conhecimento profissional docente*. Lisboa: Instituto Piaget.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Santos Guerra, M.A. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.

Sergiovanni, T. (2004). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal na escola*. Porto: Edições ASA.

Tardif, M. & Lessard, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels*. Québec: Presses de l'Université Laval/De Boeck.

Tumbula, S.H. (2012). *Culturas organizacionais e liderança nas escolas. A gestão por valores*. Luanda: Texto editores, Lda.

Varela, M.T. (2012). *Liderança Transformacional – Transaccional, Eficácia da Equipa e Satisfação como Líder [Dissertação de Mestrado]*. Cidade da Praia, Santiago: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

Yin, R. (2005). *Planejamento e métodos. Estudo de caso*. Lisboa: Editor Bookman.