

A liderança em contexto educativo: um estudo no Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela, Angola.

Domingos Luís Sacazanga

Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão da Educação

Orientação: Prof.^a Doutora Sandra Raquel Gonçalves Fernandes

setembro, 2019



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Domingos Luís Sacazanga

A liderança em contexto educativo: um estudo no Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela, Angola.

Dissertação apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação, sob a orientação da Professora Doutora Sandra Raquel Gonçalves Fernandes

Departamento de Psicologia e Educação
setembro, 2019



AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro à Deus que pela sua graça e misericórdia concedeu-me saúde e força para a realização deste trabalho.

Aos meus pais em memória, pela amor e carinho que sempre me prestaram.

À minha família, especialmente a minha querida esposa e filhos (as) pelo apoio e sacrifícios concentrados durante o curso.

À professora Doutora Sandra Fernandes, minha orientadora, pela forma sábia e paciente como dirigiu-me durante todo o processo.

Ao coletivo de professores da Universidade Portucalense que durante a pós-graduação proporcionou-me conhecimentos suficientes para a concretização de mais uma etapa da minha formação.

À Universidade Portucalense – Infante D. Henrique, que me concedeu a oportunidade de desenvolver o Mestrado.

Ao Comando da Força Aérea Nacional Angolana, na pessoa de Sua Excelência General Comandante, pelo apoio prestado.

Aos colegas do curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional em Benguela pelo espírito de inter-ajuda e cooperação.

Aos colegas de serviço, principalmente o Tenente Gelson, o Sargento Rodrigo e o Soldado Bastos, pelo apoio prestado.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram-me a tornar possível a realização deste trabalho.

RESUMO

O desenvolvimento do trabalho de investigação sobre “A liderança em contexto educativo: um estudo no Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC) – Angola” tem por finalidade questionar com base nos fatores/categorias das dimensões de liderança, o estilo de liderança exercido pelo Diretor do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela no desempenho das suas funções, outrossim, questionar a existência de lideranças informais no estabelecimento de ensino em estudo.

Iremos inicialmente, fazer referência à algumas definições do conceito de liderança sob vários pontos de vista e às principais teorias de liderança.

Um enfoque particular será dado aos conceitos de lideranças formais e informais assim como à liderança e gestão das organizações educativas e finalmente se fará um enquadramento legal sobre a administração e gestão do Sistema de Educação e Ensino no contexto angolano.

A metodologia adotada para responder aos propósitos da presente pesquisa será o estudo de caso do tipo descritivo e seguirá uma abordagem qualitativa. Quanto ao método de raciocínio será o indutivo.

Para a recolha de dados será utilizado o questionário multifatorial de liderança (*Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ-5x*), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), para identificar o estilo de liderança através da avaliação do comportamento pelo próprio líder e por outros Agentes de Educação e Ensino.

Palavras-Chave: Liderança. Estilos de Liderança. Liderança Formal. Liderança Informal. Liderança e Gestão. Organização Educativa.

ABSTRACT

The development of the research work on "Leadership in the Educational Context: a Case Study at Institute of Administration and Management of Catumbela" aims to question based on the factors / categories of leadership dimensions, the leadership style exercised by the Director of the Middle Institute of Administration and Management of Catumbela in the performance of their duties, and also to question the existence of informal leaderships in the teaching establishment under study.

We will initially refer to some definitions of the concept of leadership from various points of view and the main theories of leadership.

A particular focus will be given to the concepts of formal and informal leadership as well as to the leadership and management of educational organizations and finally a legal framework will be established on the administration and management of the Education and Teaching System in the Angolan context.

The methodology adopted to answer the purposes of the present research will be the case study of the descriptive type and will follow a qualitative approach. As for the reasoning method will be the inductive.

For the data collection, the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5x), developed by Bass and Avolio (2004), will be used to identify the style of leadership through the evaluation of behavior by the leader himself and by other Education Agents and Teaching.

Keywords: Leadership. Leadership Styles. Formal Leadership. Informal Leadership. Leadership and Management. Educational Organization

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE GERAL.....	IV
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA	15
1.1 <i>Definição de Liderança</i>	15
1.2 <i>Teorias Clássicas de Liderança</i>	17
1.2.1 <i>Teoria de traços e competências</i>	18
1.2.1.1 <i>Teorias sobre estilos de liderança ou comportamentais</i>	20
1.2.1.2 <i>Teorias contingenciais ou situacionais de liderança</i>	22
1.2.1.3 <i>Teoria transacional, transformacional, e Laissez-faire</i>	24
1.2.1.3.1 <i>Liderança Transacional</i>	26
1.2.1.3.2 <i>Liderança Transformacional</i>	27
1.2.1.3.3 <i>Liderança Laissez-Faire</i>	29
1.3 <i>Gestão e Liderança</i>	29
1.4 <i>Lideranças Formais e Informais</i>	33
1.4.1 <i>Tipos de líderes Informais</i>	37

1.5 <i>Liderança, administração e gestão das organizações educativas em Angola</i>	38
1.6 <i>Conflitos</i>	42
CAPÍTULO 2- METODOLOGIA	44
2.1 <i>Finalidade e Objetivos de Estudo</i>	46
2.2 <i>Abordagem Qualitativa em Investigação</i>	49
2.3 <i>Estudo de Caso em Investigação</i>	50
2.4 <i>Recolha de Dados</i>	50
2.4.1 <i>Procedimentos</i>	51
2.4.1.1 <i>Inquérito por Questionário</i>	51
2.5 <i>Caraterização da Escola</i>	58
2.5.1 <i>Evolução e Meio Envolvente</i>	58
2.5.2 <i>Instalações</i>	58
2.6 <i>Oferta Formativa e População Docente e Discente</i>	59
2.6.1 <i>Oferta formativa</i>	59
2.6.2 <i>População Docente e Discente</i>	59
2.7 <i>A População e Amotra</i>	59
2.8 <i>Análises de Dados</i>	61
2.9 <i>Cuidados éticos</i>	62
CAPÍTULO 3- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	63
3.1 <i>Apresentação dos Resultados</i>	64
3.2 <i>Inquérito por Questionário</i>	64
3.2.1 <i>Caraterização da amostra dos Agentes de Educação e Ensino (AEE) do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC)</i>	64
3.2.2 <i>Avaliação do desempenho do Diretor do Instituto na perspetiva dos Agentes de Educação e Ensino</i>	66

<i>3.2.2.1 Liderança Transformacional</i>	66
<i>3.2.2.2 Liderança Transacional</i>	71
<i>3.2.2.3 Liderança Laissez-Faire</i>	73
<i>3.2.3 Fatores de Resultados</i>	75
<i>3.2.4 Dados Complementares</i>	80
CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Questionário Multifatorial de Liderança MLQ 5x *Rater Form*

Anexo 2- Questionário Multifatorial de Liderança MLQ 5x *Leader Form*

Anexo 3- Solicitação de Autorização para o trabalho de Pesquisa

Anexo 4- Declaração de Autorização para realizar o trabalho de Pesquisa

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AAE- Agentes de Educação e Ensino

CR- Contingent Reward

GIVA- Gabinete de Inserção na Vida Ativa

LBSEE- Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino

IMAGC- Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela

IIA- Idealized Influence (Attributed)

IIB- Idealized Influence (Behavior)

IC- Individual Consideration

IM- Inspirational Motivation

IS- Intellectual Stimulation

LBSEE- Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino

LF- Laissez-Faire

MLQ- Multifactorial Leadership Questionnaire

MBEA- Management-by-Exception – Active

MBEP- Management-by-Exception – Passive

NR- Não Responderam

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - TENDÊNCIAS NO ESTUDO DA LIDERANÇA	18
QUADRO 2 - SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA SEGUNDO A TEORIA COMPORTAMENTAL	21
QUADRO 3 - COMPONENTES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL DE BASS.....	25
QUADRO 4 - GESTORES E LÍDERES	31
QUADRO 5 - DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES E GESTORES	31
QUADRO 6 – DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES FORMAIS E INFORMAIS	36

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA - 1 TIPOS DE LIDERANÇA E FATORES/CATEGORIAS EM ANÁLISE NO MULTIFACTORIAL LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ).....	52
TABELA – 2 ESCALA - MLQ.....	53
TABELA 3 - FATORES/CATEGORIAS DENTRO DOS TRÊS TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS RESULTADOS CHAVE - EXPLICAÇÃO	54
TABELA 4- DISTRIBUIÇÃO DOS AEE DA AMOSTRA SEGUNDO O GÊNERO.....	64
TABELA 5- DISTRIBUIÇÃO DOS AEE DA AMOSTRA SEGUNDO AS IDADES.....	64
TABELA 6- DISTRIBUIÇÃO DOS AEE DA AMOSTRA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO DOCENTE.....	65
TABELA 7- DISTRIBUIÇÃO DOS AEE DA AMOSTRA SEGUNDO A SITUAÇÃO PROFISSIONAL	65
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA INFLUÊNCIA IDEALIZADA – ATRIBUTOS.....	66
TABELA 9 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA INFLUÊNCIA IDEALIZADA- COMPORTAMENTOS	67
TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA INSPIRAÇÃO MOTIVACIONAL.....	68
TABELA 11 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA ESTIMULAÇÃO INTELLETUAL	69
TABELA 12 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL.....	70
TABELA 13 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA RECOMPENSA CONTINGENTE.....	71

TABELA - 14 DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA GESTÃO POR EXCEPÇÃO (ATIVA)	72
TABELA 15 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA GESTÃO POR EXCEPÇÃO (PASSIVA)	73
TABELA 16 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA <i>Laissez-faire</i>	74
TABELA 17 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA ESFORÇO EXTRA	75
TABELA 18 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA EFICÁCIA	75
TABELA 19 - DISTRIBUIÇÃO NÚMERICA E PERCENTUAL COM MÉDIA DOS ITENS QUE COMPÕEM A CATEGORIA SATISFAÇÃO	76
TABELA 20 - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA ANÁLISE COMPILADA DO TIPO DE LIDERANÇA	77
TABELA 21 – MÉDIA DE CADA UM DOS FATORES.....	78
TABELA 22 - MÉDIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	79
TABELA 23 – PARTILHA DO MESMO ESTILO DE LIDERANÇA DO LÍDER.....	81
TABELA 24 - EXISTÊNCIA DE CONTRA LIDERANÇAS OU LIDERANÇAS OCULTAS À LIDERANÇA FORMAL.....	82
TABELA 25 – ESTABELECIMENTO DE CONFLITOS OU SINERGIAS COM A LIDERANÇA FORMAL.....	82
TABELA 26 – QUANDO TOMA DECISÕES TEM EM CONTAS ESTAS LIDERANÇAS.....	83
TABELA 27 - A FORMA DE LIDERAR DO SEU LÍDER É UM BOM EXEMPLO	84

INTRODUÇÃO

As definições sobre a liderança são às centenas e revelam os mais diferentes pontos de vista, sejam de ordem prática, técnico-científica ou meramente de índole sociocultural. Barracho (2012, p. 55)

O estudo da liderança ao longo dos tempos tem mobilizado vários pesquisadores que buscam através de teorias e modelos explicativos definir, sugerir tipologias e classificações, que nos permitem entender o seu desenvolvimento.

Face à grande diversidade de teorias e modelos explicativos acerca da liderança, alguns investigadores dedicaram parte do seu tempo a sugerir tipologias e classificações que nos permitem melhor entender sua evolução e, também os resultados produzidos pelas suas investigações. Barracho (2012, p. 68)

Esses estudos podem ser divididos em quatro abordagens, nomeadamente: a teoria dos traços, a teorias sobre o estilo de liderança ou comportamentais, a teoria situacional ou contingencial e as teoria da nova liderança ou neocarismática.

Classicamente, a liderança das organizações é exercida por gestores ou seja, por indivíduos designados formalmente. “Consoante os autores e os pontos de vista por eles adotados de acordo com Mintzberg (), verifica-se que alguns fazem da liderança um caso específico da atividade de gestão. No entanto, outros com Kotter consideram a gestão um caso particular do processo de liderar.” (citado por Barracho, 2012, p. 51)

Seja qual for o ponto de vista adotado, em relação a escola, o gestor deve assumir-se como líder e, deste modo, pelo seu comportamento alcançar resultados satisfatórios.

“O professor enquanto gestor/líder escolar pode assumir diferentes estilos/comportamentos na liderança da sua organização escolar: transformacional, transaccional e “*laissez-faire*”. Bass e Avolio (2004) (citado por Bento, 2010, p. 1)

“É importante, tendo em conta a grande responsabilidade de liderar a instituição educacional que o gestor educacional, reúna esforços para motivar sua equipa para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática quotidiana.” Silva (2009, p. 68)

O Diretor enquanto líder formal da organização escolar ao assumir comportamentos transformacionais, transaccionais e *laissez-faire* em função do seu desempenho, está efetivamente a exercer a liderança docente formal, decorrente da posição que ocupa dentro da organização. Por outro lado; “os professores enquanto diretores, responsáveis de departamento, entre outros (cargos), ao partilharem experiências, ao aderirem voluntariamente a projetos, ao apoiarem e mobilizarem os seus pares e os alunos, e ao trazerem novas ideias para a escola estão a exercer a liderança docente informal.” Leithwood (2005) (citado por Fernandes 2013, p. 18)

A escola clássica de acordo com Andrade (2010, p. 148) considerava a autoridade formal decorrente dos níveis hierárquicos mas a escola de relações humanas demonstrou a existência de líderes informais que internalizavam as normas e expectativas do grupo. “Os líderes possuem autoridade formal em função das atribuições e podem exercer a liderança e admite-se, também, a hipótese de exercer a liderança sem autoridade formal”. Barata (2007, p. 8)

Para além da designação formal do poder dentro da organização, um líder emergente exerce maior influência nos grupos de tarefa, sendo que, neste caso, não se procedeu previamente uma designação formal de líder. Barracho (2012, p. 55)

O exercício da autoridade formal dentro da organização pode apresentar diversos estilos de liderança em função do comportamento do gestor escolar e facilmente percebido pelos AEE, ao mesmo tempo que a liderança informal exerce sua influência sobre o comportamento das pessoas, independentemente da autoridade instituída na organização escolar. Porém, a existência da liderança informal na organização educativa apesar de evidente, nem sempre é percebida por todos os AEE.

Esta pesquisa visa questionar com base nos fatores/categorias das dimensões de liderança, o estilo de liderança exercido pelo Diretor do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC) no desempenho das suas funções, outrossim, questionar a existência de lideranças informais ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino em estudo.

CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

O estudo da liderança ao longo dos tempos tem mobilizado vários pesquisadores que buscam através de teorias e modelos explicativos definir, sugerir tipologias e classificações, que nos permitem entender o seu desenvolvimento.

Neste capítulo, irá fazer-se referência a algumas definições do conceito de liderança sob várias perspetivas e apresentar-se-à o quadro sobre tendências no estudo da mesma com base nas abordagens dos traços, comportamentais, situacionais e neocarismáticas.

Um enfoque particular será dado aos conceitos de lideranças formais e informais assim como alguns aspetos relativos à liderança, administração e gestão das organizações educativas e finalmente se fará um enquadramento legal sobre a Administração e Gestão do Sistema de Educação e Ensino no contexto angolano.

1.1 Definição de Liderança

Desde os anos 30 até finais dos anos 60 as teorias clássicas (teoria dos traços de liderança, teorias comportamentais, teorias contingenciais, teoria da liderança situacional, teoria da troca entre líderes e liderados, teoria da meta e do caminho modelo de participação e liderança entre outras) dominaram os debates académicos, dando origem a várias definições sobre a liderança.

Para Jesuíno (2005) “existe uma panóplia de abordagens para a compreensão do fenómeno da liderança (...), contudo, não há consenso quanto à sua definição.” (citado por Guiomar, 2010, p. 2)

Hall, 1984 (citado por Andrade, 2010, p. 148) reputa que “a liderança se afigura como questão crucial a ser compreendida sobre as organizações. Quer seja a organização uma escola, uma universidade, um sindicato, uma nação”.

Enquanto Azevedo et al. (2011, p.15) refere que “a liderança é o elemento dinamizador de um grupo ou uma organização em função de uma missão ou projeto partilhado (...)”

Na perspetiva de Gómez (2008, p. 156) “a liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos”.

Para House et al. (1999) “a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações que são membros.” (citado por Afonso, 2010, p. 63)

Enquanto Maxwell (2007, p. 29) reputa que a verdadeira medida da liderança é influência-nada mais, nada menos.

Entre as definições apresentadas, podemos constatar que a liderança é definida de várias formas: As vezes como elemento dinamizador, outras vezes como arte e ainda, como capacidade para influenciar, enfim, é notória a diferença entre elas, tal como sustenta Jesuíno (2005) ao referir que “existe uma panóplia de abordagens para a compreensão do fenómeno da liderança (...), contudo, não há consenso quanto à sua definição.” (citado por Guiomar, 2010, p. 2)

Na mesma linha de pensamento, Barracho (2012, p. 55) argumenta que as definições sobre a liderança são às centenas e revelam os mais diferentes pontos de vista, sejam de ordem prática, técnico-científica ou meramente de índole sociocultural. Nesta perspetiva, constatamos que:

Bennis e Nanus (1988) refere que “há mais de 350 definições de liderança e interpretações múltiplas sobre tal constructo. Isso, não raras vezes, dificulta a

compreensão do assunto, exigindo dos pesquisadores e interlocutores uma delimitação do conceito.” (citado por Diniz, 2009, p. 30)

De acordo com Alves (2011, p. 45-46) “o termo (liderança) constitui fenômeno de estudo em diferentes ciências: Administração, Antropologia, Ciências Militares, Ciência Política, Direito, Filosofia, História, Educação, etc.”

Entretanto, Barracho (2012, p. 55) (...), após analisar a literatura especializada, verificou que o conceito de liderança, nas Ciências Sociais, aparece relacionado com três diferentes visões: (1) como atributo de uma posição, (2) como característica de uma pessoa, (3) como uma categoria de comportamento.

Na senda da sua análise, Barracho (2012) constatou na mesma literatura que a liderança não é uma qualidade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre algumas variáveis: as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, das características da organização, e, por último o ambiente económico, social, político, comumente denominado hoje em dia como *stakeholders*.

Chiavenato (2007, p. 308) faz uma distinção entre a liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem um indivíduo um líder) e a liderança como função. (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa)

1.2 Teorias Clássicas de Liderança

“Face à grande diversidade de teorias e modelos explicativos acerca da liderança, alguns investigadores dedicaram parte do seu tempo a sugerir tipologias e classificações que nos permitem melhor entender sua evolução e, também os resultados produzidos pelas suas investigações.” Barracho (2012, p. 68)

Santos & Caetano (2007) referem que “nas últimas duas décadas, surgiu uma nova linha de investigação na liderança, centrada no carisma e na competência transformacional dos líderes na sua relação com os colaboradores.” (citado por Guiomar, 2010 p. 3)

Entretanto,

Bergamini et al. (2009) ressalta que “(...) diferentes teorias sobre o fenómeno da liderança foram propostas na tentativa de desvendar qual seria a melhor abordagem para obter resultados mais eficazes e produtivos. Esses estudos podem ser divididos em quatro abordagens: dos traços; do estilo do comportamento do líder; situacional ou contingencial; e da nova liderança.” (citado por Delgado, 2013 p. 13)

O quadro a seguir espelha a tendência no estudo da liderança ao longo de quatro décadas, isto é, desde os anos 40 aos anos 80.

Quadro 1 - Tendências no estudo da liderança

Período	Abordagem	Pressuposto
Até finais dos anos 40	Traços de personalidade	Liderança é uma capacidade inata
Finais dos anos 40 até 60	Comportamento de liderança	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamento do líder
Finais dos anos 60 até início dos anos 80	Abordagens contingenciais	A eficácia da liderança é influenciada pela instituição
Início dos anos 80	Novas abordagens da liderança transformacional e transacional	A liderança depende da “visão” do líder

Fonte: Rego, 2004 (Adaptado de Guiomar, 2010)

1.2.1 Teoria de traços e competências

Durante muito tempo, acreditava-se que as pessoas nasciam com determinados traços específicos de personalidade para o exercício da liderança.

Esta crença era sustentada pelo argumento segundo o qual “não é qualquer um que pode ser líder, porque, para sê-lo, é preciso ter condições especiais que são inatas.” Gómez (2008, p. 162)

Os primeiros estudos sobre a liderança de acordo com Barracho (2012, p. 70) foram efetuados até a Segunda Grande Guerra (para a escolha de oficiais do exército) e procuraram descobrir os traços físicos, características de personalidade e capacidade (acreditava-se na altura) eram atributos dos líderes naturais.

(...) os vários estudos que foram realizados relativamente à teoria dos traços (Stogdill, 1948 e 1974; Mann, 1959; Lord, De Vader and Alliger, 1986 e Kirkpatrick e Locke, 1991), sublinham como principais traços: a inteligência, a auto-confiança, a determinação, a integridade, a sociabilidade, a dominância, resistência ao stress, iniciativa, extroversão e a motivação, entre outros.

(...) Estas ideias dos traços foram gradualmente perdendo consistência, em parte devido à revisão por Stogdill (1948), que veio mostrar que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutras. Barracho & Martins, 2010 (citados por Barracho, 2012 p. 72)

Em relação a autoridade, admite-se que esta emana do indivíduo, se atendermos ao fato de que os atributos (traços) de liderança são inatos (tal como sustenta a teoria dos traços).

Esta ideia, na prática, de acordo com Barracho (2012, p. 70) teve consequências extraordinárias porque favoreceu as técnicas de seleção em detrimento da formação, ou seja, se se acredita que as pessoas nascem líderes, vai-se seleccioná-las e não treiná-las.

Depreende-se da teoria dos traços, a importância demasiada atribuída às características dos traços de personalidade em detrimento da situação em que ocorre a liderança e do comportamento do líder.

Na perspetiva Castilho (1996) as teorias dos traços de personalidade apresentaram alguns aspetos falhos: Elas não ponderam a importância relativa de cada uma das

características e traços de personalidades que realçam os aspetos de liderança. Ignoram a influência e reação dos subordinados nos resultados de liderança. Eles não distinguem os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Ignoram as situações em que a liderança se efetiva. Acreditam que um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder, durante todo o tempo e em qualquer situação, o que na realidade não ocorre. (como citado em Coltro, 2005 p. 39)

Apesar de muito difundida e popular, a teoria dos traços de personalidade, atualmente, não é bem aceite por muitos especialistas e estudiosos do assunto.

1.2.1.1 Teorias sobre estilos de liderança ou comportamentais

O relativo insucesso de pesquisa de traços individuais proporcionou a génese das abordagens comportamentais que radicam nos finais dos anos 40, depois dos investigadores se terem desiludido perante a incapacidade das abordagens dos traços em explicarem a eficácia da liderança (Barracho, 2012, p. 74).

As teorias sobre os estilos de liderança, fazem uma abordagem baseada no comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A principal teoria que explica a liderança por meio de comportamento de acordo com Coltro (2005, p. 40) surgiu em 1939 através de um estudo de White e Lippitt que considera três estilos de liderança: o estilo autoritário, o estilo liberal e o estilo democrática.

A par dos estilos referidos, identificamos outros estilos considerados opostos de liderança, ainda dentro da abordagem comportamental de acordo com Barracho (2012, p. 78) “Douglas McGregor (...) considera dois estilos opostos de liderança que denomina de X e Y, sendo X o estilo diretivo e autoritário e Y o estilo permissivo e democrático.

No quadro 2 apresentamos a descrição de cada estilos de liderança baseados no comportamento do líder.

Quadro 2- Sobre estilos de liderança segundo a teoria comportamental

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>Laissez-Faire</i>)
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando aos líderes aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica à cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa, tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: Adaptado de Coltro (2005)

1.2.1.2 Teorias contingenciais ou situacionais de liderança

Existe uma panóplia de teorias e modelos para explicar as teorias situacionais. A saber: As teorias cognitivo-motivacionais, a teoria path-goal, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, os modelos de decisão racional (o modelo de Tannenbaum e Schmidt, o modelo normativo de Vroom e Yetton, o modelo sistêmico de Bass e Valenzi, o modelo de contingência multivariado de Heller, a teoria das trocas líder-membro)

No sentido de colmatar as lacunas que os modelos comportamentalistas denotam, emerge um novo entendimento da liderança voltado para aspetos contextuais/situacionais (caraterística dos subordinados, natureza do ambiente externo) que afetam o trabalho do líder e a sua relação com os subordinados, colegas, superiores hierárquicos e pessoas externas à organização. Barracho (2012, p. 89)

É assim que os estudos surgidos entre os anos 60 e 80 acentuam o predomínio da contingência, enfatizando a importância dos fatores contextuais relativamente aos traços e comportamentos pessoais, para determinação da liderança eficaz. Os estudos mais representativos são constituídos pelos modelos contingenciais de Fiedler (1967) e situacional de Hersey & Blanchard (1977). Afonso (2010, p. 77)

De acordo com Chiavenato (2007, p. 308) (...) “o grau em que um indivíduo demonstra qualidades de liderança dependem não somente das suas caraterísticas, mas também da situação na qual se encontra.”

As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um estilo de liderança adequado para toda e qualquer situação. Cada situação requer um tipo diferente de liderança, para que se atinja a eficácia da liderança. Ou seja, não existem líderes eficazes para todas as situações.

Os teóricos, de acordo com Chiavenato (2003) (citado por Alves, 2009, p. 26) defendem que para haver uma liderança eficaz é necessário existirem três dimensões situacionais:

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

Uma das críticas que lhe tem sido apontada refere-se ao fato de o modelo não conseguir explicar as razões pelas quais os estilos de liderança afetam a eficácia (...) Barracho (2012, p. 93).

Na tentativa de explicar as razões pelas quais os estilos de liderança afetam a eficácia, surgem novas abordagens sobre os estilos de liderança denominados de teorias neocarismáticas:

As Teorias clássicas sobre a liderança e os modelos já referidos, abriram campo para estudos contemporâneos e/ou novas abordagens sobre os estilos de liderança denominados de teorias neocarismáticas. Soma-se, ainda, a denominação para a ausência de liderança, denominada *laissez-faire*. Bryman et al. (2004) (citado por Bastos, 2013 p. 39)

“Esses estudos representam uma evolução das teorias dos traços, comportamentais e situacionais, cujos conceitos foram amalgamados nas novas abordagens, que buscam analisar e caracterizar o construto liderança no contexto das organizações.” Bastos (2013, p. 39)

Com o tempo, os estilos de liderança ganham um conceito novo: liderança primal. De acordo com Daniel (2002) “os estilos de liderança podem influenciar a organização e o clima emocional conforme podem gerar a ressonância ou a dissonância. Os melhores líderes, os mais eficientes agem de acordo com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam conforme as circunstâncias. A

saber: o visionário, o conselheiro, o relacional, o democrático, o pressionador e o dirigista.”

Entretanto,

(...) “embora os estilos de liderança já tenham sido identificados anteriormente com estes ou outros nomes, o nosso modelo trás elementos novos: a compreensão das competências de inteligência emocional que estão associados a cada estilo de liderança – não menos importante – a relação causal entre cada estilo e os efeitos sobre o clima de trabalho e o desempenho.” (Daniel, 2002, p. 76)

1.2.1.3 Teoria transaccional, transformacional, e *Laissez-faire*

A partir dos anos 80 surgem novas abordagens sobre os estilos de liderança, também conhecidas por teorias neocarismáticas.

A primeira, tal como assevera Barracho (2012), assenta na definição dos efeitos de liderança sobre os seguidores ao sentirem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder (...) e a segunda na atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência.

É de realçar, que Burns é o grande responsável pela génese dos conceitos de liderança transaccional e liderança transformacional:

A liderança transaccional consiste na realização de objetivos próprios do líder através da troca por algo que interesse ao subordinado. Enquanto, a liderança transformacional pode ser definida como a capacidade de um líder elevar e traçar motivações e valores nos seus seguidores. Embora a sua origem se deva a Burns (...), estes conceitos foram operacionalizados por Bass (...) através da elaboração e apresentação do Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ), tendo através deste, procurado identificar as dimensões subjacentes às concepções de liderança transaccional e liderança transformacional. (Guiomar, 2010 p. 5)

Importa referir que “a liderança transacional e transformacional, de acordo com Afonso (2010, p. 90) são (...) dois modelos que se complementam”.

Para Barracho (2012, p. 157) “os conceitos de liderança transacional e transformacional podem ser ambos eficazes, embora em situações diferentes da vida da organização. Os líderes transformacionais seriam os mais vocacionados para os períodos de fundação organizacional e de mudança, enquanto os outros estariam mais adaptados para períodos de evolução lenta e de ambientes pouco turbulentos”

Robbins (2002) enfatiza que “a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional.” (citado por Afonso 2010, p. 90)

Para os propósitos deste estudo, foram utilizados como arcabouços teóricos os modelos das lideranças transacional e transformacional com base no MLQ, operacionalizado por Bass, que permitiu estabelecer uma comparação entre as preposições dos avaliadores relativamente ao desempenho do líder e efeitos da liderança exercida e a própria percepção do líder da organização escolar sobre o seu desempenho em relação aos fatores/categorias ou componentes de liderança, distribuídos pelas três dimensões de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) e uma dimensão de fatores de resultados.

No quadro 3, apresentamos as componentes da liderança transformacional e transacional, porém, o seu desenvolvimento será feito no Capítulo 2 (referente à metodologia do estudo).

Quadro 3 - Componentes da liderança transformacional, transacional de Bass

Liderança transformacional	Liderança transacional
Influência idealizada (carisma)	Recompensa contingente
Influência idealizada comportamento	Gestão por exceção ativa

Inspiração motivacional	
Estimulação intelectual	
Consideração individual	

Fonte: Barracho (2012)

1.2.1.3.1 Liderança Transacional

A liderança transacional, tal como referimos, é uma abordagem enquadrada na perspetiva contemporânea sobre os estilos de liderança denominados de teorias neocarismáticas.

Quanto à sua gênese,

O termo liderança transformacional foi cunhado inicialmente por Downton em 1973, no entanto, emerge como uma importante abordagem da liderança quando do trabalho desenvolvido por James McGregor Burns em 1978. Burns distinguiu dois tipos de líder, o transacional e o transformacional. O modelo proposto por Burns foi ampliado posteriormente por Bass e colaboradores e passou a considerar que um líder pode apresentar três estilos: transformacional, transacional e *"laissez-faire"* (não liderança) Northouse, 2004 & Yukl, 2008 (citados por Tecchio et al., 2010, para. 1)

De acordo com Bass (1985) (citado por Guiomar, 2010 p. 5) “os líderes transacionais são aqueles que conseguem identificar e clarificar o que os subordinados têm de fazer para alcançarem os resultados pretendidos, identificando quais as necessidades dos subordinados (e.g., materiais, formação, progressão de carreira, reconhecimento, etc.).”

Lourenço & Ilharco, 2007 (citados por Afonso, 2010, p. 90) “consideram que a liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos colaboradores, (bem) como na atribuição de recompensas e castigos pelo seu desempenho efetivo.”

Os líderes transacionais, de acordo com Barracho (2012) baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica, assim como no respeito pelas regras e pela tradição (...). Trata-se de uma relação consubstanciada na troca do esforço dos liderados pela recompensa.

Deste modo, enfatiza Guiomar (2010, p. 5) “a liderança transaccional é compreendida como um processo de troca social entre os líderes e os liderados envolvendo várias transações baseadas em recompensas. O líder transaccional transmite as expectativas de desempenho, as metas e o ponto em que serão confrontadas as metas e as recompensas.” (...) O poder do líder transaccional de acordo com (Gonçalves, 2008 p. 24) desaparecerá na medida em que não for mais o detentor do poder de conceder benefícios de troca.

Os fatores/categorias ou componentes da liderança transaccional serão desenvolvidos no Capítulo 2 (referente à metodologia).

1.2.1.3.2 Liderança Transformacional

Segundo Barracho (2012, p. 155) “a acumulação de evidências empíricas no sentido em que a liderança transformacional influencia o desempenho dos seguidores e os resultados organizacionais estimulou o interesse pelo suporte teórico da liderança transformacional.”

Este tipo de liderança refere Guiomar (2010, p. 5) “está assente na influência exercida pelo líder ao seu seguidor. A ação da liderança, neste caso, tem que ocorrer em dupla direção a fim de que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral.”

Este modelo de liderança, refere Barracho (2012), não implica apenas a influência que o líder exerce nos subordinados, mas o seu efeito que consiste em dar poder aos subordinados para que eles possam se converter em líderes e agentes de mudança durante o processo de transformação da organização.

“O líder transformacional dá atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos subordinados de forma individualizada e consegue modificar a percepção dos subordinados sobre as questões presentes, através de abordagens inovadoras para velhos problemas.” Bass & Riggio (2006) (citados por Guiomar, 2010 p. 6)

Numa liderança transformacional, de acordo com Barata (2007, p. 71) “os líderes motivam os seus seguidores para que façam mais do que em princípio se esperava. Despertam as consciências para que compreendam a importância e o valor de determinados resultados e o modo de os alcançar”.

Leithwood & Jantzi (1990) referem que “nem o Burns nem Bass estudaram a liderança escolar; basearam seus trabalhos em líderes políticos, oficiais das forças armadas ou executivos de empresas. No entanto, evidencia (...) que há semelhanças na liderança transformacional quer seja num ambiente escolar quer seja num ambiente de empresa.” (citados por Bento, 2008 p. 3)

Os líderes transformacionais vêem recursos onde os outros só encontram problemas, desenvolvem as potencialidades das autonomias, da criatividade e das liberdades de pensamento e acção, acreditam no homem e nas virtualidades dos interesses sociais, apelando à crítica e a divergência. Tem consciência que a decisão deve ser preparada por aqueles que a irão aplicar. Sabe que todos os atos de organização humana, tomam decisões e devem poder tomá-la. Identifica as decisões estratégicas, suscita o debate e assume-as.

No campo da administração escolar, diversas investigações, têm demonstrado a correlação positiva, existente entre qualidade de educação e uma liderança transformacional. Em todos os domínios e organizações, incluindo o ensino a tendência dos anos recentes aponta para um padrão informal de comportamento em que os chefes consultam frequentemente os outros elementos do grupo, para em conjunto, tomarem decisões e acordarem de maneira a porem em prática as decisões necessárias para o bom funcionamento do trabalho. (Barata, 2007, p.71)

Este tipo de liderança é caracterizado por um conjunto de comportamentos, conforme, segue Northouse et al. (2004): influência idealizada, inspiração

motivacional, estimulação intelectual, consideração individualizada (transformacional) (...).(citado por Tecchio et al, 2010, para. 4)

A liderança transformacional é reconhecida como a liderança orientada para a mudança e para a inovação. Os líderes transformacionais não se contentam com os estados atuais e procuram articular uma visão mais atraente e motivadora do futuro. Tendem, também, a apresentar comportamentos não convencionais e criativos e a estimular seus subordinados a pensarem com novas referências e adotarem um estilo de pensamento mais exploratório. Hannah et al. (2008) (citado por Delgado, 2013 p. 15 e 16)

O conjunto de comportamentos é na realidade o conjunto de fatores/categoria ou componentes da liderança transformacional, cujo desenvolvimento está reservado no Capítulo 2 (referente à metodologia).

1.2.1.3.3 Liderança *Laissez-Faire*

“O líder procura evitar e não aceitar as suas responsabilidades, fica ausente quando necessário, não dá seguimento a pedidos de assistência e resiste em expressar as suas opiniões sobre questões importantes. Enfim, (...) abdica de suas responsabilidades como líder.” Bass (1997) (citado por Tecchio et al., 2010 para. 6)

“Um aspeto a considerar, é a ausência total da liderança ou seja a não liderança. Os (não) líderes evitam envolver-se em assuntos de maior relevo, não tomam decisões. Esta forma de não-liderança tem um impacto negativo no desempenho organizacional.” Tecchio et al. (2010 para. 7)

1.3 Gestão e Liderança

De acordo com Alves (2009, p. 41) “existe alguma confusão entre o conceito de gestão e de liderança, e entre as funções do gestor e do líder.”

Entretanto, é importante esclarecer que existem diferença entre os termos apresentados embora,

Na maior parte da literatura os vocábulos de liderança e gestão são tratados como sinónimo. Contudo entende-se que a liderança é um processo mais emocional, dado que os líderes são carismáticos e inspiradores, são dinâmicos, assumem riscos, sabem lidar com os processos de mudança e são visionários. Enquanto a liderança se pode considerar uma influência de relacionamento de líder para com os seus seguidores, o gestor tem um relacionamento de autoridade para com os seus subordinados. São pois atividades distintas, dado que a liderança envolve articulação com uma visão organizacional, enquanto a gestão diz respeito à implementação da visão do líder sobre as mudanças por ele introduzidas, além da administração e manutenção de infra-estruturas organizacionais. (Barracho, p. 51)

Minzberg (1973) (citado por Barracho, 2012, p. 51) refere que “consoante os autores e os pontos de vista por eles adotados, verifica-se que alguns fazem da liderança um caso específico da atividade de gestão. No entanto, outros como Kotter (1990) consideram a gestão um caso particular do processo de liderar.”

Yukl (2001) (citado por Afonso 2010, p. 64) refere que “uma pessoa pode ser líder sem ser gestor e, em oposição, uma pessoa pode ser gestor sem liderar. Existe consenso sobre o fato de liderança e gestão serem processos diferentes, no entanto o grau de sobreposição destes dois processos gera discórdância.”

Não obstante,

alguns autores argumentam que os dois processos são qualitativamente diferentes e mesmo mutuamente exclusivos. Por exemplo Bennis & Nanus (1985) defendem que os gestores «do the things right» e os líderes «do the right things». Na mesma linha de pensamento Zaleznik (1977) defende que a preocupação dos gestores reflete-se no modo de fazer as «coisas», enquanto que para os líderes a importância é dada ao significado das coisas para as pessoas.” Afonso (2010, p. 64)

Na perspectiva de Silva (2009, p. 3) “a liderança não deve ser confundida com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser,

necessariamente, um bom líder. O líder nem sempre é um gerente ou chefe. Na realidade, os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação.”

Segundo o mesmo autor, para que possamos entender como as lideranças informais podem impactar positivamente nas organizações é necessário que se entenda as principais diferenças entre os cargos de chefia e gerência e os líderes.

Quadro 4 - Gestores e líderes

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam sobre «quando» e «como»	Questionam sobre «o quê» e «o porquê»
Têm perspetiva a curto prazo	Têm perspetiva a longo prazo
Imitam	São originais

Fonte: Barracho, 2012 (adaptado de Cunha et al, 2006)

Quadro 5 - Diferenças entre líderes e gestores

Gestores	Líderes
Fazem as coisas de forma correcta	Fazem as coisas certas
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam nos sistemas e estrutura	Focalizam nas pessoas
Baseiam-se no controlo	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipas	Alinham pessoas com uma direção
Enfatizam tácticas, estruturas e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas partilhadas

Têm uma visão de curto prazo	Têm uma visão de longo prazo
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e o porquê
Aceitam o <i>status quo</i>	Desafiam o <i>statu quo</i>
Orientam-se para o presente	Orientam-se para o futuro
Centram-se nos resultados finais	Centram-se no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordenam	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir os padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (superior ao subordinado)	Usam a influência pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram os outros a seguir
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos da empresa
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa para liderar

Fonte: Alves, 2009 (adaptado de Carapeto & Fonseca, 2003)

Em relação a escola, o gestor deve assumir-se como líder e, deste modo, pelo seu comportamento alcançar resultados satisfatórios.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planeamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz. Silva (2009, p. 68)

É importante, tendo em conta a grande responsabilidade de liderar a instituição educacional que o gestor educacional, reúna esforços para motivar sua

equipa para que de acordo com Silva (2009), todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática quotidiana.

O gestor educacional, refere ainda Silva (2009), estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipa, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu status, de modo autoritário.

1.4 Lideranças Formais e Informais

Formalmente todas as organizações são compostas por um líder que exerce sua autoridade sobre os demais membros.

No entanto, verifica-se em quase todas as organizações a existência de várias lideranças e estas podem ser formais e informais.

Como já podemos perceber, toda organização, seja ela uma instituição pública, uma empresa privada uma ONG etc., possui um líder, uma pessoa que tem a função de coordenar as atividades das demais e de tomar as decisões mais importantes.

De maneira semelhante, possivelmente todos já perceberam que em todo grupo de indivíduos, um deles assume o posto de líder dos demais, independente de ter havido eleição ou votação para a sua escolha como representante do grupo.

Essa característica decorre de atribuições pessoais que possibilitam que naturalmente ele assumira tal posto. Foi com a percepção deste fato que a literatura de Administração de Recursos Humanos identificou a figura do líder formal e do líder informal. (Anónimo, 2014)¹

De acordo com Alves (2011, p. 45-46) a liderança “está associado a posições formais de poder ou autoridade como chefes de governo, militares, religiosos, de movimentos civis, príncipes, presidentes e reis.”

Na mesma perspetiva, Andrade (2010, p. 149) refere que a liderança formal “é aquela que é exercida pelos participantes da organização que ocupam cargos formais na organização e possuem autoridade formal”.

Dimmock (2005) (citado por Fernandes, 2013 p. 18) refuta em parte a perspetiva anterior, considerando que apesar da associação da liderança formal, ao desempenho de cargos ou funções, considera que essa visão tem vindo a evoluir numa perspetiva mais ampla.”

Para além da designação formal do poder dentro da organização, Barracho (2012) descortina a existência do líder emergente que exerce maior influência nos grupos de tarefa, sendo que, este caso, não se procedeu previamente uma designação formal de líder.

Podemos depreender que o poder (autoridade) dentro das organizações provém de duas fontes: primeiro pela designação formal e segunda pelas características e comportamentos do indivíduo.

Após uma análise às definições de liderança de acordo com Dubin (1968) e Friedler (1968), concluiu que os líderes possuem autoridade formal em função das atribuições e podem exercer a liderança. A autora, considera que Dubin e Friedler proporcionam uma visão condicionada pela fonte do poder, porém, Stogdill (...) tem um contexto mais amplo de liderança ao defini-la como o processo de influência sobre as atividades de um grupo organizado para atingir metas e propósitos. Neste caso, admite-se, também, a hipótese de exercer a liderança sem autoridade formal. Barata (2007, p. 8)

A Teoria Clássica de acordo com Castilhos, 1996 (citado por Coltro 2005, p. 39) não se preocupou virtualmente com a liderança e suas implicações. Com a Teoria das Relações Humanas, (o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um ser humano) passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas.”

Na mesma linha de pensamento, Andrade (2010, p. 148) (...) enfatiza que “a (teoria) escola clássica considerava a autoridade formal decorrente dos níveis

hierárquicos (...) (mas) a escola de relações humanas demonstrou a existência de líderes informais que internalizavam as normas e expectativas do grupo.”

Entretanto, podemos depreender que a liderança informal exerce sua influência sobre o comportamento das pessoas, independentemente da autoridade instituída na organização humana em concordância com Andrade (2010, p. 149) pois a liderança informal “é exercida por participantes da organização que se tornam influentes pelas suas habilidades especiais, que servem às necessidades de outros participantes.”

Considerando que a autoridade formal decorre dos níveis hierárquicos da estrutura de uma organização formal, a questão que se coloca é: Como surgem os líderes informais numa organização formal? A resposta seria: O surgimento de líderes informais deve-se a existência grupos informais numa organização formal. A proposição seguinte atesta a nossa resposta:

Os grupos informais constituem a organização humana (...), muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Os grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais e suas crenças e expectativas” Andrade (2010, p. 148)

Qual é o impacto da existência de líderes formais e líderes informais numa organização e como tornar possível o convívio entre os elementos dos grupos com em relação as duas lideranças?

Uma das questões que impactam de forma negativa na organização por força dos líderes informais, são os fatores emocionais. O desenvolvimento de sentimentos negativos como, ciúmes, desprezo e inveja, ocorre diariamente nas organizações e devem ser bem conduzidos tanto pelos líderes formais como informais, para que não haja uma desmobilização substancial das equipas ou fatos isolados que prejudiquem o ambiente. Sendo por parte de colegas, que vêem os líderes informais como "Os queridinhos do Chefe" ou "o Senhor Sabe Tudo" ou por parte de seus superiores que podem sentir-se incomodados ou até intimidados pela postura forte e exemplar de seus líderes informais,

os líderes informais devem sempre equilibrar-se em uma linha entre ser um simples funcionário e possuir um cargo acima. Este é o ponto crucial para alguém que se considera um líder informal, ter a perspicácia e conhecimento, são as melhores receitas para evitar fatos ou sentimentos negativos em seu entorno ou que venham prejudicar suas atividades. Demonstrar vontade, conhecimento e disponibilidade, sem perder o respeito, o companheirismo e a humildade. (Friedrich & Weber, 2014 para. 1)

Apresentamos no quadro a seguir as principais diferenças entre líderes formais e líderes informais.

Quadro 6 – Diferenças entre líderes formais e informais

Líder Formal	Líder Informal
Indivíduo que ocupa qualquer cargo de supervisão ou de chefia numa organização, cargo este que lhe foi atribuído por autoridade superior.	Não exerce liderança normativa ou legal nem sempre possui cargos importantes e não está necessariamente ligada à função de chefia.

Alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor.	Não tem o mesmo título de liderança oficial, é uma pessoa comum e de ótimo relacionamento interpessoal.
Têm autoridade e certos direitos e privilégios inerentes ao cargo que ocupa.	Não tem autoridade legal e certos direitos e privilégios que o líder formal tem.
Sua autoridade foi atribuída pelo cargo que ocupa dentro da estrutura organizacional.	Impõe-se com naturalidade e conquista o respeito e admiração dos companheiros, pelo simples fato de ser uma pessoa completamente natural e autêntica.
Exerce um certo poder sobre o grupo. Tem autoridade para disciplinar, punir e recompensar os membros da organização.	Não tem autoridade para tomar medidas contra os membros do grupo, nem é capaz de recompensar seus companheiros.
Não compete tão-somente exercer o mando de autoridade dentro da organização, mas também estar atento às necessidades individuais dos seus colaboradores	Possui recursos que atendem às necessidades do seu grupo, que em troca valoriza-o e apoia-o para continuar a receber aquilo que satisfaz suas necessidades

Fonte: elaboração própria brigató de (Anónimo, 2014)¹

1.4.1 Tipos de líderes Informais

Entre os líderes informais podemos identificar dois tipos, nomeadamente: positivos e negativos.

¹ Anónimo, (2014). Quem é líder formal e informal, Disponível em <http://www.gigaconteudo.com>. Acessada em 27/03/2017

Positivo: É aquele que com sua influência perante seus colegas consegue em conjunto encontrar soluções que possam resolver os problemas existentes na organização, desta forma aumentando o lucro da empresa e em consequência gerando benefícios para os próprios funcionários.

Negativo: Aquele que somente critica a organização, e como tem influência perante os demais acaba contaminando toda a empresa, por exemplo um líder informal negativo pode liderar uma greve. Os gestores da organização devem olhar com carinho os líderes informais positivos porque eles podem ser de grande importância dentro da empresa.

O papel dos gestores (líderes formais) é identificar os líderes, no caso de líder negativo minar seus poderes e não deixar que influencie os demais, no caso do líder positivo a empresa deve tê-lo de lado e nunca considera o líder positivo como uma ameaça e sim como aliado na busca de sucesso da organização. (Anônimo, 2014)²

1.5 Liderança, administração e gestão das organizações educativas em Angola

A Lei nº 17/16, de 7 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE) (...) define a educação como um processo planejado e sistematizado de ensino e aprendizagem, que visa preparar de forma integral o indivíduo para as exigências da vida individual e coletiva.

A LBSEE como principal instrumento legal, orienta a administração e gestão do Sistema de Educação e Ensino em Angola estabelecendo a direção e superintendência das instituições públicas de ensino, a relação do Estado com as

²Anônimo, (2014). Diferença entre liderança formal e informal. Disponível em <http://ehow.com.br/conhecimento>. Acessado em 27/03/2017

instituições privadas e público-privadas de ensino, os níveis de administração e o enquadramento e organização das instituições de ensino.

Em relação a direção e superintendência das instituições públicas de ensino, a lei estabelece que as instituições públicas de educação e ensino estão sujeitas à direção e superintendência do Titular do Poder Executivo a quem compete entre outras, aprovar, acompanhar, monitorizar, controlar, fiscalizar e avaliar a execução e a implementação dos objetivos e metas das instituições e do Sistema de Educação e Ensino nos termos a regulamentar em diploma próprio para cada subsistema de ensino.

Na relação do Estado com as instituições privadas e público-privadas de ensino, o Titular do Poder Executivo exerce competências específicas no domínio da organização e gestão dos diferentes subsistemas de ensino.

Quanto aos níveis de administração e o enquadramento e organização das instituições de ensino, a lei preconiza que as instituições de ensino são unidades de base do Sistema de Educação e Ensino e organizam-se de acordo com os subsistemas de ensino em que estiverem inseridas. Fica a cargo das instituições de ensino (escolas) o estabelecimento das normas gerais para a vida interna por intermédio de estatutos e regulamentos.

O processo de educação e ensino ocorre no contexto específico (educativo), onde interagem fatores históricos, políticos, sociais, culturais, etc, que possibilitam e condicionam, a sua realização, sendo a escola, a organização educativa ou instituição de ensino, a principal responsável pela materialização dos currículos, planos de estudos e programas de ensino de carácter nacional e de cumprimento obrigatório (para o ensino primário e secundário) aprovados pelo Titular do Poder Executivo.

“Enquanto organizações (educativas), as escolas não podem ser consideradas fora do contexto onde existem e onde confluem interesses diversos

designados por comunidade educativa, circunstância que concorre para que se possa afirmar que a escola é um contexto.” Palomares (2003) (citado por Azevedo et al., 2011 p. 14)

A organização escolar, ocupa uma posição vanguarda em relação às suas concorrentes, porque o desenvolvimento de uma sociedade passa pela educação de seus integrantes, daí a sua relevância. Entretanto a escola,

é a organização (...), de entre as que estruturam a nossa sociedade, uma das mais relevantes, uma vez que, de alguma forma, irá ter influência sobre todas as outras. Numa primeira aproximação ao conceito de escola, poderíamos afirmar que a escola é uma organização de educação formal (...). (Lucas, 2006 p. 23)

A “Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação 2001-2015” considera a escola como unidade de base de toda a estrutura da educação escolar e para a qual devem convergir e entrosar-se os processos de formação, coordenação e acompanhamento promovidos pela administração dos serviços centrais, configurados uns como “áreas fim”, integradas pelas direções que se ocupam do desenvolvimento da atividade fundamental – o ensino, (...).

Nesta perspetiva, recai à escola a responsabilidade primária de executar as políticas educativas delineadas pelo executivo angolano, tendo a liderança como elemento crucial, considerando que:

As escolas são organizações, têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto, um e outro mutantes, têm os seus diversos atores, têm a sua própria história. A liderança é o motor que aciona todo o conjunto, assegura o cumprimento de um rumo coletivo e traça novas metas, indispensáveis para responder aos desafios do futuro (...). (Azevedo, et. al., p. 15)

Considerando a liderança como elemento crucial e o motor que aciona todo o conjunto e assegura o cumprimento de um rumo coletivo e traça novas metas indispensáveis para responder os desafios do futuro, em que medida ela pode ser compreendida numa organização escolar?

A compreensão da liderança, nas organizações escolares sempre esteve relacionada às concepções de administração/gestão escolar, assim como estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade.

Ao longo desta trajetória de elaborações e reelaborações de teorias administrativas e concepções acerca das formas de gerir e liderar as organizações, percebe-se que, em diferentes contextos sociais, surgem teorias administrativas que buscam satisfazer as necessidades da sociedade e que refletem as concepções de tipos de gestores e líderes que podem satisfazer aos anseios da sociedade em um dado momento.

Mais recentemente, com a ênfase na teoria das relações humanas houve um crescente interesse pela liderança que começou a ser visto como fenômeno a ser considerado relevante nas instituições, dada a sua importância como elemento que mobiliza os comportamentos das pessoas. (Cabral, Sousa & Nascimento, 2016 p. 143)

A liderança nas organizações escolares não é apenas formal, ou seja, os professores enquanto diretores ou responsáveis de departamento, representantes sindicais, mentores, não exercem apenas a liderança normativa ou legal, exercem também a liderança informal tal como outros integrantes da organização que não possuem cargos importantes e não estão necessariamente ligados à funções de chefia.

Por um lado, existe o desempenho de funções formais por parte dos professores enquanto diretores, responsáveis de departamento, representantes sindicais, mentores, entre outros; por outro lado, ao partilhar experiências, ao aderirem voluntariamente a projetos, ao apoiarem e mobilizarem os seus pares e os alunos, e ao trazerem novas ideias para a escola estão a exercer a liderança docente informal. Leithwood (2005) (citado por Fernandes, 2013 p. 18)

Entretanto, de acordo com Fullan & Hargreaves (2000) “(...) a liderança nas escolas centrava-se nas lideranças formais, per si sobrecarregadas com as responsabilidades inerentes ao desafio do desempenho de cargos e funções, e incapazes de preparar os professores mais jovens para o exercício da liderança.” (como citado em Fernandes, 2013 p. 19)

“No entanto, esta é uma abordagem ainda pouco desenvolvida. De acordo com Collinson (2012), a pesquisa na área de liderança informal tem sido pouco significativa: Urge, portanto, continuar a contribuir para a explanação e compreensão deste fenómeno.” (citado em Fernandes, 2013 p. 18)

De acordo com Bass & Avolio, 2004 (citado por Bento, 2008 p. 1) “o professor enquanto gestor/líder escolar pode assumir diferentes estilos/comportamentos na liderança da sua organização escolar: transformacional, transaccional e “*laisser-faire*”.

Em Angola, não são conhecidos estudos sobre os estilos assumidos por líderes de organizações escolares assentes na liderança transformacional, transaccional e “*laisser-faire*.” Porém, num estudo recente, Castanheira e Costa (2005) (citados por Bento, 2008 p. 3) concluíram que “os comportamentos de liderança mais frequentemente observados nos noventa e cinco presidentes dos conselhos executivos são uma mistura de comportamentos de liderança transformacional e transaccional”.

Resultados de estudos efectuados em escolas secundárias Canadianas de acordo com Bento (2008 p. 3) “mostram que os mais importantes comportamentos de liderança transformacional criam uma visão, estabelecem altas expectativas de desempenho, criam consenso à volta de objetivos do grupo, e desenvolvem um clima intelectualmente estimulante.

1.6 Conflitos

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Nota-se que maior parte dos autores concordam sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade. Friedrish e Weber (2014, para 7)

Nesta perspetiva, nas organizações educativas tal como quaisquer outras organizações, ocorrem conflitos decorrentes do relacionamento entre a direção da escola, professores, alunos e funcionários . Porquê?

Devido aos vários interesses que cada indivíduo transporta para o seio da organização, bem como os interesses do grupo, é normal que surjam conflitos. Estes conflitos são encarados com normalidade e até são considerados como saudáveis para o melhor funcionamento da organização e para a mudança. (Alves, 2009 p. 48)

O exercício da liderança informal por integrantes da organização escolar que não possuem cargos importantes e que não estejam ligados à funções de chefia, nem sempre é pacífico. A possibilidade de ocorrência de conflitos é cada vez mais iminente se os líderes formais e informais não compartilharem da mesma visão.

Os integrantes do grupo têm como que duas autoridades a quem devem obediência e esta situação pode causar conflitos, uma vez que:

O grupo divide sua lealdade com os dois líderes - os membros do grupo deverão ser leais ao líder formal, porque ele tem autoridade e poder, e tem grandes chances de serem leais ao líder informal, porque ele é um deles. O líder informal tem um maior compromisso com o grupo, enquanto o compromisso do líder formal encontra-se com a organização. Em qualquer situação, é importante que os líderes formais e informais trabalhem em conjunto para garantir que o grupo alcance os melhores resultados. (Anónimo, 2014)¹

Existem várias causas de conflitos que podem ter lugar nas organizações:

As principais causas de conflito organizacional: Mudanças: as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de carácter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, atualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos. Recursos limitados: a escassez de recursos, devido a

enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral. Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns atualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse fator é geralmente o planeamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo. (Friedrich & Weber, 2014 para. 1)

CAPÍTULO 2- METODOLOGIA

De acordo com Freixo (2012, p. 205) a metodologia inclui todos os elementos que ajudam a conferir à investigação um caminho ou direção.

A observância das normas estabelecidas para o desenvolvimento de uma pesquisa, é um pressuposto indispensável para coletar, organizar e analisar informações úteis, colher resultados e buscar respostas para o problema.

Ao perspetivarem-se as diferentes fases e etapas do processo de investigação, de ainda de acordo com Freixo (2012, p. 183) importa desde já esclarecer que tais fases e etapas seguem o método científico, ou seja, propõem um problema a resolver.

Com base neste princípio científico, a metodologia para a realização da presente pesquisa passou por três fases: 1) A fase concetual; 2) A fase metodológica; e 3) A fase empírica.

Na primeira fase, começou-se por formular o problema de investigação acompanhado de questões de investigação, seguiu-se a revisão da literatura, e a elaboração do quadro de referências. Importa refererir que este trabalho não apresenta hipóteses de investigação, entretanto, este fato não implica a inexistência de um quadro teórico que oriente a coleta e análise de dados. Terminou-se esta fase com o enunciar do objeto de estudo.

Na segunda fase, fez-se o desenho de investigação, a definição da população e a amostra, posteriormente a identificação e classificação das variáveis. Terminou-se esta fase com a escolha dos métodos de colheita e análise dos dados.

Após consultas com a orientadora sobre os instrumentos para a recolha de dados, optou-se por um questionário multifatorial de liderança, amplamente utilizado por vários autores em pesquisas na área de Ciências Sociais, por mostrar-se ajustado ao problema de pesquisa. Ao questionário, foram acrescentadas algumas

questões abertas consideradas necessárias para dar alguma liberdade aos respondentes, para emitir suas opiniões sobre o desempenho do Diretor do estabelecimento de ensino, principalmente no que tem que ver com a (eventual) existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino em estudo.

Na terceira e última fase, efetuou-se a recolha de dados no terreno, procedeu-se a apresentação descritiva dos mesmos em tabelas com frequência relativa percentual e a média de cada um dos itens por categorias das dimensões de liderança, com recurso à planilha *Microsoft Excel*, posteriormente efetuou-se a sua interpretação e discussão. Terminou-se esta fase com a elaboração do relatório onde extrairam-se as conclusões.

2.1 Finalidade e Objetivos de Estudo

A Lei nº 17/16, de 7 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE), que estabelece os princípios e as bases do Sistema de Educação e Ensino na República de Angola, define a educação como um processo planificado e sistematizado de ensino e aprendizagem, que visa preparar de forma integral o indivíduo para as exigências da vida individual e coletiva.

Estas exigências refletem-se na vida política, económica e social do País e se desenvolvem na convivência humana, no círculo familiar, nas relações de trabalho, nas instituições de ensino e de investigação científico – técnica entre outros.

O processo de educação, ocorre num contexto específico (organizações educativas ou estabelecimentos de ensino) e conta com a participação da família, a sociedade e as instituições. Nesta perspectiva, Angola precisa de indivíduos capazes para corresponder às exigências da vida individual e coletiva, para o

exercício da liderança nas organizações educativas tanto no presente como no futuro.

(...) a existência de um polo informal e outro formal da liderança docente, assinalando por um lado a existência do desempenho de funções formais por parte dos professores enquanto diretores, responsáveis de departamentos, representantes sindicais, mentores entre outros; por outro lado, ao partilhar experiências, ao aderirem voluntariamente a projetos, ao apoiarem e mobilizarem os seus pares e os alunos, e ao trazerem novas ideias para a escola estão a exercer a liderança docente informal.. Leithwood (2005) citado por Fernandes (2013)

Segundo Andrade (2010, p. 148) (...) a escola clássica considerava a autoridade formal decorrente dos níveis hierárquicos (...) mas a escola de relações humanas demonstrou a existência de líderes informais que internalizavam as normas e expectativas do grupo.

O que foi acima referido, tem suscitado algumas inquietações na comunidade educativa em Benguela, esta é a razão pela qual nos propoemos a realizar este trabalho.

Esta pesquisa tem por finalidade questionar com base nos fatores/categorias das dimensões de liderança, o estilo de liderança exercido pelo Diretor do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC) no desempenho das suas funções, outrossim, questionar a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal (informal) exercida pelo Diretor (formal) no estabelecimento de ensino em estudo.

A pergunta de partida

Dado o impacto e atualidade do assunto, levantou-se a seguinte questão central que norteou a realização desta investigação: Em que medida a (eventual) existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal, irá conflitar com a autoridade formalmente investida exercida pelo Diretor no estabelecimento de ensino?

Para responder à questão central da pesquisa, surgiram as seguintes questões derivadas:

- Como é que podemos compreender o processo de liderança dentro das organizações de educação e ensino?

- Qual é o estilo de liderança do Diretor do IMAGC percebido pelos Agentes de Educação e Ensino?

- Existirá no estabelecimento de ensino contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal?

- Essas lideranças estabelecerão conflitos ou sinergias com a liderança formal?

- Em que medida os elementos de direção da escola partilharão do mesmo estilo de liderança do Diretor da sua escola?

- O Diretor da escola quando toma decisões tem em conta estas lideranças?

- A forma de liderar do Diretor da escola é um bom exemplo a seguir?

Objetivo geral e específicos

Para dar resposta às questões levantadas, elaboraram-se os seguintes objetivos a serem alcançados com este trabalho:

Objetivo geral: Determinar o estilo de liderança do Diretor do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela em relação ao seu desempenho, considerando a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino.

Objetivos específicos:

- Compreender o processo de liderança dentro das organizações de educação e ensino.
- Percepcionar os estilos de liderança.
- Caracterizar os fatores de liderança.
- Descortinar a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino.
- Distinguir a liderança formal da liderança informal.
- Avaliar a natureza de conflitos que se estabelecem entre as lideranças formais e informais.

2.2 Abordagem Qualitativa em Investigação

É cada vez mais evidente o interesse que os pesquisadores da área de educação vêm demonstrando pelo uso das metodologias qualitativas. Apesar da crescente popularidade dessas metodologias, ainda parecem existir muitas dúvidas sobre o que realmente caracteriza uma pesquisa qualitativa, quando é ou não adequado utilizá-la e como se coloca a questão do rigor científico nesse tipo de investigação. (Ludke e André, 1986, para. 1)

Na perspectiva de Feixo (2012, p. 173) o objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar.

A metodologia adotada para o presente trabalho, seguirá uma abordagem qualitativa de acordo com as cinco características orientadoras desta investigação propostas por Bogdan e Biklen, citado por Freixo (2012, p.173). A saber:

- 1) A situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados:

- 2) A sua primeira preocupação é descrever, e só secundariamente analisar os dados.
- 3) A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final.
- 4) Os dados são analisados indutivamente, como se reunissem , em conjunto, todas as partes de um *puzzle*.
- 5) Diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao «porquê» e ao «o quê».

2.3 Estudo de Caso em Investigação

Segundo André (2013, p. 97) estudos de caso podem ser usados em (...) pesquisa educacional para descrever e analisar uma unidade social, considerando suas múltiplas dimensões (...) a mesma autora enfatiza que o conhecimento gerado pelo estudo de caso é diferente do de outros tipos de pesquisa porque é mais concreto, mais contextualizado e mais voltado para a interpretação do leitor.

Tendo em conta a natureza da investigação, a metodologia adotada para responder aos propósitos da presente pesquisa é o estudo de caso do tipo descritivo.

2.4 Recolha de Dados

Para a recolha de dados foi utilizado o questionário multifatorial de liderança (*Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ-5x*), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), para identificar o estilo de liderança através da avaliação do comportamento do líder por outros Agentes de Educação e Ensino.

Segundo Ghiglione e Matalon (1997, p. 110) um questionário, por definição, é um instrumento rigorosamente estandardizado tanto no texto das

questões, como na sua ordem. Freixo, (2012, p. 225) refere que o questionário é o instrumento mais usado para a recolha de informação, constituindo um dos instrumentos de colheita de dados que necessita das respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de enunciados que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto destes mesmo sujeitos.

2.4.1 Procedimentos

2.4.1.1 Inquérito por Questionário

Para a obtenção de dados sobre o estilo de liderança do Diretor da instituição, utilizamos o Inquérito por Questionário aplicado aos de Agentes de Educação e Ensino afetos ao Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC).

Para Afonso, 2005 (citado por Alves 2009, p. 64) o inquérito por questionário tem como objetivo principal converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos (...)

Empregamos para a presente pesquisa as duas versões do *Multifactorial Leadership Questionnaire* (Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) utilizadas por Alves (2009), para proceder a identificação do estilo de liderança do Diretor do IMAGC percecionado pelos outros Agentes de Educação e Ensino e pelo próprio Diretor respetivamente o MLQ 5x *Rater Form* e o MLQ 5x *Leader Form*. Foram também colhidos dados de caracterização pessoal e profissional dos AEE da amostra e colocadas questões complementares para colher opiniões sobre a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino em estudo. (ver tabela 24)

Depois de recolhidos, os dados sobre o desempenho do Diretor do estabelecimento escolar, estes serão apresentados e descritos em tabelas e agrupados em doze 12 fatores/categorias, e 45 itens distribuídos pelas três (3) tipos/dimensões de liderança uma (1) dimensão de fatores de resultados que compreendem o MLQ- 5x. (ver tabela 1)

De acordo com Barracho (2012, p. 158) o *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) tem sido utilizado para estudar os líderes numa grande variedade de contextos organizacionais, tais como o (...), educacional e (outras) instituições (...) em diferentes níveis de uma organização, incluindo chefias de primeira linha, chefias intermédias e gestores seniores.

Tabela - 1 Tipos de liderança e fatores/categorias em análise no Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ).

		Categorias
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	1. Influência Idealizada (atributos)
		2. Influência Idealizada (comportamentos)
		3. Inspiração Motivacional
		4. Estimulação Intelectual
		5. Consideração Individual
	Liderança Transacional	6. Recompensa Contingente
		7. Gestão pr Exceção (ativa)
	Liderança <i>Laissez-faire</i>	8. Gestão pr Exceção (passiva)
		9. <i>Laissez-Faire</i>
Fatores de Resultados		10. Esforço Extra
		11. Eficácia
		12. Satisfação

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio, 1995

O MLQ é constituído por 45 itens que identificam e medem vários comportamentos que vão determinar um tipo de liderança e seus resultados. Utiliza uma escala ordinal de 5 pontos do tipo *Likert*. Segundo Freixo (2012, p. 241) a escala de *Likert* é uma escala de medida que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com um dos enunciados

propostos e onde a pontuação total faculta uma indicação da atitude ou opinião do sujeito.

Tabela – 2 Escala - MLQ

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

Fonte: Adaptado de Alves (2009)

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

Também utilizámos na nossa investigação o *Multifactorial Leadership Questionnaire – Leader Form* (ver anexo 2), que se destina a ser preenchido pelo próprio líder. É um questionário de auto-avaliação exactamente igual ao MLQ 5x – *Rater Form* (ver anexo 1). É constituído pelo mesmo número de itens, porém formuladas na primeira pessoa.

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

Tabela 3 - Fatores/Categorias dentro dos três tipos de Liderança e seus resultados Chave - Explicação

1. Transformacional Leadership - Liderança Transformacional	
F1 – <i>Idealized Influence (Attributed)</i> (Influência Idealizada – atributos – IIA)	10,18,21,25
F2 – <i>Idealized Influence (Behavior)</i> (Influência Idealizada – comportamentos – IIB)	6,14,23,34
F3 – <i>Inspirational Motivation</i> (Inspiração Motivacional- IM)	9,13,26,36
F4 – <i>Intellectual Stimulation</i> (Estimulação Intelectual – IS)	2,8,30,32
F5 – <i>Individual Consideration</i> (Consideração Individual – IC)	15,19,29,31
2. Transactional Leadership – Liderança Transacional	
F6 – <i>Contingent Reward</i> (Recompensa Contingente – CR)	1,11,16,35
F7 – <i>Management-by-Exception – Active</i> (Gestão por Exceção – ativa – MBEA)	4,22,24,27
3. Laissez-Faire Leadership – Liderança Laissez-Faire	
F8 – <i>Management-by-Exception – Passive</i> (Gestão por Exceção – passiva – MBEP)	3,12,17,20
F9 – <i>Laissez-Faire</i> (Ausência de Liderança – LF)	5,7,28,33
Fatores de Resultados	
F10- <i>Extra Effort</i> (Esforço Extra)	39,42,44
F11- <i>Effectiveness</i> (Eficácia)	37,40,43,45
F12- <i>Satisfaction</i> (Satisfação)	38,41

Fonte: Adaptado de Alves (2009)

Fator 1: *Idealized Influence (Attributed)* (Influência Idealizada – atributos– IIA): De acordo com Alves (2009, p. 68) “refere-se à forma como o líder é idealizado e percecionado. Existe por parte dos liderados admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Há aqui uma forte identificação entre o líder e

os seus seguidores, o líder é visto como um modelo a seguir: role model. É visto como uma pessoa competente, tendo assim grande poder e influência nos liderados. Inclui-se aqui o carisma pessoal do líder.

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

Fator 2: *Idealized Influence (Behavior) (Influência Idealizada – comportamentos – IIB)*: Segundo Alves (2009, p. 68) “esta categoria diz respeito aos comportamentos assumidos pelo líder, às suas opções concretas, que demonstram aos colaboradores que estão verdadeiramente empenhados na concretização das metas definidas. São líderes que têm a preocupação de cumprir determinados padrões éticos e morais e que enfatizam o sentido colectivo de missão na organização. Os ideais assumidos pelo líder são entendidos como o melhor e o mais correcto para todos. Nesta perspectiva, o carisma está associado à personalidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si mesmo e sentido de humor.”

Para Avolio & Bass (2004) (citados por Alves, 2009) “os líderes transformacionais desenvolvem a longo prazo um maior nível de autonomia nos colaboradores, valorizando os contributos destes para a missão da organização em detrimento pessoal/individual.”

Fator 3: *Inspirational Motivation (Inspiração Motivacional - IM)*:

Líderes articulam uma visão interessante do futuro, desafiam os seguidores com padrões elevados de desempenho, falam com otimismo, com entusiasmo, incentivam e fornecem sentido ao que precisa ser feito Bass (1997) (citado por Tecchio et al., 2010). A motivação inspiradora decorre da força da visão do líder, sua habilidade de comunicá-la e o grau de aceitação desta pelos

seguidores. O líder cria uma visão atraente e utiliza símbolos para promover os esforços dos liderados. (Tecchio et al., 2010)

Fator 4: *Intellectual Stimulation* (Estimulação Intelectual - IS): A estimulação intelectual líderes questionam velhas hipóteses, tradições e crenças, estimulam nos outros novas perspectivas e formas de fazer as coisas e encorajam a expressão de ideias e razões. Bass (1997) (citado por Tecchio at al., 2010) O líder instiga os seguidores por meio de questionamentos, criando novas abordagens para analisar e resolver problemas antigos, estimulando neles o esforço para a inovação e a criatividade e promovendo uma mudança na forma de pensar sobre os problemas. Northouse (2004) (citado por Tecchio at al., 2010)

Fator 5: *Individual Consideration* (Consideração Individual - IC): Nesta categoria, líderes trabalham com outros indivíduos. Eles devem considerar as necessidades individuais destes, suas capacidades e aspirações ouvir atentamente, proporcionar o desenvolvimento dos seguidores e aconselhar, ensinar e treinar Bass (1997) (citado por Tecchio at al., 2010). Líderes que apresentam esse tipo de comportamento podem delegar trabalho aos liderados como uma forma de ajudá-los a crescer por meio de desafios pessoais Northouse (2004) (citado por Tecchio at al., 2010).

Fator 6: *Contingent Reward* (Recompensa Contingente - CR): Os líderes se envolvem em uma transação construtiva de recompensa por desempenho. Eles esclarecem expectativas, fazem promessas e oferecem recursos para obter o apoio dos seguidores. Os líderes transacionais organizam acordos mutuamente satisfatórios. Em si, a recompensa contingente de acordo com Bass, 1997(citado por Tecchio at al., 2010) consiste em um processo de permuta entre líder e liderados, no qual o esforço dos liderados é trocado por recompensas específicas. Northouse (2004) (citado por Tecchio at al., 2010).

Fator 7: *Management-by-Exception - Active* (Gestão por Exceção - ativa - MBEA): Nesta categoria os líderes monitoram o desempenho dos seguidores e tomam ações corretivas quando ocorrem desvios em relação aos padrões estabelecidos. Eles impõem regras para evitar erros. Tecchio et al. (2010)

Fator 8: - *Management-by-Exception - Passive* (Gestão por Exceção - passiva - MBEP): Os líderes não intervêm até que os problemas se tornem graves. Eles esperam que os problemas sejam levados até eles antes de agir. Bass, 1997 & Steidlmeier (1999) (citados por Tecchio et al., 2010)

Fator 9: *Laissez-Faire* (Ausência de Liderança - LF)- "*Laissez-Faire*:" "A expressão francesa *Laissez-Faire* significa: deixai fazer, deixai ir, deixai passar, que vem é utilizada pelos teóricos contemporâneos para descrever o líder liberal. Por conseguinte, o perfil desse líder está associado às equipes que possuem experiência, são proativas e independentes." Bastos (2013)

A liderança "*laissez-faire*" o líder procura evitar e não aceitar as suas responsabilidades, ficam ausentes quando necessário, não dão seguimento a pedidos de assistência e resistem em expressar as suas opiniões sobre questões importantes. Bass (1997) (citado por Tecchio et al., 2010).

Fator 10: *Extra Effort* (Esforço Extra): Nesta categoria pretende-se representar a capacidade de levar os outros a fazerem mais do que era esperado, a superarem as suas próprias expectativas. Avolio & Bass (2004)(citados por Alves, 2009)

Fator 11: *Effectiveness* (Eficácia): Um líder com bons resultados é um líder que lidera um grupo com elevado níveis de eficácia e que consegue ir de encontro às necessidades de cada um dos elementos da equipa. Este é eficaz a representar a equipa perante níveis mais elevados de autoridade. Avolio & Bass (2004)(citados por Alves, 2009)

Fator 12: **Satisfaction (Satisfação)**: Com esta categoria pretende-se avaliar a satisfação que determinado estilo de liderança provoca nos outros, percebendo-se o modo de atuação do líder cria um ambiente de trabalho agradável e se é visto como adequado. Avolio & Bass (2004) (citados por Alves, 2009)

2.5 Caraterização da Escola

2.5.1 Evolução e Meio Envolverte

A origem do Instituto Médio de Administração e Gestão pertence no Subsistema do Ensino Secundário II Ciclo da Catumbela, surgiu em 2009, sendo por isso uma das escolas mais novas na província de Benguela e a primeira no município da Catumbela.

Esta Instituição está situada na comuna do Luongo, junto a Empresa ODEBRECHT, funciona em regime diurno e pós- laboral (manhã, tarde e noite).

2.5.2 Instalações

O Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela compreende um conjunto de compartimentos que ocupam uma área com espaços para jardins e espaços exteriores de recreação.

Um edifício principal de um piso, construído em 2009, fruto da nova política de reformulação do Ensino Técnico-Profissional que o Governo de Angola está a implementar desde 2004, onde se situam os gabinetes dos membros da direção, sala de professores, reprografia, cantina, biblioteca, laboratórios de Informática (Básica, Multimédia e Avançada) gabinetes de apoio pedagógico e gabinetes do GIVA (Gabinete de Inserção na Vida Ativa) e um ginásio.

2.6 Oferta Formativa e População Docente e Discente

2.6.1 Oferta formativa

De acordo com o estatuto do Subsistema do Ensino Técnico-Profissional aprovado pelo Decreto nº 90/04 de 3 de Dezembro, é considerado um dos princípios do subsistema do ensino Técnico-Profissional a criação de áreas de formação e cursos que correspondem às atividades que se pretendem desenvolver o País, visando a realização de aprendizagens significativas e a formação integral dos alunos.

Assim, nos termos da alínea a) do artigo 3º do Estatuto do Subsistema de Ensino Técnico Profissional, o Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela apresenta as seguintes áreas formativas por curso: Técnico de Contabilidade, Técnico de Gestão Empresarial, Técnico de Gestão de Recursos Humanos, Técnico de Estatística e Planeamento Técnico de Finanças, Técnico de Comércio e Técnico de Informática de Gestão.

2.6.2 População Docente e Discente

O Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela tem um corpo docente composto por 87 professores e 8 funcionários administrativos.

No ano letivo de 2017 foram matriculados 1.139 alunos, sendo 794 em regime diurno e 345 em regime pós-laboral, distribuídos em 51 turmas, sendo 396 alunos na 10ª classe, 375 alunos na 11ª classe, 338 alunos na 12ª classe e 60 na 13ª classe.

2.7 A População e Amostra

A descrição da população e da amostra de acordo com Freixo (2012, p. 211) faculta uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados.

Refere ainda a mesma autora, que existem duas grandes categorias de amostras, que a generalidade dos tratados sobre metodologia considera, a saber:

- 1) Amostragem probabilística. Técnica que permite a seleção aleatória dos elementos de uma população para formar uma amostra.
- 2) Amostragem não probabilística. Processo pelo qual todos os elementos da população não têm a mesma probabilidade de serem selecionados para integrarem a amostra.

Nos métodos de amostragem probabilística, podemos considerar as seguintes técnicas:

- a) Amostragem aleatória simples;
- b) Amostragem aleatória por estratos;
- c) Amostragem aleatória em cachos;
- d) Amostragem aleatória sistemática.

Para a presente pesquisa foi empregue a amostragem aleatória simples enquadrada na categoria de amostragem probabilística, na medida em que cada elemento que compõe a população-alvo teve uma probabilidade igual de ser selecionado para fazer parte da amostra.

Para determinar o tamanho da amostra foi utilizada a técnicas de amostragem *Sampling Techniques*, com um grau de confiança de 90% e um erro aceitável de 10%.

Assim, 40 dos 87 Agentes de Educação e Ensino (AEE) afetos ao Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC) participaram do inquérito, incluindo o Diretor da instituição escolar.

2.8 Análises de Dados

“O propósito fundamental da fase de análise de dados consiste em dar sentido à informação obtida, tratando-a e organizando-a para poder explicar, descrever e interpretar o fenómeno objeto de estudo e dar resposta ao problema colocado” (Bisquerria, 2009, p.152)

Primeiramente serão apresentados os elementos de caracterização pessoal e profissional dos AEE da amostra em tabelas com os valores percentuais.

Depois, serão construídas tabelas segundo os itens que compõem as categorias/fatores das dimensões de liderança e pelos fatores de resultados.

A seguir, se fará o cálculo das médias de cada uma das 12 categorias distribuídas pelos 3 tipos de liderança e pelos fatores de resultados.

Assim, chegaremos aos valores representativos das percepções de liderança dos respondentes, com base na frequência de observação dos comportamentos do líder e às percepções dos fatores de resultados.

Em seguida serão apresentadas e descritas as frequências relativas com os valores percentuais e as médias de cada item dos fatores das dimensões de liderança e dos fatores de resultados obtidos da avaliação do desempenho do Diretor do Instituto na perspectiva dos Agentes de Educação Ensino, de acordo com os níveis de escala de *Likert* apresentados no questionário, com objetivo de aferir em que medida os AEE estão de acordo ou em desacordo com um dos enunciados propostos, e onde a pontuação total facultará uma indicação da atitude ou opinião dos inqueridos.

Antes do fim, serão apresentadas as médias de cada um dos fatores dos estilos de liderança na perspectiva dos AEE e na do próprio Diretor da instituição escolar, assim como as médias da análise compilada dos tipos de liderança, conforme a perspectiva anterior.

Finalmente, serão apresentadas questões abertas e as respectivas respostas para descortinar a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino e a elaboração do relatório e as conclusões.

2.9 Cuidados éticos

A observância dos princípios de conduta ética é uma condição *sine qua non* para a realização de qualquer investigação.

O primeiro passo para a realização da pesquisa passou pela escolha de uma instituição escolar para aplicação da pesquisa e a formulação do pedido de autorização. (Anexo 3)

Conseguida a autorização para o trabalho de pesquisa (anexo 4), foi dada a informação aos participantes sobre as características da investigação e estabelecido um compromisso de uma prática ética durante a investigação.

Depois de estabelecer um acordo com a direção da escola que define clara e exatamente as responsabilidades do investigador e dos participantes, assumimos também o compromisso de respeitar a liberdade individual em cada momento da investigação, manter a confidencialidade e anonimato dos informadores e informar os resultados da investigação. Logo, efetuou-se a recolha de dados no terreno.

CAPÍTULO 3- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentaremos os dados obtidos através do Inquérito por Questionário realizado aos Agentes de Educação e Ensino (AEE) do Instituto Médio de Administração e Gestão do município da Catumbela (IMAGC), província de Benguela.

Inicialmente apresentaremos os elementos de caracterização pessoal e profissional dos AEE da amostra.

Em seguida apresentaremos e descreveremos as tabelas das frequências relativas com os valores percentuais e as médias de cada item dos fatores das dimensões de liderança e dos fatores de resultados obtidos da avaliação do desempenho do Diretor do Instituto na perspetiva dos Agentes de Educação Ensino, assim como os resultados da análise de cada um dos itens dos fatores das dimensões de liderança na perspetiva do próprio Diretor da instituição escolar.

Os dados serão apresentados em doze 12 fatores/categorias, distribuídos/as pelos/as três 3 tipos/dimensões de liderança e uma (1) dimensão de fatores de resultados assim distribuídos:

- i) Liderança Transformacional (5 fatores com 20 itens);
- ii) Liderança Transacional (2 fatores com 8 itens);
- iii) Liderança *Laissez-Faire* (2 fatores com 8 itens)
- iv) Fatores de Resultados (3 fatores com 9 itens).

Serão também apresentadas as tabelas da distribuição percentual da análise compilada do tipo de liderança e das médias de cada um dos fatores e dos estilos de liderança.

Finalmente, serão apresentadas questões abertas e as respetivas respostas como complemento aos dados relativos ao desempenho do Diretor da

escola no exercício do cargo e sobre a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino.

3.1 Apresentação dos Resultados

3.2 Inquérito por Questionário

3.2.1 Caracterização da amostra dos Agentes de Educação e Ensino (AEE) do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela (IMAGC)

Inicialmente apresentamos os elementos de caracterização pessoal e profissional dos AEE da amostra.

Tabela 4- Distribuição dos AEE da amostra segundo o Género

	N	%
Masculino	17	42,5
Feminino	23	57,5
Total	40	100,0

Dos 40 AEE inquiridos, 57,5% são do género feminino e 42,5% do género masculino. No caso do Diretor do Instituto inquirido é do género masculino. (ver tabela 4)

Tabela 5- Distribuição dos AEE da amostra segundo as Idades

	N	%
Até 29 anos	8	20,0
30 a 39 anos	21	52,5
40 a 49 anos	7	17,5
50 ou mais anos	4	10,0
Total	40	100,0

A faixa etária mais expressiva é a de 30-39 anos com 52,5%, seguindo-se a de até 29 anos com 20,0% e depois a de (40-49) anos com 17,5%. (ver tabela 5)

Tabela 6- Distribuição dos AEE da amostra segundo o Tempo de Serviço Docente

	N	%
De 4 a 6 anos	10	25,0
De 7 a 18 anos	22	55,0
De 19 a 30 anos	6	15,0
De 31 a 40 anos	2	5,0
Total	40	100,0

Em relação ao tempo de serviço, verifica-se que 55,0% dos AEE lecionam entre 7 e 18 anos, seguindo-se o grupo dos que leciona entre 4 e 6 com 25,0 %, depois daqueles que lecionam entre 19 e 30 anos com 15,0% e o último grupo dos que leciona entre 30 e 40 anos (incluindo o Diretor) apenas com 5,0%. (ver tabela 6)

O tempo de serviço docente a que nos referimos diz respeito ao tempo total do vínculo com o Ministério de Educação e não ao tempo de exercício da docência no IMAGC.

Tabela 7- Distribuição dos AEE da amostra segundo a Situação Profissional

	N	%
Docente efetivo	35	87,5
Docente contratado	1	2,5
Trabalhador não docente	1	2,5
Subdiretor	2	5,0
Diretor	1	2,5
Total	40	100,0

Os docentes efetivos (87,5%) predominam a situação profissional dos funcionários do estabelecimento escolar. Quanto ao Diretor da escola, este pertence ao quadro do instituto. (ver tabela 7)

Acabamos de apresentar os elementos de caracterização pessoal da amostra.

Nas tabelas seguintes são apresentadas e descritas os resultados obtidos da avaliação do desempenho do Diretor do Instituto na perspetiva dos Agentes de Educação e Ensino, com a frequência relativa percentual e respetivas médias de acordo os níveis de escala de *Likert* apresentados no questionário: 0-Nunca, 1-Raramente, 2-Algumas vezes, 3-Muitas vezes, 4-Frequentemente.

Os dados serão agrupados e apresentados segundo os itens que compõem as categorias/fatores das dimensões de liderança em análise.

3.2.2 Avaliação do desempenho do Diretor do Instituto na perspetiva dos Agentes de Educação e Ensino

3.2.2.1 Liderança Transformacional

Tabela 8 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria influência idealizada - atributos

Influência Idealizada-Atributos	0		1		2		3		4		Média X
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
(10) Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele	2	5,1	8	20,5	5	12,8	19	48,7	5	12,8	2,4
(18) Vai para além dos interesses próprios para o bem do grupo	2	5,1	2	5,1	10	25,6	16	41,0	9	23,1	2,7
(21) Age de forma a inculcar respeito por ele	5	12,8	0	0,0	4	10,3	13	33,3	17	43,6	2,9
(25) Exibe um sentido de poder e confiança	0	0,0	1	2,6	3	7,7	16	41,0	19	48,7	3,4

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

A descrição dos itens relativos aos tipos de liderança e dos fatores de resultados obtidos da avaliação do desempenho do Diretor do Instituto feito pelos Agentes de Educação e Ensino, inicia com a categoria influência idealizada - atributos, onde verifica-se (tabela 8) que 41% dos Agentes de Educação e Ensino referem que o Diretor da escola no exercício do seu cargo usa muitas vezes os atributos de influência idealizada. Enquanto que 5,7% referiram que nunca usa tais atributos no desempenho do seu cargo. A média mais elevada é observada no item 25 – “Exibe um sentido de poder e confiança” com o valor de 3,4.

Tabela 9 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria influência idealizada- comportamentos

Influência Idealizada- Comportamentos	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(06) Conversa sobre seus valores e crenças mas importantes	2	5,1	2	5,1	12	30,8	13	33,3	10	25,6	2,7
(14) Realça a impotência de se ter um forte sentido de missão	2	5,1	0	0,0	1	2,6	13	33,3	23	59,0	3,4
(23) Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	1	2,6	2	5,1	4	10,3	16	41,0	16	41,0	3,1
(34) Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletiva	1	2,6	1	2,6	2	5,1	10	25,6	25	64,1	3,5

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Da tabela 9 observa-se que 48,1% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que o Diretor da escola usa frequentemente o comportamento de influência idealizada no exercício do seu cargo. Enquanto que 3,2% referiram que este nunca usa comportamentos de influência idealizada no exercício do seu cargo. A média mais elevada da referida categoria é observada no item 34 – “Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletiva” com 3,5.

Tabela 10 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria inspiração motivacional

Inspiração Motivacional	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(09) Fala com otimismo a cerca do futuro	2	5,1	10	25,6	3	7,7	13	33,3	11	28,2	2,5
(13) Fala de modo entusiástico a cerca daquilo que precisa ser realizado	0	0,0	1	2,6	1	2,6	20	51,3	17	43,6	3,4
(26) Apresenta uma visão motivadora do futuro	0	0,0	0	0,0	3	7,7	13	33,3	23	59,0	3,5
(36) Expressa confiança de que os objectivos serão alcançados	0	0,0	0	0,0	2	5,1	29	74,4	8	20,5	3,2

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Da tabela 10 depreende-se que 48,0% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola no desempenho do seu cargo usa a inspiração motivacional. Apenas 1,2% referiram que ele nunca usa a inspiração motivacional no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pode-se observar no item 26 –“*Apresenta uma visão motivadora do futuro*” com o valor de 3,5.

Tabela 11 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria estimulação intelectual

Estimulação Intelectual	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(02) Reflete pressupostos críticos para verificar se são adequados	1	2,6	12	30,8	6	15,4	17	43,6	3	7,7	2,2
(08) Procura perspectiva diferentes de solucionar problemas	1	2,6	9	23,1	2	5,1	13	33,3	14	35,9	2,8
(30) Faz com que eu veja problemas de várias e diferentes perspectivas	6	15,4	8	20,5	4	10,3	11	28,2	10	25,6	2,3
(32) Sugere novas formas de completar as tarefas	2	5,1	4	10,3	9	23,1	17	43,6	7	17,9	2,6

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Da tabela 11 depreende-se que 37,1 % dos Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola usa a estimulação intelectual no desempenho do seu cargo. Apenas 6,4% referiram que ele nunca usa a a estimulação intelectual no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pertence ao item 8 - “Procura perspectiva diferentes de solucionar problemas” com o valor de 2,8.

Tabela 12 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria consideração individual

Consideração Individual	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(15) Investe o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas	2	5,1	3	7,7	5	12,8	15	38,5	14	35,9	2,9
(19) Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	2	5,1	3	7	9	23,1	19	48,7	6	15,4	2,6
(29) Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações dos outros indivíduos	1	2,6	2	5,1	2	1	24	61,5	10	25,6	3,0
(31) Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	3	7,7	2	5,1	4	10,3	25	64,1	5	12,8	2,7

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

O último fator da dimensão Liderança Transformacional é a consideração individual. Neste fator (tabela 12) depreende-se que 53,2% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola não usa a consideração individual no desempenho do seu cargo. Apenas 5,1% referiram que ele nunca usa a consideração individual no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pode-se observar no item 29 – “*Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações dos outros indivíduos*” com o valor de 3,0.

3.2.2.2 Liderança Transacional

Tabela 13 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria recompensa contingente

Recompensa Contingente	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(1) Dá-me apoio em troca dos meus esforços	5	12,8	9	23,1	6	15,4	17	43,6	2	5,1	2,1
(11) Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	6	15,4	1	2,6	17	43,6	9	23,1	6	15,4	2,2
(16) Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos	1	2,6	0	0,0	7	17,9	17	43,6	14	35,9	3,1
(35) Exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	0	0,0	0	0,0	10	25,6	20	51,3	9	23,1	3,0

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

O primeiro fator da dimensão liderança transacional é a recompensa contingente. Neste fator (tabela 13) observa-se que 40,4% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola usa a recompensa contingente no exercício do seu cargo. Apenas 6,4% referiram que ele nunca usa a recompensa contingente no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pertence ao item 16 – “Torna claro aquilo que cada um

pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos” com o valor de 3,1.

Tabela - 14 Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria gestão por exceção (ativa)

Gestão por Exceção (ativa)	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(4) Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	2	5,1	3	7,7	18	46,2	8	20,5	8	20,5	2,4
(22) Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, queixas e falhas	14	35,9	1	2,6	10	25,6	13	33,3	1	2,6	1,6
(24) Mantem-se a par de todas as falhas	2	5,1	3	7,7	1	2,6	14	35,9	19	48,7	3,2
(27) Dirige a atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	1	2,6	3	7,7	7	17,9	15	38,5	13	33,3	2,9

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

O segundo e último fator da dimensão liderança transacional é o relacionado com a gestão por exceção (ativa). Neste fator (tabela 14) observa-se que 32,0% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola no usa a recompensa contingente no exercício do seu cargo. Apenas 6,4% referiram que ele nunca usa a recompensa contingente no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pertence ao item 24 “Mantem-se a par de todas as falhas” com o valor de 3,2.

3.2.2.3 Liderança Laissez-Faire

Tabela 15 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria gestão por exceção (passiva)

Gestão por Exceção (passiva)	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(3) Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	17	43,6	8	20,5	4	10,3	10	25,6	0	0,0	1,2
12 Espera que algo corra mal antes de agir	25	64,1	6	15,4	0	0,0	0	0,0	8	20,5	1,0
(17) Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar	14	35,9	1	2,6	8	20,5	13	33,3	3	7,7	1,7
(20) Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	34	87,2	2	5,1	2	5,1	1	2,6	0	0,0	0,2

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

No primeiro fator da liderança *laissez-faire* surge o relacionado com a gestão por exceção (passiva). Neste fator (tabela 15) observa-se que 57,7% dos

Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola no nunca usa a gestão por exceção (passiva) no exercício do seu cargo. Apenas 7,0% referiram que ele frequentemente usa a recompensa contingente no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pertence ao item 17- “Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar” com o valor de 1,7.

Tabela 16 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria *laissez-faire*

<i>Laissez-Faire</i>	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(5) Evita envolver-se quando surgem questões importantes	16	41,0	10	25,6	11	28,2	2	5,1	0	0,0	1,0
(7) Encontra-se ausente quando dele se precisa	23	59,0	13	33,3	2	5,1	1	2,6	0	0,0	0,5
(28) Evita tomar decisões	21	53,8	3	7,7	14	35,9	0	0,0	1	2,6	0,9
(33) Atrasa a dar resposta às questões urgentes	13	33,3	8	20,5	7	17,9	4	10,3	7	17,9	1,6

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Para o último fator da liderança *laisse-faire*, aparece o *laisse-faire* no primeiro fator da liderança com o mesmo nome. Neste fator (tabela 16) observa-se que 46,7% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que o Diretor da escola nunca usa atitudes de *laisse-faire* no exercício do seu cargo. Apenas 5,1% referem que ele frequentemente usa atitudes de *laissez-faire* no exercício do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pertence ao item 33- “Atrasa a dar resposta às questões urgentes” com o valor de 1.6.

3.2.3 Fatores de Resultados

Tabela 17 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria esforço extra

Esforço Extra	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(39) Leva-me a fazer mais do que o esperado	1	2,6	1	2,6	5	12,8	25	64,1	7	17,9	2,9
(42) Aumenta o meu desejo de obter sucesso	0	0,0	0	0,0	10	25,6	20	51,3	9	23,1	3,0
(44) Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco	0	0,0	0	0,0	11	28,2	19	48,7	9	23,1	2,9

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Da tabela 17 pode-se observar 54,7% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que o Diretor da escola no exercício da sua função muitas vezes usa o esforço extra no desempenho do seu cargo. Só 0,8% referem que este nunca ou raramente usa o esforço extra no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria esforço extra pertence ao item 42- “Aumenta o meu desejo de obter sucesso” com o valor de 3,0.

Tabela 18 - Distribuição numérica e percentual com média dos itens que compõem a categoria eficácia

Eficácia	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(37) É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho	1	2,6	1	2,6	2	5,1	27	69,2	8	20,5	3,0
(40) É eficaz na representação que exerce em meu nome face a autoridade hierarquicamente mais elevada	0	0,0	1	2,6	2	5,1	29	74,4	7	17,9	3,1
(43) É eficaz em ir ao encontro as necessidades da organização	0	0,0	0	0,0	10	25,6	21	53,8	8	20,5	2,9
(45) Lidera um grupo que é eficaz	0	0,0	0	0,0	1	2,6	9	23,1	29	74,4	3,7

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Da tabela 18 pode-se observar que 55,1% dos Agentes de Educação e Ensino referiam que o Diretor da escola no exercício da sua função muitas vezes usa a eficácia no desempenho do seu cargo. Só 0,6% referiram que este nunca usa a eficácia no desempenho do seu cargo. A média mais alta desta categoria pertence ao item 45- *“Lidera um grupo que é eficaz.”* com o valor de 3,7.

Tabela 19 - Distribuição numérica e percentual com média dos Itens que compõem a categoria satisfação

Satisfação	0		1		2		3		4		Média
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	X
(38) Usa os métodos de liderança que são satisfatórios	0	0,0	0	0,0	2	5,1	27	69,2	10	25,6	3,2
(41) Trabalha comigo de uma forma satisfatória	0	0,0	1	2,6	3	7,7	28	71,8	7	17,9	3,1

Chave: 0- Nunca; 1- Raramente; 2- Algumas vezes; 3- Muitas vezes; 4- Frequentemente

Para concluir a análise dos itens relativos aos fatores de resultados obtidos da avaliação do desempenho do Diretor do estabelecimento escolar feito pelos Agentes de Educação e Ensino, surge o relacionado com a satisfação como líder. Neste fator (tabela 19) observa-se que 70,5% dos Agentes de Educação e Ensino referiram que muitas vezes o Diretor da escola usa a satisfação no desempenho do seu cargo. Só 1,3% referiram que ele nunca usa a satisfação no desempenho do seu cargo e ninguém respondeu que ele raramente usa a satisfação no desempenho do seu cargo. A média mais elevada desta categoria pertence ao item 38 *“Usa os métodos de liderança que são satisfatórios”* com o valor de 3,2.

Apresentada a análise da frequência de cada item que compõe os fatores das categorias das três dimensões de liderança, segue-se a distribuição percentual

compilada das dimensões de liderança na perspetiva dos AEE da amostra pesquisada.

Tabela 20 - Distribuição percentual da análise compilada do tipo de liderança

Tipo de liderança	Nunca	Raramen- te	Algumas Vezes	Muitas vezes	Frequen- te mente	Total %
Liderança Transformacio- nal	4,3%	8,7%	11,2%	41,6%	34,0%	100%
Liderança Transaccional	9,6%	6,2%	26,7%	35,0%	22,3%	100%
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	52,3%	16,2%	15,3%	9,9%	6,0%	100%

Da tabela 20, observa-se que a maioria dos inquiridos (41,6%) considera que o Diretor do instituto usa muitas vezes os atributos da liderança transformacional no exercício da liderança. Apenas 4,3% considera que ele nunca usa tais atributos quando exerce a liderança.

Quanto à liderança transaccional, 35,0% dos inquiridos considera que o Diretor do estabelecimento escolar usa muitas vezes os atributos desta durante o exercício da liderança. Só 9,6% considera que ele nunca utiliza tais atributos quando exerce a liderança.

Por fim 52,3% dos inquiridos considera que o Diretor do instituto nunca usa os atributos da liderança "*laissez-faire*" durante o exercício da liderança. Apenas 6,0% considera que ele os usa frequentemente.

Apresentada a distribuição percentual da análise compilada do tipo de liderança na perspetiva dos Agentes de Educação e Ensino, segue-se a análise comparativa das médias de cada um dos fatores e dos estilos de liderança na perspetiva dos AEE e do próprio Diretor da instituição escolar.

Tabela 21 – Média de cada um dos fatores

Tipo de Liderança	Fatores	Agentes de Educação e Ensino (n=39) x	Diretor do Instituto x
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atributos)	2,8	4,0
	Influência Idealizada (comportamento)	3,1	3,0
	Inspiração Motivacional	3,1	3,5
	Estimulação Intelectual	2,7	3,5
	Consideração Individual	2,8	3,5
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	2,6	3,5
	Gestão pr Exceção (ativa)	2,5	2,5
Liderança <i>laissez-faire</i>	Gestão pr Exceção (passiva)	1,0	1,0
	Laissez-Faire	1,0	0,25

Calculadas as médias totais (tabela 21) para os três tipos de liderança, verifica-se que os fatores relativos a liderança transformacional apresentam valores médios mais alto quer para os Agentes de Educação e Ensino assim como

para o Diretor do Instituto (3,0 e 3,5) respetivamente o que invidencia que o Diretor do Instituto usa mais os atributos da liderança transformacional no exercício da liderança, vindo a seguir os atributos da liderança transaccional com 2,5 o valor médio para os Agentes de Educação e Ensino e 3,00 o valor médio para o Diretor do instituto. E por último os atributos da liderança *laissez-faire* com 1,0 o valor médio para os Agentes de Educação e Ensino e 0,6 o valor médio para o Diretor da escola.

Tabela 22 - Média dos estilos de liderança

Tipos de Liderança	Agentes de Educação e Ensino X	Diretor do Instituto X
Transformacional	3,0	3,5
Transaccional	2,5	3,0
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	1,0	0,6

Da tabela 22 observa-se que para os três tipos (dimensões) de liderança como já referido, a liderança transformacional é a que apresenta valor médio alto quer na amostra dos AEE quer no caso do Deretor do estabelecimento escolar, sendo (3,0 e 3,5) respetivamente.

O valor médio apresentado pelo Diretor do estabelecimento escolar está relacionado com o fato de ele considerar que apresenta uma visão motivadora do futuro, procurar perspetivas diferentes de solucionar problemas e investir o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas.

O outro aspeto a considerar tem a ver com o fato de ele nunca atrasar a dar resposta às questões urgentes e nunca esperar que os problemas se tornem crónicos antes de agir. Porém os AEE consideraram que o Diretor da instituição atrasa a dar resposta às questões urgentes de acordo a média obtida na categoria *laissez-faire* (tabela 16).

3.2.4 Dados Complementares

Aspetos relacionados com a partilha do estilo de liderança do Diretor do estabelecimento escolar pelos Agentes de Educação e Ensino, a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal na instituição escolar, o estabelecimento de conflitos ou sinergias com a liderança formal, a tomada de decisões tendo em conta a existência das lideranças informais, fizeram parte das questões que de forma aberta foram colocadas aos inquiridos a fim de poderem emitir suas opiniões paralelamente às questões do questionário MLQ e desta forma, foi possível obter algumas respostas.

Apresentamos a seguir as respostas dos Subdiretores, Coordenadores das Áreas de Administração e Serviços, Área de Informática, dos Turnos, de Disciplinas, das Direções de Turmas dos Docentes e do Diretor do estabelecimento escolar às questões colocadas:

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

Da tabela 23 observou-se que 60,0% dos Agentes de Educação e Ensino questionados partilham do mesmo estilo de liderança do Diretor do estabelecimento escolar de acordo as afirmações abaixo:

R-6: Sim, porque conversa.

R-8: Sim, porque a união faz a força e trabalho em conjunto foi sempre melhor.

R-31: Sim, porque conversa.

R-32: Sim, porque age de forma a inculcar respeito.

R-45: Sim, porque granjeia respeito e confiança da maioria dos colegas.

R-47: Sim, porque usa métodos de liderança satisfatórios.

R-48: Sim, porque exibe o sentido de confiança.

R-49: Sim, porque todos nós procuramos realizar as nossas tarefas seguindo os pressupostos da direção.

Tabela 23 – Partilha do mesmo estilo de liderança do líder

	N	%
Sim	24	60,0
Não	9	22,5
NR	7	17,5
Total	40	100,0

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

A maioria dos AEE (73%) não perceciona a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal no estabelecimento de ensino. Uma minoria (12,2%) dos AEE perceciona a existência destas. (ver tabela 24)

Dos inquiridos, apenas um respondeu: Não (existem), porque nunca tive oportunidade de ver, tão pouco sentir.

Tabela 24 - Existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal

	N	%
Sim	6	12,2
Não	27	73,5
NR	7	14,3
Total	40	100,0

- Essas lideranças estabelecem conflitos ou sinergias com a liderança formal?

Da tabela 25, verifica-se que 7,5% dos AEE inquiridos considerou que as contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal tem estabelecido confrontos com a liderança formal, 2,5% destes considerou que essas estabelecem sinergias e 5;0 considerou que estas têm estabelecido sinergias e ao mesmo tempo confrontos. Entretanto a maioria dos inquiridos (85,0%) não respondeu a questão.

Tabela 25 - Estabelecimento de conflitos ou sinergias com a liderança formal

	N	%
Confrontos	3	7,5
Sinergias	1	2,5
Os dois	2	5,0
NR	34	85,0
Total	40	100,0

- Questão 4: O líder da sua escola quando toma decisões tem em conta estas lideranças?

10,0% dos AEE afirmou que o líder da escola quando toma decisões tem em conta as contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal e 5,0% afirma que este não as tem em conta quando toma decisões, a maioria (85,0%) não respondeu a questão tal como na questão anterior. (ver tabela 26)

Tabela 26 – Quando toma decisões tem em contas estas lideranças

	N	%
Sim	4	10,0
Não	2	5,0
NR	34	85,0
Total	40	100,0

- A forma de liderar do seu líder é um bom exemplo a seguir?

A maioria dos AEE da amostra (75,0%) afirmou que a forma de liderar do seu líder é um bom exemplo a seguir (tabela 27) de acordo com algumas respostas possíveis destes à questão colocada:

R-4: Sim, porque tem espírito de iniciativa.

R-7: Sim, porque trabalha de forma satisfatória.

R-8: Sim, porque tendo em conta as suas conquistas profissionais, o respeito, admiração e carinho que os seus liderados têm por si, inspira-me a tê-lo como um exemplo a seguir.

R-14. Sim, porque conversa e atua de forma a proporcionar um trabalho eficaz.

R-37: Sim, porque usa os métodos de liderança que granjeiam confiança de todos.

R-39: Sim, faz cumprir as funções de gestão para o bom funcionamento da organização no geral.

R-43: Sim, porque ajuda-me a desempenhar as minhas funções.

R-44: Sim, porque usa os métodos de liderança satisfatórios.

R-46: Sim, porque trabalha bem e é respeitoso.

R-47: Sim, porque age de forma a ganhar confiança de todos.

R-48: Sim, porque faz executar e ouve opiniões dos seus colaboradores.

R-49: Sim, porque usa os métodos de liderança que são satisfatórios.

R-50: Sim, é exigente consigo e com todos.

R-32: Sim, porque a sua liderança é positiva.

R-31: Sim, porque tem sempre sucesso.

R-29: Sim, porque liderando desta forma, as coisas correm bem.

R-16: Sim, porque usa métodos que são satisfatórios e eficazes.

Tabela 27 - A forma de liderar do seu líder é um bom exemplo

	N	%
Sim	30	75,0
Não	2	5,0
NR	8	20,0
Total	40	100,0

Acabamos de apresentar as questões relacionados com a partilha do estilo de liderança do Diretor do estabelecimento escolar pelos Agentes de Educação e

Ensino, assim como sobre a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal na instituição escolar, colocadas aos inquiridos e as devidas respostas.

Terminada a apresentação dos dados obtidos através do Inquérito por Questionário, no capítulo seguinte será efetuada a sua discussão.

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação descritiva e objetiva dos resultados obtidos, passemos à avaliação e interpretação dos dados obtidos, para dar resposta às questões de investigação colocadas e conectar os resultados com a revisão da literatura.

Da avaliação do desempenho do Diretor do IMAGC podemos constatar, através da análise feita ao questionário aplicado, que a maioria dos inqueridos considera que o mesmo usa muitas vezes os atributos da liderança transformacional, a seguir os atributos da liderança transacional, por último, os atributos da liderança “*laissez-faire*” durante o exercício da liderança.

Em relação as médias totais para os três tipos de liderança, verifica-se que os fatores relativos a liderança transformacional apresentam valores médios mais altos quer para os Agentes de Educação e Ensino quer para o Diretor do instituto, vindo a seguir os atributos da liderança transacional e por último os atributos da liderança *laissez-faire*.

O Diretor do estabelecimento escolar considera o seu ponto mais forte a influência idealizada (atributo) e seu ponto fraco a influência idealizada (comportamento), porém os Agentes de Educação e Ensino referem ser o seu ponto mais forte a influência idealizada (comportamento), a inspiração motivacional e a estimulação intelectual o seu ponto mais fraco.

No exercício da liderança, o Diretor do estabelecimento escolar assume-se como quem apresenta uma visão motivadora do futuro, procura perspetivas diferentes de solucionar problemas, investindo o seu tempo para formar e ajudar os docentes a resolver problemas.

Assim, podemos caraterizar o estilo de liderança do Diretor do instituto como sendo transformacional. Em concordância com Bass & Riggio (2006) “o líder transformacional dá atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos subordinados de forma individualizada e consegue modificar a perceção dos subordinados sobre as questões presentes, através de abordagens inovadoras para velhos problemas.” (citados por Guimar, 2010, p. 5)

Na perspetiva dos Agentes de Educação e Ensino, o Diretor do estabelecimento escolar usa frequentemente os comportamentos de influência

idealizada e de inspiração motivacional no exercício do seu cargo, enfatizando que este, dá importância de se ter um sentido de missão coletivo e apresenta uma visão motivadora do futuro, tal como ele se assume.

Verifica-se ainda que os Agentes de Educação e Ensino consideram que o Diretor da escola no exercício do seu cargo exibe um sentido de poder e confiança, procura perspectivas diferentes de solucionar problemas e considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações dos outros indivíduos.

Nesta perspectiva, em concordância com Hannah et al. (2008) “a liderança transformacional é reconhecida como a liderança orientada para a mudança e para a inovação. Os líderes transformacionais não se contentam com os estados atuais e procuram articular uma visão mais atraente e motivadora do futuro. Tendem, também, a apresentar comportamentos não convencionais e criativos e a estimular seus subordinados a pensarem com novas referências e adotarem um estilo de pensamento mais exploratório.” (citado por Delgado, 2013, para 3)

No campo da administração escolar, diversas investigações têm demonstrado a correlação positiva, existente entre qualidade de educação e uma liderança transformacional. Barata (2007, p. 71)

Na perspectiva de Bass e Avolio (2004) “o professor enquanto gestor/líder escolar pode assumir diferentes estilos/comportamentos na liderança da sua organização escolar: transformacional, transacional e “*laisser-faire*”. (citado por Bento, 2008, p. 1)

Entretanto, “o gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planeamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com

propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.” Silva (2009, p. 68)

É importante, tendo em conta a grande responsabilidade de liderar a instituição educacional que o gestor educacional, reúna esforços para motivar sua equipa para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática quotidiana. Silva (2009, p. 68)

“A liderança nas organizações escolares sempre esteve relacionada às concepções de administração/gestão escolar, assim como estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade.” Cabral, Sousa & Nascimento (2016, p. 143)

Por um lado, o Diretor enquanto líder formal da organização escolar ao assumir comportamentos transformacionais em função do seu desempenho, está efetivamente a exercer a liderança docente formal, decorrente da posição que ocupa dentro da organização.

Por outro lado, de acordo com Leithwood (2005) “os professores enquanto diretores, responsáveis de departamento, entre outros, ao partilharem experiências, ao aderirem voluntariamente a projetos, ao apoiarem e mobilizarem os seus pares e os alunos, e ao trazerem novas ideias para a escola estão a exercer a liderança docente informal.” (citado por Fernandes 2013, p. 18)

A escola clássica em concordância com Andrade (2010, p. 148) “considerava a autoridade formal decorrente dos níveis hierárquicos mas a escola de relações humanas demonstrou a existência de líderes informais que internalizavam as normas e expectativas do grupo.”

Nesta perspetiva, Barata (2007, p. 8) enfatiza que “os líderes possuem autoridade formal em função das atribuições e podem exercer a liderança e admite-se, também, a hipótese de exercer a liderança sem autoridade formal”.

Barracho (2012, p. 55) assevera, que para além da designação formal do poder dentro da organização, um líder emergente exerce maior influência nos grupos de tarefa, sendo que, neste caso, não se procedeu previamente uma designação formal de líder.

Em relação aos resultados de liderança obtidos da avaliação do desempenho do Diretor do estabelecimento escolar feito pelos Agentes de Educação e Ensino, verifica-se maior satisfação por parte destes e consideram o líder como uma pessoa que usa os métodos de liderança que são satisfatórios, associado a isso, pode-se considerar o tempo de serviço docente.

O outro fator de resultados de liderança que obteve a média mais alta na opinião dos AEE é o relacionado com esforço extra, o que faz com que o Diretor da escola aumente o desejo dos subordinados a obter sucesso, levando-os a fazerem mais do que o esperado e a irem além das suas expectativas.

Considera-se ainda o fato dos AEE referirem que o Diretor da escola no exercício da sua função é muitas vezes eficaz no desempenho do seu cargo, tendo em conta os elevados níveis de eficácia do grupo (instituição) que lidera e ir ao encontro das necessidades de cada um e do todo – ou organização e ser eficaz quando representa a equipa perante superiores hierárquicos.

Para Barracho (2012, p. 157) “os conceitos de liderança transacional e transformacional podem ser ambos eficazes, embora em situações diferentes da vida da organização. Os transformacionais seriam os mais vocacionados para os períodos de fundação organizacional e de mudança, enquanto os outros estariam mais adaptados para períodos (...) subseqüentes”

Verifica-se que o IMAGC é uma das instituições de ensino mais novas da província de Benguela, por esta razão, o exercício do Diretor é baseado no estilo transformacional voltado para a busca da eficácia.

Relativamente a existência de contra lideranças ou lideranças informais, a maioria dos AEE não percebe a existência de contra lideranças ou lideranças informais no estabelecimento de ensino, apenas uma minoria destes percebe a existência destas.

Entretanto, a minoria dos AEE que percebe a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal considera que estas têm estabelecido confrontos e ao mesmo tempo sinergias com a liderança formal. Enquanto que a maioria dos AEE não respondeu a questão.

Em relação a partilha do estilo de liderança, observou-se que a maioria dos AEE partilham do mesmo estilo de liderança do Diretor do estabelecimento escolar, considerando que este usa métodos de liderança satisfatórios, agindo de forma a incutir respeito e granjeando confiança da maioria dos colegas

No que concerne a tomada de decisões pelo Diretor do estabelecimento escolar tendo em conta as lideranças informais, verifica-se que a maioria dos AEE não respondeu a questão.

Do grupo dos que responderam à questão, consideram que o Diretor da escola na tomada de decisões, tem em conta as lideranças informais. Porque “em todos os domínios e organizações, incluindo o ensino a tendência dos anos recentes aponta para um padrão informal de comportamento em que os chefes consultam frequentemente os outros elementos do grupo, para em conjunto, tomarem decisões e acordarem de maneira a pôem em prática as decisões necessárias para o bom funcionamento do trabalho.” Barata (2007, p. 71)

Em relação a forma de liderar do seu líder ser um bom exemplo a seguir, a maioria dos AEE é de opinião que a forma de liderar do seu líder é um bom exemplo a seguir.

No conjunto de respostas obtidas, podemos aferir o grau de aceitação da forma de liderar do Diretor da escola por parte dos AEE: R-7: Sim, porque trabalha de forma satisfatória.

R-8: Sim, porque tendo em conta as suas conquistas profissionais, o respeito, admiração e carinho que os seus liderados têm por si, inspira-me a tê-lo como um exemplo a seguir.

R-14: Sim, porque conversa e atua de forma a proporcionar um trabalho eficaz.

R-37: Sim, porque usa os métodos de liderança que granjeiam confiança de todos.

R-39: Sim, faz cumprir as funções de gestão para o bom funcionamento da organização no geral.

R-43: Sim, porque ajuda-me a desempenhar as minhas funções.

R-44: Sim, porque usa os métodos de liderança satisfatórios.

R-46: Sim, porque trabalha bem e é respeitoso.

R-47: Sim, porque age de forma a ganhar confiança de todos.

R-48: Sim, porque faz executar e ouve opiniões dos seus colaboradores.

R-49: Sim, porque usa os métodos de liderança que são satisfatórios.

R-50: Sim, é exigente consigo e com todos.

R-32: Sim, porque a sua liderança é positiva.

R-31: Sim, porque tem sempre sucesso.

R-29: Sim, porque liderando desta forma, as coisas correm bem.

R-16: Sim, porque usa métodos que são satisfatórios e eficazes.

CONCLUSÃO

Podemos constatar que nas organizações formais o líder exerce sua autoridade sobre os demais membros com base na autoridade que lhe foi atribuída pelo cargo que ocupa dentro da estrutura organizacional.

No entanto, verifica-se, em quase todas as organizações, a existência de líderes informais que não exercem liderança normativa ou legal e nem sempre possuem cargos importantes e não estão necessariamente ligados à funções de chefia.

O desenvolvimento do trabalho de investigação sobre “Lideranças formais e informais no contexto educativo: um estudo de caso” tem por finalidade questionar com base nos fatores/categorias das dimensões de liderança, o estilo de liderança exercido pelo Diretor do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela no desempenho das suas funções, outrossim, questionar a existência de lideranças informais no estabelecimento de ensino em estudo.

As respostas obtidas para cada uma das questões colocadas no início da pesquisa, representam os principais contributos do trabalho realizado.

Entre avanços e recuos, mas sem perder o norte metodologicamente traçado e sempre atentos à revisão da literatura e aos resultados da análise dos dados coletados, foi possível obter as seguintes respostas para cada uma das questões:

- Em que medida a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal, irá conflitar com a autoridade formalmente investida exercida pelo Diretor no estabelecimento de ensino?

A existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal irá conflitar com a liderança formal se existirem na organização escolar líderes informais do tipo negativo que exercem influência negativa perante os demais, acabando por contaminar toda a organização.

- Como é que podemos compreender o processo de liderança dentro das organizações de educação e ensino?

A compreensão do processo de liderança, nas organizações escolares sempre esteve relacionada às concepções de administração/gestão escolar, assim como estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade.

- Qual é o estilo de liderança do Diretor do IMAGC percebido pelos Agentes de Educação e Ensino?

O estilo de liderança do Diretor do IMAGC percebido pelos AEE como é o transformacional e acordo com Bass & Riggio (2006) "O líder transformacional dá atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos subordinados de forma individualizada e consegue modificar a percepção dos subordinados sobre as questões presentes, através de abordagens inovadoras para velhos problemas." (citados por Guimar, 2010 p. 6)

- Existirá no estabelecimento de ensino contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal?

A contra liderança ou lideranças ocultas à liderança formal exerce sua influência sobre o comportamento das pessoas, independentemente da autoridade instituída na organização humana, pois esta é exercida por participantes da organização que se tornam influentes pelas suas habilidades especiais, que servem às necessidades de outros participantes.

Não obstante verificar-se a existência de contra lideranças ou lideranças ocultas à do Diretor do IMAGC, esta não é percebida pela maioria dos AEE.

- Essas lideranças estabelecerão conflitos ou sinergias com a liderança formal?

O exercício da liderança informal por integrantes da organização escolar que não possuem cargos importantes e que não estejam ligados às funções de chefia, nem sempre é pacífico. A possibilidade de ocorrência de conflitos é cada vez mais iminente se os líderes formais e informais não compartilharem da mesma visão.

Os integrantes do grupo têm como que duas autoridades a quem devem obediência e esta situação pode causar conflitos, uma vez que o grupo divide sua lealdade com os dois líderes - os membros do grupo deverão ser leais ao líder formal, porque ele tem autoridade e poder, e tem grandes chances de serem leais ao líder informal, porque ele é um deles.

O líder informal tem um maior compromisso com o grupo, enquanto o compromisso do líder formal encontra-se com a organização. Não obstante, a contra lideranças ou lideranças ocultas à liderança formal pode estabelecer confrontos e ao mesmo tempo sinergias com a liderança formal.

- Em que medida os elementos de direção da escola partilharão do mesmo estilo de liderança do Diretor da sua escola?

Os elementos de direção da escola partilham do mesmo estilo de liderança do Diretor porque este usa métodos de liderança satisfatórios, agindo de forma a incutir respeito e granjeando confiança da maioria dos colegas.

- O Diretor da escola quando toma decisões tem em conta estas lideranças?

Na tomada de decisões, o Diretor do estabelecimento escolar tem em conta as lideranças informais, não obstante a maioria dos AEE não responder a questão.

Em todos os domínios e organizações, incluindo o ensino a tendência dos anos recentes aponta para um padrão informal de comportamento em que os chefes consultam frequentemente os outros elementos do grupo, para em

conjunto, tomarem decisões e acordarem de maneira a porém em prática as decisões necessárias para o bom funcionamento do trabalho.

- A forma de liderar do Diretor da escola é um bom exemplo a seguir?

A forma de liderar do Diretor da escola é um bom exemplo a seguir na opinião da maioria dos AEE porque está assente na eficácia dos resultados de liderança, confiança, boa gestão organizacional, respeito, carinho e admiração dos liderados, liderança positiva e sucesso.

A abordagem utilizada para o desenvolvimento da presente pesquisa visou descrever e interpretar, mais do que avaliar os dados coletados permitindo desta forma trazer a tona o lado informal da liderança, um aspeto quase desconhecido pelos AEE da organização escolar estudada.

Acreditamos no entanto, que as respostas dadas às questões de investigação com base na revisão da literatura, e na interpretação dos dados, representam uma mais valia em relação a temática de investigação abordada.

Temos a certeza de termos atingido os objetivos preconizados inicialmente e que os resultados desta pesquisa despertarão o interesse do público alvo sobre a temática, o que poderá resultar numa melhor compreensão do fenómeno “lideranças formal e informal no contexto educativo” e no melhoramento do desempenho dos AEE da organização escolar.

Finalmente, apontamos algumas questões de investigação que servirão para futuras pesquisas:

- Em que medida a liderança informal pode ser mais benéfica na organização educativa?

- Como os líderes formais podem lidar com a existência de líderes informais negativos na organização educativa?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Escolar Editora: Lisboa.
- Alves, A. S. V. (2009). *Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos público da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional. Departamento de Ciências da Educação, Universidade da Madeira.
- Alves, B. C. P. e Prado, v. J. P. (2011). *Entre o legado da escola das relações humanas e as ideias originais de Elton Mayo*. Rio de Janeiro.
- Andrade, R. O. B. & Amboni, N. (2010). *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. ed. Elsevier. Rio de Janeiro.
- Anónimo, (2014). *Diferença entre liderança formal e informal*. Disponível em <http://ehow.com.br>conhecimento>. Acessado em 27/03/2017
- Anónimo, (2014). *Quem é líder formal e informal*. Disponível em <http://www.gigaconteudo.com>. Acessado em 27/03/2017
- Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. M., Costa, L., & Nunes, P. S. (2011). *Projectos educativos: elaboração, monitorização e avaliação: guião de apoio*. ed. Lisboa.
- Barata, M. M. S. C. (2007). *Gestão e administração escolar: Do modelo liceal à atualidade*. Dissertação de Mestrado em Administração e Planificação da Educação. Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Escolar Editora. Lisboa.
- Bastos, M. A. S. B. (2013). *Liderança e Gênero: Um estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Doutor Pedro Leopoldo.
- Bento, A. V. (2008). *Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma de Madeira*. Ed. Universidade Aveiro.
- Cabral, M. S. N., Sousa, M. T. C., & Nascimento, A. F. D. (2016). Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. *Signos*, 36 (2). p. 139-149.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática*. 4ª edição. Elsevier. Rio de Janeiro.
- Coltro, A. (2005). *A escola da relações humanas*. Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura. Luz de Queiroz. Piracicaba.
- Delgado, C. S. (2013). *Associação entre estilos de liderança, comportamentos de civismo nas organizações e satisfação no trabalho*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- Dinis, H. A. (2007). *Gestão e liderança na Força Aérea Brasileira: A visão dos Oficiais Superiores*. Universidade da Força Aérea. Rio de Janeiro
- Estratégia Integrada para a Melhoria do Sistema de Educação 2001-2015 (08/2001) Conselho de Ministros. República de Angola.
- Fernandes, E. M. L. (2013). *Os professores enquanto líderes: Um estudo com alunos do Ensino Básico*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação (área de especialização em Desenvolvimento Curricular e Inovação Educativa). Instituto de Educação, Universidade do Minho.

- Friedrich, T. L. E Weber, M. A. (2014). *Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades*. Conselho Regional de Administração. Rio Grande do Sul. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0,5&q. Acessado em 27/03/2017
- Golman, D. (2002). *Novos líderes a inteligência emocional nas organizações*. 1ª Edição. Ed. Gradiva. Lisboa.
- Gómez, E. (2008). *Liderança Ética*. Editora Academia de Inteligência, 2ª ed. São Paulo.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa
- Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre estilos de liderança transformacional, transacional e Laissez-Faire e o comportamento organizacional*. Disponível em: <http://www.univates.br/revista/index.php/signo/article/view/8000>
Acessado em 27/03/2017
- Lei nº 17/16, de 7 de Outubro, Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. Diário da República nº x / -x série Ministério da Educação e Cultura. Luanda.
- Lucas, F. A. D. C. (2006). *A formação de professores em administração escolar e o exercício de funções de direcção*. Dissertação de Mestrado em Administração e Planificação da Educação. Universidade Portucalense.
- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga estas leis que as pessoas o sigam*. Thomas Nelson. Lisboa.
- Silva, F. M. (2009). *O poder das lideranças informais nas organizações*. Webartigos.com. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/o->

poder-das-liderancas-informais-nas-organizacoes/29280/#ixzz4Q5EPZI6x,

Acessada em 27/03/2017

Silva, E. P. (2009). A importância da gestão educacional na instituição escolar.
Capivari. v. l. n. 2, jul/dez-ISSN 1807-9539

Tecchio, E. L., Nunes, T. S., Rissi, M., Cunha, C. J. C. A., Nakayama, M. K. (2010).
*Liderança transformacional em processos de tutoria: a identificação do estilo
de liderança de orientadores de tutoria*. CINTED-UFRGS-Novas Tecnologias
da Educação.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL
DE LIDERANÇA MLQ 5x *Rater Form*



QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

Este questionário tem como objetivo determinar o Estilo de Liderança do Diretor da Instituição onde leciona/trabalha, e insere-se no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Educacional. A confidencialidade das suas respostas será absolutamente assegurada.

O questionário encontra-se dividido em três partes:

I – Os seus dados pessoais/profissionais.

II – Avaliação do desempenho do Diretor da Instituição.

III – Questões complementares.

Agradecemos a Sua colaboração e disponibilidade. Muito obrigado.

I Parte

Elementos de caracterização pessoal e profissional.

A) Sexo:

Feminino

Masculino

B) Idade

Até 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 ou mais anos

C) Tempo de serviço docente (Contabilizado até 31 de março de 2017):

De 4 a 6 anos

De 7 a 18 anos

De 19 a 30 anos

De 31 a 40 anos

D) Qual a sua situação profissional?

Docente Efetivo

Docente Contratado

Trabalhador não docente

Membro do Gabinete do Diretor

Subdiretor

II Parte

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

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

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

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

iv - Utilize a seguinte escala:

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

	0	1	2	3	4
1 Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0	1	2	3	4
2 Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados.	0	1	2	3	4
3 Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4 Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	0	1	2	3	4
5 Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6 Conversa sobre seus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7 Encontra-se ausente quando dele se precisa.	0	1	2	3	4
8 Procura perspetivas diferentes de solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9 Fala com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10 Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	0	1	2	3	4
11 Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12 Espera que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13 Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14 Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15 Investe o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas.	0	1	2	3	4
16 Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17 Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar.	0	1	2	3	4
18 Vai para além dos interesses próprios para o bem do grupo.	0	1	2	3	4
19 Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20 Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir.	0	1	2	3	4
21 Age de forma a incutir respeito por ele.	0	1	2	3	4
22 Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, queixas e falhas.	0	1	2	3	4
23 Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	0	1	2	3	4
24 Mantem-se a par de todas as falhas.	0	1	2	3	4
25 Exibe um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26 Apresenta uma visão motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27 Dirige a atenção para as falhas face aos desempenhos esperados.	0	1	2	3	4
28 Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29 Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30 Faz com que eu veja problemas de vários e diferentes perspetivas.	0	1	2	3	4
31 Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32 Sugere novas formas de completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33 Atrasa a resposta às questões urgentes.	0	1	2	3	4
34 Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4

35	Exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados.	0	1	2	3	4
36	Expressa a confiança de que os objetivos serão alcançados.	0	1	2	3	4
37	É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Usa os métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	É eficaz na representação que exerce em meu nome face a autoridade hierarquicamente mais elevada.	0	1	2	3	4
41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43	É eficaz em ir ao encontro as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco.	0	1	2	3	4
45	Lidera um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) Adaptado de Armando Sérgio Vaz Alves no âmbito da Dissertação defendida na Universidade da Madeira – Funchal, em 2009

III Parte

1 – Os outros elementos da direção da escola partilham do mesmo estilo de liderança do líder da sua escola?

Sim

Não

Porquê? _____

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

Sim

Não

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

Confrontos

Sinergias

Os dois

Porquê? _____

4- O líder da sua escola quando toma decisões tem em conta estas lideranças?

Sim

Não

5 – A forma de liderar do seu líder é um bom exemplo a seguir?

Sim

Não

Porquê? _____

Muito obrigado!

ANEXO II

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL
DE LIDERANÇA MLQ 5x *Leader Form*



QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

Este questionário tem como objetivo determinar o seu Estilo de Liderança enquanto Diretor do Instituto, e insere-se no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Educacional. A confidencialidade das suas respostas será absolutamente assegurada.

O questionário encontra-se dividido em três partes:

I – Os seus dados pessoais/profissionais.

II – Avaliação do desempenho do Diretor da Instituição.

III – Questões complementares.

Agradecemos a Sua colaboração e disponibilidade. Muito obrigado.

I Parte

Elementos de caracterização pessoal e profissional.

A) Sexo:

Feminino

Masculino

B) Idade

Até 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 ou mais anos

C) Tempo de serviço docente (Contabilizado até 31 de março de 2017):

De 4 a 6 anos

De 7 a 18 anos

De 19 a 30 anos

De 31 a 40 anos

D) Qual a sua situação profissional?

Docente Efetivo

Docente Contratado

Trabalhador não docente

Membro do Gabinete do Diretor

Subdiretor

Diretor

II Parte

Nas páginas seguintes, encontram-se 45 itens descritivos. Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto Diretor do Instituto onde está a exercer funções.

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

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

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

iv - Utilize a seguinte escala:

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

	0	1	2	3	4
1 Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
2 Reflito sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas.	0	1	2	3	4
3 Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4 Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	0	1	2	3	4
5 Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6 Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7 Estou ausente, quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
8 Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9 Falo com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10 Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4
11 Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12 Espero que algo de mal aconteça para começar a agir.	0	1	2	3	4
13 Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	0	1	2	3	4
14 Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15 Invisto o meu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas.	0	1	2	3	4
16 Torno claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17 Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.	0	1	2	3	4
18 Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19 Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20 Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir.	0	1	2	3	4
21 Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros.	0	1	2	3	4
22 Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	0	1	2	3	4
23 Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões.	0	1	2	3	4
24 Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25 Exibo um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26 Apresento uma visão motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27 Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objectivos esperados.	0	1	2	3	4
28 Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29 Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	0	1	2	3	4
30 Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas.	0	1	2	3	4
31 Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4

32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33	Atraso a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança de que os objectivos serão alcançados.	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4
41	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso.	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais.	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) Adaptado de Armando Sérgio Vaz Alves no âmbito da Dissertação defendida na Universidade da Madeira – Funchal, em 2009

III Parte

1 – Os outros elementos da direção d Instituto partilham o mesmo estilo de liderança?

Sim Não

Porquê? _____

2- No seu estabelecimento de ensino existem contra lideranças/lideranças ocultas à sua liderança?

Sim Não

Porquê? _____

3- Se sim, essas lideranças estabelecem confrontos ou sinergias com a sua liderança?

Confrontos Sinergias dois

Porquê? _____

4 – Quando toma decisões tem em conta essas lideranças?

Sim Não

Porquê? _____

5- A sua forma de liderar é um bom exemplo a seguir?

Sim

Não

Porquê? _____

Muito obrigado!

ANEXO III

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO
PARA O TRABALHO DE PESQUISA

Benguela, 17 de Janeiro de 2017

Exmo. Senhor, Director
Do IMAG
Catumbela

Pretendo através desta carta requerer permissão para a realização da minha investigação, no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão da Educação (MAGE), no Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG).

Começo assim por me apresentar para depois descrever o conteúdo do estudo em causa. Chamo-me **Domingos Luís Sacazanga**, Licenciado em Ciências de Educação pelo ISCED- Benguela e Pós-graduado em Administração e Gestão da Educação pela CESPUN-ANGOLA. Sou Oficial Superior das FAA, colocado no Regimento de Defesa Antiaérea da Força Aérea Nacional e resido em Benguela.

No corrente ano lectivo, 2016/2017, matriculei-me no curso de Mestrado em Administração e Gestão da Educação na Universidade Portucalense Infante D. Henrique no Porto, Portugal.

Como pré-requisito para a elaboração da Dissertação do Mestrado encontro-me na fase de elaboração do Pré- projeto de Pesquisa, sendo a minha responsável científica pela orientação do trabalho a Doutora Sandra Fernandes, do Departamento de Psicologia e Educação.

É orientação da Universidade Portucalense aplicar a pesquisa numa determinada instituição escolar.

O título do trabalho é: ***“Lideranças (formais e informais) em contexto educativo: estudo de caso”***.

Descrição breve do conteúdo do estudo em causa:

Uma vez que a (s) liderança (s) estão estreitamente ligadas às questões de administração e gestão das organizações, penso que seria pertinente desenvolver a minha investigação nesta instituição, a fim de explorar a capacidade e experiência dos gestores (líderes) tal como refere Cabral (2016) “a compreensão da liderança nas organizações escolares sempre esteve relacionada às concepções de administração/gestão (...), assim como

estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade.

Ao longo desta trajetória de elaborações e reelaborações de teorias administrativas e concepções acerca das formas de gerir e liderar as organizações, percebe-se que, em diferentes contextos sociais, surgem teorias administrativas que buscam satisfazer as necessidades da sociedade e que refletem as concepções de tipos de gestores e líderes que podem satisfazer aos anseios da sociedade em um dado momento.

Mais recentemente, com a ênfase na teoria das relações humanas houve um crescente interesse pela liderança que começou a ser visto como fenômeno a ser considerado relevante nas instituições, dada a sua importância como elemento que mobiliza os comportamentos das pessoas”.

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos

Domingos Luís Sacazanga

ANEXO IV

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO
PARA REALIZAR O TRABALHO DE PESQUISA

DECLARAÇÃO

O Director do Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela, após recepção, de uma solicitação de autorização para trabalho de pesquisa com o tema "Lideranças formais e informais em contexto educativo: estudo de caso" do Sr. Domingos Luís Sacazanga Estudante, da Universidade Portucalense – Porto em parceria com Cespu Angola, frequentando o Mestrado em Administração e Gestão da Educação; emitimos o seguinte parecer:

- ✓ Está autorizado a realizar o trabalho de pesquisa em nossa Instituição.

Votos de bom trabalho

GABINETE DO DIRECTOR DO INSTITUTO MÉDIO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA CATUMBELA, AOS 02 DE FEVEREIRO DE 2017.

O DIRECTOR
Msc. LUÍS ANTÓNIO
(M/ESTATÍSTICO)