



**Instituto Superior de Ciências de Educação da Huíla  
ISCED – HUÍLA**

**Os Estilos de Liderança no Espaço Escolar: Suas  
Implicações no Processo de Ensino-Aprendizagem (Um  
estudo junto do Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade  
do Lubango)**

**Autor: Mário Luís Ndala**

**LUBANGO**

**2022**



**Instituto Superior de Ciências de Educação da Huíla  
ISCED – HUÍLA**

**Os Estilos de Liderança no Espaço Escolar: Suas  
Implicações no Processo de Ensino-Aprendizagem (Um  
estudo junto do Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade  
do Lubango)**

Trabalho apresentado para obtenção do  
Grau de Licenciada no Ensino da  
Psicologia

**Autor:** Mário Luís Ndala

**Tutor:** MSc. Isaac Avelino Calenga

**LUBANGO**

**2022**



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIA DE EDUCAÇÃO DA HUÍLA**  
**ISCED – Huíla**

**DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO DE LICENCIATURA**

Tenho consciência que a cópia ou o plágio, além de poderem gerar responsabilidade civil, criminal e disciplinar, bem como reprovação ou retirada do grau, constituem uma grave violação da ética académica.

Nesta base, eu Mário Luís Ndala, estudante finalista do Instituto Superior de Ciência de Educação da Huíla (ISCED – Huíla) do curso de Ensino da Psicologia, do Departamento de Ciências de Educação, declaro, por minha honra, ter elaborado este trabalho, só e somente com o auxílio da bibliografia que tive acesso e dos conhecimentos adquiridos durante a minha carreira estudantil e profissional.

Lubango, 26 de Abril de 2022

O autor

---

Mário Luís Ndala

## DEDICATÓRIA

Aos meus filhos;

E aos meus pais e irmãos, com muita estima e admiração.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta pesquisa foi possível graças o esforço de cada uma das individualidades que a seguir são descritas.

Quero expressar os meus profundos agradecimentos primeiramente a Deus, por todos os feitos que tem proporcionado em minha vida e por permitir a concretização deste tão almejado momento.

Seguidamente, agradeço aos meus familiares, especialmente aos meus pais Luís Ndala e Luísa Kacuhu (em memória), pela atenção, carinho e dedicação prestada em todos os momentos da minha vida

À minha querida irmã Mária de Fátima, companheira da vida toda, pelo apoio incondicional prestado e pelas palavras de carinho e afecto.

Aos meus filhos, pelo carinho, amor e acima de tudo pelo suporte que me têm dado. Aos meus irmãos, muito obrigado pelo apoio moral demonstrado.

Agradeço de forma muito especial ao meu orientador Doutor Isaac Avelino Calenga, por ter aceitado este desafio, pela gentileza, dedicação e atenção demonstrada.

Aos colegas do curso, muito obrigado pelos momentos de partilha de conhecimentos produzidos ao longo dos debates e outros trabalhos realizados.

Por fim, a todos aqueles que de alguma forma, quer seja directa ou indirecta, permitiram a concretização desta conquista, que é apenas o começo de tantas outras que vêm a caminho. E certamente a todos vocês que sei que sempre estarão do meu lado fazendo esta vida valer cada vez mais.

Muito obrigado por tudo!

## RESUMO

A presente investigação está subordinada ao tema: Os estilos de liderança no espaço escolar: suas implicações no Processo de Ensino-Aprendizagem. Um estudo junto do Colégio nº57 “1º de Dezembro” na cidade do Lubango. Para tal, formulou-se o seguinte problema científico: Que implicações trazem os estilos de liderança utilizados no espaço escolar no Processo de Ensino-Aprendizagem no Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade do Lubango? A pesquisa tem como objecto de estudo os estilos de liderança utilizados no espaço escolar no Processo de Ensino-Aprendizagem e tem como objectivo Geral: Descrever as implicações dos estilos de liderança utilizados no espaço escolar no processo de Ensino-Aprendizagem no Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade do Lubango. Para alcançar o referido objectivo geral foram determinados e elaborados uma série de objectivos específicos, onde se destacam os seguintes: (1) Identificar as teorias que fazem referência aos estilos de liderança e sua aplicação no espaço escolar; (2) Apresentar as implicações dos estilos de liderança no Processo de Ensino-Aprendizagem; (3) Aplicar o inquérito por questionário à população em estudo, devidamente seleccionados através da amostra; (4) Apresentar sugestões objectivas para minimizar o problema identificado mediante as conclusões obtidas. A investigação é descritiva de natureza quantitativa, cujo instrumento de recolha de dados foi o inquérito por questionário, a qual contou com a utilização de métodos teóricos e práticos ou empíricos. Teóricos: método histórico-lógico, análise-bibliográfico e análise-síntese. Quanto aos métodos empíricos: inquérito por questionário e o método estatístico. A população foi constituída por todos os professores do Colégio nº57 “1º de Dezembro” num total 369 professores. Entretanto, trabalhou-se com uma amostragem do tipo não probabilística de conveniência, constituída por 53 professores. Os resultados revelaram que os estilos de liderança têm implicações no Processo de Ensino-Aprendizagem, isto é, se o estilo de liderança for bom, promove a optimização do trabalho do professor e incentiva o sucesso escolar e se for mau torna o trabalho do professor pouco produtivo, e promove a desmotivação.

**Palavras-chave:** Estilos de liderança; Implicações; Processo de ensino-aprendizagem.

## **ABSTRACT**

Of this the leaders were always called to render with devotion and dedication a special attention about the institutions that drive, for such, certain leadership style for the exercise of their functions, with view the reach of the proposed objectives. Before that, it developed to present investigation subordinated to the theme "The leadership styles in the school space: their implications in the teaching-learning" process, study that was accomplished in the School nº57 December 1 in the city of Lubango. For such, the following scientific problem was formulated: What implications do bring with itself the leadership styles used in the school space for the teaching-learning process in the School nº57 December 1 of the city of Lubango? The research has as study objecto the implications of the leadership styles used in the school space for the teaching-learning process and she has as objective to Describe the implications of the leadership styles used in the school space for the teaching-learning process in the School nº57 December 1 of the city of Lubango. The investigation carried out is of descriptive nature, which counted with the use of the following theoretical methods: historical-logical method; method of analysis-bibliographical and the analysis-synthesis method. The empiric methods were the following ones: inquiry for questionnaire and the statistical-mathematical method. The population was constituted by all of the teachers of the School nº57 December 1 of the city of Lubango, being in the total 369 teachers and, one worked with a sampling of the type no probabilistic to convenience, constituted by 53 teachers that were shown available in doing part of the research. The applied questionnaire to the teachers in the process of it collects of data was constituted by 12 subjects, being 7 closed subjects and 5 subjects of multiple choice. With the research the conclusion was arrived that the leadership style has implications in the teaching-learning process. As inquired them, if the leadership style is good, it promotes the optimization of the teacher's work and it motivates the school success and if it goes bad it turns the little productive teacher's work, it promotes the desmotivation.

**Word-key:** Leadership styles; Implications; Teaching-learning process.

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG</b>
DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO DE LICENCIATURA	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
1.1. Percepções sobre Liderança	7
1.2. Caracterização dos estilos de liderança no espaço escolar	9
1.2.1. Liderança autocrática	10
1.2.2. Liderança democrática	11
1.2.3. Liderança <i>Laissez-Faire</i>	14
1.2.4. Liderança Situacional	15
1.3. Consequências na aplicação de determinado estilo de liderança	18
1.4. Características e habilidades de um líder eficaz	21
1.5. Factores que interferem na escolha do estilo de liderança	24
1.5.1. Factores relacionados com o gestor	24
1.5.2. Factores relacionados com os trabalhadores	25
1.5.3. Factores relacionados com a situação	26
1.6. Diferença entre liderança e gestão	27
1.7. Abordagens teóricas sobre liderança	31
1.7.1. Teoria das relações humanas	31
1.7.2. Teoria dos traços de personalidade	32



1.7.3. Teoria comportamental	34
1.7.4. Teoria da liderança carismática	35
1.8. Caracterização da liderança em contexto escolar	37
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	40
2.1. Preliminares da investigação	41
2.2. Caracterização da Escola	42
2.3. <i>Design</i> da investigação	43
2.4. Métodos utilizados	44
2.4.1. Métodos teóricos	44
2.4.2. Métodos empíricos	44
2.5. População e amostra	45
2.5.1. População	45
2.5.2. Amostra	45
2.5.3. Caracterização da amostra	45
2.6. Instrumentos de recolha de dados	47
2.7. Apresentação, análise e interpretação dos resultados	48
CONCLUSÕES E SUGESTÕES	61
CONCLUSÕES	62
SUGESTÕES	63
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	68
Anexo 1 – Inquérito aos professores	69

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra dos professores	46
Tabela 2 – O que entende por Liderança?	48
Tabela 3 – Que estilo de liderança é mais utilizado pela direcção da tua escola?	51
Tabela 4 – Como a direcção da escola intervém na resolução de conflitos e na implementação de novas metodologias de trabalho?	56
Tabela 5 – Quais das habilidades a baixo julgas que a direcção da escola possui? (pode apontar até 3 habilidades)	57
Tabela 6 – Indique as implicações dos estilos de liderança utilizados na escola no processo de ensino-aprendizagem?	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Como avalia o trabalho desenvolvido pela direcção da tua escola?	49
Gráfico 2 – Sente-se satisfeito em fazer parte do corpo docente desta instituição?	50
Gráfico 3 – Existe alguma relação entre o estilo de liderança adoptado e o desempenho profissional dos professores?	52
Gráfico 4 – A direcção da escola tem cooperado com os professores na resolução das várias situações vivenciadas pela escola?	53
Gráfico 5 – Sempre que apresenta alguma dificuldade a direcção da escola tem colaborado no sentido de ajudar na solução da mesma?	54
Gráfico 6 – O estilo de liderança vigente incentiva a adopção de novas metodologias de ensino para melhor desempenho dos professores?	55
Gráfico 7 – Considera que o estilo de liderança utilizado na escola tem implicações no processo de ensino-aprendizagem?	58

# INTRODUÇÃO

## **INTRODUÇÃO**

Desde o início da instituição até aos dias de hoje, muitos investigadores tentaram encontrar uma resposta à questão de como os estilos de liderança influenciam as funções desempenhadas pela instituição, a fim de produzir líderes capazes de alcançar os objectivos e a missão da instituição.

Segundo Teixeira (2005), os líderes das instituições educacionais desempenham um papel fundamental e adoptam diferentes estilos de liderança para lidar com conflitos e cuidar do bem-estar da instituição. Para um líder não é apenas a pessoa que lidera, mas sobretudo aquele que lê os tempos para melhor influenciar o seu grupo.

O processo de liderança é controverso, e no caso das escolas, a discussão deste aspecto torna-se ainda mais necessária porque quando um director adopta um estilo de liderança que não corresponde aos desejos da turma, o processo de ensino-aprendizagem fica claramente comprometido. É necessário encontrar um equilíbrio na aplicação de estilos de liderança para que o professor e os alunos possam desenvolver as suas actividades da melhor forma possível.

De acordo com Marioni, Freguglia e Costa (2012, citado por Silva, 2019), a experiência do professor principal em posições de liderança tem um impacto positivo nas notas dos alunos. De acordo com os autores, a aprendizagem dos alunos é melhor nos estabelecimentos onde os directores dão maior importância à participação dos professores no desenvolvimento do plano pedagógico e estão mais abertos a sugestões da comunidade escolar.

Biorąc pod uwagę te podejścia, można postawić kilka pytań, takich jak: Który styl przywództwa powinien być częściej stosowany w szkołach? Jaki wpływ mają te style na proces nauczania-uczenia się? W jakim stopniu zachowanie lidera wpływa na motywację zespołu?

Z tą myślą opracowano niniejsze badania, których temat brzmiał: "Style przywództwa w przestrzeni szkolnej: ich implikacje dla procesu nauczania-uczenia się". Badanie w Colégio nº57 "1º de Dezembro" w mieście Lubango. Sformułowano następujący problem badawczy: Jakie są implikacje stylów przywództwa stosowanych w przestrzeni szkolnej w procesie nauczania-uczenia

się w Colégio nr 57 "1º de Dezembro" w mieście Lubango? Przedmiotem badania są style przywództwa stosowane w procesie nauczania-uczenia się w przestrzeni szkolnej, a jego celem jest opisanie implikacji stylów przywództwa stosowanych w przestrzeni szkolnej w procesie nauczania-uczenia się w Colégio nº57 "1º de Dezembro" w mieście Lubango.

Para alcançar o objectivo global delineado, foram identificados e desenvolvidos vários objectivos específicos, dos quais se podem destacar os seguintes: (1) identificar teorias relacionadas com estilos de liderança e a sua aplicação no espaço escolar; (2) apresentar as implicações dos estilos de liderança no processo de ensino-aprendizagem; (3) realizar um inquérito através de um questionário entre a população em estudo, devidamente seleccionado através de uma amostra; (4) apresentar sugestões objectivas para minimizar o problema identificado pelas conclusões obtidas.

Olhando para o contexto do processo ensino-aprendizagem, pode compreender-se que se o órgão dirigente não adoptar um estilo de liderança na escola que satisfaça as necessidades e desejos dos professores, eles certamente não saberão como abordar os seus alunos da melhor maneira. E quando isto acontece, somos obrigados a ter uma aula de ensino que não esteja comprometida com a instituição e os estudantes, o que contribuirá para o fracasso do processo ensino-aprendizagem.

Por conseguinte, diz-se que a qualidade do processo de ensino-aprendizagem não se resume à utilização de meios e métodos bem concebidos, mas é igualmente importante olhar para os diferentes padrões de liderança que conduzem a resultados diferentes.

Analisando as opções metodológicas, pode-se afirmar que a investigação realizada é descritiva de natureza quantitativa, baseada na utilização de métodos teóricos e práticos ou empíricos. O método teórico-lógico, que consistiu numa descrição cronológica, histórica e lógica do tópico empreendido; o método de análise bibliográfica, que consistiu essencialmente numa análise dos vários itens bibliográficos existentes relacionados com o tópico em estudo; e o método de análise-síntese, que permitiu a análise e síntese das teorias existentes sobre o tópico empreendido. Foram utilizados os seguintes métodos empíricos: um

inquérito por questionário, que permitiu recolher dados sobre o tema, e um método estatístico, que permitiu analisar a percentagem de frequências obtidas nas perguntas feitas. Todos os professores do Colégio nº 57 "1º de Dezembro" da cidade do Lubango participaram no inquérito, num total de 369 professores. O questionário que foi aplicado aos professores no processo de recolha de dados consistia em 12 perguntas: sete perguntas fechadas e cinco perguntas de escolha múltipla.

Com base nas justificações apresentadas, salienta-se que esta investigação é de grande importância tanto de um ponto de vista teórico como prático. De um ponto de vista teórico, é de notar que esta tese servirá como coleção teórica e corpus de investigação para qualquer pessoa que deseje aprofundar o assunto aqui abordado. De um ponto de vista prático, as conclusões e sugestões apresentadas nesta tese servirão de guia para que as escolas pesquisadas tomem consciência das implicações dos estilos de liderança na instituição escolar.

De um ponto de vista estrutural, a obra consiste em dois capítulos, precedidos por uma introdução e elementos pré-textuais. O primeiro capítulo discute a base teórica, ou a parte teórica do trabalho, enquanto que o segundo capítulo destaca a parte empírica da investigação. A parte final inclui também conclusões, sugestões, bibliografia e apêndices.

## **CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**



## 1.1. Percepções sobre Liderança

Ao discutir o problema da liderança, as primeiras abordagens resumem-se sempre à tentativa de criar uma definição, através da tradução e de uma compreensão profunda dos termos relacionados com o próprio tema. Como em todos os campos de estudo, a necessidade de dar o significado das palavras facilita a compreensão do assunto.

A primeira ideia a reter é que a liderança implica a existência de uma pessoa capaz de influenciar um grupo de pessoas (Neves, 2011). A palavra vem do verbo inglês "to lead", que significa: guiar, dirigir, liderar, presidir, comandar, persuadir, liderar, comandar, ordenar, cruzar, etc. Foi mencionado pela primeira vez em 825 DC. (Mendonça, 2009).

Mendonça (2009) acrescenta que os conceitos associados ao termo liderança estão também relacionados com o ducere latino, que significa chumbo, cujo conjunto semântico influenciou a derivação da palavra 'chumbo'.

A liderança tem recebido particular atenção no âmbito da abordagem comportamental na gestão. Seguindo Maximiano (2012, p. 195):

"A liderança é o processo de dirigir acções ou influenciar o comportamento e o pensamento de outras pessoas. Um líder é também uma pessoa que efectivamente orienta os seus empregados para atingir objectivos.

Segundo Teixeira (2005) e Robbins (2005), liderança é o processo de influenciar outros a fazer o que o líder quer que façam, ou a capacidade de influenciar um determinado grupo de pessoas a agir em torno dos mesmos objectivos.

Segundo Chiavenato (1999, citado por Antonio, 2016), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre apenas em grupos e organizações sociais. Segundo o autor, a liderança é vista como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através de um processo de comunicação interpessoal para atingir um ou mais objectivos específicos.

Neves (2011, p.430) mostra que:

"A liderança tem sido entendida como um traço de personalidade, como um meio de induzir a obediência, como exercer influência, como comportamentos específicos, como um meio de persuasão, como um meio de poder, como um meio de atingir objectivos, ou como uma combinação de diversos elementos".

Com base nos elementos apresentados, Chorrón et al. (2013, citado por António, 2016) indicam que a liderança se refere a competências individuais na gestão de grupos. Estas competências podem ser adquiridas (aprendizagem e treino) ou espontâneas (capacidade de empatia).

Segundo Jesuíno (1987, citado por Neves, 2011), a liderança tem as suas raízes na arte do comando, que pode ser capturada através de elementos das biografias de personagens consideradas como líderes. Tem uma tradição na literatura política e militar, ancorada na pessoa de um líder, um mestre na arte da liderança, cuja biografia fornece inspiração e orientação para o cultivo desta arte.

O comportamento daqueles que possuem a arte da liderança é geralmente o resultado das suas capacidades pessoais e sociais. Maxwell (2004, p. 13) nota que "A liderança envolve a influência de um líder sobre seguidores ou grupos na realização de tarefas para alcançar os objectivos da organização, onde o papel do líder é essencial para o sucesso da actividade".

"Um líder deve possuir ou desenvolver as competências para conhecer bem os seus seguidores, identificar as suas potencialidades e fraquezas, bem como as suas características, ser capaz de ouvir, dar e receber feedback influenciar o desenvolvimento da sua equipa, promovendo mudanças que estimulem o seu crescimento" (Silva, 2015, p.2).

O autor também enfatiza que um verdadeiro líder não é aquele que é melhor em todos os aspectos, mas aquele que conhece um pouco sobre cada sector da organização e compreende a importância de cada área, reconhece o potencial de cada pessoa, influencia-a para que atinja os resultados esperados. Segundo Silva (2015), um líder deve ser um facilitador na relação entre as equipas, orientando os processos da organização.

Portanto, entende-se que a liderança requer trabalho, requer pensar no objectivo da organização, definir um caminho, uma direcção clara. A liderança implica confiança, significa assumir a responsabilidade pelos próprios erros, o que não

implica uma posição de eminência e privilégio (Drucker & Paschek, 2007, citado por António, 2016).

Recentemente, a investigação sobre liderança tem sido cada vez mais conduzida noutros contextos geográficos, com diferentes abordagens e áreas de aplicação, centrando-se inteiramente na definição e realização de objectivos internos, o que também tem um forte impacto no sucesso/falha das organizações escolares (Inocêncio & Resendes, 2014).

Em relação a uma área específica de actividade escolar, pode-se ver que o papel de líder é formalmente atribuído ao líder da escola (director), dado o cargo que ocupa. Contudo, dado o contexto actual da educação, que se baseia fundamentalmente na melhoria e desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, espera-se que o director apresente as qualidades e competências de um líder eficaz que dirige todas as suas acções para alcançar os objectivos do colectivo escolar, e que sabe coordenar e dirigir a sua equipa, dada a realização destes objectivos (Cabral, Sousa & Nascimento, 2015).

Inocêncio e Resendes (2014) argumentam que a liderança escolar é fundamental para o desenvolvimento educacional e o sucesso académico dos estudantes, dado o tipo de liderança exercida pelos directores das escolas.

## **1.2. Caracterização dos estilos de liderança no espaço escolar**

Embora a liderança seja vista como um novo tópico no campo da educação, Cabral et al. (2015) argumentam que, de facto, é um fenómeno que sempre ocorreu em organizações e em todos os espaços sociais em que os indivíduos se organizam em grupos.

De acordo com os autores acima mencionados, tal como diferentes formas de gestão foram configuradas, formas específicas ou estilos característicos dos líderes foram configurados para cada caso. Assim, o estilo de liderança é entendido como "um modelo que envolve a orientação dos indivíduos para desempenharem tarefas específicas, tendo em conta o sistema de comportamentos necessários para o funcionamento do grupo como condição e

qualidade dinâmica da sua estrutura" (Pereira, 2002, citado por António, 2016, p.9).

De acordo com Fechada (2012), existe uma diversidade de comportamentos característicos de liderança que um líder pode adoptar na relação que estabelece com os seus empregados, comportamentos que são agrupados em estilos baseados nas características adoptadas pelos líderes.

Vários estudos realizados na área da administração e gestão de organizações (Teixeira, 2005; Maximiano, 2012; Neves, 2011; Inocêncio & Resendes, 2014; Chiavenato, 2014) destacaram a existência de quatro (4) principais estilos de liderança, embora existam outros. Segundo estes autores, podem distinguir-se os seguintes estilos de liderança: autocrático, democrático, laissez-faire e situacional.

Segundo White e Lippit (1939, citado por Cruz, 2010) e Chiavenato (2014), os estilos de liderança indicados são os mais utilizados e determinam em maior medida o comportamento dos líderes em relação a um grupo ou organização.

#### 1.2.1 Liderança autocrática

Segundo Silva (2015), o líder autocrático estabelece orientações sem a participação do grupo, determina as técnicas para a realização de tarefas, e também define tarefas para cada subordinado e determina quem será o seu companheiro de trabalho. Por outro lado, Teixeira (2005) salienta que o líder autocrático acredita que as pessoas geralmente não têm ambição, evitam o trabalho e devem ser coagidas.

Segundo Teixeira (2005, p. 163), "este tipo de líder é observado principalmente, e por vezes até com sucesso, quando estão envolvidas tarefas simples e altamente repetitivas e a relação com os subordinados é de curta duração".

A autocracia implica que quanto mais focalizado for um líder na tomada de decisões, mais autoritário será o seu comportamento ou o seu estilo de liderança. Muitas formas de comportamento autocrático incluem prerrogativas de gestão, tais como decisões que dependem da participação ou aprovação (Maximiano, 2012).

Referindo-se às características deste estilo de liderança, Lewin (1939, como citado por Monteiro & Santos, 2003) afirma que esta forma de liderança é

caracterizada pela presença de muitos conflitos e atitudes de agressão, frustração, submissão, entre outros, em que o desempenho é elevado mas a realização de tarefas não é acompanhada de satisfação.

Silva (2015, p. 4) conclui afirmando que o líder autocrático "é dominante, causando tensão e frustração no seio do grupo. A sua atitude é essencialmente directa, dando instruções específicas, não deixando espaço para a criatividade dos estudantes. Este líder é pessoal, tanto nos seus elogios como nas suas críticas".

### 1.2.2 Liderança democrática

Ramos (2012, citado por Cabral et al., 2015) defende que na liderança democrática, as decisões são partilhadas e o gestor trabalha com e para o grupo para ajudar os seus membros a tomarem as suas próprias decisões. Por outras palavras, todas as directrizes da organização são discutidas pelos funcionários até que seja tomada a decisão final (António, 2016).

De acordo com Teixeira (2005, p. 164), "um líder democrático é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados quer". Muitos gestores que utilizam este tipo de liderança afirmam que é a razão pela qual atingem elevadas taxas de produtividade".

A principal característica deste estilo de liderança é liderar, orientar e encorajar o grupo a participar no processo de tomada de decisões da organização (Cabral, et al., 2015), no processo de resolução de problemas, bem como no planeamento e definição de objectivos e outras actividades, de modo a que os subordinados se sintam partes interessadas na organização, participando no processo dinâmico e na acção social da organização (Veiga & Araújo, 2014).

Chorron, et al. (2013, citado por António, 2016) acrescentam que na liderança democrática, as regras do grupo são construídas de forma colectiva e o líder actua como animador deste colectivo e como guia para as regras cuja aplicação na prática é sempre discutida.

Por outro lado, Lewin (1939, citado por Monteiro & Santos 2003) afirma que a liderança democrática requer uma avaliação objectiva do desempenho de cada membro do grupo, com boa produtividade e, sobretudo, maior satisfação e

criatividade pessoal de cada membro do grupo na execução das tarefas e no desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

De acordo com Silva (2015), um líder democrático esforça-se por ser um membro igual do grupo. Quando ele critica ou elogia, limita-se a factos e é objectivo.

De acordo com o autor:

"Este tipo de liderança fomenta boas relações e amizade dentro do grupo, o que se traduz num ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder consiste principalmente em fornecer orientação e apoio. Em suma, muitas relações são formadas a nível interpessoal, assim como bons resultados a nível de produção e resultados" (p. 4-5).

**Maximiano (2012, p.199) afirma que ao nível da liderança democrática:**

"Quanto mais os membros do grupo tiverem influência nas decisões, mais democrático será o comportamento do líder. O comportamento democrático envolve algum tipo de influência ou participação de seguidores no processo de tomada de decisão ou o uso de autoridade pelo líder.

Nas instituições de ensino, Silva (2015) recomenda a adopção de liderança democrática em grupos de trabalho cujos membros se sentem essenciais para o sucesso de todos e são capazes de participar activamente na tomada de decisões, mostrando uma aptidão para a colaboração e reflexão sobre os problemas da instituição a todos os níveis.

Luck (2002, citado por Pamplona, Honorato & Caldeira, 2013) enumera um total de seis (6) razões a serem consideradas no contexto da governação democrática da escola. Segundo o autor, ao escolherem a liderança democrática, os directores das escolas, juntamente com a sua equipa de trabalho, deveriam: (1) melhorar a qualidade pedagógica; (2) criar currículos concretos, actualizados e baseados na realidade; (3) aumentar o profissionalismo dos professores; (4) evitar o isolamento de directores e professores; (5) motivar a comunidade a apoiar as escolas; (6) desenvolver objectivos comuns na comunidade escolar.

De acordo com Cabral et al. (2015), a liderança democrática deve ser descrita como uma forma em que o director desempenha um papel importante nas acções

empreendidas pela direcção, procurando a participação efectiva da comunidade, tanto interna como externa à escola, permitindo-lhe acompanhar e avaliar o desempenho da instituição.

Salientam também que o envolvimento da comunidade externa é uma tarefa complexa mas importante, e é tarefa dos dirigentes escolares formular estratégias que motivem as famílias e a comunidade a participar nas actividades da escola, incluindo o processo administrativo e pedagógico (Cabral et al., 2015).

Por conseguinte, para que estas mudanças ocorram no sistema educativo, a forma como as escolas são geridas deve romper com o tradicionalismo e a gestão autoritária, o que significa que a liderança democrática deve ser reconhecida no contexto da gestão escolar, uma vez que a liderança autocrática já não é aceite como um modelo de gestão em ambientes educativos.

### **1.2.3. Liderança *Laissez-Faire***

Como o nome sugere, na liderança do *laissez-faire* o líder não se envolve no trabalho do grupo; ele permite que os subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança que é difícil de aceitar, excepto em casos excepcionais em que os membros do grupo são especialistas, ou seja, funcionários superiores com um certo grau de capacidade de decisão e bem motivados para desempenhar as suas funções (Teixeira, 2005).

Segundo Lewin (1939, citado por Monteiro & Santos, 2003), as principais características deste estilo de liderança são: permissividade na liderança, o papel dos líderes como simples elementos do grupo, intervenção do líder quando necessário, não interferência do líder na divisão de tarefas, limitação dos líderes nas acções e na transmissão de informação.

Silva (2015, p.4) salienta que o líder do *laissez-faire* também chamado líder liberal "não impõe regras e não se impõe ao grupo, e conseqüentemente não é respeitado. Os seus seguidores são completamente livres de tomar decisões, quase sem o consultarem".

Inocência e Resendes (2014, p.109) afirmam ainda que:

"Laissez-faire leadership é caracterizado pela falta de liderança, ou seja, o líder não apresenta um comportamento típico de liderança, evita tomar decisões e abdica de responsabilidade e autoridade. Esta falta de actividade de liderança caracteriza-se por uma certa apatia por parte dos líderes face aos problemas, que só agem quando os problemas se agravam".

No estilo de liderança do laissez-faire, os grupos são frequentemente caracterizados por discussões quando se revelam incapazes de se auto-organizarem, pela existência de total liberdade de grupo na tomada de decisões e por uma participação menos activa da direcção (Lewin, 1939, citado por Monteiro & Santos, 2003).

Segundo Bass e Avoilo (2004, citado por Inocência & Resendes, 2014), a dimensão de liderança do laissez-faire tem um impacto muito negativo no desempenho organizacional porque representa uma total falta de liderança. "Os membros do grupo acreditam que podem agir livremente, também têm o desejo de deixar o grupo porque não esperam nada do líder. Uma vez que não há divisão em níveis hierárquicos, há um risco de contágio desta atitude de abandono entre subordinados" (Silva, 2015, p. 4).

O autor salienta que o laissez-faire ou estilo de liderança liberal é considerado o pior dos diferentes estilos de liderança porque se caracteriza pela desorganização, confusão, falta de respeito e voz na definição de funções e na resolução de conflitos.

Relacionando esta abordagem ao contexto educativo e tendo em conta os estilos de liderança já apresentados, Cabral et al. (2015, p. 147) sublinham isso:

"Os estilos de liderança autocráticos e liberais não são compatíveis com o contexto educativo em que prevalece a gestão democrática. O estilo democrático é uma proposta adequada e inovadora para este tipo de gestão porque o líder democrático aparece como uma pessoa que pode expressar as ideias dos membros do grupo, permitir e encorajar o envolvimento de todos e motivar a equipa, encorajando a criatividade e a participação no ambiente escolar.



#### **1.2.4. Liderança Situacional**

Ao longo do tempo, muitos autores associados à investigação de liderança consideraram que as diferentes classificações apresentadas para os estilos de liderança eram bastante simplistas.

Contudo, houve necessidade de desenvolver outra classificação, que foi chamada de liderança situacional (Maximiano, 2012), porque foi entendido que a liderança também pode ser explicada com base no pressuposto de que o poder e a liberdade nunca são ilimitados, mas devem ser explicados com base num contínuo padrão de liderança (Cabral, et al., 2015).

De acordo com Chiavenato (2014, p.130) liderança situacional:

"Explica a liderança num contexto mais amplo e assume que não existe um estilo de liderança único que funcione em todas as situações. Inversamente, cada situação requer um tipo diferente de liderança para alcançar a eficácia subordinada".

Segundo o autor, a liderança situacional é mais atractiva para administradores e gestores porque aumenta as opções e oportunidades de mudar a situação para se adequar ao modelo de liderança ou para mudar o modelo de liderança para se adequar à situação.

Referindo-se ao estilo de liderança situacional, Silva (2015) assinala que este estilo de liderança visa estabelecer uma relação entre o estilo do líder, o nível de responsabilidade dos que estão a ser geridos e a situação vivida. O autor argumenta, tal como outros autores citados, que não existe um estilo de liderança que se adapte a todas as situações, mas sim que existem diferentes ocasiões e diferentes estilos de gestores. Com base no acima exposto, pode concluir-se que o estilo de liderança é definido pelos comportamentos exibidos por um indivíduo ou grupo.

Ainda no âmbito da liderança situacional no campo da educação, Libâneo (2008) sublinha que os directores e coordenadores pedagógicos devem ser competentes para liderar e gerir práticas de colaboração num grande grupo, a fim de criar uma cultura organizacional diferente, ou seja, a mentalidade da organização escolar, que se baseia em percepções, formas de pensar e agir, práticas, cultura própria existente entre os membros da equipa da escola.

Em conclusão, Chiavenato (2014) assinala que as seguintes conclusões podem ser tiradas através da abordagem situacional:

(1) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controlo pelo chefe, que adopta então um padrão de liderança que tem em conta: os seus valores pessoais, crenças, confiança nos subordinados, tendências de liderança e tolerância à ambiguidade;

(2) Um líder pode adoptar padrões de liderança diferentes para cada um dos seus subordinados, dependendo dos seus pontos fortes anteriores.

3. um líder pode adoptar padrões de liderança diferentes para o mesmo subordinado, dependendo da situação. Em situações em que o subordinado demonstra um alto nível de desempenho, o líder pode dar ao subordinado mais liberdade para tomar decisões, enquanto que se o subordinado comete erros repetidos e imperdoáveis, o líder pode impor mais autoridade pessoal e menos liberdade para trabalhar.

Em resumo, na prática, o grande desafio que os gestores ou administradores enfrentam está relacionado com a adequação do estilo de liderança de acordo com as situações vividas. Cabral et al. (2015) sublinham, contudo, que nas escolas, como noutras organizações, os gestores devem utilizar uma variedade de estilos de liderança, em grande parte dependentes da visão que o gestor tem sobre liderança.

No entanto, não deve escapar à observação de que, independentemente das diferentes situações vividas, a gestão escolar deve ser orientada pelo princípio da democracia, que está consagrado na Lei de Bases do Sistema Educativo no Artigo 10º, que estabelece que:

"O Sistema de Educação e Aprendizagem é de natureza democrática, de modo que todas as pessoas directamente envolvidas no processo de ensino-aprendizagem, quer como disciplinas de educação, quer como parceiros, têm o direito de participar na organização e gestão das estruturas, modalidades e instituições destinadas à educação, em condições a serem regulamentadas para cada subsistema de educação".

Portanto, todos os membros da equipa pedagógica devem defender e reconhecer constantemente a adequação de um determinado estilo de liderança e promover a

participação de todos, ou seja, embora os gestores e coordenadores sejam os principais líderes do sistema educativo, é fundamental que os outros membros da equipa tenham também um espaço reservado onde possam expressar as suas ideias e assim contribuir para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

### **1.3. Implicações da aplicação de determinado estilo de liderança**

A medida do sucesso na aplicação de qualquer estilo de liderança é, acima de tudo, a capacidade do líder de influenciar e encorajar os subordinados a alcançar os objectivos da organização, tendo em conta o nível de produtividade e os recursos disponíveis (Teixeira, 2005).

Jean (2002, citado por António, 2016) afirma que em muitas situações, as instituições educativas, bem como outras instituições em geral, não conseguem atingir os seus objectivos e estão condenadas a falhar ou mesmo a deixar de funcionar em resultado da má aplicação de diferentes estilos de liderança.

Neste documento, delineamos algumas das consequências que decorrem da má aplicação dos estilos de liderança acima mencionados e como podem afectar negativamente a realização dos objectivos organizacionais.

No caso da liderança autocrática, Chiavenato (2014) e Silva (2015) notam que a consequência deste estilo de liderança é a falta de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como a ausência de qualquer amizade dentro do grupo, uma vez que o objectivo é o lucro e os resultados produtivos.

Silva (2015, p.3) refere-se às consequências deste tipo de liderança, salientando que:

"O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, porque quando o líder está ausente, o grupo produz pouco e tende a tornar-se indisciplinado, aumentando os sentimentos reprimidos. Este tipo de líder causa muita tensão, agressão e frustração no grupo, os sucessos são por vezes observados quando estão envolvidas tarefas simples e muito repetitivas e a relação com os subordinados é de curta duração, tais como algumas tarefas de construção com trabalhadores temporários".

Segundo Lurdes (2013, citado por Silva, 2019), no caso de liderança autoritária, é mais difícil alcançar resultados profissionais porque este estilo gera muita

desmotivação e desmotivação entre os colegas de trabalho, registando o desempenho do trabalho apenas quando solicitado e não descobrindo a criatividade profissional em cada membro.

Olhando para o campo da educação, Veiga e Araújo (2014) afirmam que este estilo gera conflitos, comportamentos agressivos, frustração, submissão entre professores e alunos, falta de boas relações entre gestores e professores, professores e alunos, falta de amizade entre gestores e professores e outros membros da equipa docente.

O estilo de liderança democrática é o menos controverso em diferentes áreas de abordagem, devido às suas características específicas. A literatura mostra que é o estilo de liderança sobre o qual existe o maior consenso entre os investigadores nesta área do conhecimento.

Segundo Lippitt (1969, citado por Silva, 2019), por ser um estilo de liderança em que todas as situações são discutidas e decididas em grupo, estimuladas e apoiadas pelo líder, o desempenho profissional é caracterizado por uma forte motivação para o trabalho, espírito de grupo e amizade no trabalho, uma maior frequência de conversas amigáveis, maior confiança nas sugestões feitas ao grupo e maior originalidade.

O espírito de liderança partilhada é a principal característica do estilo democrático de gestão, o que não significa que quando um líder delega autoridade aos seus subordinados, deixa de ser um gestor. Só muda a forma como gere (Nelson e Economia, 2005, citado por Mendonça, 2009).

Encerrado (2012, citado por Antonio, 2016) salienta que, ao utilizar sanções, as decisões não serão rígidas para o infractor. Isto significa que se um subordinado se comprometer ou não cumprir as suas responsabilidades, o líder não deve tomar qualquer decisão rígida, e deve sempre procurar o diálogo antes de tomar qualquer outra acção.

No caso da liderança do *laissez-faire*, também conhecida como liderança liberal e baseada nos pressupostos anteriores, este estilo de liderança é caracterizado pela total liberdade na tomada de decisões do grupo, com uma participação mínima do líder (Lippitt, 1969, citado por Silva, 2019).

Chiavenato (2014) afirma que na liderança permissiva, embora os membros do grupo demonstrem uma actividade intensa, a produção não é satisfatória em relação ao trabalho, existe algum individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder. Este tipo de liderança é muito desfavorável quando objectivos rígidos têm de ser alcançados.

Para Veiga e Araújo (2014), a principal consequência desta forma de liderança é precisamente a sua característica definidora - o momento em que o líder permite aos subordinados tomar as suas próprias decisões, e só intervém a si próprio quando lhe é pedido que o faça. Neste estilo, surgem frequentemente discussões e conflitos, e a realização de tarefas não é muito satisfatória.

Face a estes estilos de liderança, a tarefa do líder é escolher aquele que melhor se adapta às suas características, funções e tarefas a realizar na organização, a fim de alcançar os objectivos estabelecidos (liderança situacional). De facto, situações diferentes requerem diferentes acções de liderança.

Neste sentido, Chiavenato (2014) salienta que na prática um líder utiliza três processos de liderança, dependendo da situação, do povo e da tarefa a ser executada. Ele ou ela pode mandar seguir ordens, consultar os subordinados antes de tomar decisões, ou sugerir como executar certas tarefas. O desafio da liderança é saber quando aplicar um estilo particular, com quem, em que circunstâncias e actividades.

Jean (2002, citado por António, 2016) salienta que o comportamento das pessoas, bem como dos grupos, requer um estilo de liderança adequado à situação. Segundo o autor, a falta de escolha de estilo de liderança leva a que muitas instituições não consigam atingir os seus objectivos. Para Maxwell (2004, p. 145), "um bom líder aceita com desconfiança as decisões tomadas por outros. O crescimento e desenvolvimento das pessoas são os principais objectivos da liderança".

#### **1.4. Características e habilidades de um líder eficaz**

O papel de liderança na gestão organizacional levanta muitas questões em diferentes campos de estudo. Alguns estudos sobre esta questão tentaram identificar as principais características de um líder eficaz em comparação com os não líderes, analisando as características dos líderes eficazes conhecidos (Teixeira, 2005).

De acordo com Spector (2015), as abordagens de traços de líder são as mais antigas no campo da investigação de liderança, baseadas no pressuposto de que certos indivíduos são naturalmente melhores líderes do que outros e que é possível identificar as características de bons líderes. Alguns proponentes desta abordagem argumentam que uma boa liderança é uma função da pessoa e que quem é um bom líder numa situação será um bom líder em qualquer situação.

De acordo com Teixeira (2005) e Chiavenato (2014), a abordagem de traço ou perfil de personalidade à liderança mostra que os líderes têm traços específicos que os distinguem de outras pessoas, traços através dos quais podem influenciar o comportamento dos outros.

Segundo os autores, estes traços podem ser: físicos (energia, aparência física, altura e peso), intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), sociais (cooperação, capacidades interpessoais e administrativas) e psicológicos ou relacionados com as tarefas (impulso de realização, perseverança e iniciativa).

Referindo-se a preditores de traços de personalidade de liderança, Neves (2011) e Spector (2015) destacam que a maior parte da investigação neste fluxo procura identificar traços de personalidade relacionados com a liderança e tenta identificar os atributos pessoais (inteligência, personalidade, motivos e valores) de um líder universal capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação.

Estudos realizados nos mais diversos contextos para comparar as características de líderes e não líderes mostraram, segundo Neves (2011), que os líderes se caracterizam por medidas mais elevadas em comparação com os não líderes, com "líderes tendendo a ser mais estruturados, mais extrovertidos, mais confiantes e mais inteligentes" (Teixeira, 2005, p. 164).

Um estudo desenvolvido por Edwin Ghiselli identificou 13 componentes das características de um líder eficaz, que foram sintetizadas em 6 componentes mais importantes (Teixeira, 2005):

1. capacidades de supervisão, isto é, a capacidade de planear, organizar, dirigir e controlar;
2. a necessidade de auto-realização profissional, ou seja, a procura de responsabilidades;
3. inteligência;
4. capacidade (e gosto) de tomar decisões;
5. autoconfiança;
6. capacidade de tomar iniciativas.

Outros estudos relacionados com o perfil do líder sublinharam a importância do carisma, ou liderança carismática, "sugerindo que os grandes líderes usam principalmente quatro qualidades pessoais: domínio, auto-confiança, necessidade

de influenciar, e uma crença na rectidão moral" (House, 1977, citado por Teixeira, 2005, p. 164).

Outros termos para um líder carismático de acordo com Maximiano (2012, p. 208) são: "líder inspirador, líder transformador, líder revolucionário e agente de mudança".

Segundo House (1977, citado por Teixeira, 2005), os líderes com estas qualidades, características ou perfil são mais carismáticos do que outros que não as têm ou as têm em menor escala.

Neves (2011) salienta que as características pessoais não são suficientemente discriminatórias para caracterizar um líder eficaz. O autor afirma que:

"Embora certos traços de personalidade (relações interpessoais, sociabilidade, motivação para o poder, motivação para o sucesso, etc.) sejam necessários na maioria das situações em que a liderança tem lugar, por si só não fornecem justificação suficiente para explicar a variabilidade no desempenho do líder em todas as situações".

Segundo o autor, para caracterizar um líder eficaz, para além de olhar para os traços de personalidade, é necessário observar o seu comportamento no decurso das funções de liderança, que é suposto distingui-los dos não-líderes.

Embora as abordagens ao comportamento dos líderes se concentrem em comportamentos específicos (Spector, 2015), a maioria da investigação destaca os comportamentos adoptados na aplicação de estilos de liderança. Spector (2015, p.352) afirma que "um estilo de liderança é um grupo de comportamentos inter-relacionados que representam uma abordagem para lidar com os subordinados". Por exemplo, o autor assinala que alguns líderes preferem permitir que os subordinados expressem as suas opiniões sobre decisões que os afectam, e esta forma de liderança, na qual o líder procura consultar os subordinados, é chamada liderança participativa. Por outro lado, quando os líderes não envolvem os subordinados no processo de tomada de decisões, simplesmente tomam decisões e anunciam-nas ao grupo, e os subordinados têm poucas oportunidades de as comentar, temos um estilo de liderança autocrático.



## **1.5. Factores que interferem na escolha do estilo de liderança**

A discussão sobre liderança leva à conclusão de que os gestores decidem logicamente qual o estilo de liderança a adoptar, e por vezes mudam os estilos para se adaptarem a diferentes situações. Contudo, a verdade é que mesmo que a situação que o líder enfrenta seja perfeitamente familiar, a escolha do estilo de liderança apropriado nem sempre é compreendida (Teixeira, 2005).

Na prática, existem três (3) factores importantes que normalmente estão subjacentes à escolha de estilo e liderança a adoptar por um gestor: factores relativos ao gestor, factores relativos aos subordinados e factores relativos à situação específica.

### **1.5.1. Factores relacionados com o gestor**

Segundo Bennis (1996), há quatro factores que influenciam o comportamento de um líder ao escolher um determinado estilo de liderança: formação, visão mais ampla, paixão e integridade.

- **Formação:** na formação de um líder, as experiências (e a sua compreensão e aplicação) são pelo menos tão importantes como qualquer competência. Para se tornar um verdadeiro líder, uma pessoa precisa de conhecer tanto o mundo como a si própria, e saber em que momento pode aplicar um estilo de liderança particular.
- **Maior visão:** o líder tem uma visão clara do que fazer e como fazê-lo, tanto a nível profissional como pessoal. A visão permite ao líder manter-se forte, perseverar face aos desastres e mesmo os subordinados observam a derrota com que luta para atingir o objectivo.
- **Paixão (entusiasmo):** uma paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer, combinada com uma paixão especial pela vocação que permite ao líder dedicar-se ao desempenho das suas funções. Em alguns líderes, a paixão manifesta-se sob a forma de entusiasmo.

**Integridade:** segundo o autor, a integridade manifesta-se em três elementos essenciais: autoconsciência, honestidade e maturidade.

De outra perspectiva, Teixeira (2005) aponta dois aspectos importantes relacionados com a personalidade do gestor que são fundamentais para a escolha do estilo de liderança. No primeiro tema, o autor refere-se a crenças básicas sobre as pessoas, por exemplo, muitos gestores acreditam que as pessoas devem ser forçadas a ter um melhor desempenho no trabalho ou que a melhor maneira de ter um bom desempenho é encorajar os empregados.

Em segundo lugar, cada gestor tem a sua própria experiência, conhecimentos e competências. De acordo com Teixeira (2005), em geral, os gestores mais competentes estão mais confiantes e, por outro lado, os seus subordinados questionam-nos menos vezes.

Embora considerados como ingredientes básicos, não são traços inatos que não possam ser alterados. De acordo com Bennis (1996), os verdadeiros líderes não nascem líderes mas tornam-se líderes, e geralmente por sua própria iniciativa. Para se tornar um líder, é preciso tornar-se o autor da sua própria vida.

No meio académico, De Ré (2011, citado por António, 2016) assinala que a liderança é um factor muito importante a ter em conta nas escolas, uma vez que o comportamento do director, como líder numa instituição de ensino, é um factor chave para determinar a motivação dos professores e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

### **1.5.2. Factores relacionados com os trabalhadores**

As características dos subordinados são também tidas em conta na escolha de um estilo de liderança específico.

Teixeira (2005) enumera quatro (4) factores relacionados com os empregados, nomeadamente: sentido ético em relação ao trabalho, atitude em relação à autoridade, grau de maturidade e, finalmente, experiência e competências.

- Sentido de ética laboral: algumas pessoas acham o trabalho agradável, satisfatório e gratificante; tais empregados são geralmente fáceis de gerir. Outros consideram o trabalho como desagradável e meramente um meio

de ganhar dinheiro. Para estes empregados, o salário e a punição são talvez os únicos motivadores;

- Atitude perante a autoridade: alguns empregados compreendem que a função do líder é dizer-lhes o que fazer, ele ou ela não tem de os ajudar na tomada de decisões. Outros querem tomar todas as decisões e resistir sempre ao exercício da autoridade por parte dos superiores;

Grau de maturidade: alguns empregados têm iniciativas sobre como fazer o seu trabalho e tentam desenvolver-se a si próprios. Por outro lado, há empregados que precisam de ser observados cuidadosamente, mesmo que as exigências que lhes são impostas sejam relativamente modestas;

Experiência e competências: o estilo de liderança a adoptar quando se trabalha com aprendizes não pode certamente ser o mesmo que o estilo recomendado quando se trabalha com profissionais competentes. No caso de um aprendiz, um estilo de liderança mais directivo funcionará melhor, enquanto que um profissional pode não precisar de qualquer forma de comando.

### **1.5.3. Factores relacionados com a situação**

Como já foi mencionado, é aconselhável que os gestores adoptem estilos de liderança de acordo com as situações, o que, segundo António (2016), lhes permite um melhor desempenho quando lideram de uma forma consistente com as suas crenças pessoais.

Segundo Teixeira (2005), há muitos factores situacionais diferentes que podem influenciar o estilo de liderança de um gestor. O autor salienta que devem ser tidos em conta os seguintes factores: o número de membros do grupo, o tipo de tarefas, situações de crise, os objectivos do indivíduo e o estilo de gestão do líder de topo.

- Número de membros do grupo: os gestores devem dar mais atenção individual aos seus subordinados quando o grupo é mais pequeno, e utilizarão a gestão por excepção mais frequentemente à medida que o grupo cresce;

- Tipo de tarefas: em geral, tarefas que requerem simples repetição podem favorecer um tipo de liderança mais autocrático. Quando as tarefas são mais complexas e criativas, sugere-se mais liberdade para os empregados;
- Situações de crise: nestas situações, os gestores tendem a adoptar um estilo de liderança mais autocrático, pressionando, por exemplo, para um aumento da produção e vendas a fim de recuperar o mais rapidamente possível da crise que atingiu a empresa;
- Objectivos individuais: Se o objectivo principal é completar uma tarefa imediatamente, justifica-se o uso de uma autoridade forte. Se for um projecto a longo prazo, é mais provável que os subordinados aceitem simplesmente ser informados do que devem fazer;
- Estilo de gestão do líder sénior: os gestores intermédios tendem a liderar da mesma forma que eles próprios são liderados. Se o gestor sénior for autoritário, certamente aqueles que se encontram nos níveis inferiores tenderão a seguir o mesmo estilo.

Com base em tudo o que foi discutido nesta secção, pode concluir-se que não existe um estilo único de liderança que os gestores possam adoptar. Contudo, Teixeira (2005) salienta que é melhor para os gestores começar por se avaliar a si próprios, depois aos seus subordinados e à situação específica em que se encontram, e depois escolher o estilo de liderança mais apropriado.

## **1.6. Diferença entre liderança e gestão**

Actualmente, o tema da liderança é um tema de interesse crescente no âmbito do estudo da administração e gestão escolar, pelo que tem havido frequentemente alguma confusão no tratamento dos conceitos de liderança e gestão em contextos organizacionais (Venâncio, 2017).

António (2016) salienta a necessidade de distinguir entre os papéis de gestores e líderes, embora estes papéis não sejam limitados e por vezes se sobreponham, dependendo da situação. O autor afirma que tanto os líderes como os gestores são indivíduos essenciais para a organização.

Uma vez que o conceito de liderança já foi explicado, é agora necessário clarificar o conceito de gestão que, segundo Teixeira (1998, citado por Lourenço, 2014), é entendido como o processo de obtenção de resultados (bens ou serviços) através dos esforços de outros. Pressupõe a existência de uma organização, ou seja, várias pessoas que tomam medidas em conjunto para melhor atingir objectivos comuns.

Para Rodríguez (2005, p. 27), "a gestão é uma estratégia de combinar, integrar, coordenar, fazer com que as coisas funcionem em conjunto, propor resultados e desempenhar um papel social" e inclui quatro funções básicas: planeamento, organização, controlo e liderança (Figueiredo, 2011).

É de notar que "as antigas funções do gestor, tais como gerir, controlar, dar directivas, definir funções, propor fórmulas organizacionais ou animar os empregados, ainda são necessárias. Actualmente, porém, não são suficientes para a actividade de gestão porque as organizações necessitam de gestores com novas competências (tais como estimular e coordenar, acompanhar o desenvolvimento das competências dos empregados, delegar missões, apresentar as ideias do grupo e melhorar o desempenho transversal). Estes novos papéis caracterizam-se mais pelas funções de um líder do que de um gestor" (Duluc, 2001, citado por Pereira, 2019, pp. 13-14).

Segundo Lourenço e Moura (2006), um gestor deve dirigir, executar e assumir a responsabilidade, enquanto um líder, por outro lado, deve dirigir, orientar e influenciar. Enquanto os gestores confiam principalmente em processos e práticas analíticas, os líderes confiam na intuição e criatividade. De acordo com Bento (2008), a liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional e pessoal, original, proactiva e baseada em valores. A gestão é mais racional, fria, calculista, eficaz, imitativa e reactiva.

Referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, Costa e Castanheira (2015) afirmam que os conceitos de liderança e gestão não são sinónimos, pois no contexto escolar existem "muitos líderes (efectivos) que não desempenham funções de gestão organizacional, e muitos líderes escolares (preocupados e dependentes de tarefas administrativas e técnicas) que estão longe de desempenhar eficazmente funções de liderança" (p. 28).

Referindo-se à diferença entre liderança e gestão, Rego e Cunha (2016, citado por Venâncio, 2017, p.37) propõem quatro pontos de análise: "(1) liderança e gestão são processos diferentes; (2) as instituições precisam de ambos os processos; (3) alguns peritos nestas matérias acreditam que é impossível conciliar os dois processos na mesma pessoa; (4) uma pessoa não pode desempenhar os dois papéis simultaneamente".

Day (2003, citado por Costa & Castanheira, 2015) também acredita que a liderança e a gestão são processos separados, mas que devem ser levados a cabo por líderes escolares que requerem apenas um equilíbrio na sua aplicação. O autor citado afirma que "a liderança é o processo de construção e manutenção da visão, cultura e relações interpessoais, enquanto a direcção coordena, apoia e monitoriza as actividades da organização (p.28).

Portanto, a distinção mais frequentemente citada entre liderança e gestão é a feita por Bennis e Nanus (1985, citado Neves, 2011; Costa & Castanheira, 2015; Venâncio, 2017). Os autores afirmam que os gestores sabem o que devem fazer e os líderes sabem o que deve ser feito.

Yukl (1989, citado por Costa & Castanheira, 2015, p.28) salienta que "a diferença fundamental entre liderança e gestão é que os líderes influenciam o compromisso com a organização, enquanto os gestores agem de acordo com as responsabilidades da sua posição e exercem autoridade sobre os subordinados".

Por esta razão, nota-se que existem opiniões diferentes neste campo, o que indica a dificuldade de estabelecer uma vez mais um conceito de liderança universalmente aceite. Bennis e Nanus (1985, citado por Neves, 2011) fazem a distinção entre gestor e líder, como resumido no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Diferenças entre líder e gestor**

<b>LÍDER</b>	<b>GESTOR</b>
Inova	Administra
É original	É uma cópia
Faz coisas novas	Gere assuntos correntes
Centra a acção sobre as pessoas	Centra a acção nos sistemas e estruturas

Inspira confiança	Dirige
Perspectiva a longo prazo	Perspectiva a curto prazo
Questiona o quê e o porquê	Questiona o como e o quando
Orientado para os fins	Orientado para os resultados
Cria	Imita
Faz o que é necessário	Faz o que deve fazer
Aprende pela educação	Aprende pela formação

Fonte: Adaptado de Bennis e Nanus (1985, citados por Neves, 2011).

## 1.7. Abordagens teóricas sobre liderança

Como já foi mencionado, as questões de liderança têm sido objecto de numerosos estudos, que ao longo do tempo resultaram na formulação de várias abordagens teóricas destinadas a explicar como se processa o processo de liderança.

Estas teorias foram desenvolvidas, segundo Lourdes (2013), para fornecer aos empregados os meios para aumentar o seu desempenho nas organizações e explicar as razões pelas quais se pode tornar um líder admirável e influenciar os seus seguidores.

Consequentemente, muitos autores desenvolveram as suas teorias de liderança, que estão agrupadas em: teorias de relações interpessoais, teorias de traços de personalidade, teorias comportamentais e teoria da liderança carismática.

### 1.7.1. Teoria das relações humanas

De acordo com Chiavenato (2014), as relações interpessoais são acções e atitudes que surgem de contactos entre pessoas e grupos. Cada pessoa tem a sua própria personalidade e características diversas que influenciam o comportamento e atitudes de outras pessoas com quem interage e, por outro lado, é igualmente influenciada por outras pessoas.

Segundo o autor, a teoria das relações humanas baseia-se num conjunto de ideias segundo as quais:

- Os empregados de uma organização são seres sociais com emoções, desejos e preocupações;
- Os indivíduos em situações de trabalho são motivados pelas necessidades humanas e conseguem a sua satisfação através dos grupos sociais a que pertencem;
- As normas sociais de um grupo funcionam como mecanismos para regular o comportamento dos seus membros;
- O comportamento dos grupos sociais é influenciado por estilos de supervisão e liderança.

Para Kahn e Katz (1953, citado por Lourdes, 2013), as relações interpessoais reflectem a medida em que um líder mantém boas relações com os subordinados na organização. Reflecte também a medida em que o indivíduo é capaz de definir a sua estrutura e papel e o dos seus subordinados para atingir objectivos.

Para Lourdes (2013), esta teoria é caracterizada pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados, preocupação com o bem-estar e consideração dos subordinados. No espaço escolar, permite ao líder conhecer a personalidade dos subordinados e como comunicar com o grupo, a fim de estabelecer boas relações.

A teoria das relações humanas tem dado um grande contributo para o desenvolvimento das instituições porque permitiu apreciar mais a classe dos trabalhadores como mais humana e dotada de direitos, elevar os valores culturais e aumentar a solidariedade e coesão dentro dos grupos (Silva, 2019).

Por conseguinte, com base nesta teoria, pode concluir-se que um líder eficaz é aquele que tem as competências necessárias para influenciar os seus empregados a fim de alcançar os objectivos da organização (António, 2016).

### **1.7.2. Teoria dos traços de personalidade**

Chiavenato (2014) e Braghirolli, et al. (2015, citado por Silva, 2019), sustentam que durante muito tempo a liderança foi estudada em relação às características pessoais e inatas do líder, que se acreditava que os traços de personalidade inerentes ao líder, tais como físicos, intelectuais e sociais, eram determinantes de potenciais líderes. Assim nasceu a teoria dos traços de personalidade, que,



segundo Mendonça (2009), mostra que um líder possuía qualidades que o identificavam e faziam dele uma grande pessoa.

Braghirolli, et al. (2015, citado por António, 2016) indicam que certos traços de personalidade (características físicas e intelectuais) aumentam a probabilidade de uma pessoa ser escolhida como líder em muitas situações. Os líderes influenciam os objectivos e conceitos que definem a linha editorial da escola em que trabalham. Bilhim (2008, citado por Mendonça, 2009) argumenta que o critério de personalidade não é suficiente para identificar líderes e não líderes, e muito menos para distinguir líderes competentes de incompetentes. No entanto, existe alguma confirmação empírica relativamente à identificação de traços de personalidade que estão relacionados com a liderança.

Referindo-se aos traços de personalidade do líder, Chiavenato (2014) observa que os líderes devem possuir os seguintes traços de personalidade: (1) traços físicos: energia, aparência e peso; (2) traços intelectuais: agressividade, adaptabilidade, entusiasmo e confiança; (3) traços sociais: cooperação, aptidões interpessoais e capacidades administrativas; e (4) traços relacionados com as tarefas: impulso de realização, iniciativa e perseverança.

Segundo Lourdes (2013), esta teoria visa comparar os traços das pessoas que provaram ser líderes com os das pessoas comuns; e comparar os traços dos líderes eficazes com os dos líderes ineficazes. Pode-se concluir que a teoria dos traços de personalidade indica que um líder pode influenciar o comportamento das pessoas através de certos traços (Lourdes, 2013).

### **1.7.3. Teoria comportamental**

A teoria do comportamento é uma extensão da teoria das relações humanas, contra a qual é eminentemente crítica e rigorosa" (Chiavenato, 2014, p. 328). Esta teoria surgiu como resultado da incapacidade da teoria do traço de personalidade para explicar convenientemente a liderança, o que levou os investigadores a procurar outras vias de análise. Um destes relaciona-se com os comportamentos dos líderes, que sugerem que certos comportamentos específicos distinguem os líderes dos não-líderes (Teixeira, 2005).

Segundo Chiavenato (2014), esta teoria baseia-se nos comportamentos individuais das pessoas, afirmando que ser um líder não é uma questão de ter uma combinação de traços, mas sim uma questão de comportamento.

À luz da teoria do comportamento, Sergiovanni (2004, citado por António, 2016) postula que a personalidade de um líder se manifesta através de um conjunto de comportamentos que influenciam a realização dos objectivos da organização, e Mendonça (2009) assinala que estes comportamentos podem ser alterados e novas competências podem ser desenvolvidas, o que tem muito mais a ver com a forma como os indivíduos são capazes de os utilizar, fazendo uso deles.

Jesuíno (1987, citado por Lourdes, 2013) acredita que a liderança só é eficaz quando o comportamento do líder inspira confiança nos subordinados e é consistente com as características da situação em que a liderança é implementada, por exemplo, quando o comportamento do professor na sala de aula é negativo, os alunos não gostam da turma e do professor, e os objectivos não serão certamente atingidos.

A teoria da liderança comportamental baseia-se na investigação desenvolvida por um grupo de investigadores na Universidade de Ohio no início de 1945 e na Universidade de Michigan, nos Estados Unidos da América. Segundo Spector (2015), os investigadores da Universidade de Ohio realizaram uma série de estudos que revelaram o impacto de comportamentos específicos dos supervisores sobre os subordinados.

Relativamente ao estudo desenvolvido, Teixeira (2005, p. 165) explica isso:

"Foram identificadas duas dimensões importantes no comportamento dos líderes, a que chamaram estruturas iniciáticas, ou seja, a medida em que o líder estabelece o objectivo, a estrutura e as suas tarefas, bem como as dos subordinados, para melhor atingir os objectivos; e a deliberação, ou seja, a medida em que a relação entre líder e subordinados é caracterizada pela confiança mútua e respeito pelas ideias e sentimentos dos empregados".

A atenção é o grau de interesse dos supervisores pela felicidade e bem-estar dos subordinados, incluindo comportamentos amigáveis e úteis que tornam o ambiente de trabalho agradável para eles. A estrutura inicial é o grau em que um

supervisor autodefine o seu papel e clarifica o que se espera dos subordinados, o que inclui a atribuição de tarefas aos empregados e a definição de horários de trabalho (Spector, 2015).

Quase simultaneamente com a investigação realizada na Universidade de Ohio, na Universidade de Michigan, um grupo de investigadores liderado por Rensis Likert abordou esta abordagem e obteve resultados semelhantes aos obtidos na Universidade de Ohio.

A investigação realizada na Universidade de Michigan conseguiu dividir o comportamento dos líderes essencialmente em dois grupos: comportamento centrado em tarefas e comportamento centrado em relações pessoais (Teixeira, 2005).

Lourdes (2013) concluiu que, embora a teoria comportamental não tenha esgotado a sua abordagem à liderança, contribuiu para o desenvolvimento de comportamentos de liderança, aptidões e competências de indivíduos com maior potencial, que, partindo dos aspectos físicos, não teriam passado do estado de líder para o de responsável.

#### **1.7.4. Teoria da liderança carismática**

Para Maximiano (2012), a liderança carismática baseia-se no comportamento do líder perante os seus seguidores. Segundo esta teoria, o poder pode ser mais orientado para a equipa de colaboradores (democracia) ou mais orientado para o próprio líder e para o desempenho da tarefa (autocracia).

Os líderes carismáticos ou transformadores são aqueles que criam uma relação especial entre líder e seguidores, inspirando-os de uma forma extraordinária. Os seguidores sentem-se entusiasmados com a ideia, trabalham para a apoiar, são leais, dedicados e lutam por melhores resultados (Brito, 2004, citado por Antonio, 2016).

Segundo Bilhim (2008, citado por Mendonça, 2009), um líder transformacional é aquele que inspira cada elemento do grupo a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização e a fazer esforços extra para atingir objectivos.

## 1.8. Caracterização da liderança em contexto escolar

Com o passar do tempo e tendo em conta a nova dinâmica imposta pelo desenvolvimento da sociedade (social, política e económica), as escolas foram forçadas a mudar o seu modelo de organização e gestão. Consequentemente, foram desenvolvidas várias disposições para corrigir problemas de gestão tradicionais.

De acordo com Lourenço (2014), tem havido uma crença generalizada na adequação de uma escola cada vez mais democrática, autónoma e orientada para uma gestão que cumpre os objectivos da modernidade.

O autor afirma, numa referência, que:

"Uma gestão eficaz é essencial para responder aos desafios, expectativas e para funcionar eficientemente na escola de hoje. Hoje em dia, as exigências da escola são constantes e a gestão escolar não se reduz a actividades rotineiras e burocráticas para suprir as actuais necessidades administrativas e pedagógicas. A gestão escolar é hoje um grande desafio que requer uma liderança colectiva envolvendo todo o grupo no projecto" (Lourenço, 2014, p.32).

De acordo com Jean (2002, citado por Antonio, 2016), os líderes escolares (directores, professores, presidentes de turma, comité de pais) deveriam desempenhar o seu papel de ajudar os estudantes a atingir os seus objectivos educativos. Todos os membros da comunidade escolar, especialmente os pais e tutores, devem participar nestes esforços sempre que possível.

Paro (2003, citado por Pamplona, et al., 2013) confirma o acima exposto, sublinhando que a gestão democrática da escola envolve inevitavelmente a participação activa dos estudantes em todos os processos de ensino-aprendizagem, razão pela qual Libâneo (2008, p.132) nos seus escritos valoriza "a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, na construção colectiva de objectivos e práticas escolares, no diálogo e na procura de consensos".

No actual panorama da liderança nos contextos escolares, as instituições são obrigadas a ter gestores adequados a novas funções de liderança (tais como estimular e coordenar, monitorizar o desenvolvimento das competências do

peçoal, delegar missões, apresentar as ideias do grupo) (Pamplona, et al., 2013).

Neste sentido, Lourenço (2014) refere-se à liderança democrática e defende que, hoje em dia, este estilo de liderança deve enquadrar-se num modelo onde a divisão, descentralização e distribuição de tarefas dominam. No entanto, o autor afirma que:

"Podemos desenvolver a ideia de que a liderança democrática deve promover um ambiente organizacional onde todos sintam que podem partilhar as suas ideias. A liderança partilhada e democrática é hoje uma alternativa viável e apropriada aos modelos tradicionais de liderança vertical com hierarquias rígidas" (p. 32).

A liderança pedagógica está consubstanciada na forte correlação entre as tarefas de aconselhamento e acompanhamento das actividades de planeamento escolar, ou seja, assistir às aulas e fornecer orientação pedagógica aos professores; promover encontros pedagógicos e fornecer orientação aos professores no desenvolvimento de projectos de ensino e responsabilidades escolares (António, 2016).

Rodriguez (2005, citado por Silva, 2019) afirma que os líderes não são obrigados a saber tudo e a conhecer todas as respostas, mas devem saber mais do que todos os outros. Segundo o autor, há três (3) qualidades que são importantes e devem ser evidentes num líder: ambição, competência e integridade.

Olhando para a competência do director da escola como a pessoa que gere ao máximo a instituição escolar, Muquendi (2015, citado por Silva, 2019) destaca as seguintes qualidades:

- ● Planear, dirigir, organizar, controlar e avaliar todo o processo de ensino e aprendizagem para assegurar a sua correcta condução;
- ● Cumprir e fazer cumprir rigorosamente os regulamentos e a legislação e orientações relevantes do Ministério da Educação;
- ● Preparar um plano anual para as actividades da escola e um relatório semestral para cada ano académico, incluindo informação sobre o teste de selecção;

- ● Apoiar e participar no desenvolvimento profissional dos professores e estimular as suas iniciativas;
- ● Fazer uma avaliação anual do trabalho do Conselho de Educação com base no parecer do Conselho de Administração, informando o Conselho Municipal e Provincial de Educação;
- ● Presidir ou delegar para presidir reuniões, e representar ou delegar para representar a escola em todas as actividades oficiais;
- Encorajar a participação em actividades extracurriculares;
- Desempenhar quaisquer outras funções que lhe possam ser atribuídas superiormente.

## **CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA**

## **2.1. Preliminares da investigação**

A realização desta pesquisa foi precedida por um conjunto de conhecimentos obtidos no âmbito da cadeira de Gestão e Inspeção Escolar (G.I.E) ministrada no 3º ano do curso de Psicologia a nível do Instituto Superior de Ciências de Educação de Huíla, onde, dentre vários assuntos, abordou-se com alguma profundidade a questão da liderança em contexto escolar, que sem sombra de dúvidas constitui grande influência para o sucesso ou fracasso do processo de ensino-aprendizagem.

Todavia, salienta-se que os conhecimentos obtidos constituíram mola impulsadora para a realização desta pesquisa, que foi igualmente motivada pela necessidade de se averiguar o estilo de liderança predominantes no espaço escolar e, se o referido estilo satisfaz as necessidades e exigências dos professores, contribuindo, assim, para que tenha uma prática docente eficaz, virada para a promoção de aprendizagens significativas aos alunos.

A realização desta investigação visa ainda chamar atenção aos gestores escolares ao facto segundo o qual, o sucesso de qualquer instituição está intimamente ligada com o estilo de liderança adoptado, que seguramente vai ditar a forma como o professor vai conduzir a sua prática profissional. Pois, a qualidade do processo de ensino-aprendizagem não passa unicamente pela utilização de meios e métodos bem elaborados, é igualmente importante que se olhe para a forma de liderança.

Portanto, para a efectivação desta pesquisa, algumas acções preparatórias foram realizadas: Primeiramente, desenhou-se a ideia básica da pesquisa, estabeleceram-se os primeiros contactos com o professor solicitando deste modo a tutoria para a realização da referida investigação. Depois da devida apreciação e correcção de alguns aspectos referentes ao tema, partiu-se para a pesquisa bibliográfica, elaborou-se o anteprojecto que foi aprovado e credenciado junto a subdirecção para a área científica do ISCED – Huíla, permitindo a concessão de facilidades no contacto com a direcção do Colégio nº57 “1º de Dezembro”.

Partiu-se assim para o campo investigativo, manteve-se contacto com a direcção da escola em epígrafe onde foi apresentada a finalidade da realização da pesquisa, foram contactados os professores e de seguida, aplicou-se o



instrumento de recolha de dados, tendo em conta os objectivos propostos. Depois de recolhidos os dados, os mesmos foram analisados e interpretados, tendo em conta o referencial teórico adoptado.

## **2.2. Caracterização da Escola**

O Colégio nº57 “1º de Dezembro” está localizado na cidade do Lubango, mais concretamente no Bairro Lucrecia. Encontra-se ladeada por duas instituições de renome na Província, sendo o Instituto Médio de Economia do Lubango (IMELUB) e o Colégio o Sol (Instituição de Ensino Privado).

A referida instituição foi fundada em 1969 com a designação de Escola Preparatória de Marquês de Sá da Bandeira, com um quadro complementar de educação musical e trabalhos manuais masculinos e Educação Moral e Religião que era ministrada por um Sacerdote ou Madre.

Na altura, existiam na Escola salas concebidas especificamente para as disciplinas de Educação Manual e Plástica e oficinas para carpintaria e ginásios desportivos.

No tempo colonial, aquando da abertura da Escola, os alunos eram separados por géneros, isto é, masculinos de um lado e femininos do Outro. Os três primeiros anos após a independência nacional, mudou-se a denominação da escola, passando assim a chamar-se Escola do II Nível “Popular”, e daí em diante tomou o nome de Escola do II Nível 1º de Dezembro até ao ano de 2009.

Com o Decreto Executivo nº049 de 22 de Fevereiro de 2010, a Escola transitou para a denominação de Escola do I Ciclo do Ensino Secundário 1º de Dezembro do Lubango, tendo sido acrescentado apenas a numeração local “nº57”. Ao longo da sua existência, a referida instituição já contou com um total de 9 directores, dentre os quais destaca-se o então Administrador Municipal do Lubango o Sr. Francisco Barros Leonardo.

A Escola 1º de Dezembro também conhecida por “Popular”, é de construção definitiva, com salas espaçosas, energia eléctrica e conta também com uma fonte alternativa (gerador) e possui água canalizada.

Quanto a sua estrutura, ela é constituída por 34 salas de aula, uma sala de professores, 20 gabinetes, 5 arrecadações, 10 casas de banho, 1 biblioteca, 1 anfiteatro, 2 laboratórios, 2 salas de projecções, 2 oficinas com dois anexos, 2 ginásios, 3 campos desportivos e 2 cantinas.

No presente ano lectivo foram matriculados aproximadamente 4000 alunos repartidos nos três (3) turnos leccionados (manhã, tarde e noite). Assim o período da manhã é constituído por 15 turmas da 7ª classe, 10 turmas da 8ª classe e 9 turmas da 9ª classe. No período da tarde encontram-se 11 turmas da 7ª classe, 12 turmas da 8ª classe e 11 da 9ª classe. E, no período da noite, que compreende o subsistema de Ensino de adultos, encontram-se um total de 24 turmas, sendo 12 turmas para a 7ª classe, 7 turmas para a 8ª classe e 5 turmas para a 9ª classe.

Para fazer cobro a estas classes, a escola possui um corpo docente constituído por 369 professores, distribuídos nos diferentes turnos e classes leccionadas na referida escola. Conta ainda com a prestação de 36 funcionários administrativos.

Para uma gestão eficaz e organizada, foram criadas as seguintes comissões de gestão escolar: comissão de embelezamento, Comissão do Protocolo, Comissão das actividades extra-escolares, Conselho disciplinar, Comissão do Fundo social, Comissão para o desporto escolar, Comissão do Projecto Educativo da Escola, Comissão do Património, Comissão de Pais e Encarregados de Educação, Supervisão e Orientação Psicopedagógica. Todas as comissões apresentadas, são supervisionadas pela direcção geral da escola, na pessoa do seu Director Geral, coadjuvado pelo subdirector Pedagógico e Administrativo, contando também com alguns órgãos executivos de apoio.

Portanto, a escola tem a missão de assegurar a qualidade de ensino com eficácia, desenvolver atitudes e comportamentos aceitáveis no espirito do amor ao próximo, de responsabilidade, interajuda, tolerância e honestidade.

### **2.3. Design da investigação**

De acordo com o tema em apreço, a investigação desenvolvida é de natureza descritiva, que segundo Andrade (2002), se preocupa em observar os factos, registá-los, analisá-los, classificá-los, interpretá-los e que o investigador não interfere nos resultados.

No entender de Gil (2008) as pesquisas classificadas com esta denominação, têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor acrescenta que uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

## **2.5. População e amostra**

### **2.5.1. População**

A população é entendida segundo Fortin (2009, p.202) como “uma colecção de elementos ou sujeitos que partilham características comuns e definidos por um conjunto de critérios”. Acrescenta-se ainda que, a população alvo é constituída pelos que satisfazem os critérios de selecção definidos antecipadamente e para os quais o investigador deseja fazer generalizações.

Portanto, a população para esse estudo, foi constituída por todos os professores do Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade do Lubango, sendo no total 369 professores.

### **2.5.2. Amostra**

Fortin (2009, p.202) entende que “a amostra é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população. É, de qualquer forma, uma réplica em miniatura da população alvo”.

No processo de recolha de dados, trabalhou-se com uma amostragem do tipo não probabilística de conveniência, constituída por 53 professores que se mostraram disponíveis em fazer parte da investigação.

A respeito da amostragem de conveniência, Gil (2008) afirma que este tipo de amostra consiste em seleccionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A principal vantagem deste tipo de amostragem está nos baixos custos da sua selecção. Logo, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo seleccionado. Daí que a generalização a partir de uma amostra desse tipo é bastante arriscada.

### 2.5.3. Caracterização da amostra

Tal como referenciado anteriormente, a amostra foi constituída por 53 professores do Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade do Lubango, aplicou-se o questionário a totalidade e foram obtidas as respostas de todos os inquiridos.

Na tabela a baixo, estão apresentadas as características da amostra:

Tabela 1 – Caracterização da amostra dos professores

Indicadores		F	%
Género	Masculino	34	64
	Feminino	19	36
Total		53	100
Idades	25 – 29 Anos	8	15
	30 – 35 Anos	18	34
	36 – 39 Anos	12	23
	≥ 40 Anos	15	28
Total		53	100
Habilitações Literárias	Técnicos Médios	9	17
	Licenciados	44	83
Total		53	100
Tempo de Serviço	1 – 9 Anos	16	30
	10 – 19 Anos	18	34
	20 – 29 Anos	12	23
	≥ 30 Anos	7	13
Total		53	100

Fonte: dados da pesquisa

Quanto as características da amostra, a tabela 1 mostra que a mesma foi constituída por 34 (64%) professores do género masculino e 19 (36%) do género

feminino, dando assim a perceber que o corpo docente da escola em referência é constituído maioritariamente por homens.

Olhando para as idades, verifica-se que as mesmas vão dos 25 anos a mais de 40 anos de idade, sendo assim distribuídos: 8 (15%) professores com idades que vão dos 25 aos 29 anos, 18 (34%) professores estão na faixa etária que compreende os 30 aos 35 anos de idade, 12 (23%) professores enquadraram-se na faixa etária que vai dos 36 aos 39 anos de idade e por último 15 (28%) professores que assinalaram que as suas idades são iguais ou superiores a 40 anos.

A análise da tabela acima apresenta também os dados referentes às habilitações literárias, onde é possível observar que a amostra é constituída por 9 (17%) professores possuem o grau académico de técnico médio e a grande maioria, isto é, 44 (83%) professores assinalaram que possuem o grau académico de licenciado, constituído uma mais-valia para o quadro docente da referida escola, pois, a formação é um factor fundamental para o exercício da docência.

Constata-se também na mesma tabela o tempo de serviço dos professores, onde de forma geral, percebe-se que o quadro docente da escola em estudo é ainda bastante jovem e com muito para dar, tendo em conta a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Assim, evidenciou-se que o corpo docente é constituído por 16 (30%) professores com um tempo de serviço que vai 1 à 9 anos, 18 (34%) professores possuem um tempo de serviço que vai de 10 à 19 anos, 12 (23%) professores assinalaram que o seu tempo de serviço vai dos 20 aos 29 anos e um pequeno número de inquiridos constituído por 7 (13%) professores apontaram que já possuem um tempo de serviço igual ou superior a 30 anos.

## **2.6. Instrumentos de Investigação**

Tal como referido, na presente investigação utilizou-se o inquérito por questionário, que é definido, de acordo com Gil (2008), como uma técnica que comporta um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

Assim sendo, a realização da presente investigação contou com a utilização de um inquérito por questionário, baseado em Mendonça (2009) e Lourenço (2014) adaptado para o contexto da presente investigação, o qual foi aplicado de forma directa aos professores do Colégio nº57 “1º de Dezembro”, tendo em conta os objectivos da pesquisa. O questionário foi constituído por 12 questões, sendo 7 questões fechadas e 5 questões de escolha múltipla.

## 2.7. Apresentação, análise, interpretação e discussão dos resultados

O ponto que agora se inicia é reservado a apresentação dos resultados dos inquéritos aplicados aos professores. É, a partir daqui que os dados são confrontados com a literatura com vista o alcance dos objectivos propostos.

Portanto, na primeira questão os inquiridos foram chamados a responder a seguinte questão:

Tabela 2 Q1 – O que entende por Liderança?

Respostas		F	%
Questão nº1	Processo de conduzir as acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas	16	30
	Processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam que o líder quer que seja feito	9	17
	Aptidões individuais para gerir um grupo e influenciá-los ao alcance de determinados objectivos	28	53
Total		53	100

Fonte: dados da pesquisa

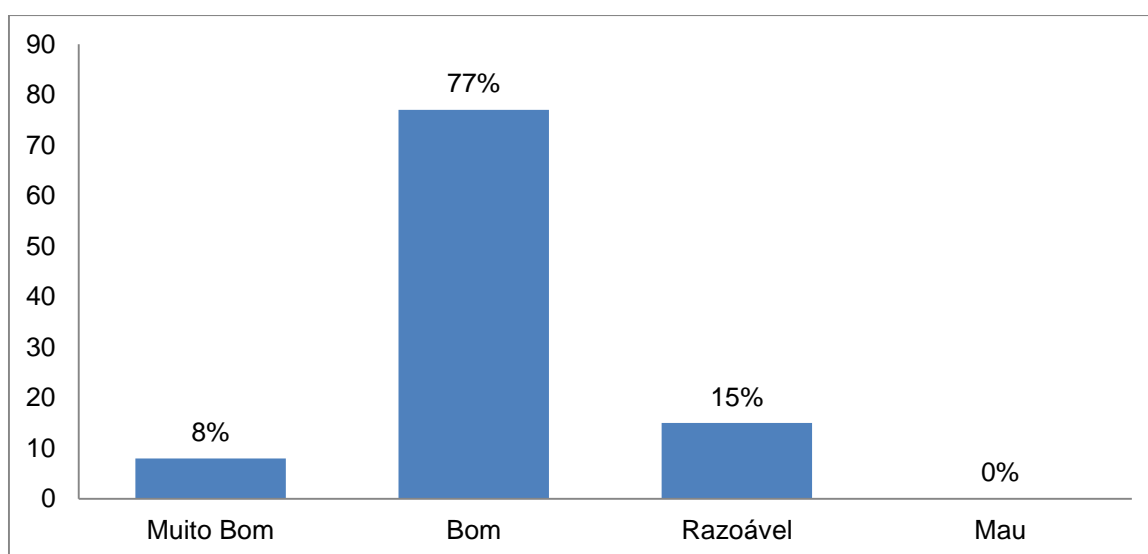
Questionados sobre o que entendem por liderança, a tabela acima nos apresenta que, 16 (30%) professores assinalaram a primeira opção, salientando que a liderança é o processo de conduzir as acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, por outro lado, verificou-se que 9 (17%) professores assinalaram para a segunda opção, onde se destaca que a liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam que o

líder quer que seja feito, e, finalmente, 28 (53%) apontaram que liderança são aptidões individuais para gerir um grupo e influenciá-los ao alcance de determinados objectivos.

Das respostas apresentadas, é claro que cada uma delas tem uma ideia clara do que diferentes autores conceptualizam como liderança. Por outro lado, em termos da resposta que recebeu mais aprovação dos inquiridos, segundo Neves (2011), a liderança é vista como qualidades pessoais que certos indivíduos possuem, como uma forma de coagir a obediência, de exercer influência, como certos comportamentos, como um meio de persuasão, como um meio de poder, como um meio de atingir objectivos, ou como uma combinação de diferentes elementos.

Em relação aos traços de personalidade, Chorrón et al. (2013, citado por António, 2016) argumentam que as competências pessoais que predispõem à liderança podem ser adquiridas ou espontâneas.

Gráfico 1 Q2 – Como avalia o trabalho desenvolvido pela direcção da tua escola?

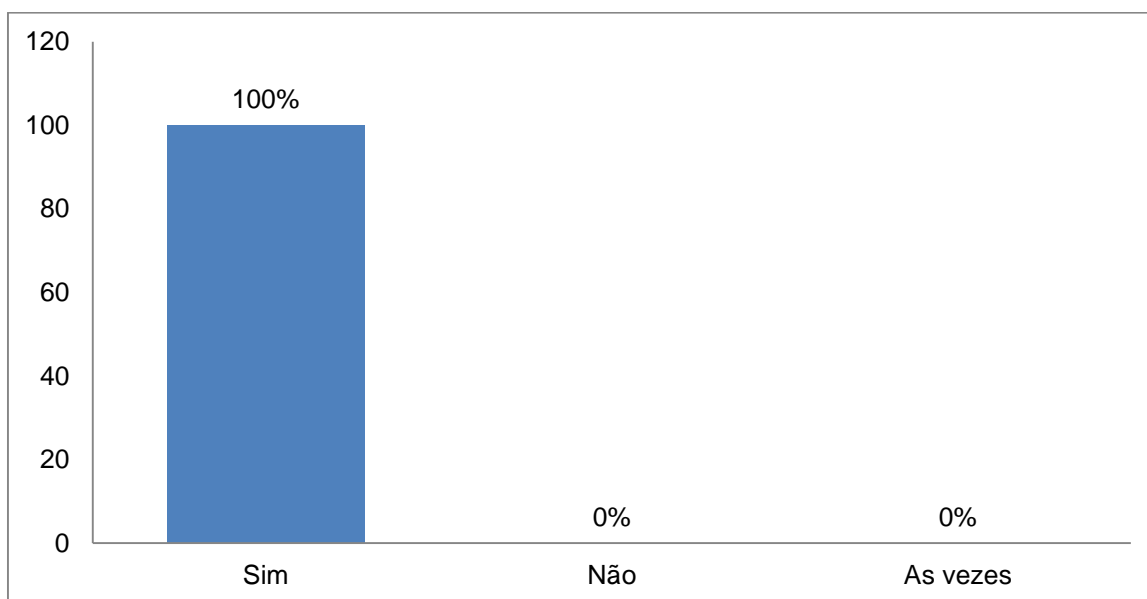


Fonte: dados da pesquisa

Na segunda questão os inquiridos foram indagados sobre a avaliação que fazem do trabalho desenvolvido pela direcção da escola. Conforme as respostas apresentadas, 4 (8%) professores apontaram que o trabalho desenvolvido pela direcção da escola é muito bom, 41 (77%) professores assinalaram que é bom e 8 (15%) professores assinalaram que o trabalho desenvolvido é razoável.

Olhando para as respostas, de modo geral, evidencia-se que a direcção do Colégio nº57 “1º de Dezembro” da cidade do Lubango tem boa aceitação por parte dos professores da referida escola, pela avaliação recebida ao trabalho que executam. E, de acordo com as respostas apresentadas, acredita-se que a aceitação manifestada pode ser explicada a nível das várias teorias sobre liderança, ou seja, acredita-se, pois, que a direcção da escola tem procurado manter boas relações humanas com os seus liderados, possuem capacidade de liderança que pode ser explicada a nível dos traços de personalidade, o comportamento manifestado pelos líderes certamente que agrada em certa medida os liderados.

Gráfico 2 Q3 – Sente-se satisfeito em fazer parte do corpo docente desta instituição?



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 2 é referente a terceira questão onde procurou-se saber dos inquiridos se se sentem satisfeitos em fazer parte do corpo docente da referida escola e, as respostas vislumbram claramente uma satisfação completa por parte de todos os professores em fazer parte do quadro docente da escola em estudo.

A análise das respostas apresentadas no gráfico acima vêm trazer ao de cima e confirma a satisfação dos professores pela escola e por todo colectivo de funcionários, que pode ser explicada de acordo com um conjunto de vários factores, ou seja, com base nas várias teorias sobre liderança, tal como aludido



na questão anterior. Portanto, é fundamental que os líderes continuem a prestar toda atenção necessária sobre os factores que mais satisfações trazem aos funcionários, tanto do ponto de vista laboral, como das relações desenvolvidas em contexto de trabalho.

Tabela 3 Q4 – Que estilo de liderança é mais utilizado pela direcção da tua escola?

Respostas		F	%
Questão nº4	Liderança autoritária	14	26
	Liderança democrática	29	55
	Liderança permissiva	0	0
	Liderança situacional	10	19
Total		53	100

Fonte: dados da pesquisa

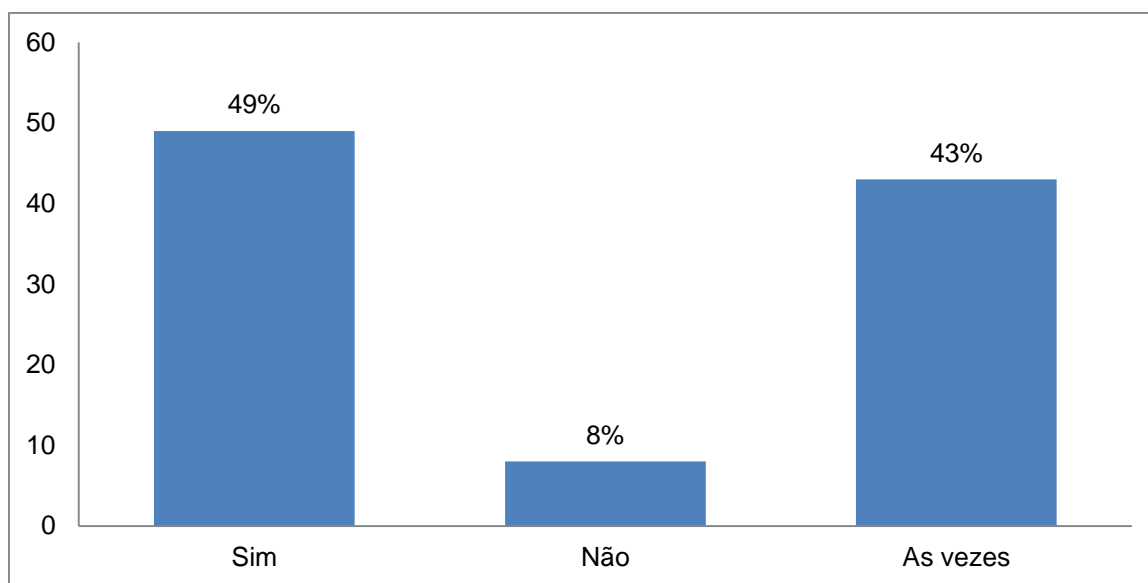
Quanto ao estilo de liderança mais utilizado pela direcção da escola em estudo, a tabela 3, referente a quarta questão apresenta que 14 (26%) professores consideram o estilo de liderança adoptado pela direcção da escola como autoritário, 29 (55%) professores apontaram que o estilo de liderança presente na escola é o democrático, e, finalmente, 10 (19%) professores responderam que o estilo de liderança presente na escola é situacional.

Ao analisar a questão quatro, referimo-nos a Closed (2012), que salienta que existe uma diversidade de comportamentos que podem caracterizar um estilo de liderança, ou seja, os comportamentos que um líder pode adoptar na relação que estabelece com os seus empregados.

Embora a liderança democrática seja a mais frequentemente indicada pelos inquiridos e a mais adequada às instituições educacionais, de um ponto de vista organizacional, Chiavenato (2014) explica que não existe um estilo de liderança único adequado a cada situação. Ele sublinha que cada situação requer um tipo diferente de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados. Isto significa que a liderança situacional é mais atractiva para administradores e gestores

porque aumenta as opções e oportunidades de mudar a situação para se adequar ao modelo de liderança ou de mudar o modelo de liderança para se adequar à situação.

Gráfico 3 Q5 – Existe alguma relação entre o estilo de liderança adotado e o desempenho profissional dos professores?

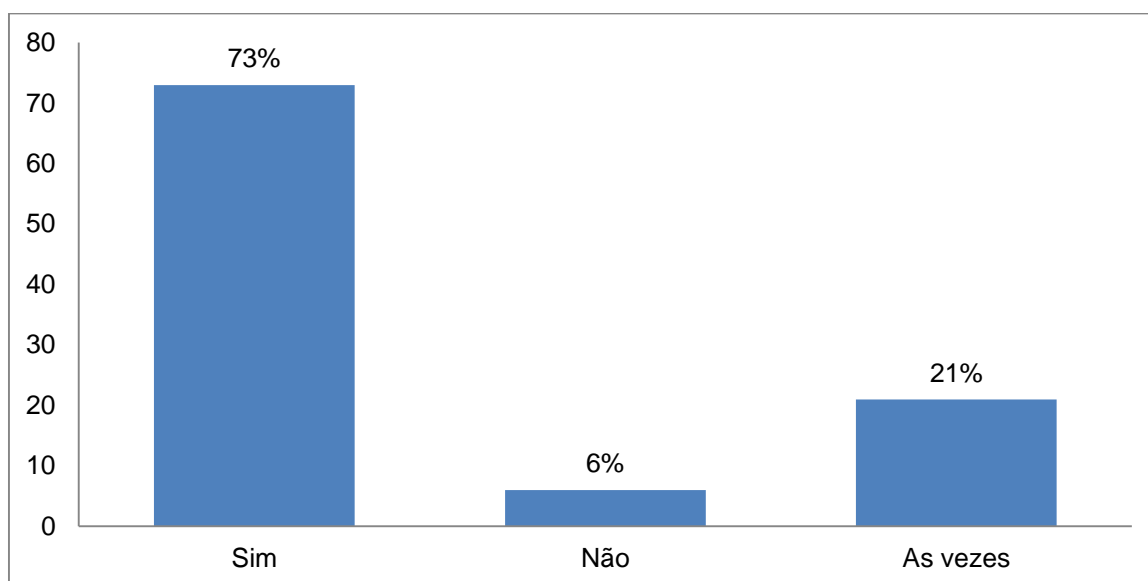


Fonte: dados da pesquisa

Relativamente a questão segundo a qual procurou-se saber se existe alguma relação entre o estilo de liderança adotado e o desempenho profissional dos professores tal como se pode observar no gráfico 3, 26 (49%) professores apontaram que existe sim relação, 4 (8%) professores assinalaram que não existe relação e 23 (43%) assinalaram a opção as vezes, demonstrando que na maior parte das vezes o estilo de liderança é adoptado em função do desempenho profissional dos professores.

De um modo geral, resulta claro das respostas que existe alguma tendência para certos estilos de liderança, que são certamente impulsionados pelo desempenho e comportamento dos professores em situações profissionais. Como assinala Teixeira (2005), os gestores têm prioridade na decisão sobre um estilo de liderança. Por vezes são obrigados a mudar o seu estilo de liderança dependendo da situação, ou seja, do comportamento ou desempenho dos seus empregados.

Gráfico 4 Q6 – A direcção da escola tem cooperado com os professores na resolução das várias situações vivenciadas pela escola?



Fonte: dados da pesquisa

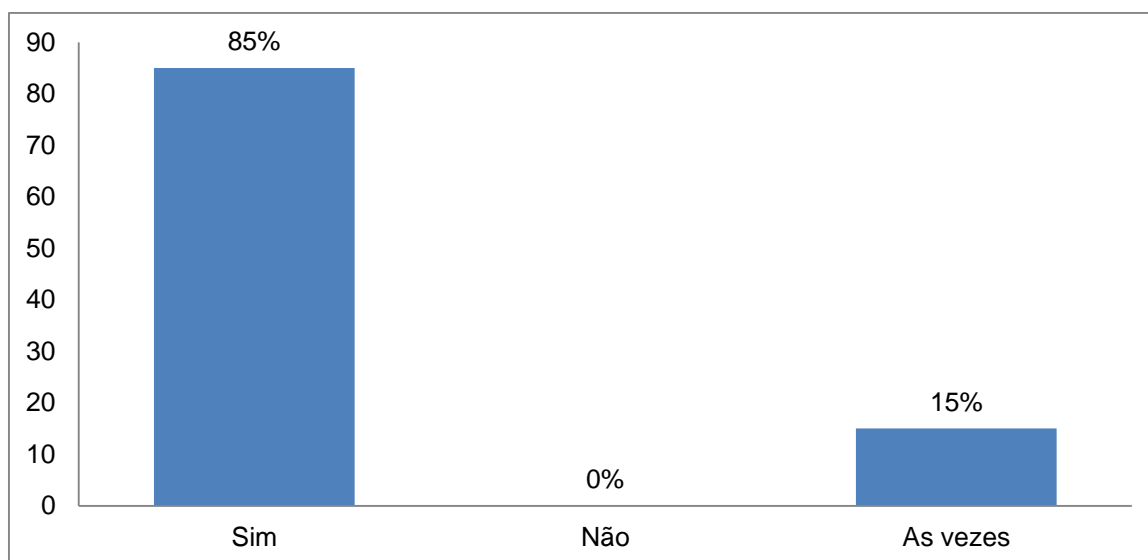
O gráfico 4 é referente a sexta questão onde procurou-se saber dos inquiridos se a direcção da escola tem cooperado com os professores na resolução das várias situações vivenciadas pela escola. De acordo com as respostas, a maior parte dos professores (39 – 73%) assinalaram afirmativamente a essa questão, 3 (6%) professores apontam que não tem cooperado com eles e 11 (21%) professores apontaram que a direcção da escola as vezes tem cooperado sim na resolução das várias situações vivenciadas pela escola.

A análise desta questão remete-nos para o estilo de liderança democrática, onde, segundo Ramos (2012, citado por Cabral et al., 2015), é salientado que na liderança democrática, as decisões são partilhadas e o gestor trabalha com e para o grupo para ajudar os seus membros a tomar as suas próprias decisões. Por outro lado, António (2016) observa que, na liderança democrática, todas as orientações da organização são discutidas pelos funcionários até que seja tomada a decisão final.

Olhando para o contexto do processo ensino-aprendizagem, Paro (2003, citado por Pamplona, et al., 2013) assinala que a liderança escolar democrática envolve inevitavelmente a participação activa dos estudantes ao longo de todo o processo ensino-aprendizagem. Na sua investigação, Libâneo (2008) valoriza a

participação da comunidade escolar no processo de decisão, na construção conjunta de objectivos e práticas escolares, no diálogo e na procura de consensos.

Gráfico 5 Q7 – Sempre que apresenta alguma dificuldade a direcção da escola tem colaborado no sentido de ajudar na solução da mesma?



Fonte: dados da pesquisa

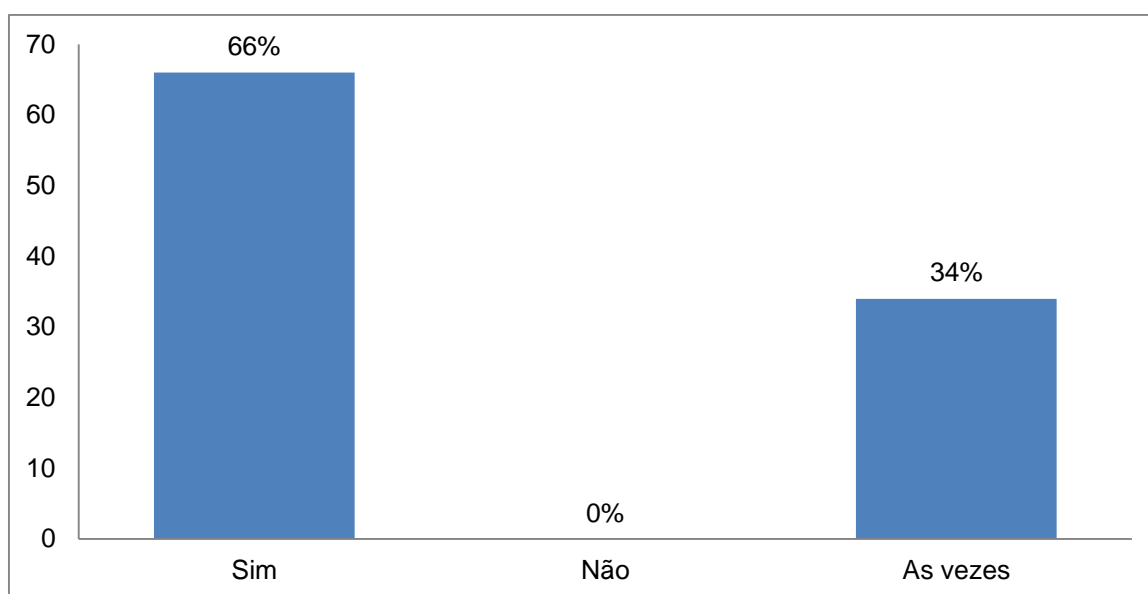
Na sétima questão, procurou-se saber dos inquiridos se sempre que apresentam alguma dificuldade a direcção da escola tem colaborado no sentido de ajudar na solução da mesma. Olhando para as respostas apresentadas pela maior parte dos professores (45 – 85%), vislumbra-se claramente mais um acto de colaboração entre a direcção da escola e os professores o que o vem confirmar mais uma vez que o estilo de liderança adoptado na escola é essencialmente democrático, importante para o êxito do processo de ensino-aprendizagem.

Ainda foi possível evidenciar 8 (15%) professores que assinalaram na opção as vezes, ou seja, apontaram que em algumas situações a direcção da escola tem colaborado com os professores no sentido de os ajudarem a solucionar determinadas dificuldades enfrentadas no processo de ensino-aprendizagem.

À luz da teoria das relações humanas, Chiavenato (2014) acredita que os indivíduos em situações de trabalho são motivados pelas necessidades humanas e conseguem a sua satisfação através da cooperação que estabelecem entre os membros do grupo social de que fazem parte. Portanto, é compreensível que a

cooperação entre professores e a direcção da escola ajude em grande medida a resolver os vários problemas encontrados na escola e contribua para aumentar a motivação dos professores e assim melhorar o processo ensino-aprendizagem.

Gráfico 6 Q8– O estilo de liderança vigente incentiva a adopção de novas metodologias de ensino para melhor desempenho dos professores?



Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 6, referente a oitava questão, procurou-se saber se o estilo de liderança vigente incentiva a adopção de novas metodologias de ensino para melhor desempenho dos professores e, segundo as respostas dos inquiridos, 35 (66%) professores apontaram que o estilo de liderança tem incentivado sim a adopção de novas metodologias de ensino e 18 (34%) professores salientaram que o estilo de liderança vigente as vezes tem incentivado sim a adopção de novas metodologias de ensino.

A análise da pergunta 8 refere-se novamente a um estilo de liderança democrática, que foi observado ao analisar as diferentes perguntas feitas aos inquiridos. Portanto, no actual contexto de liderança no contexto escolar e de acordo com os dados acima referidos, vale a pena mencionar Pamplona, et al. (2013) quando assinalam que as instituições são obrigadas a ter gestores adequados a novas funções de liderança (tais como estimular e coordenar,

monitorizar o desenvolvimento das competências do pessoal, delegar missões, extrair as ideias do grupo).

Tabela 4 Q9 – Como a direcção da escola intervém na resolução de conflitos e na implementação de novas metodologias de trabalho?

Respostas		F	%
Questão nº9	Apresenta de forma clara os objectivos que se pretende alcançar	16	30
	Recorre a opinião dos professores para tomar decisões finais	4	8
	Procura intimidar para levar avante as suas exigências	7	13
	Encoraja a participação de todos procurando uma decisão conjunta	26	49
	Não opina enquanto não for solicitada	0	0
Total		53	100

Fonte: dados da pesquisa

Indagados sobre a forma como a direcção da escola intervém na resolução de conflitos e na implementação de novas metodologias de trabalho, 16 (30%) professores assinalaram que a direcção da escola apresenta de forma clara os objectivos que se pretende alcançar, 4 (8%) professores apontaram que a direcção da escola tem recorrido a opinião dos professores para tomar decisões finais, 7 (13%) professores salientaram que a direcção da escola tem procurado intimidar os professores para levar avante as suas exigências, e, finalmente, 26 (49%) professores sublinharam que a direcção da escola tem encorajado a participação de todos, procurando uma decisão conjunta.

As respostas apresentadas na questão 9, vislumbra mais uma vez que o estilo de liderança democrático é o que menos controvérsia apresenta nos vários campos de abordagem pelas características que lhe são peculiares. De acordo com as respostas que receberam maior aceitação, e referindo-se a Lippitt (1969, citado por Silva, 2019), salienta-se que neste estilo de liderança todas as situações são

discutidas e decididas no grupo, estimuladas e assistidas pelo líder, o desempenho profissional é caracterizado por uma forte motivação para o trabalho, espírito de grupo e amizade no trabalho, uma maior frequência de conversas amigáveis, maior confiança nas propostas dirigidas ao grupo, e maior originalidade.

Tabela 5 Q10 – Quais das habilidades a baixo julgas que a direcção da escola possui? (pode apontar até 3 habilidades)

Respostas		F
Questão nº10	Capacidade de organização e supervisão	34
	Responsabilidade pelo trabalho	28
	Inteligência	9
	Espirito de iniciativa	29
	Capacidade para tomar decisões	6

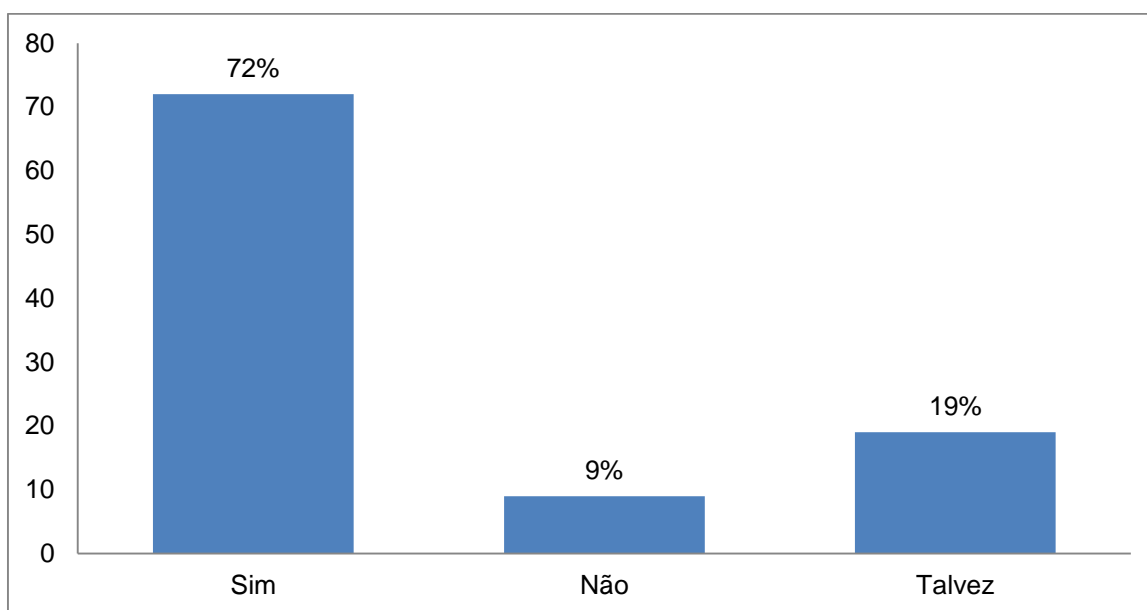
Fonte: dados da pesquisa

Na tabela 5 procurou-se saber dos inquiridos as habilidades que a direcção da escola possui e, por ser uma questão de escolha múltipla onde pediu-se aos inquiridos para que apontassem até três (3) opções, salienta-se, por ordem de importância que, a direcção da escola em estudo possui como principal habilidade a capacidade de organização e supervisão (apontada por 34 vezes), seguindo-se o espirito de iniciativa (apontada por 29 vezes) e a responsabilidade pelo trabalho (citada por 28 vezes). Outras habilidades apontadas e que menos destaques mereceram a nível das respostas apresentadas pelos inquiridos forma a inteligência (aponta por 9 vezes) e a capacidade de tomada de decisões (apontada por 6 vezes).

A análise desta questão remete para a teoria dos traços de personalidade que segundo Teixeira (2005) os líderes possuem características específicas que o distinguem das demais pessoas, características essas que por meios das quais podem influenciar o comportamento dos demais.

A abordagem da teoria dos traços de personalidade evidencia, segundo Chiavenato (2014) que factores como, o carisma, autoconfiança, inteligência, espírito de iniciativa e capacidade de decisões, maturidade, curiosidade, responsabilidade, flexibilidade, visão do futuro, disposição para ouvir, entusiasmo, tolerância, criatividade, assunção de riscos, empatia, espírito empreendedor e capacidade de comunicabilidade, representam traços físicos, intelectuais, sociais de personalidade associados aos líderes nos tempos actuais.

Gráfico 7 Q11 – Considera que o estilo de liderança utilizado na escola tem implicações no processo de ensino-aprendizagem?



Fonte: dados da pesquisa

Na 11ª questão, procuramos saber dos inquiridos se o estilo de liderança utilizado na escola tem implicações no processo de ensino-aprendizagem e, de acordo coma as respostas espelhadas no gráfico 7, 38 (72%) professores assinalaram que o estilo adoptado tem sim implicações no processo de ensino-aprendizagem, 5 (9%) professores assinalaram que não tem implicações nenhuma e 10 (19%) professores apontaram que o estilo de liderança utilizado talvez tenha implicações ao processo de ensino-aprendizagem.

A análise dessa questão remete para a próxima questão, por formas a perceber-se mais claramente quais as implicações do estilo de liderança adoptado para o processo de ensino-aprendizagem.



Tabela 6 Q12 – Indique as implicações dos estilos de liderança utilizados na escola no processo de ensino-aprendizagem?

Respostas		F	%
Questão nº12	Se o estilo de liderança for bom, promove a optimização do trabalho do professor e incentiva o sucesso escolar	17	32
	Se o estilo de liderança for mau, tem implicações negativas, isto é, torna o trabalho do professor pouco produtivo, promove a desmotivação	22	42
	O estilo de liderança pode promover maior cooperação entre todos os intervenientes do processo de ensino-aprendizagem	14	26
Total		53	100

Fonte: dados da pesquisa

Na 12ª e última pergunta do inquérito aos professores, foi pedido aos inquiridos que indicassem as implicações dos estilos de liderança utilizados na escola para o processo de ensino-aprendizagem. As respostas mostram que 17 (32%) professores acreditam que se o estilo de liderança for bom, promove a optimização do trabalho do professor e promove o sucesso da escola, numa outra perspectiva, 22 (42%) professores indicaram que se o estilo de liderança for mau, tem implicações negativas, ou seja, torna o trabalho do professor improdutivo, promove a desmotivação, e finalmente 14 (26%) professores enfatizam que o uso apropriado dos estilos de liderança pode promover uma maior colaboração entre todas as partes envolvidas no processo de ensino-aprendizagem.

As respostas apresentadas mostram que o estilo de liderança adoptado (liderança democrática) tem implicações importantes no processo de ensino-aprendizagem, na medida em que conduz os empregados a um nível quantitativo de produção, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior (Chiavenato, 2014).

Por conseguinte, para que estas mudanças ocorram no sistema educativo, é necessário continuar a defender a ideia de que a forma como as escolas são geridas deve romper com o tradicionalismo e a gestão autoritária, o que significa que a liderança democrática deve ser reconhecida no contexto da gestão escolar.

## **CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

## CONCLUSÕES

A abordagem teórica e metodológica e em conformidade com o problema e objectivo geral da investigação permitiu lavras as seguintes conclusões:

1. 1 Foi teoricamente provado que a liderança é um fenómeno social encontrado em todos os grupos sociais e organizacionais, caracterizado pelas competências individuais que certos indivíduos possuem para liderar um grupo;
2. 2. os teóricos salientam várias implicações dos estilos de liderança, colocando mais ênfase na liderança autoritária. Salientam que neste tipo de liderança é mais difícil alcançar resultados no trabalho profissional porque gera muita desmotivação e desmotivação entre os colegas de trabalho, registando a conclusão do trabalho apenas a pedido e não utilizando a criatividade profissional de cada membro.
3. 3 A investigação demonstrou que o estilo de liderança presente e adoptado pela direcção do Colégio nº57 "1º de Dezembro" é uma liderança democrática, recomendada para as instituições educativas e que permitiu obter um maior consenso na resolução dos problemas estudados;
4. 73% dos inquiridos indicaram que a direcção da escola cooperou com os professores na resolução de várias situações na escola, cooperou para ajudar os professores a resolver e ultrapassar as dificuldades encontradas;
5. Verificou-se também que o estilo de liderança da escola teve um impacto no processo de ensino-aprendizagem. Segundo os inquiridos, se o estilo de liderança for bom, encoraja a optimização do trabalho do professor e promove o sucesso da escola, enquanto que se for mau, torna o trabalho do professor improdutivo e promove a desmotivação.

## **SUGESTÕES**

As conclusões supracitadas, emanam da abordagem teórica e metodológica e permitiram sugerir o seguinte.

1. a direcção do Colégio nº57 "1º de Dezembro" continua a escolher boas práticas de gestão, considerando a liderança democrática como o principal estilo de gestão para alcançar os objectivos do processo ensino-aprendizagem;
2. a direcção da escola continua a envolver os professores no processo de tomada de decisões relativas a vários conflitos e na implementação de novos métodos de trabalho;
3. motivar os professores através de boas práticas de gestão e liderança, melhorando assim a sua prática profissional e o nível de aprendizagem dos alunos;
4. formar professores e líderes escolares em diferentes abordagens de liderança, permitindo assim uma melhor cooperação entre todos os participantes no processo de ensino-aprendizagem;
5. finalmente, a direcção da escola deve tentar adaptar o seu estilo de liderança à situação, se necessário, a fim de evitar o tratamento injusto de certas questões institucionais.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

1. Andrade, M. (2002). *Como preparar trabalho para cursos pós graduação: noções práticas*. (5ª Edição). São Paulo: Atlas Editora.
2. António, L. (2016). *Os estilos de liderança nos espaços escolares (um estudo junto a Escola do IIº Ciclo do Ensino Secundário da Região Militar Sul na cidade do Lubango)*. Instituto Superior de Ciências da Educação da Huíla. Lubango.
3. Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
4. Bento, A. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança: Educação em tempo de mudança*. Funchal: CIE-Uma
5. Cabral, M. S., Sousa, M. T. & Nascimento, A. F. (2015). *Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações*. Signos, ano 36, nº2, pp.139-149.

6. Chiavenato, I. (2014). *Teoria geral da Administração: teoria, processo e prática*. (5ª edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
7. Costa, J. A. & Castanheira, P. (2015). *A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional*. RBPAAE, Vol.31, n.1, pp.13-44 Janeiro/Abril.
8. Cruz, M.M. (2010). *A influência da Liderança na Motivação dos Professores num Agrupamento de Escolas TEIP*. Madeira.
9. Fechada, M. (2012). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo.
10. Figueiredo, O. M. (2011). *A organização escolar: Um perfil de Liderança para o Século XXI – Contributo dos liderados*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação de Paula Franssinetti do Porto, Portugal.
11. Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção a realização*. Lusociência, Portugal: Décarie Editora.
12. Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª edição). São Paulo: Editora Atlas.
13. Inocência, S. A. & Resendes, L. C. (2014). *Estilo(s) de Liderança de Directores Escolares*. FRONTEIRAS: Journal of Social, Technological and Environmental Science, Anápolis-Goiás, Vol.3, nº3, Julho/Dezembro, pp.102-123.
14. Lei nº. 17/16 de 7 de Outubro – Lei de Bases do sistema de Educação.
15. Libâneo, J. C. (2008). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. (5ª edição Revista e ampliada). Goiânia: MF Livros.
16. Lourdes, A. (2013). *Liderança no desempenho organizacional. Um estudo de caso Angolano*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa, Portugal.
17. Lourenço, I. & Moura, R. (2006). *Manual de liderança – Projecto de consolidação das capacidades da Administração Pública*. Consultado aos 07 de Outubro de 2021 em: [www.cooperacao.palop-tl.eu/biblioteca/Manual\\_Lideranca.pdf](http://www.cooperacao.palop-tl.eu/biblioteca/Manual_Lideranca.pdf). Consultado em 18.01.2013.
18. Lourenço, J. F. (2014). *Liderança e gestão de uma escola: o ponto de vista dos directores de turma*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, Portugal.

19. Maximiano, C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração*. (Edição compacta). São Paulo: Atlas Editora.
20. Maxwell, J. (2004). *Desenvolvendo Líderes: Em sua equipe de trabalho*. São Paulo, Brasil: Mundo crista.
21. Mendonça, D. (2009). *Influência da liderança no contexto Escolar: Um estudo etnográfico numa organização educativa*. (Tese de Mestrado). Universidade da Madeira – Portugal.
22. Monteiro, M. & Santos, M. R. (2003). *Psicologia 1ª parte*. Lisboa: Porto Editora.
23. Neves, J. (2011). O Processo de liderança. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 429-60). Lisboa: Escolar Editora.
24. Pamplona, R. M., Honorato, H. G. & Caldeira, A. N. (2013). *Gestão escolar: um caminho de liderança participativa e democrática*. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
25. Pereira, I. A. (2019). *Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional*. *Educationis*, v.8, n.1, pp.8-22. Consultado aos 17 de Outubro de 2021 em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002>
26. Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
27. Robbins, S. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
28. Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.
29. Silva, H. M. (2019). *O estilo de liderança e o desempenho profissional dos Professores: Um estudo junto da Escola do Ensino Primário na Comuna da Nontchyma no Município da Chibia*. (Monografia de Licenciatura). Instituto Superior de Ciências de Educação da Huíla. Lubango.



30. Silva, R. G. (2015). *Avaliação de estilos de liderança e suas relações com as funções executivas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.
31. Spector, P. S. (2015). *Psicologia nas Organizações*. (4ª edição). São Paulo: Editora Saraiva.
32. Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. (2ª edição). Porto: Escolar Editora.
33. Veiga, S. & Araújo, S. (2014). A Psicologia Social. In Pessanha, M., Barros, S., Sampaio, R., Serrão, C., Veiga, S. & Araújo, S. *Psicologia da Educação*. Porto, Portugal: Plural Editores.
34. Venâncio, P. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 – Inquérito aos professores**

Prezados (as) Professores (as),

O presente inquérito é elaborado no âmbito da realização de um trabalho de investigação levado a cabo junto do Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED – Huíla), e tem como objectivo descrever as implicações dos estilos de liderança utilizados no espaço escolar para o processo de ensino-aprendizagem.

Os dados recolhidos serão de natureza confidencial e anónimos, sendo utilizados única e exclusivamente pelo autor da pesquisa para tratamento particular.

A sua colaboração, sinceridade e rigor nas respostas são imprescindíveis para o sucesso desta investigação.

Desde já, agradecemos pelo seu contributo.

### **I – IDENTIFICAÇÃO DO DOCENTE**

#### **1. Género:**

Masculino \_\_\_\_\_

Feminino \_\_\_\_\_

#### **2. Idade:**

25 – 29 Anos \_\_\_\_\_

30 – 35 Anos \_\_\_\_\_

36 – 39 Anos \_\_\_\_\_

≥ 40 Anos \_\_\_\_\_

#### **3. Habilitações literárias:**

Técnico Médio \_\_\_\_\_

Licenciado \_\_\_\_\_

Mestre \_\_\_\_\_

#### **4. Tempo de serviço:**

1 – 9 Anos \_\_\_\_\_

10 – 19 Anos \_\_\_\_\_

20 – 29 Anos \_\_\_\_\_

≥ 30 Anos \_\_\_\_\_

**II – QUESTIONÁRIO:** Assinale com X a resposta que exprime a sua opinião.

1. O que entende por liderança?

\_\_\_\_\_ Processo de conduzir as acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

\_\_\_\_\_ Processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam que o líder quer que seja feito.

\_\_\_\_\_ Aptidões individuais para gerir um grupo e influenciá-los ao alcance de determinados objectivos.

\_\_\_\_\_ Outro: \_\_\_\_\_

2. Como avalia o trabalho desenvolvido pela direcção da tua escola?

\_\_\_\_\_ Muito Bom    \_\_\_\_\_ Bom    \_\_\_\_\_ Razoável    \_\_\_\_\_ Mau

3. Sente-se satisfeito em fazer parte do corpo docente desta instituição?

\_\_\_\_\_ Sim    \_\_\_\_\_ Não    \_\_\_\_\_ As vezes

4. Que estilo de liderança é mais utilizado pela direcção da tua escola?

\_\_\_\_\_ Liderança autoritária

\_\_\_\_\_ Liderança democrática

\_\_\_\_\_ Liderança permissiva

\_\_\_\_\_ Liderança situacional

5. Existe alguma relação entre o estilo de liderança adoptado e o desempenho profissional dos professores?

\_\_\_\_\_ Sim    \_\_\_\_\_ Não    \_\_\_\_\_ As vezes

6. A direcção da escola tem cooperado com os professores na resolução das várias situações vivenciadas pela escola?

\_\_\_\_\_ Sim    \_\_\_\_\_ Não    \_\_\_\_\_ As vezes

7. Sempre que apresenta alguma dificuldade a direcção da escola tem colaborado no sentido de ajudar na solução da mesma?

\_\_\_\_\_ Sim    \_\_\_\_\_ Não    \_\_\_\_\_ As vezes

8. O estilo de liderança vigente incentiva a adopção de novas metodologias de ensino para melhor desempenho dos professores?

\_\_\_\_\_ Sim    \_\_\_\_\_ Não    \_\_\_\_\_ As vezes

9. Como a direcção da escola intervém na resolução de conflitos e na implementação de novas metodologias de trabalho?

\_\_\_ Apresenta de forma clara os objectivos que se pretende alcançar.

\_\_\_ Recorre a opinião dos professores para tomar decisões finais.

\_\_\_ Procura intimidar para levar avante as suas exigências.

\_\_\_ Encoraja a participação de todos procurando uma decisão conjunta.

\_\_\_ Não opina enquanto não for solicitada.

\_\_\_ Outra: \_\_\_\_\_

10. Quais das habilidades a baixo julgas que a direcção da escola possui?  
(pode apontar até 3 habilidades)

\_\_\_ Capacidade de organização e supervisão;

\_\_\_ Responsabilidade pelo trabalho;

\_\_\_ Inteligência;

\_\_\_ Espírito de iniciativa;

\_\_\_ Capacidade para tomar decisões;

\_\_\_ Outra: \_\_\_\_\_

11. Considera que o estilo de liderança utilizado na escola tem implicações no processo de ensino-aprendizagem?

\_\_\_ Sim

\_\_\_ Não

\_\_\_ Talvez

12. Indique as implicações dos estilos de liderança utilizados na escola no processo de ensino-aprendizagem?

\_\_\_ Se o estilo de liderança for bom promove a optimização do trabalho do professor e incentiva o sucesso escolar.

\_\_\_ Se o estilo de liderança for mau tem implicações negativas, isto é, torna o trabalho do professor pouco produtivo, promove a desmotivação.

\_\_\_ O estilo de liderança pode promover maior cooperação entre todos os intervenientes do processo de ensino-aprendizagem.

Muito obrigado pela tua colaboração!