

Percepções de Liderança na Escola Portuguesa de Moçambique: Um estudo empírico envolvendo Direção, Lideranças intermédias e Professores

Leadership Perceptions at the Portuguese School of Mozambique: An empirical study involving Directors, Intermediate Leaders and Teachers

Antero Ruiz Ribeiro¹
Susana Sá²

45

Resumo: O papel de líder na Escola assume cada vez maior preponderância, urge por isso compreender os mecanismos de liderança e a influência que estes produzem sobre aqueles que são liderados. O presente trabalho consiste numa investigação quantitativa cujo objetivo primordial foi aferir a incidência de comportamentos de liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire na Escola Portuguesa de Moçambique, e o seu efeito sob a satisfação e desempenho profissional dos docentes, com o propósito de contribuir para a discussão e reflexão acerca das lideranças em contexto escolar. O instrumento de recolha de dados utilizado foi o Multifator Leadership Questionnaire (MLQ). As principais conclusões que extraímos deste estudo diferem consoante a amostra em causa. O estilo de liderança sobre o estilo e o efeito da liderança da Presidente da Comissão de Administração Provisória, difere no caso da amostra de Professores.

Palavras-chave: Comportamentos de Liderança, Escola integrada do Pré-Escolar ao Secundário, Resultados da Liderança.

Abstract: In this context, the role of leader in the School assumes an increasing preponderance, therefore it is necessary to understand the mechanisms of leadership and the influence they produce on those who are led. The present work consists of a quantitative investigation whose primary objective was to assess the incidence of Transformational, Transactional and Laissez-Faire leadership behavior at Escola Portuguesa de Moçambique, and its effect on the

¹ Mestrado em Ensino de Educação Física e Desporto Escolar - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Curso de Especialização em Administração e Organização Escolar - Instituto de Estudos Superiores de Fafe. Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos - Universidade Europeia. Licenciatura em Ciências do Desporto - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Professor de Educação Física de Ensino Secundário na Escola Portuguesa de Moçambique. Email: antero@flpe@gmail.com.

² Pós-Doutoramento em Desenvolvimento Curricular, Doutora e Mestre em Educação pela Universidade do Minho. Licenciada em Ensino de Física e Química pela Universidade do Minho. Professora Adjunta no Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Investigadora do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) - IESF - Portugal. Investigadora da Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade. Avaliadora externa do IGEC- Inspeção Geral do Ensino e Ciência, Perita da equipa de verificação EQAVET, Portugal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1339-5745>. Email: susana.sa@iesfafe.pt

Recebido em 08/01/2021
Aprovado em 16/02/2021

satisfaction and professional performance of teachers, with the purpose of contributing to the discussion and reflection on leadership in the school context. The data collection instrument used was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The main conclusions we draw from this study differ depending on the sample in question. The leadership style over the leadership style and effect of the President of the Provisional Administration Committee differs in the case of the sample the Teachers.

Keywords: Leadership Behaviors, Integrated School from Pre-School to Secondary, Results of leadership.

Introdução

A problemática desta investigação baseia-se na liderança e no impacto que esta exerce nos docentes. Apesar de a investigação sobre liderança em contexto educacional ser profícua, entendemos que o enquadramento da Escola Portuguesa de Moçambique – Centro de Ensino de Língua Portuguesa (EPM-CELP) em termos geográficos e legais suscita um contexto muito particular e merecedor de uma investigação mais aprofundada. Norteada pela legislação portuguesa, sob tutela do Ministério da Educação, a EPM-CELP apresenta uma organização hierárquica, curricular e pedagógica em tudo idêntica a qualquer escola em território nacional, com a grande diferença de a maioria dos docentes estarem deslocados de Portugal para lecionar em Moçambique, e por isso sujeitos a um contexto social e pessoal distinto da generalidade da classe docente portuguesa. Assim, consideramos relevante perceber quais os níveis de satisfação dos docentes, bem como a influência que os diferentes níveis de liderança possam ter ou não na promoção desses índices. No que concerne à aferição do estilo de liderança da Presidente da Comissão de Administração Provisória (CAP), consideramos que a hipótese de sensibilizar e colocar todo o corpo docente a refletir sobre as características de liderança e interação entre pares, poderá contribuir para o crescimento pessoal e profissional de todos e consequentemente, da própria instituição. Aos avaliados (Presidente da CAP), a oportunidade de constatarem a sua própria perceção como líder e compará-la com a perceção daqueles que dirigem, poderá constituir uma oportunidade relevante de reflexão e mudança de práticas, se necessário. Pressuposto corroborado por Carvalho (2012, p. 200):

Parece importante que, paralelamente às lideranças a quem cabe, no limite, a tomada de decisão, exista, por parte de todos os atores organizacionais, uma

efetiva reflexão sobre as ideias e os valores que elas transportam no sentido de se identificar a racionalidade e os critérios que devem suportar as opções decisórias dos líderes, mesmo que desafiem o próprio poder.

A nível particular, acreditamos que a elaboração, execução e posterior reflexão sobre este estudo irá produzir conhecimento promotor de evolução pessoal e profissional.

A Escola Portuguesa de Moçambique – centro de ensino de língua portuguesa (EPM-CELP)

47

A escolha da EPM-CELP decorreu em termos práticos do facto de se tratar da instituição onde um dos autores leciona há 9 anos consecutivos, tendo construído uma relação diária de trabalho com a Presidente da CAP e com todo o pessoal docente, o fomentou a curiosidade sobre a problemática. Importa pois, caracterizar a instituição mas também os profissionais que a servem e são o objeto último deste estudo. A Escola Portuguesa de Moçambique - Centro de Ensino e Língua Portuguesa (EPM-CELP) faz parte da rede de escolas do Ministério da Educação português, mas situa-se num país estrangeiro, Moçambique. É uma escola integrada com uma oferta curricular que se inicia no ensino pré-escolar e termina no ensino secundário, contando presentemente com cerca de 1700 alunos e 150 professores. A EPM-CELP situa-se e integra um ambiente fortemente multicultural seja no que se refere a nacionalidades, como a etnias e religiões. Esta instituição é estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 211/2015 como um Centro de Ensino e Língua Portuguesa com o estatuto de garantia da difusão da mesma e como um Centro de Formação e Difusão da Língua Portuguesa com obrigações de formação de pessoal docente e não docente e com uma forte componente de cooperação institucional com instituições públicas e privadas moçambicanas. A EPM-CELP constitui uma representação oficial de Portugal no estrangeiro, tem responsabilidade de intervenção e interação cultural e um papel importantíssimo no âmbito da intervenção comunitária. A EPM-CELP está muito distante da tutela e do centro de decisão. Esse facto, aliado à especificidade do contexto, exige tomadas de decisão que permitam ultrapassar dificuldades ao nível dos recursos humanos. Assim, no respeito pela lei, a Escola constrói-se endogenamente do ponto de vista dos recursos materiais e humanos assumindo a responsabilidade da contratação local de pessoal docente e não docente e é ela a responsável direta e única pelo desenvolvimento profissional dos seus colaboradores seja na construção diária do seu perfil, seja no âmbito da

formação profissional. Em termos organizacionais (ver organograma – Apêndice I) a instituição é dirigida presentemente por uma Comissão Administrativa Provisória (CAP), que responde perante um órgão administrativo designado por Conselho de Patronos. A líder da instituição dirige a instituição há 13 anos, tendo sido Diretora durante os primeiros 12 anos, passando a Presidente da CAP nos últimos doze meses. A líder atingiu a idade de reforma e solicitou a sua aposentação, tal facto conduziu à formação da CAP por parte da tutela, de modo a garantir o normal funcionamento da instituição até à substituição da líder. Curiosamente, a CAP/Direção, não tem assento no Conselho de Patronos que é formado pelos representantes da Associação de Pais, um representante do Ministério da Educação e a Senhora Embaixadora de Portugal em Moçambique. Pedagogicamente foram definidos diferentes níveis de liderança intermédia para a EPM-CELP, nomeadamente, coordenadores para cada ciclo de ensino, coordenadores de departamento curricular e finalmente, Coordenadores de Área Disciplinar. Optou-se por analisar a liderança intermédia ao nível dos Coordenadores de Área Disciplinar pela interação mais regular que estes têm com aqueles que lideram, comparativamente com os níveis superiores de liderança intermédia.

Conceitos e teorias sobre a profissão docente, sobre motivação e sobre liderança

De acordo com Mateus (2011), a perceção social da profissão docente tem-se alterado ao longo do tempo. O professor era associado a uma figura carismática e de prestígio, era o portador do conhecimento. Contudo, esta imagem foi-se degradando ao longo das últimas décadas. Conforme referem Neves e Coimbra (2017, p. 22) analisando os estudos de (DAY, 1999; ESTRELA, 2001; HELSBY, 2000):

O exercício da profissão de professor tem sido, ao longo dos anos, profundamente afetado pela intensificação da burocratização, dos procedimentos e processos de trabalho, pela maior responsabilização incutida por parte dos diversos atores e partes interessadas do sistema educativo e até mesmo pelo escrutínio público.

A exigência burocrática e o escrutínio público, associado à necessidade de justificarem e fundamentarem as suas decisões pedagógicas, factos a que a classe docente estava praticamente alheia, tem contribuído para o aumento de insatisfação, tensão e desmotivação destes profissionais (NEVES; COIMBRA, 2017). Perante esta realidade, têm surgido múltiplos

estudos sobre questões motivacionais na prática docente. Sendo impossível encontrar uma definição consensual de Motivação, vamos partir da enunciada por Mateus (2011), segundo o qual, motivação significa etimologicamente mover-se, implica um movimento do indivíduo para a ação. A motivação é, então, aquilo que é suscetível de levar o indivíduo a agir para atingir um objetivo. A motivação está implícita no ser humano e em tudo o que ele faz, sendo influenciado por uma multiplicidade de fatores. Conceito complementado por Neves (1998), que referiu que, para compreendermos os diferentes processos de motivação em contexto profissional devemos ter em conta o indivíduo, as suas funções, a tarefa e o ambiente de trabalho, não esquecendo da interação entre estas variáveis. Recordando as palavras de Neves (1998) e a relevância que atribuiu ao ambiente de trabalho para a motivação em contexto profissional, surge a necessidade de avaliar a qualidade das relações profissionais estabelecidas na Escola Portuguesa de Moçambique- Centro de Ensino de Língua Portuguesa (EPM-CELP), especificamente entre líderes e docentes.

Definir a liderança em termos de conceito tem-se mostrado impraticável pela dificuldade em chegar a um conceito unânime, que todos os autores considerem adequado (MATEUS, 2011). Tal como nas organizações em geral, também nas organizações educativas a liderança tem assumido uma função de crescente relevância, passando a ser apontada como uma solução para transformar as escolas em organizações mais eficazes, aumentando os seus níveis de desempenho e de qualidade (CAIXEIRO, 2014). O líder tem de ser portador de certas características para poder liderar com Eficácia uma organização, mas não se nasce líder, nem é uma característica da personalidade, ser líder requer evolução e transformação (ALVES, 2009). Tendo em conta esta premissa, importa perceber que tipos de liderança existem, porque “o estilo de liderança tem impacto no desenvolvimento das organizações” (ALVES, 2009, p. 18). Segundo Bento e Ribeiro (2013), mediante a evolução da teoria das organizações, foram surgindo várias teorias sobre perfis de liderança e o comportamento do líder face aos seus liderados, e apesar de muitas delas parecerem ambíguas e até contraditórias, alguns autores consideram que estas se complementam num processo evolutivo permitindo chegar aos conceitos/modelos sobre os quais nos debruçamos nesta investigação: o modelo Transacional; o Transformacional e o Laissez-Faire .

Goís (2011) define o líder Transacional como um líder que recompensa os seguidores em função do seu desempenho, focando-se mais na recompensa extrínseca do que intrínseca, com o objetivo de manter ou fomentar um desempenho eficaz. Para que isso aconteça, o líder

Transacional estabelece uma relação de mutualismo, dando aquilo que os colaboradores pretendem em troca do seu desempenho eficaz, cumprindo as tarefas definidas e os objetivos traçados.

Já sobre a liderança Transformacional, Caixeiro (2014, p. 193) refere que esta se destaca pela liderança distribuída ou partilhada, segundo a qual “procura-se exercer uma liderança capaz de gerar novos líderes dentro da própria organização educativa”. Gois (2011) considera que a liderança Transformacional ocorre em contextos de grande cooperação, e que os líderes transformacionais apelam aos sentimentos mais nobres dos seguidores relativamente às suas contribuições para o esforço global do grupo, promovendo um elevado nível de confiança e a sobreposição dos interesses da organização aos interesses pessoais.

Finalmente, a liderança Laissez-Faire, caracteriza-se pela ausência do líder e pela inexistência de objetivos bem definidos. Neste modelo de liderança os líderes evitam ou protelam o seu envolvimento em assuntos relevantes, não são tomadas decisões, o líder evita a responsabilidade e autoridade do cargo que exerce (GÓIS, 2011).

Importa referir que segundo Alves (2009, p. 39) “as fronteiras entre estes modelos não são rígidas. O líder deve ajustar o seu modelo de liderança ao contexto em que está inserido, na procura de melhores resultados”. Neves e Coimbra (2017) da análise ao trabalho de (WINTER; SWEENEY, 1994; BONO; JUDGE, 2003; BROWN; RYAN, 2003; GAGNÉ; DECI, 2005) concluem que os líderes escolares podem influenciar o aumento da motivação intrínseca dos professores, a promoção da motivação extrínseca, e o comprometimento afetivo com a escola. Portanto, os líderes escolares podem contribuir para a satisfação no trabalho e bem-estar psicológico, percebido pelos professores, e com isso promover atitudes positivas face ao trabalho por parte destes. Assim, o líder tem um papel fulcral na mobilização dos seus seguidores para a prossecução dos objetivos consentâneos com um processo educativo assente em pilares de qualidade, eficiência e Eficácia.

Metodologia

Problema

A problemática desta investigação baseia-se na liderança e no impacto que esta exerce nos docentes.

Pergunta de partida

O problema desta investigação orienta-se em torno da seguinte questão: Qual a perceção e impacto dos diferentes níveis de liderança da Escola Portuguesa de Moçambique na satisfação e desempenho docente?

51

Questões de investigação

A partir do problema e da questão de partida, delineámos algumas questões de investigação às quais vamos procurar responder:

- Como é que a Presidente da CAP perceciona a sua própria liderança?
- Como é que os professores do estabelecimento percecionam a liderança a Presidente da CAP?
 - Será que há diferenças entre a perceção dos professores e a perceção da Presidente da CAP em relação ao estilo de liderança desta última?
 - O tipo de liderança da Presidente da CAP, percecionada pelos professores influi na satisfação e desempenho profissional destes últimos?
 -

Objetivos

Mediante a pergunta de partida e as questões de investigação foram definidos os objetivos deste estudo:

- Descrever a forma como a Presidente da CAP perceciona a sua própria liderança.
- Descrever a forma como os professores percecionam a liderança do diretor.
- Comparar as diferenças entre a perceção dos professores e a perceção da Presidente da CAP, relativa à liderança desta última.
 - Aferir se o tipo de liderança da Presidente da CAP influi na satisfação e desempenho dos professores.

Depois de identificado o problema e explorados os objetivos, foram formuladas as hipóteses.

Hipóteses

- Hipótese 1: A percepção da liderança da Presidente da CAP difere da percepção dos Professores.
- Hipótese 2: A percepção dos resultados da liderança da Presidente da CAP difere da percepção dos Professores.

Caracterização do trabalho teórico-empírico

Com este trabalho de investigação, pretende-se contribuir para a discussão e reflexão acerca das lideranças em contexto escolar. Este estudo propõe-se relacionar vários níveis de liderança e diferentes tipos de liderança numa instituição escolar, através do levantamento e análise das percepções dos docentes que aí exercem funções. O estudo circunscreve-se apenas a uma única realidade organizacional, como tal, é considerado um estudo de caso. A obtenção de resultados concretizou-se num primeiro momento, através de uma entrevista à Diretora/Presidente da CAP. Num segundo momento foram aplicados inquéritos em forma de questionário. Mediante a conjugação dos resultados obtidos nos dois momentos, procuramos então aferir sobre o estilo de liderança da líder da instituição e dos Coordenadores de Área Disciplinar, partindo posteriormente para a aferição da influência que esses estilos de liderança possam ter ou não sobre os docentes, nomeadamente, no que concerne aos níveis de satisfação e desempenho profissional.

O primeiro instrumento de investigação aplicado foi a Entrevista. Foi conduzida uma entrevista semiestruturada à Presidente da CAP da EPM-CELP. A aplicação da entrevista teve como objetivo complementar a informação obtida através da observação-participante e da análise dos resultados dos questionários.

Para o inquérito por questionário foi aplicado *O Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) criado e validado por Bernard e Avolio (2004), com tradução e adaptação de Oliveira (2007). O MLQ é constituído por 45 proposições que identificam e medem vários comportamentos, que vão determinar um tipo de liderança e os resultados desta. Utiliza uma escala ordinal de 5 pontos (tipo *Likert*), que representa a frequência com que esses comportamentos foram exibidos pelos líderes e percebidos pelos respondentes. O MLQ é

assim um instrumento que permite identificar e aferir diferentes tipos de liderança, bem como comportamentos de Eficácia que estão associados ao sucesso individual e organizacional (ALVES, 2009). A versão a aplicar do MLQ apresenta nove fatores/categorias, que se distribuem por três estilos de liderança: a Transformacional, a Transacional e a Laissez-Faire. Com o objetivo de descreverem diferentes comportamentos de liderança agrupados em categorias hierarquicamente organizadas, os autores desenvolveram estas três áreas, correlacionando-as com níveis de desempenho organizacional. É um instrumento que reúne uma avaliação da liderança bem como dos resultados da mesma, que os autores classificaram de Esforço Extra, Eficácia e Satisfação. A Liderança Transformacional e a Transacional estão ambas relacionadas com o sucesso do grupo/organização. Segundo Alves (2009), aplicando o MLQ, o sucesso é medido pela capacidade de motivação do líder relativamente aos membros do grupo (liderados), pela eficácia do líder em interagir a diferentes níveis na organização e pela satisfação manifestada pelos avaliadores com os métodos utilizados pelo líder no trabalho com os outros.

Após o preenchimento do questionário, as respostas são divididas em 12 (doze) categorias distribuídas pelos três tipos de liderança e pelos resultados da liderança. Depois, calculam-se as médias obtidas em cada uma das categorias. Assim, chegamos aos valores representativos das percepções de liderança dos inquiridos, com base na frequência de observação dos comportamentos dos líderes e às percepções dos resultados da liderança. No âmbito desta investigação foi igualmente aplicado o *Multifactor Leadership Questionnaire – Leader Form*, que se destina a ser preenchido pelos avaliados, ou seja, pela própria Presidente da CAP e Coordenadores de Área Disciplinar. É um questionário igual ao MLQ – Rater Form, sendo constituído pelas mesmas proposições, só que formuladas na primeira pessoa. A aplicação dos dois modelos teve por objetivo estabelecer a comparação entre as percepções dos docentes relativamente ao desempenho dos líderes e o efeito da liderança que exercem, e a própria percepção dos líderes sobre o seu desempenho e interação com os liderados.

Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados foi feita mediante o preenchimento dos questionários em formulários *google forms* previamente construídos para o efeito. Foi pedido a cada professor que preenchesse um MLQ – *Rater Form* sobre a Presidente da CAP e outro sobre o seu

coordenador de departamento. À Presidente da CAP foi solicitado o preenchimento do MLQ – *Leader Form*, e finalmente, aos Coordenadores de Área Disciplinar foi pedido que preenchessem um MLQ – *Rater Form* sobre a Presidente da CAP e o MLQ – *Leader Form* sobre o seu próprio estilo de liderança. Foi salvaguardado que cada inquirido só poderia preencher uma única vez o questionário e que o mesmo era totalmente anónimo.

Caracterização da amostra

Responderam aos instrumentos de investigação, sessenta docentes, sete coordenadores de áreas disciplinares e a Presidente da CAP da EPM-CELP.

Caracterização da amostra de professores que respondeu ao inquérito sobre o estilo de liderança da Presidente da CAP e da amostra de professores que respondeu ao inquérito.

Quadro 1 – Distribuição das amostras segundo o género.

	Profs sobre Pres. CAP	
	n	%
Masculino	20	33.33
Feminino	40	66.67
Total	60	100

Fonte: Autores

Quadro 2 – Distribuição da amostra segundo a idade.

	Profs sobre Pres. CAP	
	N	%
Até 29	3	5
30 a 39 anos	11	18.33
40 a 49 anos	19	31.67
50 ou mais anos	27	45
Total	60	100

Fonte: Autores

Quadro 3 - Distribuição da amostra segundo a situação profissional.

	Profs sobre Pres. CAP	
	n	%
Contratado	45	75
Professor do quadro em Mobilidade	15	25
Licença sem vencimento	0	0
Total	60	100

Fonte: Autores

Quadro 4 - Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço.

	Profs sobre Pres. CAP	
	n	%
Menos de 5 anos	7	11.67
6 a 15 anos	20	33.33
15 a 24 anos	14	23.33
25 ou mais anos	19	31.67
Total	60	100

Fonte: Autores

Mediante a análise dos Quadros 1, 2, 3 e 4, constatamos que a amostra de professores que responderam ao questionário sobre a Presidente da CAP é composta majoritariamente por mulheres (66,7%), que a faixa etária mais representada é de 50 anos ou mais, que responderam mais professores contratados (75%) do que professores em mobilidade e finalmente, que os grupos mais representados em termos de tempo de serviço se situam entre os 6 a 15 anos e os 25 anos ou mais.

Caracterização dos procedimentos de tratamento de dados utilizados

O tratamento dos questionários foi feito com recurso ao programa *IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 26. Inicialmente procedeu-se à análise descritiva dos dados, sendo apresentadas tabelas de frequência absoluta (n) e frequência relativa (%), para as questões de caracterização da amostra. No caso dos 45 itens descritivos, que originam 12 fatores e posteriormente os 3 tipos de Liderança e efeitos/resultados da Liderança, por se tratar de variáveis contínuas/numéricas, foram apresentadas tabelas descritivas que incluem os valores médios e respetivos valores do desvio padrão. Além deste tratamento estatístico, realizou-se a análise inferencial com o objetivo de tirar conclusões significativas. Para avaliar se os dados em análise seguiam uma distribuição normal, recorreu-se ao teste *Kolmogorov-Smirnov*. Foi ainda analisada a consistência interna dos itens que compuseram cada fator, através do Alpha de Cronbach. Para proceder à análise comparativa entre amostras utilizou-se o *t* teste para uma amostra, *t* teste para amostras independentes e o Teste Mann-Whitney. Recorreu-se igualmente ao teste paramétrico *One Way ANOVA*. Para avaliar a relação entre as variáveis de satisfação/efeitos de liderança e os diferentes tipos de liderança, foram realizadas correlações de Pearson.

Tratamento de dados

Análise inferencial da aplicação do Questionário Multifatorial de Liderança relativo ao estilo de liderança da Presidente da CAP

A análise dos dados permite-nos desde logo concluir que o desvio padrão é alto em muitas das respostas facultadas pelos professores o que representa uma heterogeneidade relevante de opiniões sobre a mesma questão, como se poderá verificar na Tabela 1.

56

Tabela 1 - Estatística Descritiva dos 45 questões

Questão	Prof. ($\bar{x} \pm \sigma$)	Pres. Cap	Questão	Prof. ($\bar{x} \pm \sigma$)	Pres. Cap
1 – Dá-me apoio em troca dos meus esforços	2,32±1,00	4	23 – Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	2,33±1,00	4
2 – Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas	2,03±0,93	4	24 – Mantém-se a par de todos os erros	1,92±0,92	2
3 – Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	2,47±0,96	4	25 – Exibe um sentido de poder e de confiança	2,00±1,05	2
4 – Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	2,00±0,93	1	26 – Apresenta uma visão motivadora do futuro	2,23±1,03	3
5 – Evita envolver-se quando surgem questões importantes	1,83±1,18	1	27 – Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados	1,70±0,92	2
6 – Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	2,07±1,13	3	28 – Evita tomar decisões	1,93±1,10	1
7 – Está ausente, quando dela se precisa	1,80±1,02	2	29 – Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	2,27±1,13	4
8 – Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	2,02±0,91	3	30 – Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	1,90±0,93	3
9 – Fala com optimismo acerca do futuro	2,50±0,93	3	31 – Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	1,70±1,15	3
10 – Faz-me sentir bem por estar associado a ela	2,22±1,09	3	32 – Sugere novas formas de realizar e completar as actividades	1,78±1,05	3
11 – Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	1,87±1,06	3	33 – Atrasa a resposta a questões urgentes	2,00±1,13	2

12 – Espera que algo de mal aconteça para começar a agir	1,97±1,04	2	34 – Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	2,68±1,08	4
13 – Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar	2,55±0,92	4	35 – Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas	2,43±1,21	3
14 – Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	2,80±0,91	4	36 – Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	2,47±0,96	2
15 – Investe o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas	1,98±1,09	3	37 – É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	2,13±1,14	3
16 – Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos	1,57±0,89	2	38 – Usa métodos de liderança que são satisfatórios	2,00±1,08	3
17 – Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar	2,20±0,93	3	39 – Leva-me a fazer mais do que o esperado	2,10±1,02	2
18 – Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	2,08±1,06	3	40 – É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos	2,08±0,96	3
19 – Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	2,67±1,17	4	41 – Trabalha comigo de uma forma satisfatória	2,23±1,15	3
20 – Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	1,73±1,13	2	42 – Aumenta o meu desejo de promover o sucesso	2,15±1,14	3
21 – Age de forma a ganhar o respeito dos outros	2,20±0,91	4	43 – É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	2,20±0,97	3
22 – Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	1,58±0,85	2	44 – Aumenta a minha vontade de me empenhar mais	2,08±1,07	2
			45 – Lidera um grupo que é eficaz	2,20±1,02	3

Fonte: Autores

*Tratando-se de uma amostra unipessoal, a coluna correspondente às respostas da Presidente da CAP não apresenta valores de média ou desvio padrão.

Na comparação entre as médias da amostra de professores e as respostas da Presidente da CAP, é evidente que esta percebe mais positivamente o seu papel como líder da instituição do que aqueles que lidera. No que concerne à diferença de opiniões, evidencia-se a questão 2, segundo a qual a Presidente da CAP considera que reflete frequentemente sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas, enquanto os professores consideram que isso apenas sucede algumas vezes. Nas questões 25, 33 e 44, professores e Presidente da CAP estão de acordo, considerando que a Presidente da CAP algumas vezes atrasa a resposta a questões urgentes, que algumas vezes exibe um sentido de poder e de confiança e que também algumas vezes é capaz de aumentar a vontade dos docentes em empenhar-se mais. Destacamos ainda a questão 45, segundo a qual a Presidente da CAP considera o grupo que lidera muitas vezes eficaz. Já os professores, caracterizando-se a si próprios, concluem que apenas algumas vezes são eficazes.

Para concretizar uma análise mais profunda aos dados, os 45 itens descritivos apresentados no quadro anterior são subdivididos em 12 fatores, distribuídos pelos três tipos de liderança (9 fatores) e pelos efeitos ou resultados de liderança (3 fatores). Os três tipos de liderança são a Transformacional que engloba 5 fatores, a Transacional (2 fatores) e a Laissez-Faire (2 fatores). Surge assim a necessidade de avaliar a consistência interna de um grupo de itens que medem uma mesma característica, com igual número de níveis e categorizados no mesmo sentido. Para o efeito utilizamos o teste Alpha de Cronbach, ver Quadro 5.

Quadro 5 – Valor do Alpha de Cronbach e Consistência Interna.

Valor do Alpha de Cronbach	Consistência interna
Superior a 0,9	Muito boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Inferior a 0,6	Inadmissível

Fonte: Autores

Passamos à análise dos fatores que dizem respeito à Liderança Transformacional:

Tabela 2 - Estatística de confiabilidade para o Fator: Influência Idealizada – atributos – IIA

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Influência Idealizada Atributos	10 – Faz-me sentir bem por estar associado a ela.	2.22	0,803
	18 – Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	2.08	
	21 – Age de forma a ganhar o respeito dos outros	2.20	
	25 – Exibe um sentido de poder e de confiança	2.00	

Fonte: Autores

Tabela 3 - Estatística de confiabilidade para o Fator: Influência Idealizada – comportamentos

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Influência Idealizada comportamentos	14 – Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	2.80	0,777
	16 – Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos	1.57	
	23 – Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	2.33	
	34 – Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo	2.68	

Fonte: Autores

Tabela 4 - Estatística de confiabilidade para o Fator: Motivação Inspiradora – IM.

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Motivação inspiradora	9 – Fala com optimismo acerca do futuro	2.50	0,895
	13 – Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar	2.55	
	26 – Apresenta uma visão motivadora do futuro	2.23	
	36 – Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	2.47	

Fonte: Autores

Tabela 5 - Estatística de confiabilidade para o Fator: Estimulação Intelectual – IS.

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Estimulação Intelectual	2 – Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas	2.03	0,875
	8 – Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	2.02	
	30 – Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	1.90	
	32 – Sugere novas formas de realizar e completar as actividades	1.78	

Fonte: Autores

Tabela 6 - Estatística de confiabilidade para o Fator: – Consideração Individualizada – IC

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Consideração Individualizada – IC	15 – Investe o seu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas	1,98	0,835
	19 – Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	2,67	
	29 – Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	2,27	
	31 – Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	1,70	

Fonte: Autores

De acordo com os valores do Alpha de Cronbach obtidos na análise dos fatores que dizem respeito à Liderança Transformacional, concluímos que a Influência Idealizada - atributos; Motivação inspiradora –IM; Estimulação Intelectual – IS e Consideração Individualizada – IC apresentam boa consistência interna, enquanto que para o fator - Influência Idealizada - comportamentos - a consistência interna é razoável.

Passamos à análise dos fatores que dizem respeito à Liderança Transacional:

Tabela 7 - Estatística de confiabilidade para o Fator: – Reforço Contingente - CR

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Reforço Contingente	1 – Dá-me apoio em troca dos meus esforços	2,32	0,858
	11 – Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	1,87	
	16 – Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos	1,57	
	35 – Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas	2,43	

Fonte: Autores

Tabela 8 - Estatística de confiabilidade para o Fator: – Gestão por Excepção – Ativa

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Gestão por Excepção – Ativa	4 – Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	2,00	0,662
	22 – Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	1,58	
	24 – Mantém-se a par de todos os erros	1,92	
	27 – Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados	1,70	

Fonte: Autores

O fator relacionado com o reforço contingente revelou uma boa consistência interna com o valor do Alpha de Cronbach de 0,858. O mesmo não sucedeu com os itens que fazem parte do fator relacionado com a gestão por exceção activa, cuja consistência interna demonstra ser fraca, mediante o valor do Alpha de Cronbach de 0,662. Apesar de se tratarem de dois fatores do mesmo tipo de liderança, a Transaccional, a consistência interna obtida em ambas, é diferente.

Passamos à análise dos fatores que dizem respeito à Liderança Laissez-Faire :

Tabela 1 - Estatística de confiabilidade para o Fator: – Gestão por Excepção – Passiva

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Gestão por Excepção – Passiva	3 – Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	2,47	0,655
	12 – Espera que algo de mal aconteça para começar a agir	1,97	
	17 – Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar	2,20	
	20 – Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	1,73	

Tabela 2 - Estatística de confiabilidade para o Fator: – Ausência de Liderança – LF.

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Ausência de Liderança	5 – Evita envolver-se quando surgem questões importantes	1,83	0,833
	7 – Está ausente, quando dela se precisa	1,80	
	28 – Evita tomar decisões	1,93	
	33 – Atrasa a resposta a questões urgentes	2,00	

Mais uma vez, apesar de se tratar de dois fatores do mesmo tipo de liderança, a Laissez-Faire , a consistência interna obtida em ambas, é diferente. O fator relacionado com a Gestão por Excepção – passiva – MBEP, revelou uma consistência interna fraca, com o valor do Alpha de Cronbach de 0,655. Já o fator relacionado com a Ausência de Liderança, apresentou uma consistência interna boa, com o valor do Alpha de Cronbach de 0,883.

Concluída a análise dos três tipos de liderança, avançamos agora a análise dos efeitos ou resultados da liderança:

Tabela 3 - Estatística de confiabilidade - Esforço Extra.

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Esforço Extra	39 – Leva-me a fazer mais do que o esperado	2,10	0,914
	42 – Aumenta o meu desejo de promover o sucesso	2,15	
	44 – Aumenta a minha vontade de me empenhar mais	2,08	

Foi obtida uma consistência interna muito boa (valor do Alpha de Cronbach superior a 0,9) no conjunto de fatores relacionado com o Esforço Extra.

Tabela 4 - Estatística de confiabilidade - Eficácia

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Eficácia	37 – É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	2,13	0,898
	40 – É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos	2,08	
	43 – É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	2,20	
	45 – Lidera um grupo que é eficaz	2,20	

No conjunto de fatores relacionado com a Eficácia, a consistência interna foi boa, com valor do Alpha de Cronbach muito próximo de 0,9.

Tabela 5 - Estatística de confiabilidade - Satisfação

Fatores	Itens	Média	Alpha de Cronbach
Satisfação	38 – Usa métodos de liderança que são satisfatórios	2,00	0,832
	41 – Trabalha comigo de uma forma satisfatória	2,23	

No conjunto de fatores relacionados com a Satisfação, a consistência interna atingiu um valor do Alpha de Cronbach enquadrado no patamar – Bom.

No quadro seguinte (quadro 7) são apresentadas as médias obtidas em cada um dos fatores para o total de professores inquiridos e para a Presidente da CAP, com o objetivo de comparar e avaliar se existem diferenças significativas, através do teste t para uma amostra. Este teste tem como hipótese nula a média obtida pelos professores em cada fator ser igual ao valor médio exato obtido pela Presidente da CAP. Se o valor de prova for inferior a 0,05, esta

hipótese é rejeitada estando assim em condições de se afirmar que existem diferenças significativas entre os professores inquiridos e a Presidente da CAP, relativamente aos vários aspetos de liderança. Se o valor de prova for superior a 0,05, a hipótese atrás referida não é rejeitada, não permitindo assim afirmar que existem diferenças significativas entre os professores inquiridos e a Presidente da CAP. É necessário verificar em primeiro lugar se as pontuações médias obtidas no grupo dos professores seguem uma distribuição Normal, para se poder utilizar o teste t para uma amostra, pois trata-se de um teste paramétrico. Para tal recorreu-se ao teste Kolmogorov-Smirnov, cujo resultado se encontra em anexo. Este teste tem como hipótese nula as pontuações médias seguirem uma distribuição Normal. Se o valor de prova for inferior a 0,05, esta hipótese é rejeitada, ou seja, as pontuações médias não seguem uma distribuição Normal, não permitindo assim a utilização do teste paramétrico. Se o valor de prova for superior a 0,05, a hipótese atrás referida não é rejeitada, estando em condições de recorrer ao teste paramétrico, neste caso o teste t para uma amostra. De acordo com os valores apresentados na tabela em anexo, a hipótese de normalidade não é rejeitada em nenhum fator, daí podermos proceder com o teste paramétrico.

Quadro 5 – Resultados t teste para uma amostra

Tipos de Liderança	Fatores	Professores (n=60) $\bar{x} \pm S$	Presidente da CAP	t teste para uma amostra
Transformacional	Influência Idealizada – atributos	2,125 \pm 0,829	3,00	$P=0,000$
	Influência Idealizada – comportamentos	2,346 \pm 0,755	3,50	$P=0,000$
	Motivação Inspiradora	2,438 \pm 0,841	3,00	$P=0,000$
	Estimulação Intelectual	1,933 \pm 0,821	3,25	$P=0,000$
	Consideração Individualizada	2,154 \pm 0,932	3,50	$P=0,000$
Transacional	Reforço Contingente	2,046 \pm 0,878	3,00	$P=0,000$
	Gestão por Exceção - Ativa	1,800 \pm 0,563	1,75	$P=0,494$
Laissez-Faire	Gestão por Exceção – Passiva	2,092 \pm 0,716	2,25	$P=0,092$
	Ausência de Liderança	1,892 \pm 0,907	1,5	$P=0,001$

Resultados da liderança	Extra Effort (Esforço Extra)	2,111 ± 1,000	2,33	P=0,095
	Effectiveness (Eficácia)	2,154 ± 0,899	3,0	P=0,000
	Satisfaction (Satisfação)	2,117 ± 1,039	3,0	P= 0,000

De acordo com os valores de prova (0,494; 0,092 e 0,095) é possível constatar que é apenas nos fatores relacionados com **Gestão por Exceção – Activa; Gestão por Exceção – passiva e Esforço Extra**, que não existem diferenças significativas entre a opinião dos professores inquiridos e a Presidente da CAP. Da análise dos valores médios é possível identificar que a Presidente de CAP se caracteriza de modo mais positivo comparativamente com a opinião da amostra de professores, atribuindo médias mais altas em todos os fatores, com exceção dos fatores Ausência de Liderança e Gestão por Exceção – Ativa. No caso específico do fator – Ausência de Liderança, quanto mais baixa a média obtida, mais positiva é a caracterização do indivíduo avaliado.

Posteriormente, foram calculadas as médias totais para os três tipos de liderança, tendo-se verificado que a liderança Transformacional é a que apresenta valor médio mais alto quer na amostra dos professores quer no caso da Presidente, sendo de 2,192 e 3,250 respetivamente. É possível constatar que os valores médios são sempre mais altos no caso do questionário preenchido pela Presidente da CAP, comparativamente com os resultados da opinião dos professores. Se no caso da Presidente da CAP há uma diferença evidente entre o valor médio mais baixo e valor médio mais alto, o mesmo não sucede com as médias resultantes da opinião dos professores.

Tabela 6 – Média dos tipos de liderança.

Tipos de Liderança	Professores ($\bar{X} \pm \sigma$)	Presidente da CAP (\bar{X})
Transformacional	2,192 ± 0,763	3,250
Transacional	1,923 ± 0,631	2,375
Laissez-Faire	1,992 ± 0,759	2,000

Nota: \bar{X} =média; σ =desvio padrão; No caso da Presidente da CAP, não existe desvio padrão por se tratar de uma única inquirida.

Para perceber se haveriam diferenças na avaliação do estilo de liderança da Presidente da CAP, mediante a situação profissional aplicou-se o teste t-Student para amostras independentes.

Tabela 7 – Resultados do teste t por situação profissional dos professores

Tipos de Liderança	Professores Contratados ($\bar{X} \pm S$)	Professores em mobilidade ($\bar{X} \pm S$)	Teste t para amostras independentes
Transformacional	2,091 \pm 0,716	2,523 \pm 0,831	$P=0,57$
Transacional	1,842 \pm 0,616	2,167 \pm 0,632	$P=0,84$
Laissez-Faire	2,077 \pm 0,765	1,733 \pm 0,704	$P=0,13$

Apesar de não haverem diferenças estatisticamente significativas, já que todos os valores de P foram superiores a 0,05, pela análise das médias ponderadas é possível concluir que os professores em mobilidade caracterizam com maior facilidade o estilo de liderança da Presidente da CAP como sendo predominantemente Transformacional. Já os professores contratados, dividem-se na sua análise, atribuindo praticamente o mesmo valor quer à liderança Transformacional quer à Laissez-Faire .

No caso da variável de caracterização - tempo de serviço , aplicou-se o teste de Leven para aferir a igualdade/homogeneidade de variâncias e recorreu-se ao teste One Way ANOVA, por implicar mais de dois grupos independentes. Não foram detetados resultados significativos, ou seja, os que resultaram em valores de prova inferiores a 0,05. Como tal, concluímos que não existem diferenças na média de cada estilo de liderança de acordo com o tempo de serviço prestado pelos professores

Tabela 8 – P do Teste de Leven e One Way ANOVA por tempo de serviço dos professores

Testes	Tipos de Liderança		
	Transformacional	Transacional	Laissez-Faire
One Way ANOVA	0,892	0,142	0,134
Levene	0,111	0,272	0,429

Para perceber de que modo o estilo de liderança da Presidente da CAP afeta a Satisfação e influi no desempenho dos professores, realizaram-se Correlações de Pearson, entre os três tipos de liderança e os efeitos ou resultados da liderança (Esforço Extra; Eficácia; Satisfação). Antes de se proceder às correlações foi confirmada a distribuição normal das

amostras, bem como, se existe uma relação linear entre as variáveis através da construção de gráficos de dispersão.

Tabela 9 – Valor de Coeficiente de Correlação de Pearson

Efeitos de liderança	Tipos de Liderança		
	Transformacional	Transacional	Laissez-Faire
Esforço Extra	0,877	0,801	- 0,670
Eficácia	0,902	0,807	- 0,811
Satisfação	0,880	0,792	- 0,809

É possível constatar uma correlação negativa entre o Laissez-Faire e os efeitos de liderança, ou seja, quanto maior o Laissez-Faire, menores os efeitos positivos na Satisfação, Eficácia e Esforço Extra dos docentes. Pelo contrário, os fatores associados aos outros dois tipos de liderança, apresentam uma correlação positiva com a Satisfação, Eficácia e Esforço Extra dos docentes, com destaque para liderança Transformacional.

5.4 Análise das Hipóteses formuladas para este estudo

Hipótese 1: A percepção da liderança da Presidente da CAP difere da percepção dos Professores.

Depois de analisadas as percepções da em relação à sua liderança e dos professores em relação à liderança da Presidente da CAP, vejamos agora se a primeira hipótese se confirma ou não.

A tabela 13 e o quadro 7 permitem-nos observar as diferenças entre as percepções dos professores em relação à Presidente da CAP e a percepção da Presidente da CAP em relação à sua própria liderança. Verificamos que a Presidente da CAP se auto-classifica com valores mais altos (igual ou maior que 3) em todos os fatores do domínio Liderança Transformacional, e que em média é também este domínio a apresentar um valor mais alto (3,250), comparativamente com a Liderança Transacional (2,375) e a Liderança Laissez-Faire (2,000). Concluimos portanto, que a Presidente da CAP considera ser a liderança Transformacional o estilo de liderança que a caracteriza e que associa mais as suas atitudes em relação aos liderados. Se olharmos apenas ao valor médio que os Professores atribuíram aos diferentes estilos de

liderança da Presidente da CAP, também eles atribuíram um valor mais alto à liderança Transformacional, mas com valores muito próximos para cada um dos domínios (Transformacional - 2,192; Transacional - 1,923; Laissez-Faire - 1,992). Porém, de acordo com os valores de prova do t teste para uma amostra (0,494; 0,092 e 0,095) é possível constatar que é apenas nos fatores relacionados com Gestão por Exceção – Ativa; Gestão por Exceção – passiva e Esforço Extra, que não existem diferenças significativas entre a opinião dos professores inquiridos e a Presidente da CAP.

Hipótese 2: A perceção dos resultados da liderança da Presidente da CAP difere da perceção dos Professores.

Ao analisarmos os dados contidos no quadro 7 constatamos que a Presidente da CAP atribui para todos os fatores dos resultados da sua liderança um valor médio mais alto do que aquele que os professores atribuem, e segundo os resultados do *t* teste, as diferenças são estatisticamente significativas no que concerne à Eficácia e à Satisfação.

Hipótese 3: A perceção da liderança dos Coordenadores de Área Disciplinar difere da perceção dos professores.

Os resultados plasmados na tabela 29 demonstram que o valor de mediana da liderança Transformacional e da liderança Transacional dos Coordenadores de Área Disciplinar é superior à dos professores, verificando-se o inverso no que diz respeito à liderança Laissez-Faire . Ambas as amostras registam o valor mais alto relativamente à liderança Transformacional.

A leitura dos dados contidos no quadro 11 permite-nos aprofundar esta análise e perceber que a mediana dos coordenadores foi superior à dos professores em todos os fatores da liderança Transformacional e da liderança Transacional, e inferior no que diz respeito à liderança Laissez-Faire . Numa análise aos resultados do Teste Mann-Whitney, concluímos que apenas se verificam diferenças estatisticamente significativas em dois fatores, a Influência Idealizada – atributos e a Influência Idealizada – comportamentos.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Apresentamos neste capítulo a discussão dos resultados, elaborando uma breve síntese das conclusões que retiramos do capítulo anterior.

Este estudo tem como objetivos centrais descrever o tipo de liderança predominante na escola em estudo e identificar em que medida se diferenciam as percepções de liderança da Presidente da CAP das percepções de liderança dos docentes. Relativamente ao estilo de liderança predominante, podemos constatar, a partir da análise feita aos questionários aplicados, que, dos três tipos de liderança (Transformacional, Transacional e Laissez-Faire), o primeiro foi o que obteve um valor médio mais elevado, ao qual se aproximou o tipo de Liderança Transacional. Tanto o tipo de Liderança Transformacional como o Transacional se afastam do tipo de liderança Laissez-Faire. A Presidente da CAP percebe-se como liderança eminentemente transformacionais.

Já no que concerne à opinião dos professores sobre o estilo de liderança da Presidente da CAP, as diferenças encontradas são, na globalidade, estatisticamente significativas. Se compararmos as médias, verificamos que a Presidente da CAP se revê num estilo de liderança predominantemente Transformacional (3,250), com larga diferença para a liderança Transacional (2,375) e Laissez-Faire (2,000). No caso dos professores, apesar de também atribuírem a média mais alta à liderança Transformacional, o diferencial entre os três tipos de liderança é muito ténue, atribuindo quase o mesmo valor aos três e um valor mais alto à liderança Laissez-Faire (1,992) do que à liderança Transacional (1,923).

As investigações têm mostrado que a liderança Transformacional conduz a elevados níveis de Esforço Extra, Eficácia, Satisfação e a melhores desempenhos numa grande variedade de contextos e situações. O nosso estudo corrobora este considerando, nomeadamente, através dos valores obtidos pela aplicação da Correlação de Pearson. Na amostra (Professores sobre Presidente da CAP) registou-se valores mais elevados associados à liderança Transformacional. Contudo, no caso dos Resultados da Liderança da Presidente da CAP, os valores médios dos professores situam-se apenas no nível 2 (Algumas vezes) na escala de frequência do MLQ, sendo as diferenças estatisticamente significativas nos fatores Eficácia e Satisfação, comparativamente com a opinião da Presidente da CAP, que caracteriza os resultados da sua liderança nestes dois fatores no nível 3. Temos, contudo, que ressaltar que enquanto o questionário sobre o estilo de liderança da Presidente da CAP se referia naturalmente a apenas um participante. Pela dimensão e características imputadas a este estudo, não nos foi possível proceder de outro modo. Importa realçar que no que concerne à liderança da EPM, o nível de Satisfação dos professores é baixo comparativamente com outros estudos analisados sobre esta

temática. Consideramos que num futuro próximo seria relevante indagar junto do corpo docente o motivo desta insatisfação, ou menor satisfação, com as lideranças da EPM, assumindo e aplicando posteriormente as medidas necessárias para a promoção da satisfação e empenho docente, o que contribuirá para um desempenho mais eficaz da instituição. Aspeto este, que mereceu uma classificação de 3 por parte da Presidente da CAP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, A. (2009). *Estilo de liderança da lider do conselho executivo de uma escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira*. (Dissertação de Mestrado). Ciências da Educação na Área de administração educacional, Universidade da Madeira, Funchal.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *MLQ Multifator Leadership Questionnaire*. (2 ed.). Mind Garden.
- Bento, A., & Ribeiro, M. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Bragança: Ideias em prática.
- Caixeiro, A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*, (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade de Évora, Évora.
- Carvalho, M. (2012). *A liderança na organização escolar: O diretor*. *Revista Praxis Educacional*, 8(13), 193-209.
- Goís, C. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado), Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa.
- Jesus, S., & Santos, J. (2004). *Desenvolvimento Profissional e Motivação dos Professores*. *Revista de Educação*, 27(52), 39-58.
- Mateus, A. (2013). *Impacto da Liderança Autêntica na Motivação/Satisfação Docente O caso das Eb1/PE da RAM*. (Dissertação de Mestrado), Administração educacional, Universidade da Madeira.
- Neves, L. (1998). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, L., & Coimbra, J. (2017). *Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português*. *Revista E-Psi*, 7(1), 1-24.
- Silva, J. (2007). Comunicação ao IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional, Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 211/2015 (2015). *Ministério da Educação*, Lisboa.