

ADELTA JORGINA MATIAS

Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no
Desempenho profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I
e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2019

ADELTA JORGINA MATIAS

Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no
Desempenho profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I
e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2019

ADELTA JORGINA MATIAS

Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais sob a orientação do Prof. Doutor António Cardoso.

Assinatura do Aluno: _____

AGRADECIMENTOS

Antes de todos, agradeço a Deus por ter me permitido realizar, mesmo quando tudo parecia ser quase impossível, esse sonho... Um sonho que era, em tom de brincadeira, registrado ao passar pela FAAG/UFP e dizer para quem me acompanhassem: “Um dia estarei aqui”. Aqui estou eu: estive por lá, e somente Ele – Deus – sabe o quanto me foi dura essa jornada, mas igualmente valorosa e gratificante. Por isso, sou-lhe imensamente grata!

Ao meu orientador, Prof. Doutor António Cardoso, pelo apoio, motivação e acompanhamento, o que permitiu concluir esta dissertação.

À minha família: à minha mãe, primeira educadora e razão da minha existência; ao meu esposo, sempre me fortaleceu com palavras de carinho e incentivo; à Chiquinha e à Ratinha, simplesmente por existirem; ao meu tesouro - Tchissola.

Aos meus amigos, pois, ao longo dessa caminhada, nos permitimos estreitar os nossos laços. Aos meus colegas, que se tornaram igualmente especiais ao longo do tempo.

Ainda aos demais que não estão mais no estreito convívio, mas guardados no coração, e que muito representaram ao longo do nosso convívio, lém de todos com quem compartilhei essa vivência e, por isso, levo em minhas lembranças.

Aos professores, tive o prazer de conhecer, que cada por seu modo especial de compartilhar conhecimentos. Aos docentes, discentes e pessoal administrativo da Escola Dom Bosco de Benguela.

Ao Dr. e amigo Ângelo Epalanga Amândio, por sempre (desde o processo seletivo) acreditar nessa realização. Não poderia deixar de registrar que, por meio da sua ajuda e carinho, ao responder alguns dos seus questionamentos, consegui refletir e encontrar os redirecionamentos acertados à minha pesquisa. Além do mais, sem a sua interferência, jamais teria sido viabilizado o acesso à Direcção da Escola Dom Bosco, especialmente com a abrangência, o tempo e a agilidade que me foram concedidos.

Por fim, a todos aqueles que directa o indirectamente, mesmo com diversas atribuições e em tempos de maior demanda de trabalho, tiveram atenção comigo e se comprometeram com a pesquisa. Além daquelas pessoas que direta ou indirectamente me auxiliaram.

DEDICATÓRIA

À minha filha Tchissola, fontes de minha inspiração, motivadora da minha força interior e equilíbrio.

Bênção divina em minha vida.

Às minhas lindas meninas que amo muito, Chiquinha e Ratinha, pela paciência e apoio.

RESUMO

Liderança é um tema amplamente discutido, e desde a antiguidade vários autores propõem diferentes definições. A competitividade tem imposto às organizações uma busca incessante por melhores resultados a fim de garantir o crescimento e perpetuação nas organizações. Este fato tem levado as companhias a buscar o aprimoramento da gestão de pessoas e a identificação/formação de líderes pró-ativos. Diante disso, a GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS nas organizações tornou-se um fator de competitividade e excelência. Assim sendo, este trabalho trata O Papel do Líder e suas Competências Profissionais na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola. Estaremos a focalizar as qualidades de um líder, perante os seus liderados nas escolas, em geral muito líderes em Angola, não tem o conhecimento, a habilidade, o princípio de liderança, a competência, estilo de líder, o para terem o bom desempenho quanto ao cargo em que estão desempenhando.

Palavras-chave: liderança; líder; gestão; escola; organização

ABSTRACT

Leadership is a widely discussed topic, and from ancient authors propose several different definitions. Competitiveness has imposed organizations a constant search for better results in order to ensure the growth and perpetuation in organizations. This fact has led companies to seek the improvement of people management and identification / training pro-active leaders. Therefore, the STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE in organizations became a factor of competitiveness and excellence. Therefore, this work deals with the leader's role and their Professional Skills in School I and II Secondary School Cycles Don Bosco Benguela -Angola. We will focus on the qualities of a leader, before their led in schools, very leaders in general in Angola, has the knowledge, the skill, the principle of leadership, competence, leadership style, to have good performance as the position in which they are playing.

Keywords: leadership; leader; management; school; organization

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL.....	01
1.1. Introdução.....	01
1.2. Tema.....	02
1.3. Justificação da escolha.....	02
1.4. Problema.....	03
1.5. Objetivos.....	04
1.6. Metodologia.....	04
1.7. Limitações.....	04
1.8. Estrutura do trabalho.....	05
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	06
2.1. A Liderança: Conceito e Evolução.....	06
2.2. Os princípios da Liderança.....	08
2.3. Teorias da Liderança.....	10
2.3.1. Teorias com foco no líder.....	10
2.3.2. Teorias com foco no contexto.....	13
2.3.3. Teorias com foco nas interações líder e liderados.....	16
2.3.4. Teorias com foco na mudança.....	16
2.4. Estilos de Liderança.....	19
2.5. A liderança nas organizações estruturadas para o conhecimento.....	22
2.6. O papel do líder.....	23
2.7. Competências nas organizações.....	27
2.8. As Competências da liderança.....	30
2.9. Comunicação interpessoal e organizacional.....	31
2.10. Satisfação com o trabalho.....	34
2.11. Desempenho profissional	35
2.12. Intenção de Turnover.....	36

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	37
3.1. Nota Introdutória.....	37
3.2. Método e fases do estudo empírico	37
3.2.1. Definição do Problema e questões de pesquisa	39
3.2.2. Onjetivos da pesquisa	36
3.2.3. Hipóteses de investigação.....	39
3.2.4. Design e instrumento de pesquisa.....	40
3.2.5. Procedimento.....	44
3.3. Técnicas de análise de dados.....	45
3.4. Notas Conclusivas	45
 CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	 47
4.1. Nota introdutória.....	47
4.2. Perfil da amostra	47
4.2. <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ)	49
4.2.1. Estilo de Liderança Dominante.....	52
4.2.2. Resultados da Liderança.....	54
4.2.3. Análise fatorial.....	56
4.2.4. Impacto do estilo da liderança nos resultados.....	60
4.3. Desempenho dos docents.....	61
4.4. Satisfação com a escola.....	62
4.5. Intenção de turnover.....	63
4.6. Fatores que contribuem para o sucesso da escola.....	63
4.7. Correlações entre as variáveis	64
4.8. Teste T – Comparação de medias.....	65
4.8.1. Diferenças entre género.....	65
4.8.2. Diferenças entre habilitações literária.....	66
4.8.3. Diferenças entre grupos etários.....	67
4.9. Discussão dos resultados	67
 CAPÍTULO V – CONCLUSÃO.....	 70

BIBLIOGRAFIA.....	95
APENDICES.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grid de Liderança.....	13
----------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões, componentes e perguntas do MLQ.....	43
Tabela 2: Escala de Desempenho Profissional.....	44
Tabela 3: Escala “Intenção de <i>turnover</i> ”	44
Tabela 4: Dados descritivos sobre a amostra.....	48
Tabela 5: Resumo da análise da confiabilidade.....	49
Tabela 6: Resumo dos dados Liderança Transformacional.....	50
Tabela 7: Resumo dos dados Liderança Transacional.....	51
Tabela 8: Resumo dos dados Liderança Laissez-faire.....	52
Tabela 9: Síntese descritiva do MLQ.....	53
Tabela 10: Resumo dos estilos de liderança.....	54
Tabela 11: Resultados da Liderança.....	55
Tabela 12: Resultados do estilo de liderança.....	55
Tabela 13: Análise ACP – Liderança Transformacional.....	56
Tabela 14: Matriz da componente rotativa – Liderança Transformacional.....	57
Tabela 15: Análise Fatorial – Liderança Transformacional.....	57
Tabela 16: Matriz da componente rotativa (Liderança Transacional).....	58
Tabela 17: Análise Fatorial – Liderança “Laissez-faire”.....	58
Tabela 18: Matriz da componente rotativa – Liderança Laissez-faire.....	59
Tabela 19: Análise Fatorial – Resultados da liderança.....	59
Tabela 20: Matriz da componente rotativa – Resultados da liderança.....	60
Tabela 21: Correlações entre estilos de liderança e resultados.....	60
Tabela 22: Alfa de Cronbach da dimensão desempenho.....	61
Tabela 23: Descritivo de desempenho.....	62
Tabela 24: Análise Fatorial – Desempenho.....	62
Tabela 25: Satisfação com a escola.....	62
Tabela 26: Descritivo da “Intenção de Turnover”.....	63
Tabela 27: Análise Fatorial – Intenção de Turnover.....	63
Tabela 28: Fatores que contribuem para o sucesso da escola.....	64
Tabela 29: Correlações entre as variáveis.....	64

Tabela 30: Diferenças entre géneros.....	65
Tabela 31: Diferenças entre géneros.....	66
Tabela 32: Diferenças entre grupos etários.....	67

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1 Introdução

A liderança continua a ser, actualmente, um dos temas pertinentes no campo gerencial, principalmente no que respeita à gestão dos funcionários, por ser um domínio do conhecimento que deve ser contemplada em qualquer relatório ou arsenal de habilidades para o estímulo da eficácia de um determinado grupo e, ou organização. O papel da liderança nas organizações fundamenta-se na articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com os funcionários dentro da organização.

No âmbito da sociedade contemporânea, uma crescente visão diversificada de mundo tem se evidenciado. Na actualidade a sociedade está mais dinâmica e simultaneamente virtual, andrógena e subjectiva. As actividades humanas são carregadas de significados, de maneira interdisciplinar, multilinguística, multifuncional e com informação massificada, reforçando desta feita a necessidade de uma liderança plena para compreender e explorar o que estes funcionários podem oferecer a organização.

Neste ambiente complexo, turbulento e imprevisível, surgem novos valores sociais, económicos e culturais, onde a procura por equilíbrio entre trabalho e lazer se destaca.

Deste modo, aliadas às crescentes exigências da sociedade e do mercado de trabalho, as transformações tecnológicas (que, por vezes, pretendem substituir pessoas por máquinas), acabam revelando o aspecto humano como um ato de diferenciação e competitividade, exigindo das pessoas aprimoramento contínuo e fazendo do processo de mudança uma condição contemporânea. Se de um lado, observa-se o indivíduo estruturado, "formatado", movendo-se sempre dentro de um determinismo que, no cotidiano encontra-se envolvido em permanentes conflitos (liderados). E de outro, a exigência por uma inteligência criativa, capaz de compreender as reais necessidades das pessoas, da sociedade, capaz de saber lidar com o inesperado, de poder reagir de maneira não convencional, não programada, este é o papel do líder neste contexto.

Nos últimos tempos, novas concepções surgem e provoca, nas organizações em particular, a necessidade de se reestruturarem de forma dinâmica, criativa e flexível. Isso vem exigindo planeamento e organização para o auto aperfeiçoamento e a superação

contínua, o que requer, por sua vez, o aumento e o aprimoramento de um conjunto de competências vinculadas à capacidade decisória, à gestão do conhecimento, à inovação, à aprendizagem e a mudança. O desenvolvimento dessas competências tem posto em relevo também a importância da difusão e da integração de conhecimentos, políticas, práticas de gestão e de operação intra e interorganizações.

Apesar do avanço de conhecimento alcançado, o conceito de competência continua a ser aplicado com muita imprecisão e associado às mais diversas definições, muitas das quais contraditórias.

Neste estudo, abordaremos o papel do líder, o estilo de liderança e as suas competências profissionais onde o líder e liderança são apresentados e analisados na visão complexa de mundo, onde a realidade é, essencialmente, definida pelos relacionamentos e pelos processos, onde se verifica que o termo competências está ficando em evidência porque, na sua concepção mais moderna, carrega um forte sentido de resultado e de êxito, também neste trabalho serão verificados o papel do líder sendo aquele que é capaz de conseguir bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando-a para o crescimento da organização e atingindo os objectivos propostos pela direcção da organização.

1.2 Tema

O tema de investigação é um assunto que se deseja provar ou desenvolver, e deve ser selecionado de acordo com os interesses do investigado.

Para o efeito optou-se pela definição de um tema cujo foco central é a investigação do Estilo de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho profissional e na Intenção de Turnover, estudo de caso de uma escola do município de Benguela província do mesmo nome situada em Angola.

1.3 Justificação da escolha do tema

O papel do líder, as suas competências profissionais e estilo de liderança, constitui um pilar fundamental do funcionamento e sucesso das organizações, garantindo a participação e envolvimento de todos, bem como, permitindo uma maior capacidade de

gestão dos recursos económicos, materiais, humanos disponíveis.

Pretende-se com este trabalho de investigação analisar o estilo de liderança e suas competências profissionais, aplicado ao desenvolvimento de novos gestores, capacitando e orientando estes profissionais a conquistarem seu espaço no mercado de trabalho, visando permitir a criação de um processo de melhoria contínua nas suas tomadas de decisão e relacionamento com as equipes de trabalho, revelando os conhecimentos, habilidades e atitudes que os novos gestores devem procurar para conduzir a sua equipa conforme as mudanças organizacionais e comportamentais que estão surgindo após a afirmação da globalização.

Em ambientes empresariais este fenómeno é mais observado, dada a competitividade e concorrência presentes no cenário, mas no ambiente público e focado na educação, esta visão é menos discutida e aplicada, justificando assim o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa académico.

1.4 Problema

Com base no tema apresentado, levantou-se o seguinte rol de problemáticas observados no cenário do estudo que corrobora a realização deste trabalho, que são:

- Qual a percepção das professores quanto ao estilo de liderança que prevalece na escola?
- Quais os resultados do estilo de liderança?
- Qual o grau de satisfação com a escola?
- Qual a percepção do desempenho profissional dos docentes?
- Os docentes têm intenções de continuar na escola ou de sair?
- Existem diferenças entre a idade, o género e as habilitações relativamente às percepções sobre o estilo de liderança, aos seus resultados, o desempenho profissional, a satisfação com a escola e a intenção de turnover?

1.5 Objectivos

Os objetivos deste trabalho de pesquisa foram divididos em duas partes, onde a primeira

determina o Objectivo Geral, que pretendeu analisar o estilo de liderança que prevalece na Escola do I e I Ciclos do ensino secundário Dom Bosco do município de Benguela.

Em seguida, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a forma como é exercida a liderança na escola;
- Identificar o estilo de liderança predominante da direção da escola;
- Conhecer os resultados do estilo de liderança;
- Analisar a percepção dos docentes quanto ao seu desempenho profissional;
- Avaliar a satisfação dos professores com a gestão escolar
- Avaliar a influencia do estilo de liderança no desempenho profissional, na satisfação e na intenção de turnover;
- Identificar diferenças ao nível do género, da idade, das habilitações literárias relativamente à percepção dos estilos de liderança, os resultados da liderança, à percepção do desempenho profissional dos docentes, à satisfação com a gestão escolar e à intenção de turnover.

1.6 Metodologia

Para se compreender os objetivos propostos nesta pesquisa e com base na fundamentação teórica, apresentar-se-á metodologia utilizada na realização do presente trabalho. Neste contexto constitui-se de levantamento de referências bibliográficas referente ao papel do líder às suas competências profissionais e ao estilo de liderança. Este elemento é técnico e deve estar alinhado com o atendimento de seus objetivos que acabaram de ser descritos.

Depois da definição do modelo concetual da investigação desenvolveu-se um estudo empirico, com design descritivo (Marconi e Lakatos, 2011), recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de informação.

A organização na qual será desenvolvido o estudo de caso (Yin, 2015) é uma escola, que está sediada na cidade de Benguela (Angola).

1.7 Limitações

O trabalho encontrou limitações de diferente índole.

Em primeiro lugar, o acesso literatura especializada na área do objeto de estudo é muito limitado em Angola, sendo poucas as bibliotecas existentes e o acervo documental existente.

A exploração de bases de dados científicas online também se revelou difícil, dadas as restrições e o acesso à internet.

Os resultados obtidos no estudo empírico desenvolvido representam apenas as percepções dos professores questionados da escola que serviu de caso de estudo, sendo impossível extrapolar e generalizar para outras escolas.

1.8 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo, dedicado à introdução no qual é apresentado o tema, a justificação da escolha, os objectivos, o problema de pesquisa e de forma breve a metodologia e as limitações encontradas no decorrer da dissertação.

O segundo capítulo, dedicado à revisão da literatura, apresenta-se os autores e seus posicionamentos teóricos sobre o papel dos gerentes.

Todo o terceiro capítulo foi dedicado à metodologia da investigação, onde se descreve a pesquisa de campo realizada, a construção do instrumento de pesquisa (questionário) e a sua administração, o que permitiu a recolha de informações sobre o tema de estudo.

Já no quarto capítulo efetua-se a análise e discussão dos resultados obtidos, resgatando os objetivos da pesquisa e o respondendo aos problemas de pesquisa.

Para que no quinto capítulo apresentam-se as conclusões gerais desta dissertação.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A liderança: Conceito e Evolução

O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências.

Definir liderança é um desafio, pois o número de publicações trazido ao público tem se multiplicado. Embora se saiba que o interesse seja tão antigo quanto o próprio homem, ele adquire novas feições e interesse crescente a cada momento.

Segundo Stoner e Freeman (1999) na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais.

Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização; havendo participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem mais com as metas da organização.

De acordo Bergamini (2009, p. 2-3) que afirma que com o aparecimento de inúmeros conceitos sobre liderança, trouxe dificuldades para delinear de maneira mais precisa e completa abrangência do assunto.

Como propõem Bennis e Nanus (1985, p. 5) assim "como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir". Por causa disso, a abrangência do tema ampliou consideravelmente os seus limites, fazendo surgir muitas e

diferentes definições que poderia ser considerado como liderança. Para que possa-se definir uma linha de raciocínio do que se pensa sobre o tema, a seguir, serão apresentadas algumas definições, dando uma pequena amostra da diversidade de definições encontradas na literatura sobre liderança:

“Liderança influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico” (Tannenbaum, Weschiler e Massarik, 1961, p.24).

Acrescenta-se que liderança “é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes” (Senge, 1998, p. 6).

Hunter (2004) ainda acrescentou a definição de liderança devido à evolução do seu conhecimento e experiência com liderança. Hoje ele define: Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

De acordo Senge (2010, p. 409) fala que Confúcio, há mais de 2.500 anos disse em seus famosos grande ensinamentos que “Para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um ser humano.”

Ao longo dos anos instituem-se, nas maiores empresas do mundo, políticas de governança baseadas em estruturas verticais e sólidas. Isso fazia com que cada pessoa soubesse exatamente o que deveria fazer e quem eram as pessoas responsáveis por dar as ordens; a flexibilidade era muito baixa e os profissionais funcionavam como que em uma grande máquina, cuja velocidade de trabalho era ditada de cima para baixo.

Cabe a esses executivos conduzir as próprias instituições e a si mesmos; e essa responsabilidade não termina aí, ela ultrapassa o muro das instituições o que requer concentração constante por parte da instituição como um todo, não só da cúpula. Drucker (2000, p. 27 e p. 41). Hoje, as pessoas dentro de uma organização assumem diversos

papéis para conseguirem executar com sucesso suas tarefas. A verticalização deu espaço aos organogramas horizontais, os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipa se motive e conquiste objetivos comuns.

2.2 Os princípios da liderança

O maior indicador da Saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência.

O líder é responsável pelo crescimento e declínio de qualquer actividade. Não há equipas fracas apenas líderes fracos. A liderança tem tudo a ver com carácter já que se trata de fazer a coisa certa.

Segundo Hunter (2004. p.4), existem oito princípios de liderança que são:

1. **Paciência e autocontrole** são qualidades e fundamentos do carácter de um líder e da liderança. A raiva é uma emoção natural e saudável, a paixão é uma qualidade maravilhosa para se ter. Mas agir movido por raiva ou paixão, violando os direitos dos outros é impróprio e prejudica os relacionamentos.
2. **Gentileza**, que é uma qualidade que exige dispensar atenção, apreciação e encorajamento aos outros, é tratar os outros com cortesia. Madre Teresa dizia que as pessoas anseiam por apreciação mais do que pelo pão. Você tem dado atenção a seus filhos, ao cônjuge, ao chefe, aos funcionários que contribuem com seus esforços para sua empresa ir frente?
Hunter (2004) destaca ainda que você não precisa ser chefe ou ter uma posição hierarquicamente alta para encorajar e influenciar os outros.
Pequena amabilidade como “bom dia” ao chegar, “por favor” ao solicitar um trabalho ou mesmo chamar alguém em sua sala, “obrigado” após receber uma tarefa, ou um “desculpe” após cometer um erro, são fundamentais nos relacionamentos humanos.
3. **Humildade** que é a demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão é comportamento autêntico. Os grandes líderes incorporam uma

mistura de humildade pessoal com vontade profissional. São ambiciosos em primeiro lugar pela empresa não por si mesmos.

4. **Respeito** que é tratar as pessoas com a devida importância. Todo líder tem a responsabilidade de providenciar um ambiente saudável para seus funcionários. Respeitar os funcionários, fazer elogios sinceros e específicos, reconhecer as realizações e recompensar a excelência. Com isso o líder estará demonstrando que ele está sinceramente interessado neles como pessoas e não apenas pelo que eles podem fazer pela empresa. Uma maneira eficaz de demonstrar respeito pelos funcionários é delegar responsabilidades de acordo com suas habilidades e competências. É a única maneira das pessoas crescerem e se desenvolverem. Uma das principais funções do líder é ajudar seu pessoal a vencer e ser bem sucedido.

A priori todas as pessoas agregam valor a uma organização. Se não o fazem, de quem é a culpa por isso? Porque ainda estão ali?

5. **Altruísmo** que é um princípio que exige o indivíduo atender a necessidade dos outros antes mesmo de suas próprias necessidades. Quantas vezes ouvimos alguém dizer que está cheio de serviço e não pode te atender agora. Todos querem mudar o mundo, mas ninguém quer mudar a si mesmo. A única pessoa que você pode mudar é você mesmo. Se cada um de nós limpasse o lixo de seu próprio jardim, logo teríamos uma rua limpa. Exemplo: **alguém que se entrega e até pode morrer pelo outro.**
6. **Perdão**, perdoar significa deixar para lá o ressentimento. Isso não significa se tornar uma pessoa passiva. Muito menos aceitar a impunidade nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas que o afetou, lidar com o problema e depois relevar todo e qualquer ressentimento existente.
7. **Honestidade**, é não tentar enganar ninguém, é ser confiável é ter a confiança de outros. Sem confiança uma organização é um castelo de carta e se vem um sopro voa. Muitos executivos falam em confiança, mas suas ações e convicções revelam o contrário. Sob sua liderança reinam mecanismos de controle, reuniões secretas, regras de trabalho muito rígidas, sonegam informações e assim por diante. Precisam mudar.

8. **Compromisso**, ter compromisso é ser fiel ao prometido. Os melhores líderes são aqueles que cumprem os compromissos assumidos. Afinal não são eles que exigem empenho pela melhoria contínua, pessoal e organizacional. Não seria possível pedir aos outros que sejam o melhor que possam se eles próprios não assumissem o compromisso de se tornarem os melhores. Líderes devem dar o exemplo.

É possível observar a partir dos destaques anteriores, as questões de liderança estão diretamente relacionadas nas questões interpessoais, pois a liderança é a discussão do comportamento humano face aos seus semelhantes.

2.3 Teorias de liderança

As teorias que estarão sendo mencionadas a seguir foram selecionadas por estarem diretamente relacionadas, não apenas ao papel do líder, mas também no processo de liderança que estes devem desempenhar no contexto do cenário discutido neste projecto de pesquisa.

2.3.1 Teorias com foco no líder

As teorias que enfatizam o papel do líder no processo de liderança surgiram com a chamada Teoria do Grande Homem, que se propôs a estudar as características individuais que transformavam certas pessoas em grandes líderes, diferenciando-as de seus seguidores. Esta linha de pesquisa deu início à abordagem denominada por Teoria dos Traços (Stogdill, 1974), que ampliou os estudos iniciais e passou a pesquisar os traços de personalidade que mais influenciavam o exercício da liderança.

Teorias de traços de personalidade: são as teorias mais antigas de liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade, e segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas.

Cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como:

- Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

O líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Segundo Lara (2012), entende-se que o perfil do líder, pois seu estilo é pessoal, muito embora ferramentas possam lhe ser oferecidas ao longo de sua vida profissional, o estilo central ou preponderante ainda será pessoal.

Há várias críticas à Teoria dos Traços sendo uma delas destaca que as pessoas que possuem os traços de personalidade que as transformam em líderes em determinadas situações, podem não ser suficientes para o exercício da liderança em outras realidades. Este posicionamento abriu espaço do processo de liderança focado personalidade individual, inata e invariável, para aquele que aborda a compreensão das habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas pelos líderes, tendo originado a Teoria das Habilidades (Katz, 1978).

De acordo Katz (1978) na liderança eficaz depende de três habilidades pessoais básicas: técnicas, humanas e conceituais. A habilidade técnica traduz o conhecimento técnico em um determinado tipo de trabalho ou atividade. A habilidade humana, por sua vez, possibilita a um líder estimular os membros de um grupo a executarem as suas atividades de forma cooperada, enfatizando as relações humanas.

- habilidade humana e baixa habilidade conceitual são mais indicadas para trabalhar em níveis mais baixos da organização, principalmente voltados para a supervisão de tarefas;

- **Estilo de Gerência:** Indivíduos com média habilidade técnica, elevada habilidade humana e média habilidade conceitual são os mais apropriados para exercer cargos de gerência média;
- **Estilo de Direção:** As pessoas que apresentam baixo conhecimento técnico, elevado conhecimento humano e grande habilidade conceitual são as mais indicadas para actuar nos níveis mais altos da organização, principalmente os cargos de direcção da empresa. Outra abordagem sobre liderança que apresenta foco no líder é a Teoria dos Estilos, desenvolvida em estudos das Universidades de Ohio e Michigan. Estes estudos chegaram à conclusão de que existem dois tipos básicos de comportamento por parte do líder: orientação para o empregado e orientação para a produção.

A partir deste raciocínio, Blake e Mouton (1985) desenvolveram o *Grid* de Liderança (figura 1 a seguir) que é uma representação gráfica destes tipos de comportamentos, onde existem:

- **Estilo de Autoridade-Obediência (9,1):** demonstrado pelas pessoas que têm maior ênfase na tarefa e menor ênfase nas pessoas. Os líderes que se enquadram neste estilo centram suas atenções para os resultados organizacionais;
- **Estilo Country Club (1,9):** neste estilo os líderes dão maior ênfase às pessoas e têm menor preocupação com as tarefas. Eles enfatizam as relações sociais e procuram assegurar que as necessidades sociais das pessoas estão sendo satisfeitas;
- **Estilo Empobrecido (1,1):** neste estilo de liderança estão as pessoas que apresentam baixos níveis de orientação para pessoas e para tarefas, tornando-se indiferentes e apáticos;
- **Estilo Meio de Estrada (5,5):** neste estilo os líderes que demonstram uma preocupação intermediária relacionada com as tarefas e com as pessoas que realizam tais tarefas.
- **Estilo de Administração de Times (9,9):** neste estilo de liderança há grande ênfase nas duas orientações, para pessoas e para tarefas, promovendo um elevado grau de interação dos participantes.

Figura 1: Grid de Liderança



Fonte: Adaptado de Blake e Mouton, 1985

Verifica-se que as teorias de liderança que apresentam foco no líder centram-se nos estilos de liderança focados em competências e habilidades, determinadas por características individuais dos líderes.

Com exceção do Estilo de Autoridade-Obediência, defendido por Blake e Mouton (1985), que enfatiza a utilização do poder legítimo. Percebe-se que pouco se fala em características pessoais como firmeza de posição, tratamento rígido com os seguidores, e outras características pessoais que privilegiam a utilização do poder coercivo.

2.3.2 Teorias com foco no contexto

Outras teorias enfatizam o contexto que envolve a prática dos líderes, afirmando que os estilos de liderança exercidos por uma pessoa devem se alternar de acordo com a situação que se apresenta. Uma das teorias com foco no contexto, mais difundidas na literatura especializada é a Teoria Situacional (Hersey e Blanchard, 1993).

Esta corrente enfoca a prática da liderança de acordo com as situações, apresentando a premissa básica que situações diferentes criam a demanda por tipos diferentes de liderança. Para essa corrente de pensamento, dois comportamentos podem ser apresentados pelos líderes: o comportamento de suporte que está focado nas pessoas por meio de estímulo à comunicação e o comportamento de direção que tem seu eixo nas

tarefas, através da apresentação de objetivos e ordens.

Os referidos autores (Hersey e Blanchard, 1993), sublinham quatro estilos diferentes de liderança, quais sejam:

- **Direcionando:** a liderança é caracterizada por um elevado comportamento de direção e baixo comportamento de suporte. Usado nos casos em que os seguidores estão comprometidos com os objetivos estabelecidos para o grupo, mas possuem pouca competência para atingir os objetivos estabelecidos pelas organizações;
- **Treinando:** há comportamentos elevados de direção e de suporte. Nestes casos, o líder deve se envolver ao máximo com as necessidades sociais dos seguidores, definindo com precisão as tarefas e os objetivos do grupo;
- **Apoiando:** o líder demonstra elevado comportamento de suporte e pouco comportamento de direção. O líder não enfatiza a definição de objetivos, mas utiliza comportamento de apoio para potencializar as habilidades individuais dos seguidores realizarem as tarefas necessárias;
- **Delegando:** neste modelo existem baixos níveis de comportamento de direção e de suporte. Este estilo passa liberdade para que os funcionários executem a tarefa sem a interferência do líder.

Outra importante teoria com foco no contexto é a Teoria Contingencial (Fiedler, 1993). Esta teoria coloca o contexto em primeiro lugar, por meio da avaliação de três variáveis situacionais, quais sejam: as relações entre o líder e os seguidores, a estrutura de tarefas e o poder de posição.

Para o referido estudioso organizacional têm-se nesta abordagem oito estilos de liderança, que variam de acordo com a modificação dos níveis de comportamento voltados para tarefas ou voltado para as relações humanas.

A divisão dos estilos de liderança neste modelo apresenta limites extremamente tênues entre os modelos, dificultando a separação conceitual dos oito estilos. Para essa identificação de estilos é utilizado um questionário específico conhecido como Chiavenato (2006) Este instrumento tem o objetivo de identificar se o líder possui

motivação para a tarefa ou motivação para os relacionamentos.

Outra teoria de liderança voltada para o contexto organizacional está associada a Teoria Caminho-Objetivo (House, 1971). O pressuposto básico é de que os subordinados apresentarão um nível maior de motivação à medida que se sentirem capazes para realizar as tarefas de sua responsabilidade.

O líder tem que se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, apresentando estilos de liderança marcados pela definição de objetivos e pela identificação do caminho mais apropriado para a consecução destes objetivos. A partir destas realidades, House (1971) identifica quatro estilos de liderança:

- **Liderança Diretiva:** é caracterizado pelo líder que apresenta aos subordinados todas as instruções sobre as tarefas que deverão ser realizadas, incluindo o que o líder espera de cada funcionário, como deve ser feito o trabalho e o espaço de tempo no qual a tarefa deverá ser finalizada.
- **Liderança de Apoio:** refere-se ao comportamento amigável e acessível do líder em relação aos seus subordinados. Ele procura atender as necessidades dos subordinados;
- **Liderança Participativa:** Este estilo é marcado pela possibilidade que o líder passa aos subordinados participarem do processo de tomada de decisão organizacional;
- **Liderança Orientada aos Resultados:** é caracterizado pelos líderes que desafiam os subordinados a realizarem suas tarefas nos níveis mais elevados de eficiência.

Vale salientar que a utilização de cada um desses estilos de liderança deve priorizar a motivação dos funcionários para que realizem suas obrigações com esmero e boa vontade, fazendo com que o líder persiga nas suas tentativas de influência o compromisso dos colaboradores (Yukl, 1998).

Para tanto, defende-se um estilo de liderança ou de monitoramento baseado nas perspectivas do líder em duas áreas de atuação: a atividade de monitoramento dos

ambientes interno e externo e a atividade voltada para a prática do grupo para a ação. Vale destacar que a Teoria dos Times defende um estilo de liderança centrado na percepção do líder.

2.3.3 Teoria com foco nas interações líder e liderados

Conhecida como Teoria da Troca Líder-Membro, esta abordagem define dois tipos de relação diádica entre o líder e um subordinado: as relações *in-group* e as interações *out-group*. As relações *in-group* são as que estão baseadas em responsabilidades ampliadas e negociadas para a atuação dos liderados. O liderado agrega novas tarefas às fixadas pela estrutura formal da empresa. Já as relações *out-group* são aquelas que se limitam às atribuições previamente definidas pelo contrato formal de cada subordinado. Segundo Lara (2012) o estilo de liderança baseado na Teoria da Troca Líder-Membro será denominado neste trabalho como Estilo de Negociação.

Ressalta-se ainda o estilo de liderança denominado de Transacional (Burns, 1978). Neste estilo de liderança a característica-chave é a troca de interesses entre líder e liderados. O eixo desta teoria é a utilização do poder de recompensa, como a forma de mobilizar a força de trabalho a alcançar os objetivos estabelecidos.

Admite-se a utilização do poder coercivo durante as tentativas em que o líder exerce a influência sobre o liderado. Assim, o resultado básico de influência do líder é a “obediência” (Yukl, 1998).

2.3.4 Teorias com foco na mudança

Existem também duas outras teorias de liderança que apresentam seu foco nas mudanças que o processo de liderança pretende alcançar. A Teoria Transformacional é uma delas. Ela se configura como um processo de liderança que, ao longo do tempo, modifica e transforma os liderados (Northouse, 2004).

Segundo Lara (2012) a Liderança Transacional mostra ter muito a ver com os princípios

behavioristas sobre o condicionamento, ou seja, o líder deveria ser capaz de mudar o comportamento dos seguidores, bastando para tanto, que fosse capaz de manipular as variáveis que estejam ao seu alcance no ambiente organizacional.

Na realidade, a Liderança Transacional não é uma estratégia usada pela verdadeira liderança, mas é um recurso de uso dos condicionantes para atingir a produtividade com qualidade no trabalho.

Em outras palavras, a liderança transformacional refere-se as “artimanhas” que o líder utiliza para cativar as outras pessoas, elevando o nível de motivação e moralidade do líder e do liderado. Quando se reporta a essa questão, de acordo Bass (1990) afirma que o processo de liderança transformacional pode se basear no carisma do líder para gerar transformações radicais no ambiente de trabalho, pelo meio da comunicação de grandes expectativas que devem ser alcançadas.

De acordo Lara (2012. p, 14) a Liderança Transformacional diz respeito à mudança, inovação e empreendimentos. As pessoas assim consideradas oferecem novos enfoques e usam sua imaginação para criar novas áreas a serem exploradas. Com relação ao relacionamento são mais intuitivas e, sobretudo, com sua empatia conseguem entusiasmar as pessoas pelos seus projetos e pela maneira de ser.

Vários autores têm procurado deixar o mais evidente possível a diferença entre os estilos de liderança transformacional e transacional devido, principalmente, ao interesse de identificação das atividades específicas para cada um dentro da organização. Esse interesse tem como objetivo aproveitar o máximo o reduto das forças de cada estilo.

Ainda Lara (2012. p, 15) acrescenta que no caso da Liderança Transformacional, esses tipos de comportamentos são: influência idealizada como comportamento, influência idealizada nas atitudes, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração idealizada.

No caso da Liderança Transacional, os comportamentos típicos são: recompensa contingente, administração por exceção ativa, administração por exceção passiva. Logo

a seguir aparece a orientação chamada *laissez-faire*, onde os líderes são avaliados a partir desses traços.

Bergamini (2009, p. 59) relata que as pessoas que se caracterizam como líderes transacionais, conseguem manter sua ligação com os seguidores; no entanto, elas servem do artifício de trocas, que fazem com que aqueles que estão associados assim permaneçam; embora por pouco tempo o vínculo perdure apenas enquanto cada uma das partes acreditar que haja algo de interesse na troca.

Líderes transformacionais são considerados como mais eficazes. Bergamini (2009, p. 111) numa das suas conclusões fala que as organizações poderão contar com líderes eficazes na medida em que saibam escolher pessoas sensíveis e estejam atentas às expectativas dos seus seguidores e tiverem recursos suficientes para atendê-las.

Em linhas gerais, as teorias como foco na mudança objetivam trabalhar a autoestima dos indivíduos para que seja possível um acréscimo moral em toda a coletividade, principalmente pela atuação do líder, de maneira enfática, objetiva e, acima de tudo, carismática. Com isso, procura-se obter o máximo de confiança e “compromisso” por parte dos seguidores, principalmente por meio da utilização do poder referencial. Entretanto, estas teorias advogam que em caso de crise, o líder pode, e deve utilizar o poder legítimo para impor as mudanças necessárias e obter “obediência” (Yukl, 1998).

Por outro lado, para lidar com as demais situações, estas teorias estimulam a adoção de um estilo participativo de liderança, principalmente baseado na criação de confiança dentro do grupo para que seja possível a concretização das mudanças necessárias.

Por oposição, existe o tipo de liderança classificado como “*Laissez-faire*” (Bass, 1990). A liderança “*Laissez-faire*” (Bass, 1990; Bass e Avolio, 2004) caracteriza-se por uma determinada apatia que o líder manifesta face aos problemas e à visão estratégica da organização, na qual “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade” (Castanheira e Costa, 2007, p. 144).

2.4 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança prendem-se com o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. O líder deve ser entusiasmado, otimista, motivado, participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados.

O tema liderança é muito estudado actualmente por administradores e implantado através de treinamentos e cursos pelos gerentes de grandes empresas.

As empresas que se preocupam com pessoas ao invés de resultados são as mais focadas em atribuir características de um líder ao gerente de uma equipe, pois elas sabem que ao se preocuparem com o capital humano o objetivo da empresa será alcançado pelos mesmos com maior eficácia.

Segundo Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. A liderança pode ser interpretada de diversas maneiras, mas todas elas acabam tendo o mesmo significado. Um bom líder deve influenciar pessoas, através de suas habilidades adquiridas para que elas satisfaçam suas vontades.

Alguns autores consideravam que o líder já nascia líder e que a liderança não poderia ser ensinada; mas ao longo dos anos verificou-se que a liderança pode ser ensinada e que o líder possui uma influência direta na equipe.

De acordo com Wagner III (2006), ultimamente, os pesquisadores começaram a propor vários estilos de liderança neo universais de liderança, que conforme outros modelos anteriores estão centrados numa característica particular do líder e excluem os seguidores e as situações como, por exemplo:

- a) os líderes autoritários que tomam praticamente todas as decisões por si mesmo eram extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua intenção, mais propenso a deixarem à organização e também eram mais produtivos, mas apenas quando eram supervisionados de perto, quando

deixados à vontade, esses grupos tendiam a parar de trabalhar;

- b) os líderes democráticos que trabalham com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões, este estilo é o preferido pelos grupos, mas as diferenças culturais devem ser observadas;
- c) os líderes liberais (*Laissez Faire* do francês "deixar fazer") que deixam que o grupo por si só faça o que quiser. Sua posição na tomada de decisões é passiva.

Wagner II (2006), ainda afirma que, para compensar qualquer deficiência relativa do cargo, deve ser verificado o perfil ou aptidão, de modo a beneficiar o conhecimento e as diferenças individuais que é crucial para fins de treinamento e transformação de pessoas.

O objectivo da investigação dessas teorias era determinar com precisão o que os líderes são e, como descrevê-lo ou retratá-lo, mas segundo Bergamini (1994), esses pesquisadores estavam particularmente interessados na identificação do tipo de comportamento do líder que é responsável para dirigir seus seguidores, então passaram a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz.

Já segundo Robbins (1999), a falha em esclarecer a importância relativa de várias teorias, não separa a causa do efeito e ignora fatores situacionais. Algumas pessoas acreditam que a liderança seja apenas um benefício ligado a função gerencial. E que só os gerentes ou dirigentes podem liderar as pessoas, se assim fosse não teríamos a necessidade de tanto investimento em palestras ou treinamento.

Segundo Bass e Avolio (2004) existem três estilos de liderança: (1) Estilo de liderança transformacional, (2) Estilo de Liderança transacional e, (3) Estilo de Liderança “*laissez-faire*”.

No estilo de liderança transformacional os líderes proporcionam um ambiente que promove nos colaboradores o espírito de Liberdade, a iniciativa para inovar e partilhar experiências e realizações com os demais, na esperança que a organização saia a ganhar com este processo (Bryant, 2003; Muchinsky, 2004; Bass e Avolio, 2004).

Bass e Avolio (2004) identificam quatro categorias neste estilo de liderança: (1) Atitude

de influência idealizada/comportamento de influência idealizada (O líder tem atitudes que promovem fortes emoções nos colaboradores, estimulam a confiança e identificação entre as partes, influenciam os seus ideais e os valores); (2) Motivação Inspiracional (O líder comunica uma visão atrativa, usa símbolos para incrementar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamento, promove o otimismo); (3) Estimulação Intelectual (O líder estimula a consciencialização dos problemas nos colaboradores, a criatividade e a imaginação, ajudando-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores); (4) Consideração Individual (O líder responde às necessidades de desenvolvimento dos liderados, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, dá-lhes retorno e delega-lhes responsabilidades).

No estilo de Liderança Transacional Bass e Avolio (2004) consider duas components: (1) Recompensa por Objetivos atingidos (O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço; (2) Gestão por Exceção Ativa (O líder monitora o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos).

Para o estilo de liderança “Laissez-faire” existem duas componentes (Bass e Avolio, 2004): (1) Gestão por Exceção Passiva (O líder assume uma atitude passiva, não chamando a atenção para as falhas detetadas e não evita que tal não aconteça. É pouco ativo e só age quando os problemas se tornam crônicos; (2) Ausência de Liderança (É um líder ausente. O líder assume uma atitude de inatividade, evitando tomar decisões, não assumindo as suas responsabilidades e não exercendo a sua moralidade).

Os resultados do estilo da liderança podem ser segmentados em três (Bass e Avolio, 2004): (1) Eficácia (A ação do líder vai de encontro às necessidades individuais e às necessidades da organização, representando bem a organização que dirige; (2) Satisfação (A ação do líder promove a satisfação dosseguidores e motiva-os para melhores desempenhos); (3) Esforço-extra (O líder desenvolve os liderados e conduz a melhores desempenhos).

Desta forma, pode-se dizer que o líder precisará extrair o melhor de sua equipe e para isso; se faz necessário o desenvolvimento de habilidades individuais de sua equipe, para adquirir mais experiência e influenciar mais seguidores.

2.5 A liderança nas organizações estruturadas para o conhecimento

Segundo Romani e Dazzi (2002, p. 47) “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é de saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”.

Covey (1996) faz a previsão de que ao líder do futuro cabe o desenvolvimento de uma cultura e sistema de valores com base em princípios para aprender e crescer, com coragem e humildade.

Segundo Leonard-Barton (1998, p. 78):

[...] os gestores precisam ser capazes e estar dispostos a intervir em interações entre grupos opositores – não para suavizar as diferenças, mas para canalizar as energias na direção positiva. Gerentes multilíngues – que são capazes de operar em mais de um domínio de especialização em que utilizam mais de um estilo cognitivo – administram estas intervenções encorajando os participantes a focar em ambos: no processo e no conteúdo da discussão.

Segundo Drucker (2000, p. 76), “a base para uma liderança eficaz na sociedade do conhecimento é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”.

Já para Nonaka (1997, p. 40):

[...] os gerentes devem propiciar aos funcionários uma estrutura conceitual que os ajude a extrair significado de sua própria experiência. Os médios gerentes sintetizam o conhecimento implícito tanto dos funcionários como dos altos. A importância da liderança nas organizações executivas, tornam este conhecimento explícito e o incorporam em novas tecnologias e produtos. Neste sentido, são verdadeiros “engenheiros do conhecimento” da empresa criadora do conhecimento.

E para Senge (2010, p. 345):

[...] o papel da liderança nas organizações de aprendizagem difere substancialmente daquele do carismático tomador de decisões. Os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Tais papéis envolvem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro.

Analisando a forma de gerir com respeito às organizações do conhecimento, Romani e

Dazzi (2002, p. 54) percebem que:

[...] há necessidade de uma série de características que conduzam a um ambiente participativo. O líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas.

Aprender em todos os níveis em uma organização vem somando força à medida que se percebe que a liderança não deve se fixar em um pedestal de conhecimento e poder, ou do poder do conhecimento. Desta forma, sabe-se que o líder acerta e erra, buscando sempre aprender, garantindo um aprendizado contínuo, por meio de desenvolvimento de habilidades e atitudes (Fleury, 1995).

2.6 O papel do líder

Pode ser observado atualmente que o foco atual dos líderes está em desenvolver atitudes de como agir, indo de encontro em como desenvolver qualidades, caráter, valores, coragem e princípios organizacionais.

Segundo Bass (1990, pp. 19-20) os “líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais que os atos dos demais os afetam a eles”. Esta análise tem o início a partir do momento que o líder influencia a equipe de forma que possam atingir as metas e aprenderem com suas experiências, habilidades, treinamentos e crenças.

De acordo com Blanchard (2007) para o bom desempenho da liderança existem algumas exigências, tais como: humildade, paciência, compromisso e o respeito em lidar com seus colaboradores para que estes o sigam de maneira instintiva.

Sendo assim, o factor influência não age sozinho, mas o conjunto de acções e o planeamento, controlos, orçamentos, elaboração de estratégias e a manutenção fazem parte dos conceitos do gerenciamento. Competências fundamentais da organização não pode ser dada apenas a importância para os processos, mas também às pessoas envolvidas no bom andamento da empresa.

Embora existam inúmeras definições sobre liderança, é possível encontrar dois elementos comuns a todos eles: de um lado o fenômeno equipe e de outro o conjunto de influências interpessoais e recíprocas.

Segundo Hunter (2004) “liderança é uma habilidade de influenciar as pessoas para que trabalhem entusiasmamente visando atingir os objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do carácter”.

Contudo, o líder tem seguidores e estes podem ou não fazer parte de uma equipe. Isto se deve à diversidade de personalidade, cultura e objetivos podendo surgir dificuldades no relacionamento podendo ser superadas quando o ambiente se torna democrático.

O comprometimento para Medeiros (1997, p. 24), é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Trás a tona, o relacionamento do líder com a sua equipe. Ao gestor, cabe desta forma ter clareza quanto aos caminhos que almeja construir junto aos membros da equipe criando condições para a participação de todos no trabalho de forma ampla e efetiva tanto na tomada de decisão quanto na organização do trabalho a ser executado.

Os líderes mais eficazes possuem um estilo de liderança próprio, e mudam com a agilidade necessária sempre que possível, acompanhando tendências e novas perspectivas de mercado colocando em prática nas organizações os melhores métodos gerenciais.

Por estarem envolvidos com os métodos gerenciais atuais e cada dia mais frequentes podendo se tornarem obsoletos para a rotina da empresa, devido o surgimento de novas técnicas e conceitos.

Sievers (1998) destaca que os estudos promovem o entendimento de sonhos pelos líderes

cria o motor que motiva o colaborador a trabalhar indo de encontro às expectativas da organização. Contudo, é desejo de todo o líder ver os colaboradores integralizados com os objetivos da organização, visando sempre o máximo de produtividade e os seus resultados.

Segundo Sievers (1998, p. 22), a busca por teorias perde o foco no homem. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação. O indivíduo passa a ser instrumentalizado.

A teoria de motivação de Maslow, mencionado em Robbins (1999) resalta dois pontos determinantes. Em um primeiro momento se alguma das necessidades do colaborador estiver sendo ameaçada, e estas defendidas mesmo que se tenha de descer alguns níveis na hierarquia.

Em outro momento, determina que cerca de cinquenta por cento das motivações humanas vem do interior do ser humano, e os demais cinquenta por cento vêm de fora, ou seja, especialmente dos incentivos praticados pela liderança. Não se trata de uma fórmula matemática, apenas uma forma de demonstrar que a motivação significa muito mais do que o ser humano pode imaginar.

O líder tem assim, um papel fundamental nesta proporção mencionada com o colaborador, propagando a motivação dos que estão ao redor, tendo a necessidade de conhecimentos relevantes e também do conhecimento de conceitos sobre inteligência emocional para o desenvolvimento do plano estratégico adequado e realizável.

Cabe lembrar que toda a teoria ou boa prática organizacional deve ser adaptada a realidade da organização que é constituída de humanos e não apenas de instrumentos. Onde um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo.

Desempenho e bem-estar, eram conceitos que até alguns anos atrás eram considerados antagônicos, no entanto, aos poucos, felizmente, isso foi se modificando. As empresas se

humanizaram, e passaram a dirigir os holofotes para o capital humano, assim que perceberam que são as pessoas que fazem a diferença e que esse capital não lhe pertence, apenas está à sua disposição, enquanto for capaz de gerenciá-lo de maneira eficaz.

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. Nesse contexto, o treinamento em liderança tornou-se um campo fértil do conhecimento. Muitas pesquisas e estudos foram realizados e muitas ferramentas interessantes foram desenvolvidas.

Observa-se que dois aspectos são comuns à maior parte dos programas de treinamento de liderança. O primeiro é o desenvolvimento da capacidade de enxergar cada subordinado como uma pessoa "única", com características, expectativas, ambições, desejos e necessidades próprias. O segundo, como consequência do primeiro, é o entendimento de que, para cada tipo de colaborador, é necessário que se aplique um estilo de liderança apropriado.

Percebe-se que o colaborador põe à disposição da empresa o melhor de suas potencialidades quando está motivado, ou seja, quando percebe que o ambiente organizacional oferece condições para que ele realize seus desejos: de ser ativo e participativo, de poder fazer escolhas, de pertencer a um grupo em que é bem acolhido e respeitado, de desenvolver suas competências, de realizar, de ser reconhecido e de se sentir importante.

Numa análise bem superficial, é possível extrair algumas dicas para que o Líder seja eficaz:

- 1ª Nunca perde o foco de suas metas "apresentar bons resultados é fundamental"
- 2ª Dedica-se algum tempo para conversar com cada um de seus subordinados, para saber quais são suas expectativas, analisar seus pontos fortes, seus pontos a desenvolver, conversar sobre suas metas, sobre a empresa. "é importante que ele saiba que pode te procurar quando necessitar".
- 3ª Tratar seus subordinados como gostaria de ser tratado, já que eles são

humanos (como o líder) e têm competências que podem disponibilizar para o cumprimento das metas, caso se sintam motivados.

Liderança é uma competência que, com bons propósitos e determinação, se desenvolve a cada dia. Os programas de Treinamento, a literatura específica e o coaching, aceleram esse desenvolvimento.

2.7 Competências nas organizações

Os estudos sobre competências foram iniciados com o objetivo de identificar todas as variáveis responsáveis por um alto desempenho de uma pessoa baseadas em um desenho de cargo.

De acordo com Pereira *et al.* (2006, p. 6) afirma que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, um conjunto de habilidades humanas que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.

Esta abordagem considera a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, aos saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado.

Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender a demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas.

Em tais situações, as organizações deverão competir não mais mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, tratam de acordo com Pereira *et al.* (2006, p. 7) do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e gerências inerentes a uma organização.

Ainda para estes autores Pereira *et al.* (2006, p. 7) “competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência”.

Para Zarifian (2001), a competência é a colocação de recursos em ação em uma situação prática. Não somente aqueles recursos que possuímos ou adquirimos, mas aqueles que sabemos como colocar em ação. É uma inteligência prática das situações que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transforma-os à medida que a diversidade das situações aumenta.

A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). É a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Existem algumas palavras-chave no que Zarifian (2001) considera uma definição multidimensional da competência: iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, conhecimentos adquiridos, transformação, diversidade, mobilização dos atores e compartilhamento. Essas palavras-chave dizem respeito à principal virtude da lógica da competência segundo Zarifian (2001) pretende alçar o sujeito ao primeiro plano do processo do trabalho, centrando atenção sobre o indivíduo e suas qualidades.

O trabalho baseado em eventos ou situações eventuais, a necessidade de comunicação e a economia do serviço foram às mudanças que recolocaram o homem como centro do

mundo do trabalho. A sociedade da informação e do conhecimento possui essa característica.

O conhecimento existe somente no ser humano e somente pode ser mobilizado pelas pessoas. O mesmo acontece com a competência. Há basicamente dois tipos de competências organizacionais: as básicas, que garantem a sobrevivência de uma empresa, pois se não possuíssas competências, estará fora do mercado; e as essenciais, que permitem a diferenciação de uma empresa no mercado.

A gestão da qualidade hoje em dia, por exemplo, para muitas empresas, faz parte de uma competência básica, mas nem por isso deixa de ser importante. De acordo Pereira *et al.* (2006, p. 8) propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*) Esta abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Para os defensores desta abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas. Ainda de acordo Pereira *et al.* (2006) e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos.

Ainda para Pereira *et al.* (2006) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento).

Mapear as competências essenciais e individuais da organização torna-se vital para garantir a sobrevivência das organizações. E a partir desses dados a empresa poderá realmente conhecer seu potencial humano.

2.8 As Competências da liderança

Retomando o conceito de Le Boterf (1995) e Fleury e Fleury (2000, p. 2) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo”. A introdução da expressão “agregar valor” implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional.

Segundo (Mills, Platts e Bourne, 2002, p. 9-14) uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa, uma competência é construída a partir de um conjunto de blocos denominados recursos.”

No futuro, a competência crucial das empresas será a habilidade de criatividade e continuamente destruir-se e refazer-se para atender às demandas do consumidor. Cada um na organização deverá ter a responsabilidade de tomar atitudes imediatas, pois uma empresa precisa de liderança por toda parte na organização, e esta liderança é a habilidade de enxergar a realidade como realmente é e mobilizar a resposta apropriada.

A habilidade de ensinar liderança é uma das competências essenciais das organizações vencedoras, e estas são boas em ensinar liderança porque quem ensina são líderes comprovados e porque líderes são aprendizes ávidos. Segundo Tichy e Cohen (1999) esses líderes têm ideias, valores, energia, tomar decisões difíceis e estimular e recompensar os outros - e histórias.

A essência da verdadeira liderança é avaliar situações de mudança e motivar os outros a agir de maneira apropriada. Liderança está muito mais para pensar, julgar, agir e motivar do que para estratégias, metodologias e ferramentas. Liderança é o reflexo da maneira de pensar de uma pessoa e de seu posicionamento perante o mundo, onde podemos perceber o resultado transmitir ideias e questionamentos através de histórias.

Neste contexto é interessante analisar o papel da cultura organizacional perante os colaboradores, pois esta quando compreendida e aceita, passa a fazer parte do indivíduo, assim fazendo com que os grandes líderes possuam maior confiança nos seus seguidores perante as actividades a serem executadas. Estes por sua vez, tendo arraigado a cultura da organização, passam a entender e apoiar as decisões tomadas pelo líder.

Em muitas empresas a liderança contenta-se com melhorias da eficácia operacional. Mas o ponto central da liderança é a estratégia, ou seja, a definição e divulgação da posição exclusiva da empresa, o exercício das opções excludentes e o desenvolvimento da compatibilidade das atividades. Eficácia operacional e estratégia são essenciais à prosperidade das empresas. Mas, enquanto o aprimoramento da eficácia operacional deve envolver todos os empregados, o direcionamento estratégico deve ser assumido pelo líder.

2.9 Comunicação interpessoal e organizacional

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. A falha de comunicação é fonte mais frequentemente citada de conflitos interpessoais.

De acordo Chiavenato (2006), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

Segundo Souza et al (2009 p. 23) “o comportamento Humano nas organizações sofre influências pessoais (personalidade, motivação, expectativas, objetivos pessoais) e ambientais (cultura, ambiente de trabalho)”.

As relações humanas estão voltadas para atitudes e ações desenvolvidas com os grupos e pessoas. Toda pessoa procura entrar em grupo e ser aceita e compreendida de forma a seguir seus interesses e aspirações. Cada pessoa tem uma personalidade que pode ser influenciada por outro indivíduo ou grupo. A compreensão dessas relações contribui para

melhorar a produtividade dos empregados, porque pode falar de uma forma mais espontânea e de uma maneira sadia.

O comportamento humano é resultado de um conjunto de fatos coexistentes, que podem ser entendidos como um campo de forças dinâmico inter-relacionado. Portanto, o comportamento de uma pessoa depende não somente de suas experiências passadas, mas também do meio ambiente psicológico atual. (Neto, 2001, p. 57)

O foco das organizações é enfrentar a competitividade e sobreviver às novas exigências de mercado. No passado a comunicação organizacional tinha como função apenas estabelecer elos de relacionamentos com o emissor e receptor.

Já para Bueno (1995 p.9), diz que: “Hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”. Segundo (Kunsch, 1997) atualmente O planejamento de uma política de comunicação deve integrar as ações dos vários departamentos da organização. Podemos dizer que as estratégias devem ser bem definidas e transparentes, isto significa que manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes.

A comunicação deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão, a solidariedade, a competência, a eficiência. (Kunsch, 1997, p.129)

As lideranças devem, portanto, liderar o processo de comunicação, motivar os empregados para que se engajem ao processo e acima de tudo, dar as ferramentas, os treinamentos, recursos (tempo, gente e dinheiro), onde irão construir um relacionamento de confiança. (Marques, 2004).

A comunicação favorece um ambiente de trabalho com eficácia, ela pode fluir de três formas: descendente, ascendente e lateral. A descendente acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente quando a comunicação é dirigida para os mais altos escalões proporcionando um feedback sobre metas, planejamento e a comunicação lateral é quando a comunicação acontece com pessoas de um mesmo grupo.

Todos os três níveis são importantes, porém a ascendente deve acontecer de forma bem clara, inovadora, proporcionando um ambiente aberto à comunicação. A ascendente e a lateral devem favorecer um ambiente harmonioso e influenciar na motivação dos

funcionários

a comunicação é o processo básico pelo quais os gerentes e os profissionais realizam suas tarefas; e as pessoas em posição de autoridade consistentemente consideram a habilidade de comunicação como algo vital para o sucesso.” (Dubrin 2003, p.204)

A qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância explicitados abaixo por Ruggiero (2002):

- Prioridade à comunicação: qualidade e programação da comunicação assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores.
- Processo de busca: proatividade de cada colaborador em buscar as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho.
- Autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de jogos de faz de conta e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que foi comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- Individualização: considerar as diferenças individuais, garantindo a sinergia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base: desenvolvimento do saber ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais, assegurando a qualidade das relações internas;
- Velocidade: rapidez da comunicação dentro da empresa, maximizando sua qualidade e níveis de contribuição aos objetivos maiores;
- Adequação tecnológica: equilíbrio da tecnologia e do contato humano.

Já Chiavenato (2001, p. 165), apresenta a comunicação como sendo:

Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.”

Logo numa organização é tão importante a comunicação, quer seja entre os líderes, os

liderados como também os parceiros direito da organização.

2.10 A satisfação com o trabalho

O estudo da satisfação no trabalho enquanto objeto de investigação científica começou no início do século XX, num período marcado pelo modelo taylorista da organização do trabalho, que foi sendo questionado fruto da valorização do factor humano nas organizações (Lima, Vala, & Monteiro, 1988; Spector, 1997), no qual a satisfação com o trabalho passou a ser considerada relevante da a sua influência na produtividade das organizações e à realização pessoal dos trabalhadores, sendo apontada como uma importante vantagem no actual contexto competitivo (Dambi, 2014; Gomes & Borba, 2015).

Deste modo, os trabalhadores começam a ser vistos como “clientes internos” (Kotler e Keller, 2016) com expectativas sobre a organização onde exercem funções, pelo que importa mobilizar esforços para os satisfazer e manter (Hernandez & Melo, 2003). Atualmente deixam de ser vistos como mão-de-obra e assumem a função de parceiros/colaboradores, procurando-se criar um ambiente e clima organizacional que os motive, envolva e promova a sua satisfação, pois estas variáveis têm impacto no processos organizacionais, na qualidade dos produtos/serviços oferecidos, na produtividade, no desempenho profissional e na intenção de turnover (De Oliveira, 2015).

Deste modo, o paradigma atual têm olhado para satisfação como um determinante do funcionamento e sucesso das organizações, havendo a preocupação dos líderes (gestores) em promoverem um clima organizacional que promova o envolvimento, a participação, o desempenho, a criatividade e produtividade dos colaboradores (Castro, et al., 2011). O bem-estar e satisfação dos trabalhadores é um pré-requisito para um Marketing externo bem sucedido (Gronroos, 1995).

Segundo Tamayo (2000) e Devi e Nagini (2013) a satisfação laboral é um sentimento e estado emocional agradável que resulta de uma experiência laboral positiva, em que os resultados obtidos estão alinhados com as expectativas do colaborador com o trabalho. Para esta percepção da satisfação muito contribuem fatores, tais como o salário, condições

sociais e de trabalho, reconhecimento e progressão na carreira, relações interpessoais, etc. e que podem determinar o tempo de permanência na organização (Hernandez & Melo, 2003; Gomes & Borba, 2015; De Oliveira, 2015; Freitas, 2016).

Um funcionário satisfeito irá contribuir para a competitividade e desenvolvimento da organização na qual trabalha, tornando-a mais dinâmica, eficiente e eficaz (Hernandez & Melo, 2003; Dambi, 2014).

Os trabalhos de Devi e Nagini (2013) atestam que altos níveis de satisfação laboral estão associados a altos níveis e compromisso, alta produtividade e níveis baixos de rotatividade (turnover) e absentismo.

De acordo Judge e Ilies (2004) as pessoas mais alegres e positivas tendem a ser mais produtivas no trabalho, acima de tudo quando esses resultados são valorizados (Alcobia, 2001).

2.11. Desempenho Profissional

O desempenho profissional é uma das dimensões importantes da gestão de recursos humanos, tratando-se de um conceito difícil de medir (Neely, 2002) pois trata-se de uma categoria comportamental que integra simultaneamente diversas dimensões individuais (competências, afetos, habilidades), psicossociais, interpessoais e situacionais (Bendassolli, 2012).

Como refere Sonnentag e Frese (2002), o desempenho é da máxima importância para uma organização e para as pessoas que trabalham na empresa. Segundo Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) o desempenho é um comportamento, episódico, avaliativo e multidimensional, realizado num determinado período de tempo (Motowidlo, 2003) através do qual o colaborador pode acrescentar valor à organização (Campbell, 1990) e contribuir para a sua eficácia individual.

Segundo Beal et al. (2005), o desempenho dos colaboradores não é constante, podendo existir alterações ao longo da jornada de trabalho e de um dia para outro.

Para Sonnentag e Frese (2002) o desempenho é um conceito multidimensional e dinâmico que compreende um aspecto comportamental e um resultado, em que se encontram dois

tipos diferentes de desempenho: o desempenho de tarefa (actividades que transformam as matérias-primas nos produtos e serviços que a organização produz) e o desempenho contextual (actividades técnicas como a coordenação, planeamento, supervisão) (Beal et al, 2005), o que significa que certos aspectos do desempenho podem depender de outras variáveis que não sejam os aspectos comportamentais, mas ambos contribuem para o desempenho global (Motowidlo & Van Scotter, 1994; De Oliveira, 2015, Freitas, 2016).

Na revisão de literature efetuada, estudos há (Guest, 1997; Dambi, 2014; Gomes & Borba, 2015; De Oliveira, 2015) que referem que o desempenho pode ser considerado uma consequência da motivação, havendo uma associação positiva entre o estilo de gestão e desempenho profissional.

2.12. Intenção de Turnover

Um clima e ambiente organizacional desfavoravel, as insuficientes condições laborais e o relacionamento interpessoal e as pressões competitivas atuais sobre os trabalhadores estão relacionadas com a insatisfação no trabalho, absentismo e a intenção de abandonara a organização. Fala-se da intenção de *turnover* quando existe a vontade dos trabalhadores abandonarem as organizações onde trabalham (Mobley *et al.* 1979; George e Jones, 1996; Carmeli e Weisberg, 2006; Freitas, 2016).

A intenção de turnover pode ser influenciada por uma série de fatores do ambiente organizacional, tais como as relações interpessoais, o salário, diminuição do comprometimento no desempenho de funções ou, mesmo, por razões externas à organização (Macedo, 2008; Freitas, 2016), mas que trazem custos e prejuizos organizacionais (recrutamento e seleção de novos quadros, custos de formação, desmoralização dos colaboradores, quebra no fluxo de trabalho, etc) (Mowday, 1984; De Oliveira, 2015).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Nota Introdutória

Os processos de liderança, como apresentados anteriormente, estão presentes nas organizações tornando-se essencial para a busca de melhores resultados, pois todas as empresas são compostas por pessoas que necessitam ser lideradas para atingirem os objetivos esperado.

A revisão bibliográfica efectuada procurou dar este embasamento para que as discussões seguintes pudessem ser desenvolvidas. Neste movimento metodológico que compõe este projeto, procurou-se evidenciar esta importância e a relevância do tema para o contexto aqui discutido.

De acordo com a teoria pesquisada, observam-se as diferentes abordagens e os modelos de liderança, que permitirão, após da investigação de campo, obter as respostas esperadas por este projecto de pesquisa.

Do exposto anteriormente, a análise da bibliografia de referência revelou a necessidade da discussão dos aspectos de liderança para os processos de formulação e implementação da estratégia organizacional, alinhada aos objetivos das organizações tal como na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola, foco deste estudo.

De modo a justificar e explicar o quadro metodológico da investigação, este capítulo procura descrever o processo de investigação realizado nesta dissertação de mestrado.

Assim, será apresentado o problema (expresso em interrogações, os objectivos, o design da pesquisa, o método e o instrumento de recolha de dados, bem como o método de análise dados.

3.2. Método e fases do estudo empírico

Para iniciar um projecto de pesquisa deve-se definir primeiramente o objeto de estudo a ser pesquisado, a partir da definição clara do problema com a consequente formulação dos objetivos. Para ambas as situações são necessários a utilização de métodos adequados para a concretização dos objetivos pretendidos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006) o método de investigação nada mais é do que um conjunto de atividades que se realizadas de forma sistemática e racionais permitem que os objectivos sejam alcançados.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 43) a pesquisa científica traduz-se na "[...] realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante aplicação do método científico."

Gil (1996) recomenda que o projecto de investigação descreva o processo de pesquisa e as etapas que serão desenvolvidas para atingir os objectivos, devendo primar pela objetividade, clareza e rigor científico.

Segundo Lakatos e Marconi (2006), o processo de investigação pode ser organizado em diferentes fases: (1) Definição do problema, (2) Abordagem ao problema; (3) Concepção da pesquisa; (4) Recolha de dados (trabalho de campo); (5) Análise de dados; (6) Elaboração do relatório.

3.2.1. Definição do Problema e questões de pesquisa

A literatura, nesta matéria é clara, havendo unanimidade dos diferentes autores consultados, ao considerar que a definição do problema é o princípio de todas as investigações (Gil, 1996; Malhotra, 2004; Lakatos e Marconi, 2006), pois define o rumo e orienta todo o processo de investigação.

Gil (1996) recomenda que o problema seja expresso de forma clara e objetiva através de interrogações, ao mesmo tempo que seja exequível ao nível de trabalho empírico (capacidade de resolução).

Assim, a questão de partida que orientou a presente investigação foi a seguinte: *de que modo os docentes percebem a liderança existente na gestão escolar e como isso contribui para o seu desempenho, satisfação e "intenção de turnover"?*

Através deste grande questionamento surgiram outras questões de pesquisa:

- Qual a percepção das professores quanto ao estilo de liderança que prevalece na escola?

- Quais os resultados do estilo de liderança?
- Qual o grau de satisfação com a escola?
- Qual a percepção do desempenho profissional dos docentes?
- Os docentes têm intenções de continuar na escola ou de sair?
- Existem diferenças entre a idade, o género e as habilitações relativamente às percepções sobre o estilo de liderança, aos seus resultados, o desempenho profissional, a satisfação com a escola e a intenção de turnover?

3.2.2. Objetivos da pesquisa

Tendo em consideração o problema e as questões de pesquisa definiram-se os objetivos da investigação (Gil, 1996; Malhotra, 2004; Lakatos e Marconi, 2006).

Assim, e tendo em consideração o objetivo principal da pesquisa (analisar a percepção dos professores sobre o estilo de liderança predominante na escola e a sua influência para o sucesso da gestão escolar e o seu impacto na satisfação, no desempenho profissional e na intenção de “turnover”), definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a forma como é exercida a liderança na escola;
- Identificar o estilo de liderança predominante da direção da escola;
- Conhecer os resultados do estilo de liderança;
- Analisar a percepção dos docentes quanto ao seu desempenho profissional;
- Avaliar a satisfação dos professores com a gestão escolar
- Avaliar a influencia do estilo de liderança no desempenho profissional, na satisfação e na intenção de turnover;
- Identificar diferenças ao nível do género, da idade, das habilitações literárias relativamente à percepção dos estilos de liderança, os resultados da liderança, à percepção do desempenho profissional dos docentes, à satisfação com a gestão escolar e à intenção de turnover.

3.2.3. Hipóteses de investigação

Tendo por base os estudos identificados na literatura (Bass e Avolio, 2004; de Faria, 2008;

Gonçalves, 2008; Dambi, 2014; Pacheco, 2015; Lima e Souza, 2015; de Sousa, 2016) definiram-se as seguintes hipóteses:

H1: Os estilos de liderança percebidos pelos docentes que apresentam frequências elevadas são o estilo transformacional, seguindo do estilo transaccional e, por último, o estilo “laissez-faire”.

H2: O estilo de liderança percebido pelos docentes varia com o género.

H3: O estilo de liderança percebido pelos docentes difere com a idade.

H4: O estilo de liderança percebido pelos docentes varia com as habilitações académicas.

H5: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e os resultados ao nível do esforço extra, eficácia e satisfação.

H6: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido, o desempenho profissional, a satisfação com a gestão escolar e a intenção de turnover;

H7. A satisfação com a gestão escolar tem impacto positivo e significativo no desempenho profissional e na intenção de turnover.

3.2.4. Design e instrumento de pesquisa

Tendo por base a classificação clássica dos estudos em exploratórios, descritivos e causais (Lambin, 2000; Malhotra, 2004), considera-se que a presente investigação utiliza um design descritivo, pois pretende-se investigar a percepção dos professores quanto ao estilo de liderança predominante na escola e a sua influência na satisfação, no desempenho e na intenção de turnover, procurando-se estabelecer relações entre as variáveis independentes e dependentes.

Deste modo, esta pesquisa classifica-se como quantitativa (Lambin, 2000; Malhotra, 2004; Lakatos e Marconi, 2006), pois procura simultaneamente estudar o fenómeno, compreender o problema e, também, quantificar. Para responder às questões e aos objetivos da pesquisa, bem como às hipóteses formuladas, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, com design descritivo (Lambin, 2000; Malhotra, 2004) com o objetivo de

medir, quantificar e analisar as relações de causalidade (Lakatos e Marconi, 2006), pelo que se justifica aplicar o instrumento de questionário.

O questionário foi organizado e dividido em grandes blocos, tendo-se recorrido a escalas e métricas reconhecidas e testadas cientificamente.

Assim, o primeiro bloco continha variáveis independentes e que permitiam caracterizar o respondente: género, idade, estado civil e habilitações literárias, nacionalidade.

Seguidamente, e para avaliar o estilo de liderança, utilizou-se a escala desenvolvida por Bass e Avolio (2004), designada por *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*, que tem por objetivo identificar os estilos de liderança presentes na escola através da perceção dos professores (Avolio, Bass & Jund, 1999; Tejeda, Scandura & Pillai, 2001).

Pretendeu-se avaliar o modo como os docentes percecionam o estilo da liderança exercida na escola nas suas vertentes transformacional, transacional e “*laissez-faire*” e os seus resultados na gestão escolar (eficácia, satisfação e esforço-extra).

As quarenta e cinco (45) questões do MLQ são agrupadas em doze (12) dimensões, as quais correspondem aos quatro (4) componentes de análise: (1) liderança transformacional – com 5 (cinco) áreas de atuação; (2) liderança transacional – com duas (2) áreas de atuação; (3) “*laissez-faire*” – com duas (2) áreas de atuação; e (4) resultados da gestão – com 3 (três) áreas de atuação (Bass e Avolio (2004).

No estilo de **Liderança Transformacional** existem quatro componentes (Bass e Avolio, 2004):

(1) Atitude de influência idealizada/comportamento de influência idealizada.

O líder tem atitudes que promovem fortes emoções nos colaboradores, estimulam a confiança e identificação entre as partes, influenciam os seus ideais e os valores

(2) Motivação Inspiracional.

O líder comunica uma visão atrativa, usa símbolos para incrementar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamento, promove o otimismo;

(3) Estimulação Intelectual.

O líder estimula a consciencialização dos problemas nos colaboradores, a

criatividade e a imaginação, ajudando-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores;

(4) Consideração Individual.

O líder responde às necessidades de desenvolvimento dos liderados, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, dá-lhes retorno e delega-lhes responsabilidades.

No estilo de **Liderança Transacional** existem duas componentes (Bass e Avolio, 2004):

(1) Recompensa por Objetivos atingidos.

O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço;

(2) Gestão por Exceção Ativa.

O líder monitora o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.

Relativamente ao estilo de liderança **“Laissez-faire”** existem duas componentes (Bass e Avolio, 2004):

(1) Gestão por Exceção Passiva.

O líder assume uma atitude passiva, não chamando a atenção para as falhas detetadas e não evita que tal não aconteça. É pouco ativo e só age quando os problemas se tornam crônicos;

(2) Ausência de Liderança.

O líder assume uma atitude de inatividade, evitando tomar decisões, não assumindo as suas responsabilidades e não exercendo a sua moralidade. É um líder ausente.

Os resultados do estilo da liderança podem ser segmentados em três (Bass e Avolio, 2004):

(1) Eficácia.

A ação do líder vai de encontro às necessidades individuais e às necessidades da organização, representando bem a organização que dirige.

(2) Satisfação.

A ação do líder promove a satisfação dos seguidores e motiva-os para melhores desempenhos.

(3) Esforço-extra.

O líder desenvolve os liderados e conduz a melhores desempenhos.

A tabela seguinte apresenta-se a escala MLQ, nas suas dimensões e componentes.

Tabela 1: Dimensões, componentes e perguntas do MLQ

Dimensões	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)			
	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Resultados
1. Atitude de Influência Idealizada IIA - Idealized Influence Attitudes	16, 24, 25, 31	,		
2. Comportamentos de Influência Idealizada IIB - Idealized Influence Behavior	12, 20, 29, 40			
3. Motivação Inspiracional IM – Inspirational	15, 19, 32, 42			
4. Estimulação Intelectual IS - Intellectual Stimulation	8, 14, 36, 38			
5. Consideração Individual IC – Individual Consideration	21, 25, 35, 38			
6. Recompensa por Objetivos Atingidos CR – Contingent Reward		7, 17, 22,41		
7. Gestão por Exceção Ativa MBEA – Management by Exception Active		10, 28,30,33		
8. Gestão por Exceção Passiva MBEP – Management by Exception Passive			9, 18, 23, 26	
9. Ausência de Liderança LF- Laissez-faire			11, 13, 34,39	
10. Eficácia Effectivness				43, 46, 49
11- Satisfação Satisfaction				44, 47, 50
12- Esforço Extra Extra Effort				45, 48, 51

Fonte: Adaptado de Bass e Avólio (2004)

Os inquiridos respondiam numa escala do tipo Likert de 5 pontos, em que “0” significava “nunca” e “4” “frequentemente”

Para avaliar a satisfação com a gestão escolar teve-se em consideração a escala geral de satisfação desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979). Todavia, por questões operacionais, optou-se por colocar apenas uma questão geral (satisfação geral), recorrendo a uma escala de tipo Likert de cinco pontos que varia entre “Muito Insatisfeito” (1) e “Muito Satisfeito” (5).

Para avaliar o desempenho profissional teve-se por base uma adaptação da escala de Auto-Percepção de Desempenho (Williams & Anderson, 1991), mais recentemente utilizada por Vandenabeele (2009) e Ferreira (2012), numa versão reduzida que contemplou 4 itens (Tabela 2) classificados num *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos, que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Tabela 2. Escala de Desempenho Profissional

Desempenho Profissional	Eu penso que sou um bom professor
	Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha escola
	Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas.
	Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta escola

Fonte: adaptado de Williams & Anderson (1991), Vandenabeele (2009) e Ferreira (2012)

Por fim, para avaliar a intenção de turnover teve-se em consideração a escala desenvolvida por Hang *et al* (2007) e adotada recentemente por Costa (2015), sendo constituída por 3 itens (tabela).

Tabela 3: Escala “Intenção de turnover”

Intenção de Turnover	Logo que possível tenciono abandonar esta organização.
	Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização
	Penso frequentemente em abandonar esta organização

Fonte: autor, baseado em Hang *et al* (2007) e Costa (2015)

Os inquiridos podiam avaliar cada item através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos em que “1” significava “Discordo Totalmente” e “5” significava “Concordo Totalmente”.

Tal como recomendam os especialistas em metodologia (Malhotra, 2004; Lakatos e Marconi, 2006), o questionário foi sujeito a um pre-teste junto de 10 docentes de uma outra escola, e uma vez que não foram identificados quaisquer problemas, considerou-se esta a versão definitiva (ver apêndice) a ser administrada à amostra de docentes da escola.

3.2.5. Procedimento

Depois de obtida a autorização da escola (Malhotra, 2004; Lakatos e Marconi, 2006) procedeu-se à administração do questionário nas próprias instalações da organização.

O investigador apresentou os objetivos da investigação, garantindo desde logo a

confidencialidade dos dados e o anonimato dos respondentes (Gil, 1996; Lakatos e Marconi, 2006). A administração do questionário decorreu no final da jornada laboral, demorando, em média 10 minutos a responder.

Depois de preenchidos os questionários eram devolvidos ao investigador que agradeceu a colaboração

3.3. Técnicas de análise de dados

Após a recolha dos dados, a fase seguinte, consiste na análise e interpretação da informação recolhida, de modo a encontrar respostas ao problema da investigação e aos objetivos anteriormente definidos (Gil, 1996).

Para análise de dados recorrer-se-á a uma análise univariada de dados, através da estatística descritiva (médias, mínimo, máximo e desvio padrão) e ao método diferencial (Pinto, 1990), realizando cruzamentos e correlações entre as variáveis, procurando também identificar diferenças entre grupos (análise do qui-quadrado e teste T) – (Pestana e Gageiro, 2005).

Para a análise de dados recorrer-se-á ao SPSS versão 21 – *Statiscal Package For Social Science*.

No capítulo seguinte far-se-á a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através do questionário.

3.4. Notas Conclusivas

Este capítulo teve como objetivo justificar e descrever o processo da investigação.

Depois de definido o problema, as questões, os objetivos e as hipóteses da pesquisa, houve o cuidado de encontrar as opções metodológicas adequadas para encontrar respostas para a investigação.

Trata-se de um estudo empírico quantitativo, com design descritivo e que utiliza o

questionário como instrumento de recolha de informação. Este método é ajustado ao problema e aos objetivos da pesquisa, pois pretende-se, não só estudar e compreender o fenómeno, mas também estabelecer relações entre as variáveis.

As escalas selecionadas resultaram de modelos testados e reconhecidos no meio científico, tendo-se selecionado e adaptado quatro escalas: *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ* de Bass e Avolio (2004), a escala geral de satisfação desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979), a escala de Auto-Percepção de Desempenho de Williams e Anderson (1991) e a escala de intenção de turnover desenvolvida por Hang *et al* (2007), recentemente adotada por Costa (2015).

O capítulo seguinte será dedicado à análise e exploração dos dados recolhidos através do questionário.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Nota Introdutória

Após a recolha dos questionários preenchidos procedeu-se à codificação e inserção no software de análise estatística (SPSS versão 21 – *Statistical Package For Social Science*), de modo a proceder ao tratamento da informação e a análise estatística dos dados, que permita responder às questões e aos objetivos da investigação.

Assim, e por questões operacionais, começa por se fazer a caracterização da amostra seguindo-se a análise univariada dos dados tendo em consideração as várias dimensões do modelo conceptual desenvolvido (*Multifactor Leadership Questionnaire*; Desempenho, Satisfação com a escola, *Intenção de Turnover*). Assim, após a avaliação da confiabilidade das escala utilizadas, através do cálculo do Alfa de Cronbach, proceder-se-á à análise fatorial através do método ACP (Análise de Componentes Principais) e à estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, média e desvio padrão).

Posteriormente, far-se-á uma análise bivariada dos dados, através do recurso a correlações, regressão linear e comparação de médias (teste T)

No final, procurar-se-á fazer a discussão dos resultados obtidos, comparando as evidências empíricas obtidas com os estudos identificados na literatura e que suportaram a presente investigação.

4.2. Perfil da amostra

Foram distribuídos 100 questionários, tendo sido recolhidos e validados 88 (88%), número aceitável e que permite a análise e o tratamento estatístico dos dados.

Em termos de género, tal como se sintetiza na tabela seguinte, os inquiridos pertencem maioritariamente do género feminino (47), sendo que o género masculino contou com 41 respondentes (46,6%).

A amostra estudada é relativamente jovem, pois apenas oito inquiridos (9,1%) possuem uma idade superior a 50 anos. Assim, 40 inquiridos (45,5%) têm idade inferior a 35 anos de idade, assim como há 40 inquiridos no escalão etário dos “36-50” anos de idade

(45,5%).

Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possui uma Licenciatura (53,4%) e o Bacharelato (45,5%). Apenas um dos inquiridos possui mestrado (1,1%).

As áreas de formação estão relacionadas com a “Educação/Ensino/Pedagogia” (34,1%), Geografia/História (19,4%), Psicologia/sociologia (12,5%) e Matemática (11,4%). Apenas um dos respondentes tinha formação em Recursos Humanos (1,1%).

Por outro lado, a maioria dos respondentes é solteiro (47,7%), seguindo-se 31 respondentes que são “casados/união de facto” (35,2%). Há cinco inquiridos divorciados (5,7%) e dez viúvos (11,4%).

Tabela 4. Dados descritivos sobre a amostra

Variáveis	F (n=88)	%
Género		
Masculino	41	46,6
Feminino	47	53,4
Idade		
Até 35 anos	40	45,5
De 36 a 50 anos	40	45,5
Mais de 50 anos	8	9,1
Habilitações literárias		
Bacharel	40	45,5
Licenciado	47	53,4
Mestrado	1	1,1
Estado Civil		
Solteiro	42	47,7
Casado / união de facto	31	35,2
Divorciado	5	5,7
Viúvo	10	11,4
Área de Formação		
Biologia/Física/Química	6	6,8
Educação/Pedagogia/Ensino	30	34,1
Línguas	5	5,7
Matemática	10	11,4
Psicologia/Sociologia	11	12,5
Geografia/História	17	19,4
Motricidade/Educação Física	4	4,5
Direito	4	4,5
Recursos Humanos	1	1,1

4.2. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

A análise da confiabilidade sobre a totalidade dos itens que compõem a escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), obteve um alfa de Cronbach de 0,90, sendo considerado muito bom (tabela), atestando a boa consistência interna e confiabilidade da escala.

Relativamente às diferentes dimensões (estilos de liderança) que compõem a escala, os valores dos alfas de Cronbach obtidos foram satisfatórios (Liderança Transacional $\alpha = 0,673$; Liderança “Laissez-faire” $\alpha=0,745$; Liderança Transformacional $\alpha=0,824$). Quanto à dimensão “resultados da liderança” o valor do alfa foi de 0,824 (tabela 5).

Tabela 5: Resumo da análise da confiabilidade

Estilo de liderança Alfa=0,90	Alfa de Cronbach
Liderança Transformacional	0,868
Liderança Transacional	0,673
Liderança “Laissez-faire”	0,745
Resultados da Liderança	0,824

Tendo por base a ponderação das respostas dadas pelos inquiridos, a tabela seguinte, agrega e sumaria os principais resultados obtidos, para que posteriormente se analise o estilo de liderança percebido pela amostra estudada. Nesta primeira fase, far-se-á uma análise da estatística descritiva, tendo em consideração os valores mínimos e máximos obtidos (recorde-se que se utilizou uma escala do tipo Likert de cinco ponto), as médias (M) e o Desvio-Padrão (DP).

Na tabela seguinte, apresenta-se os resultados descritivos relativos às cinco categorias do estilo de **Liderança Transformacional**. Todos os valores apresentam valores superiores à média aritmética ($>2,5$), evidenciando uma percepção dos níveis de desempenho do líder favoráveis/elevados, com exceção o item “IS. Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas” ($M=2,24$; $DP=1,486$) referente à “estimulação intelectual”.

Relativamente à “Atitude de Influência Idealizada” (IIA - Idealized Influence Attitudes)

verifica-se que o item mais valorizado foi “Exibe um sentido de poder e segurança” (M=3,74; DP=0,890) e o item “Exibe um sentido de poder e segurança) (M=3,65; DP=0,923).

Ao nível da categoria “Comportamentos de Influência Idealizada (IIB - Idealized Influence Behavior) os respondentes valorizaram mais o item “Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes” (M=4,0; DP=1,322) e o item “Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões” (M=3,64; DP=0,805).

Quanto à “Motivação Inspiracional” (IM – Inspirational) os respondem valoraram mais o item “Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado” (M=3,73; DP=0,867) e o item “Expressa confiança que os objetivos serão alcançados” (M=3,34; DP=0,958).

Tabela 6: Resumo dos dados Liderança Transformacional

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL		MIN	MAX	M	DP
15	IIA. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele	1	5	3,11	0,850
23	IIA. Exibe um sentido de poder e segurança	1	5	3,65	0,923
26	IIA. Age de forma a incutir respeito por ele	1	5	3,53	0,896
30	IIA. Exibe um sentido de poder e segurança	1	5	3,74	0,890
11	IIB. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	1	5	4,0	1,322
19	IIB. Realça a importância de ter um forte sentido de missão	1	5	3,30	0,790
28	IIB. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	1	5	3,64	0,805
39	IIB. Enfatiza a importância de ter um sentido de missão coletivo	2	5	3,26	0,766
14	IM. Fala com otimismo sobre o futuro	1	5	3,28	0,816
18	IM. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	1	5	3,73	0,867
31	IM. Apresenta uma visão motivadora do futuro	2	5	3,34	0,829
41	IM. Expressa confiança que os objetivos serão alcançados	1	5	3,34	0,958
7	IS. Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados	1	5	3,10	0,662
13	IS. Sugere novas forma de completar as tarefas	1	5	3,13	0,770
35	IS. Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas	1	5	2,24	1,486
37	IS. Sugere novas forma de completar as tarefas	1	5	3,17	0,820
20	IC. Investe o seu tempo formando e ajudado os docentes a resolver os problemas	1	5	3,23	0,769
24	IC. Trata-me como uma pessoa e não apenas como mais um membro do grupo	1	5	3,16	0,741
34	IC. Considera cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	1	5	2,84	1,103
36	IC. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	1	5	3,26	0,809

Na categoria “Estimulação Intelectual” (IS - Intellectual Stimulation) os itens mais valorizados foram “Sugere novas forma de completar as tarefas” (M=3,17; DP=0,820) e “Sugere novas forma de completar as tarefas” (M=3,13; DP=0,770). Nesta categoria o item “Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas” obteve um valor inferior à média aritmética (M=2,24; DP=1,486), evidenciando baixo desempenho do líder nesta matéria.

Relativamente à categoria “Consideração Individual (IC – Individual Consideration) os respondentes valoraram os itens “Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes” (M=3,26; DP=0,809) e “Investe o seu tempo formando e ajudado os docentes a resolver os problemas” (M=3,23; DP=0,769).

Quanto ao estilo de **Liderança Transaccional**, e tal se apresenta na tabela seguinte, os respondentes valoraram todos os itens das duas categorias de forma favorável, tendo todos os itens obtidos valores superiores à média aritmética (M>2,5).

Tabela 7: Resumo dos dados Liderança Transaccional

LIDERANÇA TRANSACCIONAL		MIN	MAX	M	DP
6	CR. Dá-me apoio em troca dos seus esforços.	1	5	2,77	1,104
16	CR Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	1	5	3,19	0,771
21	CR. Torna claro aquilo que cada um pode esperar e receber quando os resultados são atingidos	1	5	3,30	0,761
40	CR. Exprime a satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	1	5	2,78	1,022
9	MBEA. Foca a sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	1	5	2,99	0,864
27	MBEA. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	1	5	3,0	0,983
29	MBEA. Mantem a par de todos os erros	1	5	3,10	0,788
32	MBEA. Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	1	5	3,66	0,709

Ao nível da categoria “Recompensa por Objetivos Atingidos (CR – Contingent Reward) os inquiridos valorizaram mais os itens “Torna claro aquilo que cada um pode esperar e receber quando os resultados são atingidos” (M=3,30; DP=0,761) e “Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho” (M=3,19; DP=0,771). Os restantes dois itens ontiveram valores ligeiramente superiores à média aritmética.

Na categoria “Gestão por Exceção Ativa” (MBEA – Management by Exception Active) os inquiridos valorizaram mais os itens “Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados” (M=3,66; DP=0,709) e “Mantem a par de todos os erros” (M=3,10; DP=0,788).

Relativamente ao estilo de liderança “**Laissez-faire**”, tal como se apresenta na tabela seguinte, alguns dos valores estão abaixo da média aritmética (M<2,5).

Na categoria “Gestão por Exceção Passiva” (MBEP – Management by Exception Passive) os respondentes valorizaram mais os itens “Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir” (M=3,80; DP=1,555) e “Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deviam alterar” (M=3,67; DP=0,919). O item “Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam” obteve um valor inferior à média aritmética (M=2,44; DP=0,957).

Tabela 8: Resumo dos dados Liderança Laissez-faire

LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE		MIN	MAX	M	DP
8	MBEP. Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	1	5	2,44	0,957
17	MBEP. Espera que algo corra mal antes de agir	1	5	3,43	1,081
22	MBEP. Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deviam alterar	1	5	3,67	0,919
25	MBEP. Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	1	5	3,80	1,555
10	LFF. Evita envolver-se quando surgem questões importantes	1	5	2,91	0,811
12	LFF. Encontra-se ausente quando dele mais se precisa	1	5	2,24	0,897
33	LFF. Evita tomar decisões	1	5	2,53	0,958
38	LLF. Atrasa a resposta a questões urgentes	1	5	1,92	1,252

Ao nível da “Ausência de Liderança” (LF- Laissez-faire” o item mais valorizado foi “Evita envolver-se quando surgem questões importantes” (M=2,91; DP=0,811). Há que registar a existência de dois itens com valores abaixo da média aritmética: os itens “Atrasa a resposta a questões urgentes” (M=1,92; DP=1,252) e “Encontra-se ausente quando dele mais se precisa” (M=2,24; DP=0,897).

4.2.1. Estilo de Liderança Dominante

A tabela seguinte apresenta uma síntese descritiva do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Aqui é possível constatar que ao nível do estilo de Liderança Transformacional, a categoria mais valorizada pelos respondentes foi a “Motivação Inspiracional” (M=3,55; DP=0,920) e a menos valorizada foi a “Consideração Individual” (M=2,91; DP=0,934).

Ao nível do estilo de Liderança Transacional a área de atuação de destaque é a “Gestão por Exceção Ativa” (M=3,12; DP=0,836). A área “Recompensa por objetivos atingidos” (CR)” tem sua importância menos valorizada na conceção dos respondentes (M=3,01; DP=0,914).

Por sua vez, quanto ao estilo de Liderança “Laissez-faire” observa-se que a área de atuação mais valorizada é a “Gestão por Exceção Passiva” (M=3,33; DP=1,128). A área comportamental de “ausência de liderança”, na opinião dos inquiridos, tem menos importância percebida (M=2,4; DP=0,836).

Tabela 9: Síntese descritiva do MLQ

Estilo de liderança	M	DP
Liderança Transformacional		
1. Atitude de Influência Idealizada IIA - Idealized Influence Attitudes	3,51	0,889
2. Comportamentos de Influência Idealizada IIB - Idealized Influence Behavior	3,55	0,920
3. Motivação Inspiracional IM – Inspirational	3,42	0,867
4. Estimulação Intelectual IS - Intellectual Stimulation	2,91	0,934
5. Consideração Individual IC – Individual Consideration	3,12	0,855
Liderança Transacional		
6. Recompensa por Objetivos Atingidos CR – Contingent Reward	3,01	0,914
7. Gestão por Exceção Ativa MBEA – Management by Exception Active	3,12	0,836
Liderança “Laissez-faire”		
8. Gestão por Exceção Passiva MBEP – Management by Exception Passive	3,33	1,128
9. Ausência de Liderança LF- Laissez-faire	2,4	0,979

Assim, e tal como se evidencia na tabela seguinte, o estilo de liderança predominante na percepção dos docentes da escola que serviu de base ao estudo caso na presente investigação, foi a liderança transformacional obteve a maior pontuação (M=3,30;

DP=0,894), o que vai de encontro aos diversos estudos identificados na revisão de literatura (Bass, 1981; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Leithwood & Jantzi, 1990).

Tabela 10: Resumo dos estilos de liderança

Estilo de liderança	M	DP
Liderança Transformacional	3,30	0,894
Liderança Transacional	3,10	0,875
Liderança “Laissez-faire”	2,86	1,053

Os líderes transformacionais são dinâmicos, inovadores e procuram otimizar o desenvolvimento individual dos colaboradores, do grupo e da organização (Bass e Avólio, 2004). Através das sua proatividade e capacidade de persuasão elevam o potencial dos seus seguidores para que individualmente e coletivamente atinjam grandes realizações.

Todavia, dado a proximidade dos resultados obtidos pelo estilo de Liderança Transacional (M=3,10; DP=0,875), este domínio pode ser relativo, tal como alertam Cunha *et al.* (2007), Phipps & Pietro (2011) e Nir & Hameiri (2014), o que pode indicar uma alternância de estilos comportamentais do líder, em função do contexto situacional que se vive na instituição (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008; Hargreaves & Fink, 2009; Barracho, 2012).

4.2.2. Resultados da Liderança

Segundo o modelo de Bass e Avolio (2004) o resultado do estilo de liderança pode ser medido em termos de “Eficácia”, “Satisfação” e “Esforço Extra.

Tal como se apresenta na tabela seguinte, ao nível da “Eficácia” os inquiridos consideram que o líder “é eficaz em ir de encontro das necessidades e objetivos da organização” (M=3,74; DP=0,916). Menos valorizado foi o item “É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho” (M=2,86; DP=1,008).

Em termos de satisfação, os respondentes consideram que o líder “aumenta a vontade de exercer as ações com maior afinco” (M=3,97; DP=0,916), tendo valorizado de forma inferior o item “Usa métodos de liderança que são satisfatórios” (M=2,99; DP=1,140).

Tabela 11: Resultados da Liderança

	RESULTADOS DA LIDERANÇA	MIN	MAX	M	DP
42	EFIC. É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho	1	5	2,86	1,008
45	EFIC. É eficaz na representação que exerce em meu nome face às autoridades hierarquicamente superiores	1	5	3,73	0,827
48	EFIC. É eficaz em ir de encontro das necessidades e objetivos da organização	1	5	3,74	0,916
43	SATISF. Usa métodos de liderança que são satisfatórios	1	5	2,99	1,140
46	SATISF. Trabalha comigo de uma forma satisfatória	1	5	3,37	0,858
49	SATISF. Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco	1	5	3,97	1,217
44	ESF. Leva-me a fazer mais do que o esperado	1	5	3,07	1,133
47	ESF. Aumenta o meu desejo de obter sucesso	1	5	4,26	1,056
50	ESF. Lidera um grupo que é eficaz	1	5	3,33	1,025

Por fim, quanto ao “Esforço-extra” os inquiridos consideram que “aumenta o desejo de obter sucesso” (M=4,26; DP=1,056) e que “lidera um grupo que é eficaz” (M=3,23; DP=1,025).

Na tabela seguinte pode-se constatar que os inquiridos percecionam como o principal resultado da liderança na instituição de ensino estudada o “esforço-extra” (M=3,55; DP=1,071), evidenciando todo um ambiente existente na instituição de ensino que estimula os colaboradores para o empenhamento e realizações coletivas.

Tabela 12: Resultados do estilo de liderança

Resultados da liderança na gestão escolar	M	DP
Eficácia Effectivness	3,44	0,917
Satisfação Satisfaction	3,44	1,071
Esforço-extra Extra-effort	3,55	1,071

Tal como evidenciado na literatura, os líderes têm qualidades e capacidades para orientar, envolver e comprometer os colaboradores, motivando-os e potencializando as suas capacidades, para que individualmente e coletivamente se atinjam os objetivos desejados.

4.2.3. Análise fatorial

Ao nível do estilo de **liderança Transformacional**, a análise fatorial, através do método de Análise de Componentes Principais (ACP), revelou a existência de quatro componentes que explicam 66,6% variância total (tabela 13). O primeiro fator explica 37,8% da variância, o segundo 16,2%, o terceiro 6,8% e o quarto (5,7%).

Estes resultados contrariam o modelo de Bass e Avolio (2004) que apresentava cinco componentes.

Para esta amostra a medida Kaiser-Meyer-Olkin espelha uma análise fatorial boa (KMO = 0,815), tendo o teste de esfericidade de Bartlett sido significativo (sig = 0,000).

Tabela 13: Análise ACP – Liderança Transformacional

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	7,562	37,810	37,810	7,562	37,810
2	3,245	16,226	54,036	3,245	16,226
3	1,360	6,800	60,836	1,360	6,800
4	1,151	5,757	66,594	1,151	5,757
5	,989	4,947	71,541		
6	,839	4,194	75,735		
7	,755	3,777	79,511		
8	,688	3,441	82,952		
9	,532	2,658	85,610		
10	,510	2,551	88,162		
11	,429	2,147	90,308		
12	,349	1,747	92,056		
13	,341	1,705	93,761		
14	,286	1,428	95,189		
15	,223	1,117	96,306		
16	,194	,969	97,275		
17	,183	,913	98,188		
18	,165	,823	99,011		
19	,123	,614	99,625		
20	,075	,375	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,797
Aprox. Qui-quadrado					1117,346
Teste de esfericidade de Bartlett					190
Sig.					,000

Dado a existência de quatro fatores procedeu-se à rotação varimax (tabela), tendo as componentes ficado assim alinhados (tabela 14).

Tabela 14: Matriz da componente rotativa – Liderança Transformacional

Itens	Componentes			
	1	2	3	4
Reflete sobre sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados		,625		
Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes				,725
Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas		,635		
Fala com otimismo sobre o futuro		,754		
Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele		,593		
Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado		,425		
Realça a importância de ter um forte sentido de missão	,668			
Investe o seu tempo formando e ajudado os docentes a resolver os problemas	,514			
Vai para além dos seus interesses próprios para o bem do grupo			,746	
Trata-me como uma pessoa e não apenas como mais um membro do grupo			,557	
Age de forma a inculcar respeito por ele			,684	
Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões			,667	
Exibe um sentido de poder e segurança				,827
Apresenta uma visão motivadora do futuro	,838			
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	,788			
Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	,750			
Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	,722			
Sugere novas forma de completar as tarefas		,623		
Enfatiza a importância de ter um sentido de missão coletivo		,624		
Expressa confiança que os objetivos serão alcançados		,704		

Quanto ao estilo de **liderança Transaccional** análise ACP revelou a existência de dois fatores que explicam 58,3% da variância total. O primeiro fator explica 37,9% e o segundo 20,35% (tabela 15). Este resultado vai de encontro ao modelo de Bass e Avolio (2004) que também inclui duas componentes.

Tabela 15: Análise Fatorial – Liderança Transformacional

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extracção de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,659	37,988	37,988	2,659	37,988
2	1,425	20,351	58,339	1,425	20,351
3	,936	13,366	71,705		
4	,642	9,167	80,871		
5	,581	8,294	89,166		
6	,457	6,527	95,693		
7	,302	4,307	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,815
Aprox. Qui-quadrado					485,147
Teste de esfericidade de Bartlett				df	36
Sig.					,000

De modo a verificar o ajustamento dos fatores procedeu-se à rotação varimax (tabela 16), tendo-se obtido o seguinte alinhamento

Tabela 16: Matriz da componente rotativa (Liderança Transacional)

Itens	Componentes	
	1	2
Foca a sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras		,643
Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	,775	
Torna claro aquilo que cada um pode esperar e receber quando os resultados são atingidos	,825	
Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas		,813
Mantem a par de todos os erros		,583
Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados		,528
Exprime a satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	,883	

Quanto ao estilo de **Liderança “Laissez-faire”** a análise ACP revelou a existência de dois fatores que explicam 61% da variância total (tabela 17), sendo que o primeiro componente explica 37% e o segundo 24% (tabela).

Este resultado está alinhado com o modelo de Bass e Avolio (2004) que contemplava dois componentes: Gestão por Exceção Passiva (MBEP) e Ausência de Liderança (LF).

Tabela 17: Análise Fatorial – Liderança “Laissez-faire”

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,964	37,048	37,048	2,964	37,048
2	1,921	24,017	61,066	1,921	24,017
3	,806	10,070	71,135		
4	,748	9,350	80,485		
5	,568	7,103	87,588		
6	,439	5,483	93,071		
7	,325	4,060	97,131		
8	,230	2,869	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,713
				Aprox. Qui-quadrado	229,847
Teste de esfericidade de Bartlett				df	28
				Sig.	,000

Procedeu-se à rotação varimax para conhecer o alinhamento dos factos em torno destes dois componentes (tabela 18).

Tabela 18: Matriz da componente rotativa – Liderança Laissez-faire

Itens	Componentes	
	1	2
Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	,713	,
Evita envolver-se quando surgem questões importantes		,509
Encontra-se ausente quando dele mais se precisa	,775	
Espera que algo corra mal antes de agir		,879
Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se deviam alterar		,617
Espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir		,850
Evita tomar decisões	,816	
Atrasa a resposta a questões urgentes	,818	

Relativamente aos **resultados da liderança**, da análise fatorial, através do método de extração das componentes principais (ACP), retêm-se 2 componentes que explica 73,55% da variância total. O primeiro componente explica 44,1% e o segundo 19,4% (tabelav19).

Este resultado não corrobora a versão de Bass e Avolio (2004) que identificavam três resultados (“Eficácia”, “Satisfação” e “Esforço-extra”)

Teste de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000) e os resultados obtidos na medida Kaiser-Meyer-Olkin espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0,815).

Tabela 19: Análise Fatorial – Resultados da liderança

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extracção de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	3,970	44,115	44,115	3,970	44,115
2	2,649	29,438	73,553	2,649	29,438
3	,569	6,324	79,877		
4	,482	5,357	85,234		
5	,419	4,660	89,894		
6	,288	3,195	93,088		
7	,257	2,859	95,948		
8	,206	2,290	98,237		
9	,159	1,763	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,815
Aprox. Qui-quadrado					485,147
Teste de esfericidade de Bartlett					36
Sig.					,000

Dado a existência de dois fatores procedeu-se à rotação varimax (tabela 20), tendo as componentes ficado assim alinhados, tendo cada nova componente recuperado itens das

diferentes consequentes (Eficácia, satisfação e esforço-extra).

Tabela 20: Matriz da componente rotativa – Resultados da liderança

Itens	Componentes	
	1	2
É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho (Efic)		,895
Usa métodos de liderança que são satisfatórios (sat)		,914
Leva-me a fazer mais do que o esperado (esf)		,866
Trabalho comigo de uma forma satisfatória (sat)		,578
Aumenta o meu desejo de obter sucesso (sat)	,860	
É eficaz em ir de encontro das necessidades e objetivos da organização (Efic)	,836	
Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afincio (sat)	,877	
Lidera um grupo que é eficaz (Esf)	,644	
É eficaz na representação que exerce em meu nome face às autoridades hierarquicamente superiores (Efic)	,799	

4.2.4. Impacto do estilo da liderança nos resultados

De modo a avaliar o impacto do estilo de liderança nos resultados, realizaram-se correlações entre as variáveis.

Com é possível constatar na tabela seguinte, existem correlações positivas e significativas entre o estilo de Liderança Transformacional e as restantes variáveis.

Tabela 21: Correlações entre estilos de liderança e resultados

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	-	,767**	,398**	,673**	,645**	,684**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000
(2) Liderança Transacional	Correlação de Pearson		-	,588**	,487**	,513**	,478**
	Sig.			,000	,000	,000	,000
(3) Liderança Laissez-faire	Correlação de Pearson			-	,067	,098	,118
	Sig.				,537	,363	,274
(4) Eficácia (EF)	Correlação de Pearson				-	,818**	,837**
	Sig.					,000	,000
(5) Satisfação (SAT)	Correlação de Pearson					-	,809**
	Sig.						,000
(6) Esforço extra (EE)	Correlação de Pearson						-
	Sig.						

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Assim, verifica-se que essa relação é mais forte com o “Esforço-extra” ($r=0,694$; $p=0,000$), a “Eficácia” ($r=0,673$; $p=0,000$) e a “Satisfação” ($r=0,645$; $p=0,000$). É de

realçar, que existem correlações positivas e significativas deste estilo de liderança com os estilos de Liderança Transacional ($r=0,767$; $p=0,000$) e Laissez-faire ($r=0,398$; $p=0,000$).

O estilo de Liderança Transacional está positiva e significativamente correlacionado com a “Satisfação” ($r=0,517$; $p=0,000$), a “Eficácia” ($r=0,487$; $p=0,000$) e o “Esforço-extra” ($r=0,478$; $p=0,000$). Do mesmo modo, este estilo de liderança, também, está positivamente correlacionado com o estilo de liderança Transformacional ($r=0,767$; $p=0,000$) e Laissez-faire ($r=0,588$; $p=0,000$).

O estilo de liderança “Laissez-faire” não está correlacionado com nenhum dos três resultados da liderança ($p>0,05$). Todavia, está correlacionado com os anteriores estilos de liderança.

Os três resultados (consequências) dos estilos de liderança estão positiva e significativamente correlacionados entre si. Assim, a “Eficácia” está correlacionada com a “Satisfação” ($r=0,818$; $p=0,000$) e com o “Esforço-extra” ($r=0,837$; $p=0,000$) e a “Satisfação” com o “Esforço-extra” ($r=0,809$; $p=0,000$).

4.3. Desempenho dos docentes

A análise da confiabilidade sobre a totalidade dos itens que compõem a escala *de desempenho* obteve um alfa de Cronbach de 0,35, sendo considerado inaceitável (tabela 22), mas a eliminação do item “Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha escola” permite atingir um resultado satisfatório ($\alpha=0,671$), atestando a consistência interna e confiabilidade da escala.

Tabela 22: Alfa de Cronbach da dimensão desempenho

Alfa = 0,385 Alfa melhorado = 0,671	Correlação de item total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Eu penso que sou um bom professor	,442	,044
Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha escola	-,287	,671
Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas	,369	,076
Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta escola	,447	,121

Em termos gerais, tal como evidenciado na tabela seguinte, os respondentes avaliam de forma positiva o seu desempenho profissional.

Tabela 23: Descritivo de desempenho

Desempenho dos docentes	MIN	MAX	M	DP
Eu penso que sou um bom professor	1	5	3,48	1,093
Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha escola	1	5	4,36	0,877
Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas	1	5	2,75	1,510
Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta escola	1	5	3,80	0,860

Assim, os itens mais valorizados foram “contribuo para o sucesso da minha escola” (M=4,36; DP=0,877) e “considero estar a ter um bom desempenho nesta escola” (M=3,80; DP=0,860).

O item menos valorizado foi “Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas” (M=2,75; DP=1,510).

A análise da confiabilidade sobre a totalidade dos itens que compõem a escala de desempenho revelou uma alfa de Cronbach inaceitável (0,385), sendo que a eliminação do item “Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha escola” se traduz numa melhoria da consistência interna que passa a situar-se nos 0,671.

Deste modo, análise fatorial através do método ACP considerou apenas 3 itens, tendo-se extraído um componente que explica 61,72 % da variância total (tabela 24)

Teste de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000) e os resultados obtidos na medida Kaiser-Meyer-Olkin espelham uma análise factorial boa (KMO = 0,641).

Tabela 24: Análise Fatorial – Desempenho

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extracção de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	1,852	61,722	61,722	1,852	61,722
2	,688	22,930	84,652		
3	,460	15,348	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,641
Aprox. Qui-quadrado					45,445
Teste de esfericidade de Bartlett					3
Sig.					,000

4.4. Satisfação com a escola

Os respondentes revelaram estar satisfeitos com a escola (M=3,64; DP=0,776).

Tabela 25: Satisfação com a escola

Satisfação com a escola	MIN	MAX	M	DP
	1	5	3,64	0,776

4.5. Intenção de turnover

Na tabela seguinte é possível verificar que os respondentes não consideram deixar a escola (baixa intenção de turnover), tendo-se obtido em todos os itens valores inferiores à média aritmética ($M < 2,5$).

Tabela 26: Descritivo da “Intenção de Turnover”

Intenção de Turnover	MIN	MAX	M	DP
Logo que possível tenciono abandonar esta escola	1	5	1,35	0,872
Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização	1	4	1,40	0,751
Penso frequentemente em abandonar esta instituição	1	5	1,35	0,872

A análise da confiabilidade da escala foi satisfatória, tendo-se obtido um alfa de Cronbach de 0,907, evidenciando uma boa consistência interna.

A análise fatorial evidenciou a existência de um componente que explica 84,84% da variância total (tabela 27). A medida Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO=0,735$) e o Teste de esfericidade de Bartlett ($sig = 0,000$) revelam uma análise factorial boa.

Tabela 27: Análise Fatorial – Intenção de Turnover

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extracção de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,545	84,837	84,837	2,545	84,837
2	,291	9,690	94,526		
3	,164	5,474	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,735
Aprox. Qui-quadrado					179,526
Teste de esfericidade de Bartlett					3
df					3
Sig.					,000

4.6. Fatores que contribuem para o sucesso da escola

A liderança foi referenciada pelos inquiridos (72 respostas na primeira posição) como o fator que mais contribui para o sucesso da escola ($M=1,34$; $DP=0,801$), seguindo-se a Cultura Organizacional ($M=2,27$; $DP=0,739$), o Processo de Gestão ($M=3,0$; $DP=0,635$) e, em último, as Competências dos professores ($M=3,41$; $DP=0,978$) (tabela 28).

Tabela 28: Fatores que contribuem para o sucesso da escola

	M	DP
Liderança	1,34	0,801
Cultura Organizacional	2,27	0,739
Processo de Gestão	3,00	0,625
Competências dos professores	3,41	0,978

4.7. Correlações entre as variáveis

Tal como se apresenta na tabela seguinte, a Satisfação com a escola está positiva e significativamente correlacionada com o estilo de liderança Transacional ($r=0,291$), com a “Eficácia” ($r=0,215$) e a “satisfação com a liderança” ($r=0,214$).

Não se encontraram correlações significativas entre a satisfação com a escola e com o “desempenho” e a “intenção de turnover” ($p>0,05$).

Também, se verificou que os estilos de liderança não têm impacto relevante e significativo com o “desempenho” e a “intenção de Turnover” (tabela 29).

Tabela 29: Correlações entre as variáveis

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Satisfação com a escola	Correlação de Pearson	-	,208	,291**	,150	,215*	,214*	,143	,023	-,147
	Sig.		,052	,006	,164	,044	,045	,183	,832	,172
(2) Liderança Transformacional	Correlação de Pearson		-	,767**	,398**	,673**	,645**	,684**	,087	,035
	Sig.			,000	,000	,000	,000	,000	,421	,746
(3) Liderança Transacional	Correlação de Pearson			-	,588**	,487**	,513**	,478**	,092	-,041
	Sig.				,000	,000	,000	,000	,396	,708
(4) Liderança Laissez-faire	Correlação de Pearson				-	,067	,098	,118	-	,021
	Sig.					,537	,363	,274	,091	,848
(5) Eficácia	Correlação de Pearson					-	,818**	,837**	,008	,015
	Sig.						,000	,000	,939	,887
(6) Satisfação	Correlação de Pearson						-	,809**	,068	-,027
	Sig.							,000	,531	,805
(7) Esforço extra	Correlação de Pearson							-	,045	,085
	Sig.								,678	,430
(8) Desempenho	Correlação de Pearson								-	-,073
	Sig.									,499
(9) Intenção de turnover	Correlação de Pearson									-
	Sig.									

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

4.8. Teste T – Comparação de médias

Com o objetivo de avaliar se existem diferenças entre as variáveis foram realizados testes estatísticos de comparações de médias para amostras independentes (t-student) e ao teste F do One -Way Anova (Hair et al., 2005).

4.8.1. Diferenças entre gênero

Relativamente ao gênero do inquirido, tal se expõe na tabela seguinte, o *test t-student* revelou que existem diferenças significativas ao nível do estilo de liderança Transformacional ($p=0,024<0,05$) e ao Desempenho percebido ($p=0,003<0,05$).

Nas demais componentes (dimensões) não se encontraram diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$).

Assim, o estilo de liderança Transformacional é mais percecionado pelo gênero masculino ($M=3,41$; $DP=0,548$) do que pelo gênero feminino ($M=3,18$; $DP=0,420$).

O desempenho profissional, também, mais valorizado pelos homens ($M=3,77$; $DP=0,629$) do que pelas mulheres ($M=3,35$; $DP=0,635$).

Tabela 30: Diferenças entre géneros

Dimensões	Gênero do inquirido	N	Média	DP	teste-t sig
Liderança Transformacional	Feminino	41	3,18	,420	,024
	Masculino	47	3,41	,548	
Liderança Transacional	Feminino	41	3,00	,417	,075
	Masculino	47	3,18	,521	
Liderança Laissez-faire	Feminino	41	2,87	,499	,989
	Masculino	47	2,87	,717	
Resultados - Eficácia	Feminino	41	3,35	,666	214
	Masculino	47	3,52	,640	
Resultados - Satisfação	Feminino	41	3,30	,777	,112
	Masculino	47	3,55	,682	
Resultados - Esforço extra	Feminino	41	3,41	,756	,098
	Masculino	47	3,67	,686	
Desempenho	Feminino	41	3,35	,635	,003
	Masculino	47	3,77	,629	
Intenção de turnover	Feminino	41	1,27	,731	,256
	Masculino	47	1,45	,791	
Grau de satisfação com a escola	Feminino	41	3,59	,865	,574
	Masculino	47	3,68	,695	

4.8.2. Diferenças entre habilitações literárias

Relativamente às habilitações literárias, dado que houve apenas um inquirido com o grau académico de mestrado, recorreu-se ao teste t-student tendo em consideração apenas o grau de Bacharel e o de licenciado.

Tal como se pode verificar na tabela seguinte, apenas se encontraram diferenças estatisticamente significativas ao nível da dimensão Esforço-extra ($p=0,043$) e do Desempenho ($p=0,007$).

Nas restantes dimensões não se encontraram diferenças significativas ($p>0,05$) entre as habilitações literárias dos respondentes.

Deste modo, os licenciados consideram que o resultado da liderança é mais expressivo e significativo ao nível do esforço extra ($M=2,81$; $DP=0,924$) enquanto que os Bacharéis não o valorizam tanto ($M=2,43$; $DP=0,813$).

Do mesmo modo, o Desempenho profissional é mais valorizado pelos licenciados ($M=2,68$; $DP=1,181$) do que pelos bacharéis ($M=1,98$; $DP=1,187$).

Tabela 31: Diferenças entre géneros

Dimensões	Habilitações	N	Média	DP	teste-t sig
Liderança Transformacional	Bacharel	40	1,25	,494	,135
	Licenciado	47	1,45	,717	
Liderança Transacional	Bacharel	40	1,83	,594	,843
	Licenciado	47	1,85	,625	
Liderança Laissez-faire	Bacharel	40	1,28	,554	,222
	Licenciado	47	1,45	,746	
Resultados - Eficácia	Bacharel	40	2,58	,874	,669
	Licenciado	47	2,66	,962	
Resultados - Satisfação	Bacharel	40	2,50	,847	,266
	Licenciado	47	2,72	1,015	
Resultados - Esforço extra	Bacharel	40	2,43	,813	,043
	Licenciado	47	2,81	,924	
Desempenho	Bacharel	40	1,98	1,187	,007
	Licenciado	47	2,68	1,181	
Intenção de turnover	Bacharel	40	1,20	,648	,684
	Licenciado	47	1,26	,607	
Grau de satisfação com a escola	Bacharel	40	3,78	,698	,171
	Licenciado	47	3,55	,802	

4.8.3. Diferenças entre grupos etários

Relativamente aos grupos etários, tal como se pode constatar na tabela seguinte, apenas se identificaram diferenças estatisticamente significativas ao nível da dimensão desempenho profissional ($p=0,000$), sendo este mais valorizado pelos respondentes do grupo etário dos “36 aos 50 anos” de idade ($M=3,88$; $DP=0,596$), e menos pelos inquiridos com idade “até aos 35 anos” ($M=3,25$; $DP=0,628$).

Tabela 32: Diferenças entre grupos etários

Dimensões	Grupos etários	N	Média	DP	F	p
Liderança Transformacional	Até 35 anos	40	3,31	,401	1,178	,313
	De 36 a 50 anos	40	3,35	,502		
	Mais de 50 anos	8	3,05	,878		
Liderança Transacional	Até 35 anos	40	3,06	,387	1,769	,177
	De 36 a 50 anos	40	3,18	,505		
	Mais de 50 anos	8	2,86	,712		
Liderança Laissez-faire	Até 35 anos	40	2,82	,536	,288	,750
	De 36 a 50 anos	40	2,92	,631		
	Mais de 50 anos	8	2,86	,972		
Resultados - Eficácia	Até 35 anos	40	3,47	,657	,561	,573
	De 36 a 50 anos	40	3,47	,626		
	Mais de 50 anos	8	3,21	,815		
Resultados - Satisfação	Até 35 anos	40	3,48	,747	,803	,451
	De 36 a 50 anos	40	3,45	,665		
	Mais de 50 anos	8	3,13	1,007		
Resultados - Esforço extra	Até 35 anos	40	3,53	,731	,723	,488
	De 36 a 50 anos	40	3,62	,632		
	Mais de 50 anos	8	3,29	1,119		
Desempenho	Até 35 anos	40	3,25	,628	11,069	,000
	De 36 a 50 anos	40	3,88	,596		
	Mais de 50 anos	8	3,66	,376		
Intenção de turnover	Até 35 anos	40	1,30	,670	,422	,657
	De 36 a 50 anos	40	1,45	,889		
	Mais de 50 anos	8	1,29	,547		
Grau de satisfação com a escola	Até 35 anos	40	3,58	,781	2,871	,062
	De 36 a 50 anos	40	3,80	,648		
	Mais de 50 anos	8	3,64	,776		

4.9. Discussão dos resultados

Os resultados evidenciadas neste estudo vão de encontro aos trabalhos de Bass e Avolio (2004), assim como aos estudos de Gonçalves (2008), de Faria (2008), Dambi (2014), (Pacheco, 2015), Lima e Souza (2015) e de Sousa (2016).

Assim, os professores que fizeram parte do estudo têm a percepção de que o estilo de liderança transformacional é aquele que permite estimular e inspirar os colaboradores da

organização a atingir melhores resultados, ajudando-os a desenvolver-se e a envolver-se para o bem do interesse colectivo de todos e da organização (Bass e Riggio, 2006). Aqui é possível constatar que ao nível do estilo de Liderança Transformacional, a categoria mais valorizada pelos respondentes foi a “Motivação Inspiracional”.

Os líderes transformacionais são dinâmicos, inovadores e procuram otimizar o desenvolvimento individual dos colaboradores, do grupo e da organização (Bass e Avólio, 2004). Através da sua proatividade e capacidade de persuasão elevam o potencial dos seus seguidores para que individualmente e coletivamente atinjam grandes realizações.

Todavia, dado a proximidade dos resultados obtidos pelo estilo de Liderança Transaccional ($M=3,10$), este domínio pode ser relativo, tal como alertam Cunha *et al.* (2007), Phipps & Pietro (2011) e Nir & Hameiri (2014), o que pode indicar uma alternância de estilos comportamentais do líder, em função do contexto situacional que se vive na instituição (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008; Hargreaves & Fink, 2009; Barracho, 2012).

Tal como retratado na literatura (Bass e Avolio, 2004; Gonçalves, 2008; de Faria, 2008; Dambi, 2014; Pacheco, 2015; Lima e Souza, 2015; e de Sousa, 2016) os líderes transformacionais alcançam maiores níveis de eficácia pessoal e produtividade junto dos colaboradores, assim como promovem experiências positivas e satisfação, união do grupo e espírito colectivo em torno da organização, estimulando a realização do “esforço-extra” o que evidencia a existência de um ambiente escolar que estimula os colaboradores para o empenhamento e realizações coletivas.

A análise factorial realizada através do método ACP, ao nível da liderança Transformacional, contraria o modelo de Bass e Avolio (2004) que apresentava cinco componentes, tendo-se obtido apenas 4 componentes. Nos restantes estilos, a análise factorial corrobora o modelo de Bass e Avolio (2004).

Relativamente às hipóteses levantadas:

A primeira hipótese (H1) foi confirmada, pois “os estilos de liderança percebidos pelos docentes que apresentam frequências elevadas foram o estilo transformacional, seguindo do estilo transaccional e, por último, o estilo “laissez-faire”, o que corrobora o

modelo de Bass e Avolio (2004) e vai de encontro aos estudos identificados na literatura (Gonçalves, 2008; de Faria, 2008; Dambi, 2014; Pacheco, 2015; Lima e Souza, 2015; e de Sousa, 2016).

A segunda hipótese (H2: O estilo de liderança percebido pelos docentes varia com o género) é apenas confirmada para o estilo de liderança Transformacional, o qual é mais percebido pelo género masculino ($M=3,41$) do que pelo género feminino ($M=3,18$). No estilo de liderança Transacional e “Laissez-faire” não se encontram diferenças estatisticamente significativas.

A terceira hipótese (H3: O estilo de liderança percebido pelos docentes difere com a idade) não foi confirmada, não se tendo obtido diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes escalões etários ao nível dos estilos de liderança.

A quarta hipótese (H4: O estilo de liderança percebido pelos docentes varia com as habilitações académicas) não foi confirmada, o que significa que o estilo de liderança percebido pelos docentes não varia com as habilitações literárias.

A quinta hipótese (H5: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e os resultados ao nível do esforço extra, eficácia e satisfação) é confirmado para os estilos de liderança Transformacional e Transacional ($p=0,000$) mas não para o estilo “Laissez-faire” ($p>0,05$). O estilo de liderança Transformacional apresenta relações positivas e significativas com o “Esforço-extra” ($r=0,694$), a “Eficácia” ($r=0,673$) e a “Satisfação” ($r=0,645$). O estilo de Liderança Transacional está positiva e significativamente correlacionado com a “Satisfação” ($r=0,517$), a “Eficácia” ($r=0,487$) e o “Esforço-extra” ($r=0,478$).

A sexta hipótese (H6: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido, o desempenho profissional, a satisfação com a gestão escolar e a intenção de turnover) é apenas confirmada para o estilo de liderança Transacional, onde se verifica uma relação positiva e significativa (moderada) com satisfação com a escola. Nos restantes estilos de liderança não se evidenciou qualquer relação significativa ao nível da satisfação, desempenho e intenção de turnover ($p>0,05$).

A sétima hipótese (H7: A satisfação com a gestão escolar tem impacto positivo e significativo no desempenho profissional e na intenção de turnover) não se confirmou.

CONCLUSÃO

A temática da liderança continua a ser alvo dos interesses dos académicos e da prática organizacional, em particular no campo da gestão, em geral, e da gestão de recursos humanos, em particular.

O papel da liderança e do estilo da liderança nas organizações integra um conjunto de conhecimentos, competências, estratégias, atitudes e acções de modo a que se consiga criar um ambiente e uma cultura organizacional propícia ao desenvolvimento e realização (profissional e humana) das pessoas, aproveitando as capacidades e o potencial dos seus colaboradores para a afirmação e competitividade das organizações.

O ecossistema e contexto atual, caracterizado pela turbulência, imprevisibilidade e rapidez das mudanças, obriga as organizações a ter uma maior plasticidade e proactividade, aonde o “capital humano” e os seus líderes deverão ser capazes de compreender estes fenómenos e potencializar as capacidades dos seus colaboradores para a inovação, a criatividade, a diferenciação de modo a que as instituições se afirmem e enveredem com uma estratégia de crescimento e sustentabilidade.

Apesar do aparecimento de novos valores sociais, económicos e tecnológicos, o factor humano continua a ser um dos recursos mais importantes das organizações, que importa cultiva e desenvolver. O líder deve ser capaz de reconhecer estes novos paradigmas e ser capaz de criar um ambiente e cultura organizacional que fomente o desenvolvimento e os valores humanos, procurando valorizar “o homem” em todas as suas dimensões (pessoais, profissionais, familiares).

Aliado às crescentes exigências da sociedade e do mercado de trabalho, as transformações tecnológicas, acabam por revelar que o factor humano (capital) como um ato de diferenciação e competitividade, exigindo das pessoas aprimoramento contínuo e fazendo do processo de mudança uma condição contemporânea.

Estas são as organizações aprendentes. Emergem novas concepções que provocam nas organizações a necessidade de se reestruturarem de forma dinâmica, criativa e flexível. Isso vem exigindo planeamento e organização para o auto aperfeiçoamento e a superação contínua, o que requer, por sua vez, o aumento e o aprimoramento de um conjunto de

competências vinculadas à capacidade decisória, à gestão do conhecimento, à inovação, à aprendizagem e a mudança.

O líder é responsável pelo crescimento e declínio de qualquer actividade. A liderança tem tudo a ver com carácter já que se trata de fazer a coisa certa. Liderança exige Paciência e autocontrole, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso.

Das várias teorias da liderança identificadas e caracterizadas na revisão da literatura destaca-se as teorias com foco nos líderes (teoria dos traços), as teorias com foco no contexto (teorias situacionais), as teorias com foco nas interações líder e liderados (teoria da troca líder-membro), teorias com foco na mudança (teoria transformacional, teoria transactional e teoria laissez-faire).

O paradigma atual tem olhado para as organizações que valorizam o capital humano e os estilos de liderança capazes de potencializar as capacidades dos colaboradores, criando um ambiente e cultura para o desenvolvimento e sucesso pessoal e profissional (organizações aprendentes), olhando para satisfação como um determinante do funcionamento e sucesso das organizações, havendo a preocupação dos líderes (gestores) em promoverem um clima organizacional que promova o envolvimento, a participação, o desempenho, a criatividade e produtividade dos colaboradores. O bem-estar e satisfação dos trabalhadores é um pré-requisito para um Marketing externo bem sucedido.

Os estudos identificados na literature referem que o desempenho pode ser considerado uma consequência da motivação, havendo uma associação positiva entre o estilo de liderança e desempenho profissional. Um clima e ambiente organizacional desfavorável, as insuficientes condições laborais e o relacionamento interpessoal e as pressões competitivas atuais sobre os trabalhadores estão relacionadas com a insatisfação no trabalho, absentismo e a intenção de abandonar a organização.

Neste estudo, abordou-se o estilo da liderança e das suas competências profissionais na prossecução dos interesses e resultados organizacionais, através do desempenho de sua equipe, incentivando-a para o crescimento da organização e atingindo os objectivos propostos pela direcção da organização. De modo particular, procurou-se avaliar o estilo de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho

profissional e na Intenção de Turnover, na escola do I e I Ciclos do ensino secundário Dom Bosco de Benguela.

Realtivamente às questões de pesquisa levantadas, a presente investigação encontrou as seguintes evidências:

Questão 1. Qual o estilo de liderança predominante na Escola do I e I Ciclos do ensino secundário Dom Bosco de Benguela?

O estilo de liderança predominante foi o estilo transformacional, seguindo do estilo transaccional e, por último, o estilo “laissez-faire.

Questão 2. O líder na Escola do I e I Ciclos do ensino secundário Dom Bosco de Benguela, está realmente desempenhando o seu papel e competências?

Os lideres estão efetivamente a desempenhar as suas funções e competências, pois o estilo de liderança transformacional evidencia que estes são dinâmicos, inovadores e procuram otimizar o desenvolvimento individual dos colaboradores, do grupo e da organização. Através das sua proatividade e capacidade de persuasão elevam o potencial dos seus seguidores para que individualmente e coletivamente atinjam grandes realizações.

Questão 3. Qual a influencia do estilo da liderança ao nível na satisfação, eficácia e esforço extra?

A pesquisa revelou que o estilo de liderança predominantes está positiva e significativamente correlacionado com a “Satisfação”, a “Eficácia” e o “Esforço-extra”. Tal como evidenciado na literatura, os lideres têm qualidades e capacidades para orientar, envolver e comprometer os colaboradores, motivando-os e potencializando as suas capacidades, para que individualmente e coletivamente se atinjam os objetivos desejados.

Questão 4. Existe uma relação entre o estilo de liderança e a satisfação com a escola, o desempenho profissional e a intenção de turnover?

É possível inferir da pesquisa que no estilo de liderança Transaccional, existe uma relação positiva e significativa (moderada) com satisfação com a escola. Nos restantes estilo de liderança não se evidenciou qualquer relação significativa ao nível da satisfação,

desempenho e intenção de turnover.

Em consequência, e face aos objetivos previamente definidos, verificou-se que o estilo de liderança que prevalece na Escola do I e I Ciclos do ensino secundário Dom Bosco do município de Benguela é o estilo Transformacional.

Relativamente aos objetivos específicos, o estudo empírico realizado correspondeu às expectativas que foram definidas no projeto de investigação. Assim:

Objetivo 1. Analisar a influência do estilo de liderança na eficácia, na satisfação com o líder e com o esforço extra.

A pesquisa revelou que o estilo de liderança predominantes está positiva e significativamente correlacionado com a “Satisfação”, a “Eficácia” e o “Esforço-extra”.

Objetivo 2. Conhecer o grau de satisfação com a gestão escolar;

Os docentes inqueridos manifestaram estar satisfeitos com a escola onde desempenham as suas funções.

Objetivo 3. Analisar a percepção do desempenho profissional dos professores;

Os professores têm uma percepção positiva e favorável da sua prestação (desempenho) profissional), considerando que são “bons profissionais” e que contribuem para o sucesso da escola.

Objetivo 4. Avaliar a intenção de turnover dos docentes;

Os respondentes revelaram uma baixa intenção de turnover, pois não consideram deixar/abandonar a escola.

Objetivo 5. Avaliar o impacto do estilo de liderança com a satisfação com a escola, o desempenho profissional e a intenção de turnover;

O estudo revelou que o estilo de liderança dominante na escola tem um impacto positivo e significativo na satisfação. Todavia não se registaram evidências estatísticas significativas ao nível do desempenho e intenção de turnover.

Objetivo 6. Analisar a influência da satisfação com a escola com o desempenho profissional e a intenção de turnover.

Não se registaram evidências estatísticas que demonstrem uma influência da satisfação com a escola e o desempenho profissional e a intenção de turnover.

As hipóteses formuladas não foram totalmente confirmadas. Assim:

H1. foi confirmada, pois “os estilos de liderança percebidos pelos docentes que apresentam frequências elevadas foram o estilo transformacional, seguindo do estilo transaccional e, por último, o estilo “laissez-faire

H2. O estilo de liderança percebido pelos docentes varia com o género) é apenas confirmada para o estilo de liderança Transformacional, o qual é mais percebido pelo género masculino ($M=3,41$) do que pelo género feminino ($M=3,18$). No estilo de liderança Transaccional e “Laissez-faire” não se encontram diferenças estatisticamente significativas.

H3. O estilo de liderança percebido pelos docentes difere com a idade) não foi confirmada, não se tendo obtido diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes escalões etários ao nível dos estilos de liderança.

H4. O estilo de liderança percebido pelos docentes varia com as habilitações académicas) não foi confirmada, o que significa que o estilo de liderança percebido pelos docentes não varia com as habilitações literárias.

H5. Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e os resultados ao nível do esforço extra, eficácia e satisfação) é confirmado para os estilos de liderança Transformacional e Transaccional mas não para o estilo “Laissez-faire”. O estilo de liderança Transformacional apresenta relações positivas e significativas com o “Esforço-extra”, a “Eficácia” e a “Satisfação”. O estilo de Liderança Transaccional está positiva e significativamente correlacionado com a “Satisfação”, a “Eficácia” e o “Esforço-extra”.

H6. Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido, o desempenho profissional, a satisfação com a gestão escolar e a intenção de turnover) é apenas confirmada para o estilo de liderança Transaccional, onde se verifica uma relação positiva e significativa (moderada) com satisfação com a escola. Nos restantes estilos de

liderança não se evidenciou qualquer relação significativa ao nível da satisfação, desempenho e intenção de turnover.

H7. A satisfação com a gestão escolar tem impacto positivo e significativo no desempenho profissional e na intenção de turnover) não se confirmou.

Os resultados obtidos no estudo empírico desenvolvido representam apenas as percepções dos professores questionados da escola que serviu de caso de estudo, sendo impossível extrapolar e generalizar para outras escolas.

Por outro lado, o acesso literatura especializada na área do objeto de estudo é muito limitado em Angola, sendo poucas as bibliotecas existentes e o acervo documental existente. A exploração de bases de dados científicas online também se revelou difícil, dadas as condicionantes e o acesso à internet.

Recomenda-se, no futuro, replicar o estudo na mesma escola para avaliar a evolução dos estilos de liderança e o seu impacto na satisfação, nos resultados, desempenho e intenção de turnover dos docentes.

Seria enriquecedor alargar o estudo a mais escolas do Ensino Básico, numa primeira fase do município, e, futuramente, nos diferentes municípios de Angola.

BIBLIOGRAFIA

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M. & Jung, Dong I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 7, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., pp. 441-462.
- Bass, B. M. (1990). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 4. Ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire second edition sampler set*, Redwood City, USA: Mind Garden.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054-1068. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 0 (300), 171–184. doi:10.7213/psicol.argum.5895
- Bennis, W. & Nanus, B. (1988). *Líderes: estratégia para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Blake, R. & Mouton, J. (1985). *O novo Grid gerencial*. 4ªed. São Paulo: Pioneira.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (2007). *Liderança e gerente minuto*. Rio de Janeiro: Record.
- Bryant, S. (2003). “The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 1, pp. 687-732), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Carmeli, A. e Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, 9 (2), 191-206.
- Castanheira, P. e Costa, J. A. (2007). “Liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire”: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ”. In J. Sousa & C. Fino (org.). *A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA.
- Castro, J., Lago, H., Conceição Fornelos, M. da, Novo, P., Saleiro, R. M., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: O caso do Centro de Saúde de Barcelos/ Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2), 157–172.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações*. 8º ed. São Paulo: Atlas.
- Costa, C. (2015). Análise do clima autotizótico e do turnover. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, FCHS, Universidade Fernando Pessoa.

- Covey, S. R. (1996). *Liderança baseada em princípios*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus.
- Dambi, J. (2014). Estilos de Liderança, Motivação e Sistema de recompensas para a Melhoria da Performance das PME's. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa: Porto.
- De Faria, M. P. (2008). Supervisão e liderança na organização escolar. Que papel na construção do clima de escola. Dissertação de Mestrado em Supervisão. Departamento de Didáctica e Tecnologia Educativa, Universidade de Aveiro.
- De Oliveira, A. C. (2015). Reputação organizacional, satisfação e desempenho: um estudo no sector da saúde. Dissertação de mestrado em Psicologia: Especialidade em Psicologia Social e das Organizações. ISPA.
- de Sousa, M. F. (2016). Satisfação profissional e bem-estar docente: Um estudo com professores do ensino superior público do Lubango (Angola). Dissertação de mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, Faculdade de Psicologia e de Ciências Educação, Universidade de Coimbra.
- Devi, V. R. & Nagini, A. (2013). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in private banking sector, *Skyline Business Journal*, 4(1), 50-53.
- Drucker, P. (2000). *Liderança para Século XVI*. São Paulo: Futura.
- Dubrin, A. J. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Editora Cengage.
- Ferreira, S. (2012). Climas Autentizóticos, Impacto No Envolvimento No Trabalho E No Desempenho Individual. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Fiedler, F. & Chemers, M. (1993) *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, M. T. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fleury, M. T. & Fleury, A. (2000). *Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais*. Anais XXIV Enanpad. Florianópolis: Anpad.
- Freitas, M. (2016). Satisfação no trabalho em organizações autenticizóticas: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- George, J., e Jones, G. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325.
- Gomes, D., & Borba, D. (2015). Motivação no Trabalho. *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 243–312). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gonçalves, N. (2008). Estilos de Liderança – Um estudo sobre a Auto-percepção de enfermeiros gestores. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Human Resource Management*, 8(June), 263–276.
- Hair, Jr et al. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hernandez, J. & Melo, F. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 11-26.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). *Psicologia administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU.
- House, R. (1971). Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante. 13 ed.

- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia Social das Organizações*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management*, 15th Edition, Pearson Education, Inc.
- Kunsch, M. M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2006). *Metodologia do Trabalho científico*. 4. Edição, São Paulo: Atlas.
- Lara, E. (2012). *Liderança: a importância do líder na organização*. Universidade Tuiuti Paraná. Curitiba.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence –Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions D'organisation.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Nascente do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Tradução de Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Lambin, J.J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lima e Souza, V.R. (2015). *Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: Um estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, especialização em Administração e Organização Escolar, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional. *Análise Psicológica*, VI(3-4), 441-457.
- Macedo, I. (2008). *Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afetivo no Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. ISCTE Business School.
- Malhotra, M. (2004). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2011). *Técnicas de Pesquisa*. 7ª Edição, São Paulo: Atlas.
- Marques, R. (2004). *Comunicação interna*. *RH.com.br*, V_ N_ 2004. Disponível em <<http://www.rh.com.br/>> Acesso em 22/03/09
- Medeiros, A. et al (1997). *Liderança – Monografia do curso de Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles.
- Mills, J.; Platts, K. & Bourne, M. (2002). *Competing through competences*. London: Hodder & Houghton.
- Mobley, et al. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 39-53). New York: NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Mowday, R. (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resources Management*, Vol, 23. Issue 4, pp. 365-380.

- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neto, J. (2001). *Teoria da Administração: Manual Prático para Estudantes & Gerentes Profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nonaka, I. (1997). A empresa criadora do conhecimento. In: STARKEY, Ken(org) Como as Organizações Apreendem. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura.
- Pacheco, F.M. (2015). Liderança, clima e conflitos na escola: um estudo de caso. Doutorado em Educação, Especialidade de Liderança Educacional. Universidade Aberta.
- Pereira, M. F., Garcia, J. R., Borget, A. & Caldas, A. (2006). *O líder organizacional e suas competências*. Bauru: Brasil.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Edição, Rio Grande do Sul, FEEVALE.
- Quivy, R. & Campenhoudt. L. (2008), Manual de investigação em ciências sociais (5ª ed), Lisboa, Portugal: Gradiva Publicações.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 8 ed.
- Romani, C. & Dazzi, M. C. (2002). Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.) Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva.
- Ruggiero, A. P. (2004). *Qualidade da Comunicação Inetrna*. RH.com.br, V_ N_, Disponível em <http://www.rh.com.br/> Acesso em 16/11/2009
- Senge, P. M. (1998). **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller.
- Senge, P. M. (2010). *A Quinta Disciplina*. Rio de Janeiro: Bestseller, 26 ed.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance: a handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25), Chichester, UK: Wiley
- Souza, B.; Fantini, L. & Dallagnoli S. (2009). *A importância da comunicação nas organizações*. A Importância da Comunicação nas Organizações. Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina, Brusque.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage
- Stogdill, R. & Bass, B. (1974). *Stogdill's Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 3ª ed. New York: The Free Press.
- Stoner, J. & Freeman, R. (1999). **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo, 35(2), 37-47.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. & Massarik, F. (1961). "Leadership and Organization: A Behavioral Approach," New York: McGraw Hill Book Co, Inc.
- Tejeda, M. J., Scandura, T.A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendations, *The Leadership Quarterly*, vol. 12, Atlanta, USA: Elsevier Inc., pp. 31-52.
- Tichy, N.M. & Cohen, E. (1999). *O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização*. São Paulo: Educator.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market*

- and organizational change*. New York: John Wiley.
- Tuckman, Bruce (2000), Manual de investigação em educação, Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship. *IAS, SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore)* 75(1), 11-34.
- Wagner II, J. A. (2006). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yin, R.K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Zarifzian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

APENDICES

Estando a frequentar o Mestrado em Ciências Empresarias na Universidade Fernando Pessoa (Porto – Portugal) e a desenvolver um estudo de investigação sobre “O Estilo de Liderança e suas Competências Profissionais como fatores de sucesso na Administração escolar: Estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola” e para a sua execução necessito da sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário, que desde já agradeço, e solicito que as suas respostas transmitam a sua realidade vivida.

Muito grata pela atenção e colaboração dispensada.

Assinale com uma **X (cruz)** a resposta que for adequada ao seu caso (ou complete-a, se for caso disso), em relação às seguintes questões:

- 82

B) Percepções sobre a liderança, cultura organizacional e gestão

Instruções: De seguida apresentam-se quarenta e cinco itens descritivos. Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto professor da escola onde está a exercer funções:

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

ii) Utilize a seguinte escala:

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

36.	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	0	1	2	3	4
37.	Sugere novas forma de completar as tarefas	0	1	2	3	4
38.	Atrasa a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
39.	Enfatiza a importância de ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
40.	Exprime a satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
41.	Expressa confiança que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
42.	É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho	0	1	2	3	4
43.	Usa métodos de liderança que são satisfatórios	0	1	2	3	4
44.	Leva-me a fazer mais do que o esperado	0	1	2	3	4
45.	É eficaz na representação que exerce em meu nome face às autoridades hierarquicamente superiores	0	1	2	3	4
46.	Trabalho comigo de uma forma satisfatória	0	1	2	3	4
47.	Aumenta o meu desejo de obter sucesso	0	1	2	3	4
48.	É eficaz em ir de encontro das necessidades e objetivos da organização	0	1	2	3	4
49.	Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco	0	1	2	3	4
50.	Lidera um grupo que é eficaz	0	1	2	3	4

51. Na sua perspectiva qual os factores que mais contribuem para o sucesso desta escola (coloque por ordem de importância). Coloque um “1” no factor que mais contribui, um “2” no seguinte, um “3”

- ☐ Liderança:
☐ Cultura Organizacional
☐ Processo de Gestão
☐ Competências dos professores
☐ Outro. Qual _____

52. Seguidamente, são-lhe apresentadas afirmações sobre o seu desempenho na sua organização. Refira em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Para isso, utilize a escala de cinco pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

Discordo totalmente 1	Discordo moderadamente 2	Concordo ligeiramente 3	Concordo moderadamente 4	Concordo totalmente 5
--	---	--	---	--

1. Eu penso que sou um bom professor	<input type="checkbox"/>
2. Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha escola	<input type="checkbox"/>
3. Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas.	<input type="checkbox"/>
4. Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta escola	<input type="checkbox"/>

48. Como avalia o seu grau de satisfação com esta escola. Coloque uma cruz numa das alternativas que expressa a sua opinião.

Nada satisfeito <input type="checkbox"/> ₁	Pouco satisfeito <input type="checkbox"/> ₂	Satisfeito <input type="checkbox"/> ₃	Muito satisfeito <input type="checkbox"/> ₄	Totalmente satisfeito <input type="checkbox"/> ₅
--	---	---	---	--

53. Seguidamente, são-lhe apresentadas afirmações sobre a sua intenção, ou não, de abandonar a sua organização/escola. Refira em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Para isso, utilize a escala de cinco pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

	Discordo totalmente 1	<i>Discordo moderadamente</i> 2	Concordo ligeiramente 3	Concordo moderadamente 4	Concordo totalmente 5
1.	Logo que possível tenciono abandonar esta escola				<input type="text"/>
2.	Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização				<input type="text"/>
3.	Penso frequentemente em abandonar esta instituição				<input type="text"/>

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO