



**INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E TRABALHO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL**

**Lideranças de Topo,  
Lideranças Intermédias  
e  
Clima de Escola**

**Dissertação orientada por:**

**Professora Doutora Maria Manuela Nogueira Pinto Teixeira**

Fernando Rui Rodrigues Carvalho

Porto, 17 de dezembro de 2016

## AGRADECIMENTOS

Mais um degrau, mais uma etapa percorrida...

O caminho palmilhado nunca o fiz sozinho, por isso muito tenho que agradecer.

À Professora Doutora Manuela Teixeira, minha orientadora, pela sua paciência e dedicação, pelo total apoio e disponibilidade, pelas palavras de incentivo e pelos valiosos ensinamentos.

À Professora Doutora Conceição Alves Pinto, pela disponibilidade e por todos os ensinamentos que tão bem me soube transmitir.

O meu muito obrigado pelos conhecimentos que me proporcionaram, pela mestria exímia na lecionação das aulas e por todo o acompanhamento ao longo desta etapa.

Deixo, também, um agradecimento aos Colegas do Mestrado, pelo companheirismo e união revelados, em especial à Isabel, que além de colega se revelou amiga nas palavras de incentivo e encorajamento e na partilha de conhecimentos ao longo deste tempo.

Ao amor e tesouro da minha vida, a minha filha Inês, obrigada por todo o amor e carinho que apesar de tão pequenina soube tão bem demonstrar. Foste e serás sempre a minha inspiração.

Por fim, ***dedico o meu trabalho***, aos meus pais pela educação que me deram, que na sua simplicidade, sempre me apoiaram e motivaram a ir mais além.

A todos vós, o meu mais sentido agradecimento.

*“ A educação do futuro deverá ser um ensino primeiro e universal centrado na condição humana. Estamos na era planetária; uma aventura comum apodera-se dos humanos onde quer que estejam. Estes devem reconhecer-se na sua humanidade comum e, ao mesmo tempo, reconhecer a diversidade cultural inerente a tudo quanto é humano ”*

*Edgar Morin (1999)*

## RESUMO

A investigação que apresentamos é o resultado de um estudo empírico que realizámos no âmbito do mestrado em administração educacional, procurando compreender as lideranças de topo, lideranças intermédias e clima de escola. Desenvolvemos o nosso trabalho atendendo a conceitos de diversos autores sobre liderança e clima de escola.

Para a investigação utilizámos como instrumento de recolha de dados um questionário dirigido a professores sobre liderança, baseado em AUBERT; HOUSE; PINA e CUNHA; REGO e CHIAVENATO e, relativamente a clima de escola foram utilizadas perguntas de TEIXEIRA.

Observou-se que para que os diversos estilos de liderança se tornem eficientes nas mais variadas situações, os líderes também sejam influenciados pelos liderados e que a relação entre todos pode trazer bons resultados.

Relativamente a clima de escola, o estudo permitiu-nos identificar que os professores sentem um clima de escola satisfatório ou muito satisfatório nas dimensões consideradas: relações, equidade, segurança e em termos de condições de trabalho, resultados que vão no mesmo sentido de estudos realizados anteriormente.

**Palavras-chave:** professores, lideranças de topo, lideranças intermédias, clima de escola

### ABSTRACT

The following research is the outcome of an empiric study that was made about Educational Administration Master's Degree, with the purpose of understanding top and medium leaderships and school environment. We developed our project taking in consideration concepts of several authors about leadership and school environment.

In order to gather data for the research we used a quiz about leadership towards professors, based on AUBERT; HOUSE; PINA e CUNHA; REGO and CHIAVENATO, and concerning school environment we used queries from TEIXEIRA.

We noticed that in order for the several leaderships styles to become efficient on diverse situations, leaders should also be influenced by the led ones and that the relation between them can deliver positive results.

With this research we were able to determine that teachers find the school environment satisfying or very satisfying in the considered dimensions: relations, equity, safety and in terms of working conditions, results that go in the same sense of previous studies.

**Key words:** professors; top leaderships; medium leaderships; school environment

## RÉSUMÉ

La recherche que nous vous présentons est le résultat d'une étude empirique, nous avons mené dans le degré de maîtrise en administration de l'éducation, en cherchant à comprendre les hauts dirigeants, les leaders du milieu et le climat scolaire. Nous développons notre travail au service des concepts de plusieurs auteurs sur le leadership et l'école climatique.

Pour la recherche, nous avons utilisé comme instrument de collecte de données était un questionnaire destiné aux enseignants sur le leadership, basé sur AUBERT; MAISON; PINA et CUNHA; REGO et Chiavenato et liés à des questions de TEIXEIRA sur le climat scolaire ont été utilisés.

Nous avons remarqué que pour que les différents styles de leaderships deviennent efficaces sur des situations diverses, les leaders doivent également être influencés par les leaders et que la relation entre eux peut donner des résultats positifs.

Grâce à cette recherche, nous avons pu constater que les enseignants trouvent le milieu scolaire satisfaisant ou très satisfaisant dans les dimensions considérées: les relations, l'équité, la sécurité et en termes de conditions de travail, résultats qui vont dans le même sens que les études précédentes.

**Mots Clés:** Professeurs; Dirigeants; Dirigeants moyens; Environnement Scolaire

## **ÍNDICE**

INTRODUÇÃO GERAL .....	23
CAPÍTULO 1	
LIDERANÇAS DE TOPO, LIDERANÇAS INTERMÉDIAS E CLIMA DE ESCOLA	
1. INTRODUÇÃO.....	27
2. LIDERANÇA .....	29
2.1. Conceito de Liderança .....	29
2.2. Poder.....	31
2.2.1. Autoridade e Influência, Poder e Liderança.....	33
2.3. Estilos de Liderança.....	34
2.3.1 Autocrata.....	36
2.3.2 Social .....	37
2.3.3 Laisser-Faire .....	37
2.3.4 Intermédio que Procura Compromissos.....	37
2.3.5 Integrador .....	38
2.4 Formas de Liderança .....	38
2.4.1 Visão.....	39
2.4.2 Confiança .....	39
2.4.3 Adesão.....	40
2.5 Organização do Trabalho.....	40
2.5.1 Tipos de Líder .....	40
2.5.1.1 Participativo.....	41
2.5.1.2 Apoiante .....	41
2.5.1.3 Diretivo.....	41
2.5.1.4 Orientado para a Realização .....	42

2.6 Liderança: LEWIN, LIPPIT E WHITE .....	42
2.7 Clima de Escola .....	45
3. CONCLUSÃO .....	53

## CAPÍTULO 2

### APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE UM ESTUDO

1 - INTRODUÇÃO .....	56
2 - O QUE PRETENDEMOS SABER.....	56
3 - Amostra .....	57
3.1 – Género .....	57
3.2 – Idade .....	58
3.3 - Situação profissional .....	59
3.4 - Nível de ensino.....	60
4 - SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	61
4.1 - Satisfação face à Profissão .....	63
4.1.1. Satisfação face à Profissão: distribuição das respostas.....	63
4.1.2 - Variações da Satisfação face à Profissão com as características dos respondentes .....	64
4.2 - Satisfação no Quotidiano Profissional .....	65
4.2.1. Satisfação no Quotidiano Profissional: distribuição das respostas .....	65
4.2.2- Variações da satisfação no quotidiano profissional com as características dos docentes inquiridos.....	66
4.2.3-Grau de satisfação em relação à profissão segundo a idade .....	66
4.3 - Satisfação face à Profissão e ao Quotidiano.....	67



4.3.1. Variações da Satisfação face à profissão com as características dos respondentes .....	67
4.3.1.1. Satisfação face à Profissão segundo a Satisfação Profissional no Quotidiano...	68
5-LIDERANÇA.....	68
5.1 - Liderança do Diretor segundo NICOLE AUBERT et ALL.....	69
5.1.1 - Liderança de VISÃO do Diretor .....	69
5.1.1.1 – Diretor/a - VISÃO: Indicadores Parcelares .....	69
5.1.1.2 - Diretor/a - VISÃO: Indicador Agregado.....	70
5.1.1.3 - Variações da VISÃO do Diretor/a com as características dos respondentes ...	70
5.1.2 - Liderança de CONFIANÇA do Diretor/a .....	72
5.1.2.1. Diretor - CONFIANÇA: Indicadores Parcelares .....	73
5.1.2.2. Diretor/a - Confiança: indicador agregado .....	73
5.1.2.3. Variações da CONFIANÇA do Diretor/a com as características dos respondentes .....	74
5.1.3 - Liderança de ADESÃO do Diretor/a.....	76
5.1.3.1 – Diretor/a - ADESÃO: indicadores parcelares .....	76
5.1.3.2 - Diretor/a - ADESÃO: indicador agregado .....	77
5.1.3.3. Variações da ADESÃO do Diretor com as características dos respondentes ...	77
5.2 - Liderança do Diretor/a segundo HOUSE.....	79
5.2.1 - Liderança PARTICIPATIVA do Diretor/a.....	80
5.2.1.1 - Diretor - PARTICIPATIVO: indicadores parcelares .....	80
5.2.1.2 - Diretor/a - PARTICIPATIVO: indicador agregado .....	81
5.2.1.3 - Variações do líder PARTICIPATIVO com as características dos respondentes .....	81
5.2.2 - Liderança APOIANTE do Diretor/a.....	83

5.2.2.1 – Diretor/a - APOIANTE: indicadores parcelares.....	83
5.2.2.2 - Diretor/a - APOIANTE: indicador agregado .....	84
5.2.2.3 - Variações Liderança APOIANTE com as características dos respondentes....	84
5.2.3 - Liderança DIRETIVA do Diretor .....	86
5.2.3.1 - Diretor - DIRETIVO: indicadores parcelares .....	86
5.2.3.2 - Diretor/a - DIRETIVO: indicador agregado .....	87
5.2.3.3. Variações da Liderança Diretiva com as características dos respondentes .....	87
5.2.4 - Liderança ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO do Diretor/a.....	89
5.2.4.1 – Diretor/a – ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO: indicadores parcelares	89
5.2.4.2. Diretor/a –Liderança ORIENTADA PARA A REALIZAÇÃO: indicador agregado.....	90
5.2.4.3. Variações Liderança Orientada para a Realização do Diretor com as características dos respondentes .....	90
5.3 - LIDERANÇA do Coordenador .....	92
5.3.1 - Liderança do Coordenador de Departamento (C.D).....	92
5.3.1.1 - CD - Estilo de Liderança; AUTOCRATA: indicadores parcelares .....	92
5.3.1.2 - CD - Estilo de Liderança; AUTOCRATA: indicador agregado .....	93
5.3.1.3 - Variações da Liderança AUTOCRATA com as características dos respondentes .....	94
5.3.1.4 CD - Estilo de Liderança; SOCIAL: indicadores parcelares .....	95
5.3.1.5 CD - Estilo de Liderança; SOCIAL: indicador agregado.....	95
5.3.1.6 Variações do estilo de liderança SOCIAL com as características dos docentes	96
5.3.1.7 CD – Estilo de Liderança - LAISSER FAIRE: Indicadores Parcelares .....	97
5.3.1.8 CD – Estilo de Liderança - LAISSER FAIRE: Indicador Agregado .....	97

5.3.1.9 - Variações da liderança LAISSER FAIRE com as características dos professores.....	98
5.3.1.10 CD – Estilo de Liderança de COMPROMISSO: Indicadores Parcelares .....	99
5.3.1.11 CD – Estilo de Liderança de COMPROMISSO: Indicador Agregado .....	99
5.3.1.12 - Variações da liderança de COMPROMISSO com as características dos respondentes .....	100
5.3.1.13 – CD – Estilo de Liderança INTEGRADOR: Indicadores Parcelares .....	102
5.3.1.14 – CD - Estilo de Liderança INTEGRADOR: Indicador Agregado .....	103
5.3.1.15 - Variações do Estilo de Liderança INTEGRADOR com as características dos respondentes .....	103
6- Clima .....	105
6.1 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES: Indicadores Parcelares.....	106
6.2 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES: Indicador Agregado.....	107
6.3 - Variações da RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES com as características dos inquiridos.....	107
6.3.1 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES segundo a idade .....	108
6.3.2 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES segundo a situação profissional.....	108
6.4 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO: Indicadores Parcelares.....	109
6.5 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO: Indicador Agregado .....	109
6.6 - Variações da RELAÇÃO DO PROFESSOR COM A DIREÇÃO com as características dos inquiridos.....	110
6.6.1 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo o género .....	110
6.6.2 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo a idade.....	111
6.6.3 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo a situação profissional .....	111

6.6.4 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo o nível de ensino.....	112
6.7 - Relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS: indicadores parcelares .....	112
6.8 - Relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS: indicador agregado .....	113
6.9 - Variações da relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS com as características dos respondentes.....	113
6.9.1 - Relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS segundo o nível de ensino .....	114
6.10 - Relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES: Indicadores Parcelares.	114
6.11 - Relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES: Indicador Agregado.....	115
6.12 - Variações da relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES com as características dos docentes .....	115
6.13 - Relação de OUTROS ATORES: Indicadores Parcelares .....	116
6.14 - Relação de OUTROS ATORES: Indicador Agregado .....	116
6.15 - Variações da relação de OUTROS ATORES com as características dos inquiridos .....	117
6.15.1 - Relação de OUTROS ATORES segundo o nível de ensino .....	117
6.16 - EQUIDADE: Indicadores Parcelares .....	117
6.17 - EQUIDADE: Indicador Agregado .....	118
6.18 - Variações da EQUIDADE com as características dos inquiridos.....	119
6.18.1 - EQUIDADE segundo a situação profissional .....	119
6.18.2 - EQUIDADE segundo o nível de ensino.....	119
6.19 - CONDIÇÕES DE TRABALHO: Indicadores Parcelares.....	120
6.20 - CONDIÇÕES DE TRABALHO: Indicador Agregado.....	121
6.21 - Variações das CONDIÇÕES DE TRABALHO com as características dos inquiridos.....	121
6.22 – SEGURANÇA: Indicadores Parcelares.....	122

6.23 - SEGURANÇA: Indicador Agregado .....	122
6.24 - Variações da SEGURANÇA com as características dos inquiridos .....	123
7-CONCLUSÃO .....	124
CONCLUSÃO GERAL.....	130
BIBLIOGRAFIA .....	132
ANEXOS .....	

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1: Três Estilos de Liderança de LEWIN, LIPPIT e WHITE .....	44
Quadro 2: Distribuição por Género .....	58
Quadro 3:Distribuição por Situação Profissional .....	59
Quadro 4: Distribuição por Nível de Ensino .....	60
Quadro 5: Mudar ou Permanecer na Profissão .....	63
Quadro 6: Comparativo: Mudar ou Permanecer na Profissão .....	63
Quadro 7: Variações Mudar ou Permanecer na Profissão .....	64
Quadro 8: Satisfação no Quotidiano Profissional .....	65
Quadro 9: Variações do Grau de Satisfação em Relação à Profissão .....	66
Quadro 10: Variações do Grau de Satisfação Segundo a Idade .....	66
Quadro 11: Variações do Grau de Satisfação Segundo Face à Profissão com as Características dos Professores.....	67
Quadro 12: Variações do Grau de Satisfação Face à Profissão Segundo a Satisfação Profissional no Quotidiano .....	68
Quadro 13: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Visão .....	69
Quadro 14: Indicador Agregado – Diretor/a: Visão .....	70
Quadro 15:Variações da Visão do Diretor/a com as Características dos Professores....	70
Quadro 16: Variação da Visão do Diretor/a Segundo o Género .....	71
Quadro 17: Variação da Visão do Diretor/a Segundo a Idade .....	71
Quadro 18: Variação da Visão do Diretor/a Segundo a Situação Profissional .....	72
Quadro 19: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Confiança.....	73
Quadro 20: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Confiança.....	73
Quadro 21: Indicador Agregado da Liderança do Diretor - Confiança.....	74
Quadro 22:Variações da Confiança do Diretor/a com as características dos docentes. .	74

Quadro 23: Variação da Confiança segundo a idade	75
Quadro 24: Variação da Confiança segundo a situação profissional.....	75
Quadro 25: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Adesão.....	76
Quadro 26: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Adesão.....	76
Quadro 27: Indicador agregado – Diretor/a: Adesão.....	77
Quadro 28: Variações da adesão com as Características dos Professores.....	77
Quadro 29: Variação da adesão Segundo a Idade .....	78
Quadro 30: Variações da Adesão Segundo a Situação Profissional.....	78
Quadro 31: Variações da Adesão Segundo o Nível de Ensino.....	79
Quadro 32: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Participativo .....	80
Quadro 33: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Participativo .....	81
Quadro 34: Indicador Agregado da Liderança do Diretor/a: Participativo .....	81
Quadro 35: Variações do Líder participativo com as características dos Professores ...	81
Quadro 36: Variação do Participativo Segundo a Idade .....	82
Quadro 37: Variação do Participativo Segundo o Nível de Ensino .....	82
Quadro 38: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Apoiente .....	83
Quadro 39: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Apoiente .....	84
Quadro 40: Indicador Agregado da Liderança do Diretor/a: Apoiente .....	84
Quadro 41: Variações do Líder Apoiente com as Características dos Professores .....	84
Quadro 42: Variação do Apoiente Segundo a Idade .....	85
Quadro 43: Variação do Apoiente Segundo a Situação Profissional .....	85
Quadro 44: Variação do Apoiente Segundo o Nível de Ensino .....	86
Quadro 45: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Diretivo .....	86
Quadro 46: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor/a: Diretivo .....	87
Quadro 47: Indicador Agregado da Liderança do Diretor/a: Diretivo .....	87

Quadro 48: Variações do Líder Diretivo com as Características dos Professores .....	87
Quadro 49: Variação do Diretivo Segundo a Idade.....	88
Quadro 50: Variação do Diretivo Segundo a Situação Profissional.....	88
Quadro 51: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor: Orientado Para a Realização.....	89
Quadro 52: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor: Orientado Para a Realização.....	89
Quadro 53: Indicador Agregado da Liderança do Diretor: Orientado Para a Realização .....	90
Quadro 54: Variações do Líder Orientado Para a Realização com as Características dos Professores.....	90
Quadro 55: Variação do Líder Orientado Para a Realização Segundo a Situação Profissional .....	91
Quadro 56: Variação do Líder Orientado Para a Realização Segundo o Nível de Ensino .....	91
Quadro 57: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador: Autocrata	93
Quadro 58: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador: Autocrata	93
Quadro 59: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador: Autocrata ...	93
Quadro 60: Variações do Estilo de Liderança Autocrata com as Características dos Professores.....	94
Quadro 61: Variações do Estilo de Liderança Autocrata Segundo o Nível de Ensino ..	94
Quadro 62: Indicadores Parcelares do estilo de Liderança do Coordenador: Social.....	95
Quadro 63: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador: Social.....	95
Quadro 64: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador: Social.....	96



Quadro 65: Variações do Estilo de Liderança Social com as Características dos Professores.....	96
Quadro 66: Variação do Estilo de Liderança Social Segundo a Idade.....	96
Quadro 67: Indicadores Parcelares do estilo de Liderança do Coordenador: Laisser Faire .....	97
Quadro 68: Indicadores Parcelares do estilo de Liderança do Coordenador: Laisser Faire .....	97
Quadro 69: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador Laisser Faire	97
Quadro 70: Variações do Estilo de Liderança do Coordenador Laisser Faire com as Características dos Professores.....	98
Quadro 71: Variação do Estilo de Liderança Laisser Faire Segundo o Nível de Ensino	98
Quadro 72: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador de Compromisso.....	99
Quadro 73: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador de Compromisso.....	99
Quadro 74: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador de Compromisso.....	100
Quadro 75: Variações do Estilo de Liderança de Compromisso com as características dos Professores .....	100
Quadro 76: Variação do Estilo de Liderança de Compromisso Segundo a Situação Profissional .....	101
Quadro 77: Variação do Estilo de Liderança de Compromisso Segundo o Nível de Ensino .....	101
Quadro 78: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador: Integrador .....	102

Quadro 79: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador: Integrador .....	102
Quadro 80: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador: Integrador .....	103
Quadro 81: Variações do Estilo de Liderança Integrador com as Caracetrísticas dos Professores.....	103
Quadro 82: Variação do Estilo de Liderança Integrador Segundo a Idade .....	104
Quadro 83: Variação do Estilo de Liderança Integrador Segundo a Situação Profissional .....	104
Quadro 84: Variação do Estilo de Liderança Integrador Segundo o Nível de Ensino .	105
Quadro 85: Indicadores Parcelares da Relação entre Professores .....	106
Quadro 86: Indicador Agregado da Relação entre Professores .....	107
Quadro 87: Variações da Relação entre Professores com as características dos Professores.....	107
Quadro 88: Variação da Relação entre Professores Segundo a Idade .....	108
Quadro 89: Variação da Relação entre Professores Segundo a Situação Profissional .	108
Quadro 90: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com a Direção .....	109
Quadro 91: Indicador Agregado da Relação do Professor com a Direção .....	109
Quadro 92: Variações da Relação da Professor com a Direção com as Características dos Professores .....	110
Quadro 93: Variação da Relação da Professor com a Direção Segundo o Género .....	110
Quadro 94: Variação da Relação da Professor com a Direção Segundo a Idade .....	111
Quadro 95: Variação da Relação da Professor com a Direção Segundo a Situação Profissional .....	111

Quadro 96: Variação da Relação da Professor com a Direção Segundo o Nível de Ensino .....	112
Quadro 97: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com os Alunos .....	112
Quadro 98: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com os Alunos .....	113
Quadro 99: Variações da Relação do Profesor com os Alunos com as características dos respondentes .....	113
Quadro 100: Variação da Relação do Professor com os Alunos Segundo o Nível de Ensino .....	114
Quadro 101: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com Outros Atores .....	114
Quadro 102: Indicador Agregado da Relação do Professor com Outros Atores .....	115
Quadro 103: Variações da Relação do Professor com Outros Atores com as Caracetrísticas dos respondentes .....	115
Quadro 104: Indicadores Parcelares da Relação de Outros Atores .....	116
Quadro 105: Indicador Agregado da Relação de Outros Atores .....	116
Quadro 106: Variações da Relação de Outros Atores com as Caracetrísticas dos respondentes .....	117
Quadro 107: Variação da Relação de Outros Atores Segundo o Nível de Ensino .....	117
Quadro 108: Indicadores Parcelares da Equidade .....	118
Quadro 109: Indicador Agregado da Equidade .....	118
Quadro 110: Variações da Equidade com as Características dos respondentes .....	119
Quadro 111: Variação da Equidade Segundo a Situação Profissional .....	119
Quadro 112: Variação da Equidade Segundo o Nível de Ensino .....	119
Quadro 113: Indicadores Parcelares das Condições de Trabalho .....	120
Quadro 114: Indicador Agregado das Condições de Trabalho .....	121

Quadro 115: Variações das Condições de Trabalho com as Características dos respondentes	121
Quadro 116: Indicadores Parcelares da Segurança	122
Quadro 117: Indicador Agregado da Segurança	122
Quadro 118: Variações da Segurança com as Características dos respondentes	123

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição da amostra segundo o género .....	58
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição da amostra segundo as idades.....	59
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição da amostra segundo a situação profissional .....	60
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição da amostra segundo o nível de ensino .....	61
<b>Gráfico 5:</b> Gráfico comparativo dos resultados obtidos em investigações anteriores com os resultados do nosso estudo.....	64
<b>Gráfico 6:</b> Satisfação no quotidiano profissional: distribuição das respostas .....	65

**LIDERANÇAS DE TOPO**  
**LIDERANÇAS INTERMÉDIAS**  
**E**  
**CLIMA DE ESCOLA**

---

## INTRODUÇÃO GERAL

A globalização trouxe às grandes organizações empresariais, sociais e políticas, a necessidade de líderes, lideranças de topo e lideranças intermédias para um funcionamento mais eficaz.

Se atendermos à história da humanidade constatamos que as várias civilizações se encontram lotadas de diversas personalidades que encarnaram o papel de líderes, uns porque indicaram o caminho ao seu povo, outros porque personificaram atos heroicos. Nos dias de hoje, podemos, certamente, afirmar que estas figuras ímpares da história repletas de características especiais, foram líderes ou tiveram características de líderes.

Nas pequenas associações, verificamos o surgir de figuras formal ou informalmente apontando, também, para referências de liderança, ou até mesmo nas famílias, se reconhece papéis de liderança e que, com frequência, são postas em causa para surgimento de pequenos líderes.

O conceito de líder e de liderança entranha-se com a natureza humana, uns na função de líderes, outros na função de liderados, atendendo somente à dimensão do grupo, fazendo parte do nosso dia-a-dia, quer se esteja numa empresa, numa família, numa associação, num hospital, numa escola, num agrupamento, num ministério, ou seja, em qualquer organização seja ela de que tipo for.

Muitos investigadores e pensadores de variados setores de atividade se têm debruçado sobre o estudo e reflexão do tema da liderança, uma vez que é considerada tema fulcral nas relações de trabalho.

Durante muitos anos, a liderança foi entendida como um traço da personalidade, dependendo única e simplesmente de características pessoais do indivíduo.

Quotidianamente, verificamos que a liderança do indivíduo depende, também, da aprendizagem social podendo até ser treinada e aperfeiçoada.

Pensar uma organização impõe que se pense, também, nas pessoas que dela fazem parte, que colaboram e trabalham na procura de objetivos comuns e nas relações que estabelecem entre si, como é referido por M. TEIXEIRA *“uma organização é um conjunto de indivíduos que interagem. O que fizerem com as suas relações definirá o que é a organização”*. (1995, p. 162).

No âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), que a liderança é a *“capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”* (citado por HOUSE et al. (1999, p. 184).

Neste sentido, o objetivo do trabalho é explorar tipos e estilos de liderança de topo e intermédias atendendo, também, ao clima existente nas escolas. É necessário e importante entender a visão que os professores têm da escola, do seu diretor e dos seus coordenadores e do clima que se vive dentro da escola. Pois como, TEIXEIRA verificou existe uma conexão entre o professor e a escola concluindo que *“não é possível estudar a problemática das relações entre professor e a escola sem, num determinado momento, nos confrontarmos com a questão do clima de escola”* (1995, p. 166).

Assentes nos temas da liderança e clima de escola o trabalho foi organizado em duas partes, a primeira parte baseada numa pesquisa bibliográfica sobre as problemáticas resultando assim, no enquadramento do estudo.

Na segunda parte, serão apresentados os resultados do estudo que efetuamos junto dos professores dos ensinos básicos e secundário, com a finalidade de entender a perceção que os professores têm das lideranças dos seus diretores, dos seus



coordenadores, como vivenciam a escola face à profissão, qual a sua satisfação e as relações existentes.

**CAPÍTULO 1**  
**LIDERANÇAS DE TOPO**  
**LIDERANÇAS INTERMÉDIAS**  
**E**  
**CLIMA DE ESCOLA**

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão escolar tem sido o ponto chave das reformas educativas, em conjunto com modelos de avaliação das escolas e dos professores.

Na legislação publicada após o 25 de abril de 1974, Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de outubro, a política da escola tinha como centro a democratização, em virtude das alterações políticas vividas à época em Portugal.

Enquanto organização, a escola teve de se atualizar e seguir as exigências da sociedade em que está inserida. Esses requisitos são notados não só na escola como também nos centros de decisão política, aliando-se ao conceito de democratização o conceito de liderança

Politicamente tem havido a ideia de que os problemas da educação se podem minimizar, ou simplesmente fazer desaparecer, pela incrementação de um modelo de gestão escolar.

As alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio, preceituam as bases do conceito de liderança nas escolas. Alterações essas, ao nível da administração e gestão e sua organização, de modo que a escola passa a ser encarada como uma empresa, onde toda a equipa é vista não só como gestores mas também como líderes. São assim, colocados novos desafios à escola. Como é referido por DIAS DA SILVA, (2003, p. 16) *“autonomia das nossas escolas está também intimamente ligada à questão das lideranças, porque não há autonomia sem liderança”*. Neste contexto a escola necessita de líderes fortes e com visão estratégica. As escolas estão nos dias de hoje a viver processos de concorrência e competição em que a diferença se encontra nos líderes que fazem avançar e abraçar o projeto educativo de cada escola.

A visão estratégica de liderança é monitorizada, não sendo tida como alheia, pelos organismos de controlo dos sucessivos governos, pois através da inspeção geral de educação avaliam o domínio na liderança nos agrupamentos e escolas.

As lideranças intermédias na organização escolar têm vindo a adquirir muita importância, podendo ser potencializadoras da melhoria de eficácia e eficiência das escolas. Surgiram os departamentos curriculares alterando funções e práticas do coordenador de departamento.

Todas as funções partilhadas em conselhos diretivos ou conselhos executivos passam a ser centralizadas numa só pessoa, no diretor, a partir da aprovação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril.

Com as alterações legislativas atrás referidas, é proporcionado aos órgãos de gestão acabar com a decisão dos docentes na eleição dos seus coordenadores.

Expusemos anteriormente, que o intuito deste trabalho foi no sentido de perceber as perceções dos professores dos ensinos básicos e secundário em relação às lideranças de topo, intermédias e como vivenciam o clima de escola.

De salientar que os tipos de liderança e estilos de liderança foram utilizados de igual modo nas lideranças intermédias e nas lideranças de topo.

O nosso trabalho começará pela análise do conceito de liderança, tendo por base os tipos e estilos de liderança em que nos fundamentamos para a nossa dissertação.

## 2. LIDERANÇA

### 2.1. Conceito de Liderança

Os conceitos de líder e de liderança começaram a ser aprofundados há cerca de meio século. Estes dois conceitos não podem ser dissociados. Não se pode falar do conceito de liderança sem falar em líder, nem podemos falar de líderes sem abordar a liderança.

De uma forma simples aparece uma definição de liderança tida como “*a capacidade de influenciar os outros no sentido de alcançar um objetivo comum*” (ADAIR, 2006, pp. 15-17). É necessário, para que tal aconteça, que o líder tenha capacidade de iniciativa, de determinação e paciência. Poderemos, contudo, ficar com a ideia de que as qualidades de líder são inatas, como refere NYE “*outro efeito da tradicional perspectiva heroica da liderança tem sido o de encorajar a crença de que a qualidade de líder é inata, e não adquirida, e de que a natureza é mais importante que a experiência. Esta convicção leva a destacar a escolha dos líderes em detrimento da formação dos mesmos*” (2009, p. 32), mas nem sempre assim acontece, podendo ser desenvolvidas pela prática e pela experiência.

Para CHIAVENATO, (2003, pp. 554-557), a liderança surge como um processo fulcral em todas as organizações, uma vez que são constituídas por pessoas que trabalham juntas, sendo necessário que ao desempenharem vários papéis em diferentes etapas, haja alguém responsável pelo trabalho de grupo. A tarefa de liderar é encabeçada pelo líder infligindo impacto na organização e nas pessoas.

NYE afirma que “*a liderança certa depende de cada situação*”, e que “*aprender a avaliar as situações e os contextos constitui uma capacidade de grande importância para um líder*” (2009, pp. 43-44).

Segundo REGO (1998), liderança é um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização.

Existem múltiplas definições para o conceito de liderança, embora contendo muitas delas elementos comuns como ser um fenómeno de grupo abrangendo um leque de influências interpessoais e recíprocas com o intuito de obter determinados objetivos específicos. É possível atribuir determinadas ações a um liderado quando se tem poder para tal surgindo aqui, um aspeto importante que é a influência em vez da imposição.

Bass (cit. por REGO, 1998) refere que *“existem tantas definições de liderança quantas as pessoas tentaram defini-la”*.

Tal como dissemos anteriormente o conceito de liderança e de líder não se podem dissociar, no entanto, é importante fazer distinção entre líder e gestor. Para PINA e CUNHA et al. (2005), os líderes procuram agir sobre a situação, inovam, questionam-se sobre o quê e o porquê, têm perspetivas a longo prazo, são originais. Os gestores executam tarefas não inovando, não questionando nem perspetivando análises a longo prazo.

Segundo BENNIS (2009, cit. por Silva, 2010, p. 16) *“os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. Ou seja, eles conhecem e reconhecem o que são, quais são as mais-valias e fraquezas, como podem otimizar estas mais-valias e compensar as suas limitações. Sabem também o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aquilo que querem aos outros, de forma a conseguirem a cooperação e suporte, depois eles sabem como atingir os seus objetivos. A chave para a plenitude da autoexpressão é entender-se a si próprio e ao mundo, e a chave para perceber é aprendendo – através da sua própria vida e da experiência”*.

Para GOLEMAN (2002, pp. 24-25) os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos. Os bons líderes distinguem-se dos demais, na medida em que reconhecem a importância fundamental das emoções no local de trabalho.

Sendo a liderança a função primordial do líder, é fundamental que os líderes saibam gerir as suas emoções relativamente às relações com os outros. Este tipo de liderança reside na inteligência emocional dos líderes.

O seu estado emocional, o seu estado de espírito desencadeiam efeitos positivos ou negativos nas pessoas, nos liderados. Quando o efeito provocado é positivo é designado de ressonância, contudo se o efeito provocado for negativo, é intitulado de dissonância.

Para GOLEMAN (o. c, p. 31) quanto maior for a capacidade do líder para transmitir as suas emoções, quanto mais abertos forem, mais facilmente atrairão as pessoas à sua volta, sendo agradável trabalhar na sua presença.

Seguindo a linha de pensamento de PINA e CUNHA, e REGO (2011, pp. 23-30), os líderes que praticam o ponto mais alto entre dois extremos baixos são mais eficazes e felizes, e são melhores promotores do bem comum. Os líderes virtuosos podem ser mais felizes, promover a felicidade dos indivíduos e o progresso da sociedade, ao mesmo tempo que fomentam o desempenho das suas organizações.

No ponto seguinte faremos uma alusão ao poder, pois para se ser líder e exercer liderança é necessário poder.

## **2.2. Poder**

NYE afirma que “*a liderança é uma relação de poder*”, e vai mais longe quando escreve também que “*não é possível liderar sem poder*” (2009, pp. 45-47). Embora

NYE refira também que, *“A liderança envolve poder, mas nem todas as relações de poder são exemplos de liderança”*. (o. c., p. 10).

O líder influencia os liderados, e a influência está associada ao conceito de poder, alicerçando-se na capacidade de afetar e controlar as ações e decisões de outros mesmo que queiram resistir. O poder legítimo, vindo do papel ou da posição que se ocupa, é a autoridade e não dependendo de características pessoais, embora a capacidade de influenciar e motivar os liderados esteja relacionada com o poder que se entende do líder. Determinadas metas poderão ser alcançadas cativando os outros sem ter que manipular nem ameaçar, no entanto, *“se um líder pode dar uma recompensa, pode também ameaçar suspendê-la”*. NYE, (o,c., p. 62). Para NYE, (o,c, p. 10) *“uma liderança eficaz requer um misto de capacidades de poder brando e de poder duro – a isto chamo poder inteligente”*. Este conceito de poder inteligente, é a forma encontrada para realçar o que é boa ou má liderança em termos éticos e de eficiência. É também, a capacidade de compreender ambientes em mudança, de tirar partido das tendências e de usar o curso dos acontecimentos para implementar estratégias.

Constatamos que REGO, (1998, p. 251) considera que *“a liderança não deixa, pois, de ser um fenómeno de poder”*, e que o poder *“é a capacidade para obter o que se pretende, apesar das resistências”*. Assim, *“a eficácia de um líder depende, em certa medida, da sua capacidade de influenciar subordinados, superiores, pares e outsiders”*. Em síntese, *“o poder é a capacidade potencial para exercer a influência sobre os outros”*.

Para MINTZBERG, (1986, p. 39) poder é *“a capacidade de produzir ou modificar os resultados organizacionais”*.

Baseando-se na linha de pensamento do autor anterior, TEIXEIRA, (1995, p. 62) completa, afirmando que *“o poder é essencialmente capacidade de produzir ou*



*modificar os resultados organizacionais, capacidade de fazer acontecer não apenas resultados mas, também processos*”. TEIXEIRA, numa proposta mais dinâmica e mais humanizada, refere ainda que *“o poder é capacidade criadora de suscitar nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar num trabalho comum, de atingir determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização”*.

RUSSEL (cit in TEIXEIRA, 1995, p. 62) considera a tradição, o medo, a ambição pessoal e a crença como fontes fundamentais do poder. Ainda TEIXEIRA, (1995, p. 62), afirma que *“Russel fala, também, do poder da educação que pode, assim, (ainda que ele não o explicita deste modo) considerar-se uma quinta fonte de poder”*.

Terminando esta pequena análise, TEIXEIRA, (1995, p. 63) refere, *“citando Livian «muita gente detém poder, e mesmo se há indivíduos ou grupos que detêm mais poder do que outros, ninguém está completamente desprovido de poder»”*.

BERGAMINI (2002, p. 121), relacionando liderança com poder, afirma que *“o poder é um conceito que permeia necessariamente o vínculo entre o líder e seu seguidor”*, ou seja, *“determina o grau de satisfação experimentado pelos seguidores”*.

Nós perspetivamos que o expoente máximo da liderança passe pela influência que o líder consegue exercer sobre os liderados e que essa capacidade advém não só do seu poder, como também da forma como o consegue usar.

### **2.2.1. Autoridade e Influência, Poder e Liderança**

A liderança é constantemente ligada ao poder, à influência e à autoridade, podendo haver circunstâncias que fazem essa conexão.

Para NYE (2009, p. 47) *“o poder é uma relação cuja força e influência variam de contexto para contexto”*.

A liderança para AUBERT et al (s/d, p. 82) *“reside muito mais na arte de persuadir, de orientar, de convencer, do que ameaçar, prescrever ou impor”*.

Por outro lado, para CHIAVENATO (2005, p. 346) *“a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal”*. E continua *“pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influência significa uma transação interpessoal por meio da qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra de maneira intencional. Existe sempre um líder – aquele que influencia – e os liderados – aqueles que são influenciados”*.

Pode existir, também, uma ligação entre poder e autoridade, além da relação entre poder e liderança.

Para CHIAVENATO (2005, p.346) a *“autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que ocupa em uma estrutura organizacional. Autoridade é o poder legal e socialmente aceite”*.

Numa organização, segundo TEIXEIRA (1995, p. 65) podem existir *“pessoas com mais poder do que outras que, hierarquicamente se encontram numa posição de maior autoridade”*, salientando ainda que *“relação de autoridade só será positiva se for aceite, sem demasiada dificuldade, por aqueles a quem cabe submeter-se-lhe”*.

### **2.3. Estilos de Liderança**

O estilo de liderança pode advir de vários fatores como por exemplo da competência da equipa, da juventude da equipa, do tamanho do grupo liderado e das competências pessoais.

A personalidade do líder influencia a personalidade dos colaboradores e vice-versa. O estilo de liderança adotado resulta pois, do cruzar das personalidades do líder e da equipa que o rodeia.

Ao consideramos estilos de liderança, temos de falar em liderança primal. Para GOLEMAN (2002, pp. 24-25), os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos. Os bons líderes distinguem-se dos outros, na medida em que reconhecem a importância fundamental das emoções no local de trabalho. A liderança tem uma função primal sendo esta uma das funções do líder, contudo é fundamental que os líderes saibam gerir as suas emoções relativamente às relações com os demais. A liderança primal assenta na inteligência emocional dos líderes.

Conforme este autor, os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais estilos diferentes de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias.

Ainda segundo GOLEMAN (2002, p. 31), quanto maior for a capacidade do líder para transmitir as suas emoções, quanto mais abertos forem, mais facilmente atrairão as pessoas à sua volta, sendo agradável trabalhar na sua presença. Por outro lado, se forem irritáveis, frios, dominadores, detentores de um estado de espírito negativo, afastarão as pessoas.

Perante os comportamentos e atitudes, a dimensão pessoal do líder no exercício da liderança, o nosso estudo levou-nos a regressar a AUBERT et al, (cfr, s/d, p. 76) que afirmam que existe uma predominância de três elementos para definir liderança, são elas: a visão, a confiança e a adesão.

AUBERT et al, (s/d, p. 100-103), propõem cinco estilos de management/liderança. O *líder autocrata* que planifica, controla e dirige, tendo em conta os resultados. O *líder social* considera mais importante o clima e a ambiência,

desinteressando-se do rendimento. O *líder laissez-faire* classificando-o como um especialista do não compromisso e do colher benefícios do sistema embora não se envolvendo realmente. O *líder intermédio* que procura compromissos, consegue um resultado adequado, e nada mais. Por fim, surge o *líder integrador* que é caracterizado como sendo o único que suscita o empenhamento verdadeiro do pessoal para a realização da produção. Procura um rendimento elevado através da participação de todos nas decisões.

Em todo o caso, o melhor líder será aquele que souber analisar bem a situação, para assim adaptar o seu estilo de liderança.

Foi precisamente por achar interessante esta teoria de estilos de liderança que entendemos nela basear o nosso estudo, para elaboração de questões para o instrumento de recolha de dados por questionário feito a professores dos ensinos básicos e secundário.

### **2.3.1 Autocrata**

Tal como foi referido anteriormente, o líder autocrata controla, decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Ordena a execução das tarefas, embora não explique, nem tenha a opinião dos outros em conta. Dirige e determina a tarefa. É dominador.

Para AUBERT, (s/d, p. 101) o líder “*planifica até ao mínimo pormenor, toma todas as decisões, exige uma obediência absoluta e controla todos os resultados*”. E chega ao ponto de considerar “*o empregado como um instrumento de produção preguiçoso e indiferente (...), não hesitando em recorrer às punições sempre que tal se mostre necessário*”.

### **2.3.2 Social**

O líder social privilegia o ambiente que se vive no local de trabalho, encarando de forma prioritária o clima, colocando completamente de parte a produção.

AUBERT, (s/d, p. 101), afirma que o líder social se preocupa *“acima de tudo em manter boas relações dentro do seu grupo. A sua intenção prioritária é evitar conflitos, exercer um controle diminuto, (...) e permitir que os empregados se orientem por si mesmos”*.

### **2.3.3 Laisser-Faire**

Para o líder *laisser-faire* o interesse dedicado aos imperativos da produção é muito reduzido, bem como o interesse dedicado aos problemas humanos.

Segundo o autor escolhido para basear o nosso estudo, AUBERT, (s/d, p. 101), o líder *laisser-faire* *“é um especialista do não compromisso e colhe os benefícios do sistema em que vive sem se envolver realmente”*.

### **2.3.4 Intermédio que Procura Compromissos**

Como a designação indica, este estilo de liderança procura conjugar as necessidades da organização, ou seja, a produção, e as necessidades dos empregados, tendo em conta as relações humanas.

De acordo com AUBERT, (s/d, p. 102), o líder intermédio que procura compromissos é *“razoável nas suas intervenções e atento aos sentimentos da sua equipa”*.

### 2.3.5 Integrador

Este estilo de liderança revela um grau muito elevado de interesse dedicado tanto a nível da produção, com também, ao nível dos problemas humanos.

Para AUBERT, (s/d, p. 102), *“é o único que suscita o empenhamento verdadeiro do pessoal para a realização da produção, criando um clima de confiança e promovendo a iniciativa”*. É um líder que confia em todos.

É o estilo de liderança que busca um rendimento elevado, tornando os elementos do grupo participantes nas decisões em relação aos objetivos a alcançar.

O líder integrador, segundo AUBERT, (s/d, p. 102), *“esforça-se por implicar toda a gente no processo de planificação, organização e de controle do trabalho”*.

### 2.4 Formas de Liderança

Na liderança de topo poder-se-á dizer que o líder deve ter clareza sobre a obra que pretende deixar, para assim se manter motivado e conseguir realizar as suas ações num âmbito mais amplo, unindo presente e futuro.

A liderança começa em cada um, em cada ação tomada, nas atitudes, na segurança na tomada de decisão, no equilíbrio emocional e no respeito pelos colaboradores, atendendo, assim, a uma forma de liderança mais participativa, relegando em absoluto uma liderança ditatorial.

ALVAREZ, (2001, cit. por SILVA, 2010, p. 64), afirma que *“os líderes mais sedutores têm uma visão clara das tendências, são visionários, e além disso capazes de comunicar essa visão e fazer participar nela os demais, conseguindo a sua colaboração numa equipa unida”*.

O líder é a personagem central de uma organização, sendo-lhe atribuído um papel fundamental na motivação dos seus colaboradores, incentivando-os a participar e a colaborar.

No nosso estudo a abordagem aos tipos de líder será baseada em AUBERT, (s/d, p. 76), onde “*predominam três elementos (...), a visão, (...), a confiança, (...) a adesão*”.

#### **2.4.1 Visão**

Para AUBERT, (s/d, p. 76), um líder com visão “*é aquele que, melhor do que os outros, sabe não só para onde quer ir, mas também onde é necessário ir*”. É portanto, aquele que consegue perceber o presente, o ambiente e para onde deve caminhar, em que sentido deve seguir a sua equipa.

#### **2.4.2 Confiança**

O líder que consegue transmitir confiança e consegue confiar nos seus colaboradores, terá um caminho mais fácil para percorrer.

De acordo com o autor anteriormente referido, “*o líder é aquele que sabe transmitir a sua confiança ao grupo*”. (ibid p. 76).

### **2.4.3 Adesão**

Ainda para AUBERT, (s/d, p. 76) “ *o líder é aquele que consegue obter a adesão ativa, inteligente e ardorosa de todos para a concretização dos objetivos da empresa*”.

O líder que conseguir implicar diretamente os seus liderados de uma forma ativa, terá colaboradores empenhados na consecução das metas a atingir pela empresa.

## **2.5 Organização do Trabalho**

### **2.5.1 Tipos de Líder**

Nesta temática, o nosso estudo baseia-se na teoria apelidada de caminho-meta.

Com base na teoria, o papel fulcral dos líderes era o de garantir o bom cumprimento das tarefas e a satisfação dos liderados. Como afirma, HOUSE (1996, p. 326-328), “*para garantir ao subordinado tanto a satisfação como o desempenho eficiente*”.

Os comportamentos do líder encontram-se divididos em duas classes gerais “*caminho-meta no esclarecimento do comportamento e o comportamento direcionado para as necessidades satisfatórias dos subordinados*”. Assim, House operacionalizou estes comportamentos descrevendo quatro tipos de comportamento em termos mais específicos, que se seguem no nosso trabalho (HOUSE, 1996, p.326-328).



### **2.5.1.1 Participativo**

O comportamento do líder participativo é um comportamento inclinado para o estímulo na influência do liderado na tomada de decisões dentro da empresa. Subsiste assim o pedido de opinião aos liderados e têm-se em conta as sugestões antes de ser tomada uma decisão. Através desta atitude é pretendido um aumento da autonomia do colaborador e maior capacidade para realizar os seus propósitos, criando um maior esforço e desempenho, assim como um maior envolvimento e comprometimento na missão da empresa.

### **2.5.1.2 Apoiente**

O comportamento do líder apoiente é um comportamento voltado para os liderados no que diz respeito às suas preferências e necessidades. Demonstra preocupação com o bem-estar dos membros da equipa. O líder apoiente é amigável e sensível às necessidades dos colaboradores produzindo um ambiente de trabalho afável e psicologicamente favorável, conseguindo assim aumentar os resultados de desempenho aliados ao esforço e dedicação para o atingir de uma meta.

### **2.5.1.3 Diretivo**

O comportamento do líder diretivo é uma forma de comportamento esclarecedor do caminho-meta. É o comportamento que envolve estabelecer diretrizes sobre padrões e comunicar expectativas. Nesta liderança o liderado sabe o que se espera dele, o líder planifica o trabalho a ser feito e aponta a direção. O líder diretivo prepara o trabalho e dá instruções sobre o cumprimento de tarefas esclarecendo e orientando.

#### **2.5.1.4 Orientado para a Realização**

O comportamento do líder orientado para realização é um comportamento virado para a excelência do desempenho, incentivando-o, onde se colocam objetivos desafiantes e pretendendo levar os liderados ao seu mais alto nível de desempenho, onde se espera que os elementos do grupo assumam responsabilidades. O líder orientado para a realização procura que os colaboradores empreguem o melhor desempenho possível, a ter mais confiança nas suas aptidões para executarem os objetivos da empresa.

### **2.6 Liderança: LEWIN, LIPPIT E WHITE**

Para CHIAVENATO, (2003, p. 564) existem três tipos diferentes de abordagem sobre a liderança: as teorias de traços de personalidade que nos dizem quais as principais características da personalidade de um líder; as teorias sobre os estilos de liderança que nos dizem quais os estilos e formas de se comportar de um líder; e por fim, as teorias situacionais que se referem à forma, ao comportamento de um líder face às diversas situações.

No que diz respeito à teoria sobre os estilos de liderança, importa para o nosso estudo realçar três estilos de liderança: autoritário ou autocrático; democrático; e liberal ou *laisser-faire* (cfr. AUBERT, (s/d), p. 94; CHIAVENATO, 2003, p.564).

Em estudos sobre o comportamento do líder e a eficácia do desempenho laboral dos membros do grupo, Lewin, Lippit e White produziram alguns estudos de onde se destaca uma experiência em que o objetivo era o de “*avaliar o impacto de diferentes estilos de liderança sobre o funcionamento interno do grupo dos subalternos*” importando também estudar qual “*o grau de hostilidade e de agressão destes últimos*” (cf. AUBERT, s/d, p.94).

O líder autoritário destinava todas as ações do grupo, determinava os procedimentos, etapas de realização, modos de operacionalização e atribuía recompensas e punições. Determinava diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas.

O líder democrático motivava os elementos do grupo a tomarem decisões, encorajando a participação efetiva de todos e ajudava o grupo na determinação dos problemas e nas soluções, traçando caminhos e indicando procedimentos e ao grupo era permitido a formação das equipas de trabalho.

Por último, o líder liberal caracterizava-se pela sua atitude de não participante nas tarefas e atividades efetuadas, mantendo-se distante, permitindo ao grupo uma total liberdade na sua ação. (cfr. AUBERT, s/d, p. 94); CHIAVENATO, 2003, p.564).

**Quadro 1: Os Três Estilos de Liderança de Lewin, Lippit e White**

Aspetos	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectiva com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do Líder	O líder é denominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos factos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador de equipa.

(Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 565)

A liderança autoritária conferiu ao grupo maior produtividade no entanto houve melhor qualidade no produto final no grupo liderado pelo líder democrático. Numa entrevista KETS DE VRIES, (2009, <http://nestuff.blogspot.pt> cit <http://dqsporb.files.wordpress.com/2009/03/amor-e-negocios.pdf> - ) afirma “numa organização em que existe um clima de medo não há criatividade, não há inovação”. O estilo liberal teve a mais baixa produção e pouca qualidade no produto final. De igual

modo, no que diz respeito ao ambiente dentro do grupo, foi o grupo sujeito à liderança democrática que se mostrou mais amistoso com os elementos do grupo e com o líder, tendo-se concluído a preferência pelo líder democrático (cfr. AUBERT, s/d, p.95).

Terminando esta análise o líder autocrático indica qual a tarefa de cada colaborador e com quem é desempenhada. É inflexível e dominador, criando mau ambiente no grupo. O líder liberal ou *laissez-faire* não se impõe nem é respeitado, os liderados quase não o consultam e têm total liberdade para tomar decisões. O líder democrático auxilia e estimula o debate entre todos os colaboradores. É o grupo de liderados que esboça caminhos para atingir objetivos, com todos a participar nas decisões.

Para KETS DE VRIES, (2001, p. 102) é necessário pesquisar se *“essas organizações são também os lugares mais saudáveis para se trabalhar”*.

## **2.7 Clima de Escola**

Atualmente, as organizações são parte integrante da vida de cada um, dependendo delas em todas as situações quotidianas.

Como empresa especializada, a escola, no decorrer do tempo, encontra-se repleta de significados, e como TEIXEIRA, (2015, p. 2) afirma *“o clima organizacional corresponde às representações e aos sentimentos maioritários dos atores organizacionais sobre as organizações”*.

Interpretando resultados sobre estudos com base na organização complexa que é a escola, FINLAYSON, (1981, p. 130), refere que *“numa escola, em particular, sobre certas escalas deve ser considerada no quadro do contexto social da dita escola,*

*tomada como tal, pois os mesmos resultados podem ter significados diferentes segundo as circunstâncias”.*

JANOSZ et al, (1998, p. 285) consideram que “ *(indivíduo, ambiente e respetiva interação) varia necessariamente segundo as características dos intervenientes, dos sujeitos e do seu ambiente natural, em função igualmente do contexto de intervenção*”.

O ambiente escolar é uma problemática que exerce influência sobre os indivíduos que nele desenvolvem as suas atividades diárias. Assim como a liderança, também o clima é um fator fundamental na relação líder e liderado. Pelo comprometimento de uma orientação eficaz, o clima de uma organização pode ser convertido num ambiente favorável à determinação das necessidades dos seus membros e a uma consequente motivação dos mesmos no atingir dos objetivos da organização pois, como REVEZ, encaramos que “*são os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é*” (2004, p.77).

SCHNEIDER & REICHERS (1983, pp. 20-37), na etiologia dos climas apontam que “*os avanços conceituais sugerem claramente que a construção do clima fornece uma proveitosa alternativa para as explicações motivacionais de comportamento no trabalho*”. Continuam a análise referindo que “*os climas emergem das interações que os membros de um grupo de trabalho têm uns dos outros*”.

Prossegue afirmando que “ *o sentido emerge das interações sociais com os outros, e porque os membros de um mesmo grupo estão mais propensos a interagir uns com os outros do que com os membros de outro grupo, diferentes grupos numa organização vão gerar diferentes climas e diferentes sentidos em relação a acontecimentos, praticas e procedimentos que possam ser uma constante por toda a organização*”.

Por outro lado, refere três perspectivas diferentes à etiologia dos climas, em que *“a abordagem estruturalista coloca o sentido que os indivíduos atribuem a determinados acontecimentos, práticas e procedimentos principalmente dentro dos próprios acontecimentos. De acordo com esta visão, os climas diferem de organização para organização como uma função das diferenças nas estruturas organizacionais.*

Em contraponto com a abordagem estruturalista, *“a perspectiva da seleção, atração e atrito posiciona o sentido que os indivíduos dão a determinado acontecimento principalmente dentro do indivíduo”*. Ou seja, os climas diferem de empresa para empresa com os diferentes tipos de pessoas que se tornam elementos dessas organizações.

Finalmente o ponto de vista da abordagem interacionista *“coloca o local onde surgem os sentidos dentro da interação entre pessoas”*. Acentuando a importância nas interações que sucedem durante o tempo de socialização dos recém-chegados e salientando a importância da adesão a um grupo.

As três abordagens terão algo de importante como explicação na etiologia dos climas, no entanto, para o nosso estudo é relevante as interações entre as pessoas que geram climas mais ou menos satisfatórios e, também, a influência das constituintes organizacionais da escola sobre o clima.

Para CORNEJO e REDONDO (2001, pp. 11-52) é possível estudar o clima a partir das percepções que têm os diferentes atores educativos, embora se defina com base nas percepções dos sujeitos.

É proposto por JANOSZ et al, (1998, p. 292) tratar o clima escolar através de cinco ângulos interligados *“o clima relacional, o clima educativo, o clima de segurança, o clima de justiça e o clima de pertença”* procurando cada um deles clarificar aspetos específicos do clima.

O nosso estudo baseia-se em TEIXEIRA (cfr TEIXEIRA, 2015) que considera quatro dimensões do clima *“as relações entre atores educativos, a equidade, a segurança e as condições de trabalho”*.

Retomando SCHNEIDER & REICHERS (1983, pp. 20-37), na sua perspetiva estruturalista afirma *“é um princípio básico do comportamento organizacional de que as pessoas que se encontram em situações similares tendem a responder de forma também similar”*. Na abordagem seleção, atração e atrito que *“se combinam estruturas semelhantes com géneros semelhantes de pessoas, poucas dúvidas há de que climas organizacionais distintos surgirão, o que diferencia uma organização de outra”*. Por fim, *“abordagem interacionista simbólica mantém que as pessoas em interações comunicativas umas com as outras, respondem, definem e interpretam e interpretam elementos de uma situação de formas particulares”*.

A solidez nas estruturas e similitudes organizacionais entre elementos da organização podem resultar na diminuição das diferenças individuais e *“produzir climas organizacionais, climas de grupos de trabalho dentro da mesma organização variam como função de padrões de interação dentro de grupos quando comparados através dos grupos”*.

A abordagem interacionista é a posição em que *“reside algures entre estes dois extremos, que se baseia na suposição de que a realidade é por um lado uma construção social e que os seres humanos não são nem projetores nem respondentes, mas sim atores símbolos usurários”*. Esta abordagem condiciona e altera partes dos pontos de vista estruturalista e seleção, atração e atrito.

À etiologia dos climas, a perspetiva do interacionismo simbólico, permite pensar que *“começa em qualquer ponto num círculo de contribuintes para o clima que incluem interações entre pessoas, os eventos e as estruturas, as perceções partilhadas, a*



*entrada dos recém-chegados na organização, socialização e personalização*". A abordagem do interacionismo simbólico *"torna explícita a suposição de que os climas se desenvolvem ao longo do tempo como muda o conjunto de membros aos grupos"*. Sendo, também, *"possível mudar os climas num grupo específico pela introdução de dois ou três novos membros"*.

Do ponto de vista dos estruturalistas e da seleção, atração e atrito, pendiam, sobretudo, *"a tratar o clima como um fenómeno relativamente estatístico, que mudava muito lentamente, se até mudasse mesmo. A abordagem do interacionismo simbólico, por outro lado, pode explicar as dramáticas e relativamente rápidas mudanças nos climas"*.

Na linha de pensamento de KETS DE VRIES (2001, pp. 109-110), *"as organizações que ajudam os seus empregados a manter um equilíbrio eficaz entre vida pessoal e organizacional"* é o que se pode chamar de *"organizações autenticizadoras"*. Este autor leva ao limite a ligação entre psicologia e a administração. As emoções, que muitas vezes são esquecidas pelas empresas, estimulam o envolvimento e o comprometimento dos empregados. Para o autor as empresas têm de ser uma comunidade porque gastam muito tempo no trabalho. As pessoas precisam gostar umas das outras, ou seja, a organização terá de ser alimentada com um ambiente favorável para quem dela é membro, necessita que seja cultivado o clima entre os intervenientes.

Se por um lado as organizações precisam das pessoas para trabalhar e alcançar o sucesso desejado, por outro lado as pessoas precisam das organizações para evoluírem num mundo em constante mudança. E isto porque *"as organizações estão investidas de uma quantidade considerável de significado psicológico. Realizar algo de concreto por meio do trabalho pode dar uma dose de estabilidade em um mundo altamente instável"*.

(KETS DE VRIES, 2001, p. 101)

A dimensão humana da atividade das organizações estabelece a diferença e origina efeitos expressivos nas organizações e no bem-estar psicológico dos seus membros.

Muitos autores da especialidade parecem convencionar a sua alegação na lógica de que se as pessoas estiverem satisfeitas nos seus locais de trabalho e confortáveis nas suas tarefas então a organização atingirá os objetivos desejados.

O tema complexo de clima organizacional tem causado incoerências conceptuais entre os vários autores da temática. Para, TEIXEIRA é considerado o clima “*como aquilo que os atores organizacionais vêem e sentem da sua organização*” (1995, p. 165). Com os estudos produzidos ao longo do tempo e o saber do passar dos anos, afirma, ainda, que “*o clima organizacional corresponde às representações e aos sentimentos maioritários dos atores organizacionais sobre as suas organizações*” (TEIXEIRA e ALVES-PINTO, 2015, p.153).

Para autores como CORNEJO e REDONDO (2001, p.15), “*o ambiente e a sua interação com as características pessoais do indivíduo são determinantes fundamentais do comportamento humano*”.

O interesse do clima organizacional identifica-se, sobretudo, na preponderância que este exercita sobre os comportamentos e atitudes, e sentimentos dos elementos das organizações que, aliadas com as características da organização edificam as várias definições de clima.

Na mesma direção, REVEZ (2004, p.81) observa que “*o clima é afetado, de igual forma, pelos sentimentos, valores, atitudes, expectativas e aspirações dos membros da organização*” referindo ainda que essa afetação ocorre “*ao mesmo tempo que recebe influências do meio externo*” (2004, p.81).

Retomando que “*uma organização é um conjunto de indivíduos que interagem*” (TEIXEIRA, 1995, p.162), podemos compreender a escola como uma “*«organização social» que existe pelas interações que se verificam entre os seus membros*” (ALVES-PINTO, 1995, p.51). E ainda que “*intervir numa escola é interagir com pessoas, situadas num contexto determinado, sujeitas a regras de jogo específicas e cujos comportamentos têm de ser referidos à intencionalidade que lhes está subjacente*” (1995, p.146).

Aludindo a clima escolar, CORNEJO e REDONDO apontam uma “*percepção dos sujeitos sobre as relações interpessoais estabelecidas no contexto escolar ...e do contexto ou quadro em que ocorrem estas interações*”, encaram, portanto, que é possível estudar o clima escolar “*a partir das percepções de diferentes entidades ligadas à educação: alunos, professores, funcionários ou pais*” (2001, p.16).

Consideramos para suporte ao nosso estudo, o modelo de TEIXEIRA. Conforme a autora, com este modelo pretendeu-se “*saber como é que os professores avaliam diferentes aspetos da vida da escola*” bem como, a opinião que eles “*tinham das condições que a escola lhes proporcionava tendo em vista a sua realização como professores*” (1995, p. 167).

Inicialmente TEIXEIRA (1995, p.168), encarou três fatores fundamentais que interferem no clima organizacional e cujos aspetos ponderados da vida da escola se interligam com: as relações interpessoais entre os vários atores, as condições de trabalho que a escola disponibiliza aos professores e a escola como proporcionadora ou não da realização profissional dos professores.

Mais tarde TEIXEIRA (2015, pp.6-7) completa o seu modelo, considerando quatro dimensões em desfavor das três apreciadas e referidas atrás.

- As *relações interpessoais*, procurando avaliar o grau de satisfação com as relações estabelecidas, como: a relação com a direção, no apoio facultado aos professores pela direção em caso de problemas disciplinares com os alunos e às relações existentes entre os professores e o órgão de direção da escola; a relação entre professores, nomeadamente o ambiente vivido na sala dos professores, a relação dos professores com os alunos, a relação com os pais e com o pessoal não docente e a relação entre outros atores educativos, como por exemplo a relação estabelecida entre alunos e pessoal não docente e a relação entre alunos.

A *equidade*, onde se procura saber a satisfação dos professores com a justiça na avaliação dos professores, a equidade na distribuição de tarefas pelos docentes e a equidade na distribuição das turmas pelos docentes.

A *segurança* no interior e nos acessos à escola.

As *condições de trabalho*, onde se consulta os professores quanto à satisfação em relação ao equipamento existente na escola, à promoção ou incentivo à formação contínua de professores, ao horário de trabalho, à disciplina geral da escola e ao espaço disponível para atendimento dos encarregados de educação.

### 3. CONCLUSÃO

Neste capítulo realizamos uma pesquisa na literatura existente sobre as problemáticas da liderança e do clima organizacional, particularmente a liderança e o clima escolar.

Ao invés do que muitos pensam, exercemos a liderança todos os dias, em maior ou menor escala, dependendo do perfil de cada indivíduo e da situação que se vive em determinado momento.

Ao longo do tempo a abordagem ao tema liderança foi-se modificando e deixando de ser implicada num cargo atribuído, mas sim, a um papel a ser exercido dentro de uma organização, de uma empresa ou de uma escola. Todos sem exceção, da base até ao topo, todos têm capacidade de liderar.

Liderar é a capacidade de influenciar um grupo na direção pretendida ou objetivos traçados. Para quem lidera, o líder deve ser o que potencia o desenvolvimento pessoal e profissional valorizando a importância da contribuição de todos num determinado processo em que estão inseridos.

O líder lida com pessoas, todas elas diferentes umas das outras, com valores diferentes, interesses diferentes, motivações e anseios diferentes. Precisa, portanto, respeitar, aceitar e conviver com as diferenças individuais para o bem comum.

A liderança é pois uma questão de interação dinâmica entre o indivíduo, o ambiente social e as tarefas a desempenhar.

Para a escola da atualidade é fundamental considerar a liderança, pois para além da missão de ensinar, está integrada num mercado concorrencial, cheio de desafios enormes e problemas sociais para os quais é necessário encontrar respostas eficazes.

Quem exerce a liderança tem que ter uma visão ampla da comunidade em que está inserido, identificar oportunidades e aproveitá-las, reconhecer pontos fortes a potencializar e pontos fracos a corrigir. O líder, ao nível da sua equipa e estruturas adjacentes, deverá delegar competências, articular serviços e funções de modo que se adquira uma identidade e não seja, apenas um somatório de partes.

Numa escola, tal como numa organização ou empresa, quem lidera tem que saber ouvir, estar atento, ser diligente, adequar políticas às situações que se lhe deparam no dia-a-dia, e exercer as suas funções de liderança com inteligência, adequando os tipos de liderança às exigências das situações.

Esta liderança é melhor entendida e reconhecida quando a escola, empresa ou organização tem conhecimento sobre o seu ambiente, ou seja, sempre que percebe as percepções, aspirações e expectativas dos seus colaboradores.

Para vários investigadores o clima é alterado pela maneira de liderar do líder, embora como REVEZ (2004, p.108) ateste pelo “*seu caráter de influência cíclica e interativa*” é uma das extensões do clima nas organizações, afirmando que “*o clima interfere, influencia e é influenciado*”.

Neste capítulo estruturamos questões interligadas com a liderança e com o clima de escola no sentido de percebermos de que forma se relacionam estes dois conceitos.

**CAPÍTULO 2**

**APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

**DE UM ESTUDO**

## **1 - INTRODUÇÃO**

O objetivo fundamental do nosso estudo foi saber qual a opinião do pessoal docente em relação ao tipo e estilos de liderança do diretor, dos coordenadores de departamento e dos coordenadores de estabelecimento, no caso do 1º ciclo do ensino básico.

O clima de escola serviu, também, de base para o nosso estudo, uma vez que o tipo de liderança ou estilo de liderança do diretor e/ou dos coordenadores poderia afetar as relações entre docentes.

Para o nosso trabalho não foram considerados os anos de serviço na escola uma vez que não seriam relevantes para o estudo que pretendíamos realizar.

## **2 - O QUE PRETENDEMOS SABER**

No nosso estudo pretendemos compreender estilos e tipos de liderança em vários agrupamentos em relação aos diretores de agrupamentos, coordenadores de departamento e coordenadores de estabelecimento no caso do 1º ciclo do ensino básico.

Procurámos responder a questões pertinentes que surgiram no início do trabalho de investigação, como por exemplo:

Os professores sentem-se satisfeitos em relação à sua profissão?

Os professores gostariam de continuar a ser professores ou mudariam se tivessem oportunidade?

Os professores reconhecem que tipo de liderança exerce o seu diretor e seu coordenador?



Qual a opinião dos docentes em relação ao ambiente nas escolas?

Que relações existem entre os estilos de liderança e o clima de escola?

Elaborámos um inquérito para aplicar a professores para à posteriori poder analisar e tratar os dados recolhidos.

De seguida será apresentada a amostra do nosso estudo segundo a característica dos respondentes, tais como o género, idade, situação profissional e nível de ensino.

Tal como referido anteriormente, a questão relativa ao número de anos que leciona na escola não foi considerada, pois não se revelou importante para o nosso estudo.

### **3 - Amostra**

A amostra é constituída por 439 docentes distribuídos pelo 1º, 2º, 3º ciclos e secundário de escolas do interior norte e do litoral de Portugal. A recolha foi feita de janeiro a abril de 2015.

De salientar que a nossa amostra se encontra distorcida, uma vez que a grande maioria dos respondentes lecionam no 1º ciclo do ensino básico.

#### **3.1 – Género**

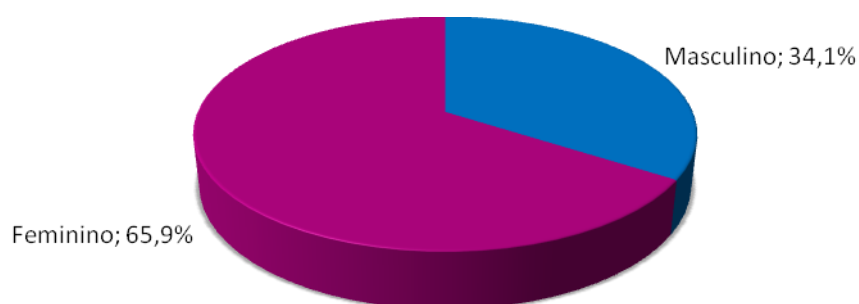
Como se pode constatar no quadro 1, os nossos respondentes são na sua maioria do sexo feminino. Esta distribuição era esperável, uma vez que existem mais professoras que professores.

**Quadro 2: Distribuição por Género**

Género	Frequências	%
Masculino	148	34,1%
Feminino	286	65,9%
Totais	434	100,0%

**Moda = Género Feminino**

**Gráfico 1: Distribuição da amostra segundo o género**

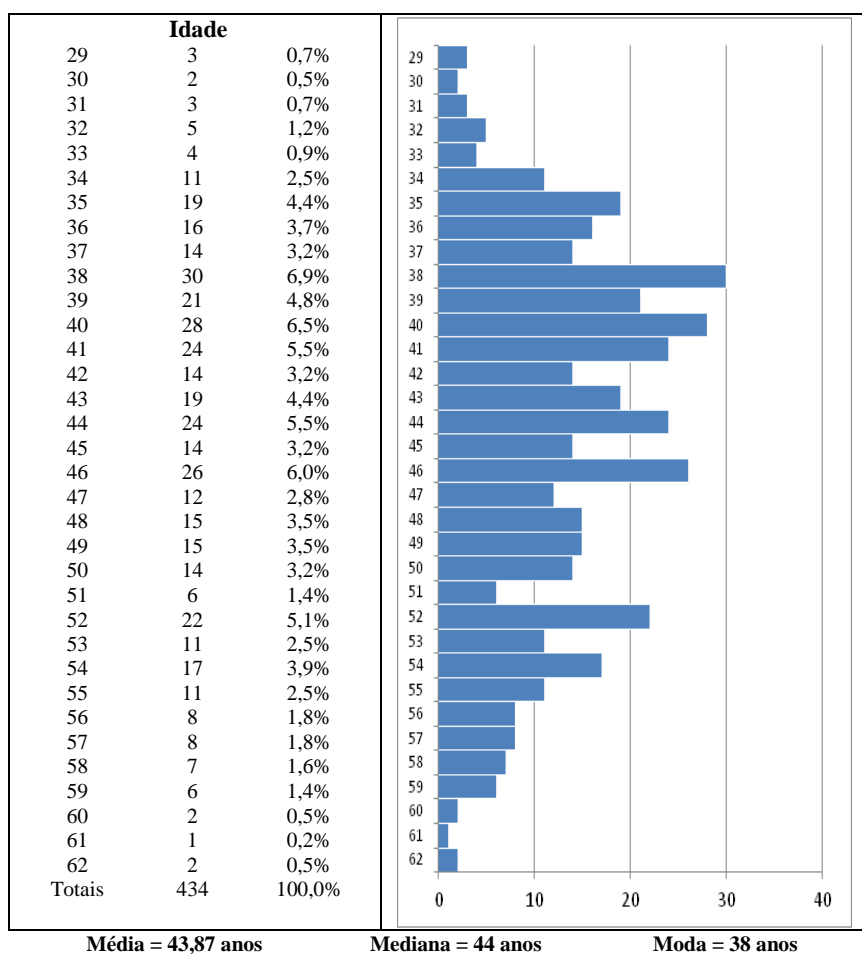


Como podemos constatar, os nossos inquiridos são maioritariamente do género feminino.

### **3.2 – Idade**

A nossa amostra varia, em termos de idades, dos 29 aos 62 anos, inclusive. De seguida apresentamos o gráfico com a distribuição de idades.

**Gráfico 2: Distribuição da amostra segundo as idades**



Para análise estatística posterior foram considerados os seguintes intervalos: [29;

39]; [40; 50] e [51, 62].

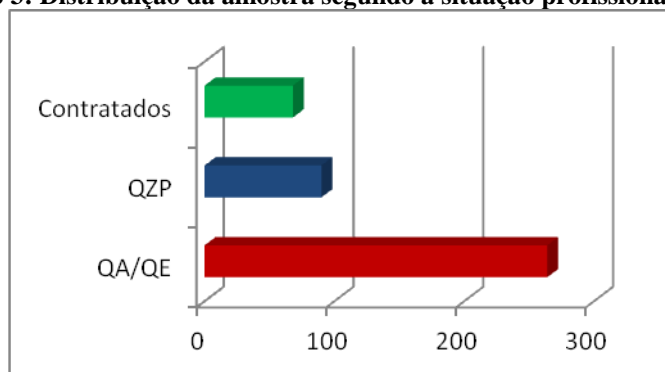
### 3.3 - Situação profissional

Para a situação profissional dos respondentes da nossa amostra, foram consideradas as categorias: professor do Quadro de Agrupamento/Quadro de Escola (QA/QE); do Quadro de Zona Pedagógica (QZP) e Contratado.

**Quadro 3: Distribuição da amostra por situação profissional**

SITUAÇÃO PROFISSIONAL	FREQUÊNCIAS	PERCENTAGEM
Quadro de Agrupamento/ Quadro de Escola	264	62,6%
Quadro de Zona Pedagógica	90	21,3%
Contratados	68	16,1%
Totais	422	100,0%

**Gráfico 3: Distribuição da amostra segundo a situação profissional**



De acordo com o gráfico anterior podemos verificar que a maioria assume ter uma situação estável em relação à sua situação profissional, pois pertencem ao quadro de agrupamento.

### 3.4 - Nível de ensino

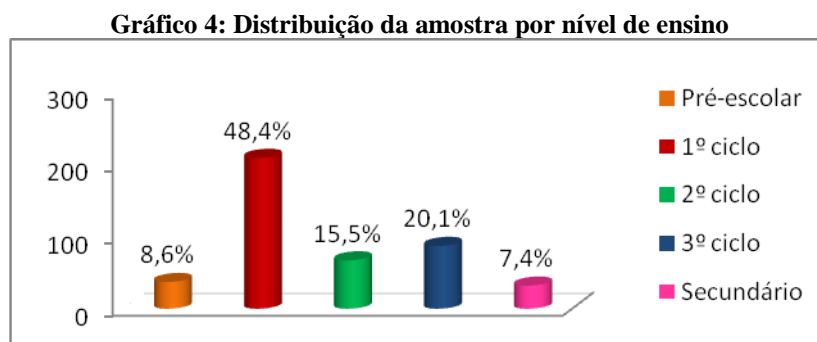
Seguidamente é apresentado o perfil dos nossos respondentes segundo o nível de ensino. Foram considerados os níveis: Pré-escolar; 1º ciclo; 2º ciclo; 3º ciclo e Secundário.

**Quadro 4: Distribuição da amostra por nível de ensino**

NÍVEL DE ENSINO	FREQÜÊNCIAS	PERCENTAGEM
EM QUE TRABALHA		
Pré-escolar	37	8,6%
1º ciclo	209	48,4%
2º ciclo	67	15,5%
3º ciclo	87	20,1%
Secundário	32	7,4%
Totais	432	100,0%

**Moda = 1º Ciclo**

Podemos constatar que a esmagadora maioria da nossa amostra é constituída por professores do 1º Ciclo.



Podemos ainda referir que, em valores muito próximos, surgem o Secundário e Pré-escolar.

#### 4 - SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Para procurarmos conhecer a satisfação dos professores em relação à profissão, escolhemos duas questões, uma de TEIXEIRA e uma outra de ALVES PINTO, sendo esta última uma adaptação de AMADO.

TEIXEIRA na sua tese de doutoramento de 1993, pretendeu saber o modo como os professores na época “viam” a profissão e para tal uma das questões construídas e utilizadas era a que se coloca no nosso questionário como: *“Se fosse completamente livre de escolher hoje a profissão permaneceria professor ou mudava de profissão?”*

Tal como no estudo de TEIXEIRA, apresentamos os resultados obtidos a partir do nosso questionário e de seguida estudaremos as variações resultantes das características dos professores da nossa amostra.

Refletir na satisfação do professor face à profissão é pensar, também, no seu estado de espírito quando vai para a escola.

Assim, baseamo-nos em ALVES PINTO que, inspirada em AMADO, pesquisa a satisfação dos alunos face à escola com a seguinte questão:

*“Pensando no que sentes quando vens para a escola, qual das respostas a seguir corresponde mais ao teu estado de espírito?”*

São dadas aos alunos três hipóteses de escolha onde, a cada uma dessas é associada uma dimensão: satisfeito, resignado e contrariado (por esta ordem).

As respostas possíveis são:

“a. Mesmo se não fosse obrigado, viria à escola, porque gosto”

“b. Venho à escola, porque todas as pessoas da minha idade estão cá”

“c. Só venho à escola porque sou mesmo obrigado”

Com as correspondentes transformações refez-se esta questão e aplicou-se aos professores da nossa amostra.

Adaptamos a seguinte reformulação, procurando que o indicador não se modificasse muito,

*“Pensando no que sente quando vai para a escola para mais um dia de trabalho, qual das respostas a seguir corresponde mais ao seu estado de espírito”*

Para as três hipóteses de escolha definimos o **estado de satisfeito** a seguinte resposta:

“a) Sinto-me bem ao ir para a escola por poder fazer um trabalho de que gosto e que tem sentido para mim, apesar das dificuldades que possa encontrar”

Para o **estado de resignado**:

“b) Vou para a escola porque, é a minha obrigação”

E por último, para o **estado de contrariado**:

“c) Vou para a escola contrariado porque, não há condições para se fazer um trabalho capaz”

## 4.1 - Satisfação face à Profissão

Começaremos com a questão colocada por TEIXEIRA.

### 4.1.1. Satisfação face à Profissão: distribuição das respostas

Apresentamos de seguida a distribuição das respostas:

**Quadro 5: Mudar ou permanecer na profissão**

<b>MUDAR OU PERMANECER se fosse livre de escolher outra profissão</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Continuava a ser professor	310	70,9%
Mudava de profissão	127	29,1
Totais	437	100,0

Após análise do quadro anterior constatámos que a maioria dos professores assumem que continuavam na profissão.

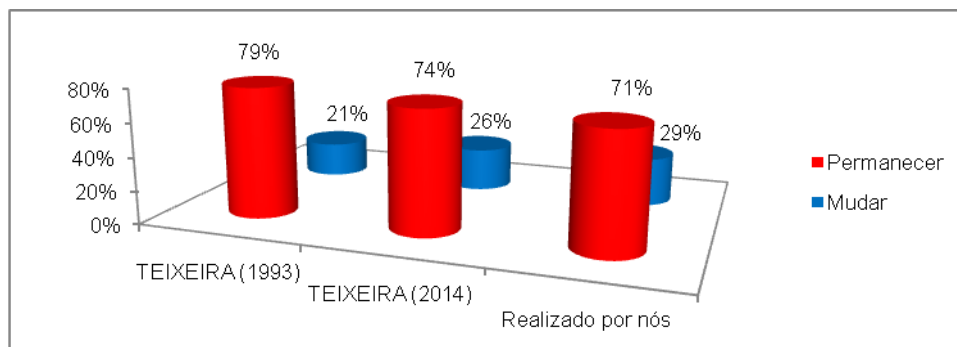
Verificados os resultados anteriores entendemos por bem, comparar o nosso estudo com o estudo realizado por TEIXEIRA (1993 e 2014).

**Quadro 6: Comparativo - mudar ou permanecer na profissão**

<b>MUDAR OU PERMANECER NA PROFISSÃO</b>			
	<b>TEIXEIRA (1993)</b>	<b>TEIXEIRA (2014)</b>	<b>Resultados obtidos pelo nosso estudo</b>
<b>Permanecer</b>	78,7%	73,9%	70,9%
<b>Mudar</b>	21,3%	26,1%	29,1

Nos estudos aqui mencionados os professores que constituíam as amostras assumem mais frequentemente a vontade de permanecer na profissão. No entanto, apesar de os resultados do nosso estudo serem mais baixos em relação aos estudos efetuados por TEIXEIRA em 1993 e em 2014 não deixam de se aproximarem como poderemos observar no gráfico seguinte.

**Gráfico 5: Comparação de estudos - MUDAR OU PERMANECER NA PROFISSÃO**



Podemos observar através do gráfico, que apesar de 25 anos após o primeiro estudo, as percentagens continuam na ordem dos 70%, de acordo com o nosso estudo. Do primeiro para o segundo estudo de TEIXEIRA houve um decréscimo de 5 % e do segundo estudo para o nosso estudo houve um decréscimo de 3%, podemos assim verificar que não há uma acentuada alteração no sentido das respostas dadas ao longo deste período de tempo.

#### **4.1.2 - Variações da Satisfação face à Profissão com as características dos respondentes**

Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos:

**Quadro 7: Variações Mudar ou Permanecer na Profissão**

Mudar/Permanecer	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	1	2	2	2
$\chi^2$ Observado	0,67	4,83	5,27	3,76
Probabilidade Observada	0,41	0,09	0,07	0,15

De acordo com o quadro anterior constatámos que não existem variações significativas com as diferentes características perfil dos respondentes.



## 4.2 - Satisfação no Quotidiano Profissional

Para estudar o grau de satisfação dos professores em relação à profissão, utilizaremos, agora, uma questão de ALVES PINTO que nos foi cedida para utilizar neste estudo.

### 4.2.1. Satisfação no Quotidiano Profissional: distribuição das respostas

Pedimos a opinião dos professores acerca do estado de espírito quando vão para a escola para mais um dia de trabalho.

Como referimos anteriormente, a resposta a esta questão pressupõe a escolha de um de três indicadores ao qual corresponde o estado de satisfeito, de resignado e de contrariado, respetivamente.

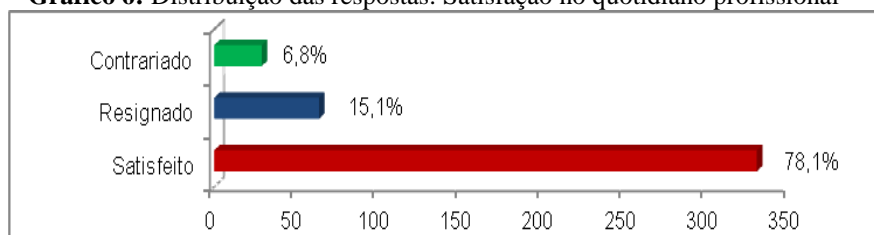
Os resultados obtidos são os que se seguem no quadro seguinte, onde apresentamos a distribuição da amostra.

**Quadro 8: Satisfação no quotidiano profissional**

QUESTÃO: Como se sente quando vai para a escola para mais um dia de trabalho		
INTERVALOS	FREQUÊNCIAS	
Satisfeito	331	78,1%
Resignado	64	15,1%
Contrariado	29	6,8%
Totais	424	100,0%

Para uma melhor visão dos resultados, passamos a apresentar o gráfico onde se constata o grau de satisfação dos docentes quando vão para a escola para mais um dia de trabalho.

**Gráfico 6: Distribuição das respostas: Satisfação no quotidiano profissional**



Perante a análise do gráfico anterior verifica-se que a grande maioria, se assume satisfeito quando vai para a escola para mais um dia de trabalho, o que vai no mesmo sentido das respostas obtidas através a questão anterior.

#### 4.2.2- Variações da satisfação no quotidiano profissional com as características dos docentes inquiridos

Seguidamente são apresentados os valores do teste  $\chi^2$  das tabelas de contingência do grau de satisfação em relação à profissão segundo as características dos inquiridos:

**Quadro 9: Variações do grau de satisfação em relação à profissão com as características dos docentes**

Grau de Satisfação	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	2	2	2
$\chi^2$ Observado	0,30	27,19	4,79	4,22
Probabilidade Observada	0,58	< 0,01	0,09	0,12

Podemos concluir do quadro anterior que apenas existem variações significativas do grau de satisfação em relação à profissão com a idade dos docentes inquiridos.

#### 4.2.3-Grau de satisfação em relação à profissão segundo a idade

Constam do quadro seguinte as variações obtidas segundo a idade dos nossos inquiridos:

**Quadro 10: variações do grau de satisfação segundo a idade**

Idade	29	40	51	
Como se sente quando vai para a escola para mais um dia de trabalho	39	50	62	TOTAL
Satisfeito	114 93%	147 74%	65 66%	326 78%
Contrariado ou Resignado	8 07%	51 26%	34 34%	93 22%
TOTAL	122 100%	198 100%	99 100%	419 100%

Graus de liberdade = 2

$\chi^2$  (observado) = 27, 19

Prob. Observada < 0,01

De acordo com o quadro apresentado anteriormente são os docentes inquiridos cuja idade se situa entre 29 e os 39 anos que se manifestam mais satisfeitos em relação à profissão; podemos referir ainda que a satisfação diminui à medida quando aumenta a idade dos respondentes.

### 4.3 - Satisfação face à Profissão e ao Quotidiano

Para o nosso estudo achámos pertinente relacionar o mudar ou permanecer com a questão que trata a atitude face à escola.

Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$ , para analisar a ocorrência de possíveis variações com a satisfação com que os professores vão para a escola para mais um dia de trabalho:

#### 4.3.1. Variações da Satisfação face à profissão com as características dos respondentes

Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$ , para analisar a ocorrência de possíveis variações com a satisfação com que os professores vão para a escola para mais um dia de trabalho:

**Quadro 11: Variações do grau de satisfação face à profissão com as características dos professores**

<b>Mudar/Permanecer</b>	<b>Atitude face à escola</b>
Grau Liberdade	2
$\chi^2$ Observado	85,45
Probabilidade Observada	< 0,01

Com base na análise do quadro anterior verificamos que existe variação nas respostas dadas pelos docentes em relação à atitude com que vão para a escola para mais um dia de trabalho.

#### 4.3.1.1. Satisfação face à Profissão segundo a Satisfação Profissional no Quotidiano

No quadro seguinte constam as variações obtidas da satisfação face à profissão segundo a satisfação profissional no quotidiano dos nossos respondentes.

**Quadro 12: Satisfação face à profissão segundo a satisfação profissional no quotidiano**

Como se sente quando vai para a escola para mais um dia de trabalho	Satisfeito	Resignado	Contrariado	
Mudar ou Permanecer se fosse livre de escolher outra profissão				TOTAL
<b>Permanecer</b>	269 82%	18 28%	13 45%	300 71%
<b>Mudar</b>	60 18%	46 72%	16 55%	122 29%
<b>TOTAL</b>	329 100%	64 100%	29 100%	422 100%

Graus de liberdade = 2

$\chi^2$  (observado) = 85,45

Prob. Observada < 0,01

Como era esperável verificámos que as respostas dos professores que se dizem satisfeitos são os que assumem mais frequentemente o desejo de permanecer na profissão. Os docentes que se dizem resignados assumem maioritariamente que se pudessem mudariam de profissão, o mesmo acontecendo com os inquiridos que se dizem mais contrariados.

## 5-LIDERANÇA

Procuramos conhecer a perceção que os professores têm do tipo de liderança exercida pelo seu diretor. Partimos, portanto, para a análise de uma série de respostas dadas pelos nossos respondentes a indicadores criados a partir de um suporte teórico baseado em NICOLE AUBERT ET ALL que nos permitiu escolher o tipo de análise a efetuar.

## 5.1 - Liderança do Diretor segundo NICOLE AUBERT et ALL

Passamos agora a apresentar o estudo efetuado tendo em conta 3 formas de liderança propostas por NICOLE AUBERT et all, no livro Management. Desenvolvemos questões para entender a ideia que os docentes têm em relação ao diretor, de forma a distinguir a visão; a confiança e a adesão como formas de liderança. De seguida mostram-se as frequências obtidas a cada um dos indicadores parcelares que construímos para a visão.

### 5.1.1 - Liderança de VISÃO do Diretor

Para NICOLE AUBERT et all, a liderança visionária caracteriza-se, no diretor, como sendo o piloto-líder que, melhor do que os outros, sabe não só para onde quer ir, mas também onde é necessário ir.

#### 5.1.1.1 – Diretor/a - VISÃO: Indicadores Parcelares

Seguidamente passamos a analisar e apresentar os indicadores parcelares.

**Quadro 13: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor-Visão**

<b>DIRETOR - VISÃO</b>	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	TOTAL
Procura inovar indicando onde quer chegar	15 3,4%	64 14,7%	111 25,5%	221 50,8%	24 5,5%	435 100,0%
Está empenhado em motivar os professores promovendo um sentimento de pertença ao agrupamento	17 3,9%	41 9,5%	105 24,3%	228 52,8%	41 9,5%	432 100,0%

Apuramos que a maioria dos nossos respondentes, analisando a frequência das respostas, assume uma concordância no que diz respeito à visão do seu Diretor, considerando que o mesmo procura a inovação, indica quais os objetivos a atingir e motiva os professores a uma pertença efetiva ao agrupamento.

### 5.1.1.2 - Diretor/a - VISÃO: Indicador Agregado

Construímos o indicador agregado, com base nos indicadores parcelares apresentados anteriormente.

**Quadro 14: Diretor-Visão: indicador agregado**

<b>VISÃO</b>		
Fraca 2	8	1,9%
3	15	3,5%
4	28	6,5%
5	19	4,4%
Média 6	74	17,2%
7	77	17,9%
8	166	38,7%
9	27	6,3%
Forte 10	15	3,5%
Totais	429	100,0%

Verificamos que a maioria dos nossos respondentes situa-se acima do ponto médio da escala assumindo assim uma concordância maioritária, ou seja, que o Diretor é um visionário no que diz respeito à inovação e à motivação dos seus professores, repetindo o que foi dito anteriormente.

### 5.1.1.3 - Variações da VISÃO do Diretor/a com as características dos respondentes

Aplicámos o teste do  $\chi^2$  para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos:

**Quadro 15: Variações da visão do Diretor com as características dos docentes**

<b>VISÃO</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	12,28	12,67	19,11	4,89
Probabilidade Observada	< 0,01	0,01	< 0,01	0,30

Constatámos que existe variação com o género, com a idade e situação profissional, de acordo com a análise do quadro anterior.

### 5.1.1.3.1 - VISÃO segundo o gênero

Do quadro seguinte fazem parte as variações alcançadas segundo o gênero:

**Quadro 16: Variação da VISÃO do Diretor segundo o gênero**

<b>Gênero Visão</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca	32	36	68
[2,5]	22%	13%	16%
Média	37	114	151
[6,7]	25%	41%	36%
Forte	77	128	205
[8,10]	53%	46%	48%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>278</b>	<b>424</b>
	100%	100%	100%

Grau de liberdade = 2  $\chi^2$ (observado) = 12,28 Prob. Observada < 0,01

De acordo com o quadro apresentado, verificamos que são os inquiridos do gênero masculino que assumem maioritariamente que o seu Diretor possui uma visão forte em relação ao futuro.

### 5.1.1.3.2 - VISÃO segundo a idade

Seguem-se as variações conseguidas segundo a idade:

**Quadro 17: Variação da VISÃO segundo a idade**

<b>Idade</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	
<b>Visão</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca	11	37	21	69
[2,5]	09%	18%	22%	16%
Média	45	79	26	150
[6,7]	36%	39%	27%	35%
Forte	70	85	50	205
[8,10]	56%	42%	52%	48%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>201</b>	<b>97</b>	<b>424</b>
	100%	100%	100%	100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 12,67 Prob. Observada < 0,01

São os professores mais jovens que assumem menos frequentemente a existência de uma visão mais fraca por parte do diretor/a e à medida que a idade aumenta, a percentagem de respondentes que assumem uma visão mais fraca por parte do diretor/a aumenta também.

### 5.1.1.3.3 - VISÃO segundo a situação profissional

Os resultados obtidos segundo a situação profissional são os que a seguir se apresentam:

**Quadro 18: Variação da VISÃO segundo a situação profissional**

Situação Profissional Visão	QA/QE	QZP	Contratado	TOTAL
Fraca [2,5]	58 22%	12 13%	0 00%	70 17%
Média [6,7]	85 33%	36 40%	26 42%	147 36%
Forte [8,10]	118 45%	42 47%	36 58%	196 47%
TOTAL	261 100%	90 100%	62 100%	413 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 19,11 Prob. Observada < 0,01

Perante a análise do quadro anterior verificámos que são os professores contratados que assumem maioritariamente que concordam que o diretor lidera com visão forte na sua forma de atuar. Podemos ainda afirmar que à medida que o vínculo aumenta, a opinião de que o/a diretor/a atua com uma visão forte diminui.

A seguir mostramos as frequências colhidas em cada um dos indicadores parcelares que construímos para a confiança.

### 5.1.2 - Liderança de CONFIANÇA do Diretor/a

Tendo em conta que a confiança envolve expectativa num comportamento generoso ou de apoio por parte de quem lidera, é esperável que essa relação seja fundada em normas sociais aceitáveis e justas, assim como baseadas no respeito pelo outro. O líder é aquele que sabe transmitir a sua confiança ao grupo, segundo NICOLE AUBERT et all. s/d., p.76.



### 5.1.2.1. Diretor - CONFIANÇA: Indicadores Parcelares

De seguida passamos a apresentar os indicadores parcelares construídos para este tipo de liderança.

Perante a análise dos resultados apresentados a seguir, verificámos que os docentes assumem maioritariamente que concordam ou concordam muito que o/a diretor/a sabe mostrar serenidade perante adversidades.

**Quadro 19: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor-Confiança**

<b>Sabe mostrar serenidade perante adversidades</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	24	5,5%
Discordo	51	11,6%
Nem concordo nem discordo	120	27,3%
Concordo	198	45,1%
Concordo muito	46	10,5%
Totais	439	100,0%

Posteriormente notámos que a maior parte dos docentes responde que concorda ou concorda muito que o/a diretor/a sabe respeitar a opinião dos outros.

**Quadro 20: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - CONFIANÇA**

<b>Sabe respeitar a opinião dos outros</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	28	6,4%
Discordo	41	9,4%
Nem concordo nem discordo	139	31,8%
Concordo	182	41,6%
Concordo muito	47	10,8%
Totais	437	100,0%

### 5.1.2.2. Diretor/a - Confiança: indicador agregado

Com base nos indicadores parcelares apresentados anteriormente, construímos o indicador agregado:

**Quadro 21: Indicador agregado - Diretor: CONFIANÇA**

<b>CONFIANÇA</b>		
Fraca 2	22	5,0%
3	3	0,7%
4	24	5,5%
5	30	6,9%
Média 6	82	18,8%
7	94	21,5%
8	119	27,2%
9	38	8,7%
Forte 10	25	5,7%
Totais	437	100,0%

A maioria das respostas obtidas situa-se acima do ponto médio da escala, confirmando assim que os respondentes assumem uma concordância quando questionados sobre o modo de agir do Diretor/a segundo a confiança demonstrada nos seus colaboradores.

### **5.1.2.3. Variações da CONFIANÇA do Diretor/a com as características dos respondentes**

Para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos, aplicámos o teste do  $\chi^2$

**Quadro 22: Variações da CONFIANÇA do Diretor/a com as características dos docentes**

<b>CONFIANÇA</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	1,06	15,24	15,53	14,81
Probabilidade Observada	0,59	< 0,01	< 0,01	0,01

Tal como constatámos no quadro anterior, registam-se variações significativas com a idade, a situação profissional e nível de ensino.

### 5.1.2.3.1 - CONFIANÇA do Diretor/a segundo a idade

Do quadro seguinte fazem parte as variações alcançadas segundo a idade:

**Quadro 23: Variação da CONFIANÇA segundo a idade**

<b>Idade</b> <b>Confiança</b>	<b>29</b> <b>39</b>	<b>40</b> <b>50</b>	<b>51</b> <b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,5]	11 09%	44 21%	23 23%	78 18%
Média [6,7]	60 47%	86 42%	30 30%	176 41%
Forte [8,10]	56 44%	75 37%	47 47%	178 41%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b> <b>100%</b>	<b>205</b> <b>100%</b>	<b>100</b> <b>100%</b>	<b>432</b> <b>100%</b>

Grau de liberdade = 4  $\chi^2(\text{observado}) = 15,24$  Prob. Observada < 0,01

A confiança por parte do Diretor/a é assumida como menos fraca pelos professores mais novos e à medida que a idade aumenta essa consideração aumenta. Curiosamente são os professores mais velhos que consideram mais forte a confiança do director.

### 5.1.2.3.2 - CONFIANÇA segundo a situação profissional

Seguidamente são apresentadas no quadro as variações conseguidas segundo a situação profissional.

**Quadro 24: Variação da CONFIANÇA segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional</b> <b>Confiança</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratado</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,5]	63 24%	11 12%	5 7%	79 19%
Média [6,7]	93 35%	44 49%	28 41%	165 39%
Forte [8,10]	107 41%	35 39%	35 51%	177 42%
<b>TOTAL</b>	<b>263</b> <b>100%</b>	<b>90</b> <b>100%</b>	<b>68</b> <b>100%</b>	<b>421</b> <b>100%</b>

Grau de liberdade = 4  $\chi^2(\text{observado}) = 15,53$  Prob. Observada < 0,01

Verificámos, perante a análise do quadro anterior, que são os professores contratados que assumem maioritariamente que o diretor lidera com forte confiança na sua forma de atuar.

Podemos ainda afirmar que à medida que o vínculo aumenta diminui, acentua-se a opinião de fraca confiança em relação à atuação do/a diretor/a.

As frequências obtidas em cada um dos indicadores parcelares que construímos para a adesão, são apresentadas a seguir.

### 5.1.3 - Liderança de ADESÃO do Diretor/a

Para o terceiro fator da liderança baseada em NICOLE AUBERT et all, para quem o líder é aquele que consegue a adesão ativa, inteligente e ardorosa de todos para a concretização dos objetivos da empresa. Obtivemos as seguintes frequências para os indicadores parcelares.

#### 5.1.3.1 – Diretor/a - ADESÃO: indicadores parcelares

Passamos seguidamente a apresentar os indicadores parcelares.

**Quadro 25: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - ADESÃO**

<b>Os professores aderem às atividades que ele propõe</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	4	0,9%
Discordo	21	4,8%
Nem concordo nem discordo	124	28,6%
Concordo	249	57,4%
Concordo muito	36	8,3%
Totais	434	100,0%

**Quadro 26: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - ADESÃO**

<b>Os professores aderem às suas propostas para a concretização dos objetivos do agrupamento</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	4	0,9%
Discordo	35	8,0%
Nem concordo nem discordo	87	19,9%
Concordo	266	60,7%
Concordo muito	46	10,5%
Totais	438	100,0%

Da análise dos resultados expostos, verificámos que a maioria dos respondentes assume que adere às atividades que o/a diretor/a propõe para a concretização dos objetivos do agrupamento.

### 5.1.3.2 - Diretor/a - ADESÃO: indicador agregado

Construímos o indicador agregado, com base nos indicadores parcelares anteriormente apresentados.

**Quadro 27: Indicadores Agregado do Diretor - ADESÃO**

ADESÃO		
Fraca 2	4	0,9%
4	16	3,7%
5	21	4,8%
6	64	14,7%
7	58	13,4%
7	221	50,9%
8	123	5,3%
Forte 10	27	6,2%
Totais	429	100,0%

Apurámos que as respostas dos docentes da nossa amostra situam-se maioritariamente acima média do ponto médio da escala, mostrando assim que afirmam que o Diretor/a se baseia numa atuação onde dá prioridade à adesão dos professores do agrupamento na consecução das atividades e à concretização dos objetivos do agrupamento.

### 5.1.3.3. Variações da ADESÃO do Diretor com as características dos respondentes

Aplicámos o teste do  $\chi^2$  para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos professores inquiridos:

**Quadro 28: Variações da ADESÃO com as características dos docentes**

ADESÃO	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	4,11	26,05	55,57	11,19
Probabilidade Observada	0,13	< 0,01	< 0,01	< 0,01

Comprovámos que existe variação com a idade, situação profissional e nível de ensino de acordo com a análise do quadro anterior.

### 5.1.3.3.1 - ADESÃO segundo a idade

Seguidamente do quadro, fazem parte as variações atingidas segundo o género:

**Quadro 29: Variação da ADESÃO segundo a idade**

<b>Idade</b> <b>Adesão</b>	<b>29</b> <b>39</b>	<b>40</b> <b>50</b>	<b>51</b> <b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,6]	15 12%	62 31%	27 27%	104 24%
Média [7,7]	30 23%	20 10%	8 8%	58 14%
Forte [8,10]	83 65%	120 59%	64 65%	267 62%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b> <b>100%</b>	<b>202</b> <b>100%</b>	<b>99</b> <b>100%</b>	<b>429</b> <b>100%</b>

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 26,05 Prob. Observada < 0,01

À semelhança das análises feitas às variações da visão e da confiança do diretor segundo a idade, também aqui são os docentes mais novos que assumem menos frequentemente uma fraca adesão dos professores ao proposto pelo Diretor/a.

### 5.1.3.3.2 - ADESÃO segundo a situação profissional

**Quadro 30: Variação da ADESÃO segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional</b> <b>Adesão</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratado</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,6]	79 30%	8 9%	18 26%	105 25%
Média [7,7]	13 5%	30 33%	13 19%	56 13%
Forte [8,10]	168 65%	52 58%	37 54%	257 61%
<b>TOTAL</b>	<b>260</b> <b>100%</b>	<b>90</b> <b>100%</b>	<b>68</b> <b>100%</b>	<b>418</b> <b>100%</b>

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 55,57 Prob. Observada < 0,01

No quadro anterior podemos verificar que são os professores do quadro de agrupamento/quadro de escola que mais assumem uma adesão forte ao que o/a diretor/a propõe. Podemos ainda afirmar que à medida que o vínculo diminui, a opinião de adesão forte em relação ao que o/a diretor/a propõe também diminui, ainda que permaneça sempre maioritária.

### 5.1.3.3.3 - ADESÃO segundo o nível de ensino

Quadro 31: Variação da ADESÃO segundo o nível de ensino

Nível de ensino Adesão	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Fraca [2,6]	60 29%	9 14%	29 22%	95 24%
Média [7,7]	27 13%	16 24%	14 12%	57 14%
Forte [8,10]	122 58%	41 62%	79 66%	242 61%
TOTAL	209 100%	66 100%	119 100%	394 100%

Grau de liberdade = 4     $\chi^2$ (observado) = 11,19    Prob. Observada < 0,01

Após análise do quadro apresentado podemos verificar que à medida que o ciclo de ensino aumenta, aumentam as percentagens dos inquiridos que assumem uma adesão forte ao que o/a diretor/a propõe.

## 5.2 - Liderança do Diretor/a segundo HOUSE

HOUSE em 1971, desenvolveu uma teoria apelidada de Caminho-Meta, sustentando que o líder deve ajudar os liderados a alcançar suas metas, apontando a orientação necessária para atestar que as metas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

Mais tarde, foram definidos por HOUSE E MITCHELL quatro estilos de liderança: Liderança Diretiva, Liderança Apoiante, Liderança Participativa e Liderança Orientada para Realização.

O líder, segundo HOUSE, pode assumir qualquer um desses comportamentos ou todos eles, conforme o tipo de situação, sugerindo assim que o líder deve comportar-se de diferentes maneiras em diferentes situações.

Formulámos questões para entender a opinião que os professores têm em relação ao modo como o/a diretor/a organiza o trabalho.

Desenvolvemos indicadores a partir de teoria caminho-meta de HOUSE, para distinguir tipos de líder: participativo, apoiante, diretivo e orientado para a realização.

### **5.2.1 - Liderança PARTICIPATIVA do Diretor/a**

O líder ausculta os subordinados, solicita-lhes sugestões e usa-as antes de tomar uma decisão, possibilitando assim a interferência dos subordinados no processo de decisão.

Começamos por analisar as frequências alcançadas em cada um dos indicadores parcelares construídos.

#### **5.2.1.1 - Diretor - PARTICIPATIVO: indicadores parcelares**

De seguida passamos a analisar e apresentar os indicadores parcelares.

Verificámos que, de acordo com a análise dos resultados apresentados a seguir, maioritariamente os respondentes assumem que concordam que o/a diretor/a pede sugestões para tarefas a realizar.

**Quadro 32: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Participativo**

<b>Solicita sugestões sobre como executar tarefas</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	26	6,0%
Discordo	69	15,9%
Nem concordo nem discordo	134	30,8%
Concordo	176	40,5%
Concordo muito	30	6,9%
Totais	435	100,0%

Como se pode verificar que os docentes concentram mais as suas respostas na concordância em que o/a diretor/a solicita opinião sobre tarefas a executar ainda que a discordância não seja despicienda. Se adicionarmos a discordância à posição de neutralidade encontramos uma maioria desse lado.



**Quadro 33: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Participativo**

<b>Pede opinião sobre atividades a realizar</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	48	10,9%
Discordo	76	17,3%
Nem concordo nem discordo	134	30,5%
Concordo	147	33,5%
Concordo muito	34	7,7%
Totais	439	100,0%

### 5.2.1.2 - Diretor/a - PARTICIPATIVO: indicador agregado

Construímos o indicador agregado, com base nos indicadores parcelares apresentados anteriormente.

**Quadro 34: Indicador Agregado da Liderança do Diretor - Participativo**

<b>Participativo</b>		
Fraca 2	17	3,9%
3	23	5,3%
4	54	12,4%
5	34	7,8%
Média 6	79	18,2%
7	82	18,9%
Forte 8	103	23,7%
9	27	6,2%
10	16	3,7%
Totais	435	100,0%

Verificamos que os docentes maioritariamente assumem que existe um tipo de líder participativo médio por parte do diretor/a.

Para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos, aplicamos o teste do  $\chi^2$ :

### 5.2.1.3 - Variações do líder PARTICIPATIVO com as características dos respondentes

**Quadro 35: Variações do líder PARTICIPATIVO com as características dos docentes**

<b>PARTICIPATIVO</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	2,58	18,34	6,32	36,46
Probabilidade Observada	0,28	< 0,01	0,18	< 0,01

Após análise do quadro anterior constatamos que existe variação com a idade e nível de ensino.

#### 5.2.1.3.1 - PARTICIPATIVO segundo a idade

As variações alcançadas segundo a idade são apresentadas no quadro seguinte:

**Quadro 36: Variação do PARTICIPATIVO segundo a idade**

<b>Idade Participativo</b>	<b>29 39</b>	<b>40 50</b>	<b>51 62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,5]	26 20%	72 35%	29 30%	127 30%
Média [6,7]	62 48%	72 35%	25 26%	159 37%
Forte [8,10]	40 31%	61 30%	43 44%	144 33%
<b>TOTAL</b>	<b>128 100%</b>	<b>205 100%</b>	<b>97 100%</b>	<b>430 100%</b>

Grau de liberdade = 4     $\chi^2$ (observado) = 18,34    Prob. Observada < 0,01

São os professores mais velhos que assumem uma maior concordância com a existência de uma liderança participativa exercida pelo diretor/a. A partir da análise do quadro, podemos ainda afirmar que, são os docentes da faixa etária dos 29 aos 39 anos que assumem menos frequentemente a existência de uma liderança participativa fraca por parte do diretor/a.

#### 5.2.1.3.2 - PARTICIPATIVO segundo o nível de ensino

**Quadro 37: Variação do PARTICIPATIVO segundo o nível de ensino**

<b>Nível de ensino Participativo</b>	<b>1º ciclo</b>	<b>2º ciclo</b>	<b>3º ciclo/sec.</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,6]	76 36%	7 10%	29 24%	112 28%
Média [7,8]	52 25%	41 61%	54 45%	147 37%
Forte [9,10]	81 39%	19 28%	36 30%	136 34%
<b>TOTAL</b>	<b>209 100%</b>	<b>67 100%</b>	<b>119 100%</b>	<b>395 100%</b>

Grau de liberdade = 4     $\chi^2$ (observado) = 36,46    Prob. Observada < 0,01

Perante a análise do quadro anterior verificámos que são os professores a lecionar no 1º ciclo que assumem que concordam mais fortemente na existência de um líder participativo quando se referem ao Diretor/a. É de notar que, ainda de acordo com o quadro anteriormente apresentado, são os professores do 2º ciclo os que assumem menos frequentemente a existência de líder participativo fraco.

### 5.2.2 - Liderança APOIANTE do Diretor/a

O realce, na liderança apoiante, situa-se na preocupação com o bem-estar dos membros da organização, desenvolvendo-se um relacionamento mutuamente satisfatório entre líder e liderado.

#### 5.2.2.1 – Diretor/a - APOIANTE: indicadores parcelares

Apresentamos de seguida os indicadores parcelares.

Apurámos que, de acordo com a análise dos resultados apresentados a seguir, os inquiridos respondem mais frequentemente que concordam que o/a diretor/a faz com que seja gratificante pertencer ao agrupamento, ainda que a maioria das respostas se situe entre a discordância e a situação de neutralidade.

**Quadro 38: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Apoiante**

<b>Faz com seja gratificante ser membro do agrupamento</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	20	4,6%
Discordo	95	21,7%
Nem concordo nem discordo	128	29,2%
Concordo	151	34,5%
Concordo muito	44	10,0%
Totais	438	100,0%

Constatámos, também, que a maior parte dos professores assume que concorda que o/a diretor/a demonstra atenção aos outros.

**Quadro 39: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Apoiente**

<b>Demonstra atenção às necessidades dos outros</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	13	3,0%
Discordo	79	18,0%
Nem concordo nem discordo	96	21,9%
Concordo	202	46,1%
Concordo muito	48	11,0%
Totais	438	100,0%

### 5.2.2.2 - Diretor/a - APOIANTE: indicador agregado

Depois de analisados os indicadores parcelares, construímos o indicador agregado.

**Quadro 40: Indicador Agregado da Liderança do Diretor - Apoiente**

<b>Apoiente</b>		
Fraca 2	10	2,3%
3	3	0,7%
4	52	11,9%
5	45	10,3%
Média 6	89	20,3%
7	73	16,7%
Forte 8	105	24,0%
9	32	7,3%
10	29	6,6%
Totais	438	100,0%

Como era esperável, a partir dos indicadores parcelares a maioria das respostas situa-se entre o ponto médio e o forte.

Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$ , para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos:

### 5.2.2.3 - Variações Liderança APOIANTE com as características dos respondentes

**Quadro 41: Variações do líder APOIANTE com as características dos docentes**

<b>APOIANTE</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	4,15	13,90	9,99	13,90
Probabilidade Observada	0,13	< 0,01	< 0,01	< 0,01

Após análise do quadro anterior constatámos que existe variação com a idade, situação profissional e nível de ensino.

### 5.2.2.3.1 - APOIANTE segundo a idade

No quadro seguinte são apresentadas as variações alcançadas segundo a idade:

**Quadro 42: Variação do APOIANTE segundo a idade**

<b>Idade Apoiante</b>	<b>29 39</b>	<b>40 50</b>	<b>51 62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,5]	25 20%	53 26%	31 31%	109 25%
Média [6,7]	45 35%	90 44%	27 27%	162 37%
Forte [8,10]	58 45%	62 30%	42 42%	162 37%
<b>TOTAL</b>	<b>128 100%</b>	<b>205 100%</b>	<b>100 100%</b>	<b>433 100%</b>

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 13,90 Prob. Observada < 0,01

Podemos constatar que são os professores da faixa etária dos 40 aos 50 anos que assumem uma menor concordância com a existência de uma liderança apoiante forte por parte do diretor/a. Verificamos, ainda, que à medida que a idade aumenta, as respostas para a existência de líder apoiante fraco por parte do/a diretor/a também aumentam.

### 5.2.2.3.2 - APOIANTE segundo a situação profissional

**Quadro 43: Variação do APOIANTE segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional Apoiante</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratados</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,6]	79 30%	19 21%	12 18%	110 26%
Média [7,7]	82 31%	37 41%	33 49%	152 36%
Forte [8,10]	103 39%	34 38%	23 34%	160 38%
<b>TOTAL</b>	<b>264 100%</b>	<b>90 100%</b>	<b>68 100%</b>	<b>422 100%</b>

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 9,99 Prob. Observada < 0,01

São os professores do QA/QE que assumem mais frequentemente uma liderança apoiante fraca. À medida que o vínculo aumenta, também aumenta a concordância forte em relação a este tipo de liderança exercida pelo Diretor/a.

### 5.2.2.3.3 - APOIANTE segundo o nível de ensino

**Quadro 44: Variação do APOIANTE segundo o nível de ensino**

Nível de ensino Apoiante	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Fraca [2,5]	69 33%	9 13%	25 21%	103 26%
Média [6,7]	65 31%	24 36%	48 40%	137 35%
Forte [8,10]	75 36%	34 51%	46 39%	155 39%
TOTAL	209 100%	67 100%	119 100%	395 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 13,90 Prob. Observada < 0,01

Perante a análise do quadro anterior verificámos que são os professores a lecionar no 2º ciclo que assumem maioritariamente que concordam fortemente que o seu/sua Diretor/a exerce uma liderança apoiante.

### 5.2.3 - Liderança DIRETIVA do Diretor

De acordo com a liderança diretiva são estabelecidas diretrizes sobre padrões e comunicadas expectativas. O subordinado sabe o que se espera dele, nesta liderança, sendo que o líder programa o trabalho a ser feito e dá a direção.

#### 5.2.3.1 - Diretor - DIRETIVO: indicadores parcelares

De seguida apresentamos e analisamos os indicadores parcelares.

Verificámos perante a análise dos resultados apresentados a seguir, os professores respondem mais frequentemente que concordam que o/a diretor/a é muito exigente no cumprimento de orientações dadas por si.

**Quadro 45: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Diretivo**

É muito exigente relativamente ao cumprimento das orientações que estabelece			FREQUÊNCIAS PERCENTAGEM	
Discordo muito			15	3,4%
Discordo			52	11,9%
Nem concordo nem				
discordo			125	28,5%
Concordo			215	49,1%
Concordo muito			31	7,1%
Totais			438	100,0%

Observámos a seguir que a maior parte dos professores assume mais frequentemente que concorda que o/a diretor/a define com firmeza metas a atingir.

**Quadro 46: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor - Diretivo**

<b>Define com firmeza as metas a cumprir</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	6	1,4%
Discordo	20	4,6%
Nem concordo nem discordo	98	22,4%
Concordo	265	60,6%
Concordo muito	48	11,0%
Totais	437	100,0%

### 5.2.3.2 - Diretor/a - DIRETIVO: indicador agregado

Após apresentação e análise dos indicadores parcelares, construímos o indicador agregado.

**Quadro 47: Indicador Agregado da Liderança do Diretor - Diretivo**

<b>DIRETIVO</b>		
Fraca 2	2	0,5%
4	11	2,5%
5	31	7,1%
Média 6	86	19,7%
7	98	22,4%
8	155	35,5%
9	39	8,9%
10	15	3,4%
Totais	437	100,0%

Constatámos que os professores assumem mais frequentemente que existe um tipo de líder diretivo forte por parte do diretor/a.

Para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos, calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$ .

### 5.2.3.3. Variações da Liderança Diretiva com as características dos respondentes

**Quadro 48: Variações do líder DIRETIVO com as características dos docentes**

<b>DIRETIVO</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	4,71	10,05	14,43	4,20
Probabilidade Observada	0,09	< 0,01	< 0,01	0,38

Após análise do quadro anterior constatamos que existe variação com a idade e situação profissional.

#### 5.2.3.3.1 - DIRETIVO segundo a idade

São apresentadas no quadro seguinte, as variações alcançadas segundo a idade:

**Quadro 49: Variação do Diretivo segundo a idade**

<b>Idade</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	
<b>Diretivo</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca	15	18	11	44
[2,5]	12%	9%	11%	10%
Média	40	93	50	183
[6,7]	31%	45%	50%	42%
Forte	72	94	39	205
[8,10]	57%	46%	39%	47%
TOTAL	127	205	100	432
	100%	100%	100%	100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 10,05 Prob. Observada < 0,01

A partir do quadro anterior, podemos observar que são os professores mais novos que assumem maioritariamente uma maior concordância com a existência de um Diretor/a diretivo. Podemos, também, constatar que à medida que a idade aumenta diminui essa mesma concordância.

#### 5.2.3.3.2 - DIRETIVO segundo a situação profissional

**Quadro 50: Variação do DIRETIVO segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratados</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Diretivo</b>				
Fraca	22	8	14	44
[2,5]	8%	9%	21%	10%
Média	110	33	33	176
[6,7]	42%	37%	49%	42%
Forte	131	49	21	201
[8,10]	50%	54%	31%	48%
TOTAL	263	90	68	421
	100%	100%	100%	100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 14,43 Prob. Observada < 0,01

De acordo com a análise do quadro anterior verificamos que são os professores contratados que assumem a existência de uma liderança diretiva mais fraca e menos forte por parte do diretor/a.



## 5.2.4 - Liderança ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO do Diretor/a

Nesta liderança são estabelecidas metas desafiadoras pretendendo levar-se os liderados ao seu mais alto nível de desempenho, fomentando a melhoria do trabalho e esperando que os elementos do grupo assumam responsabilidades, é por isso, uma liderança orientada para a realização, ou para o êxito.

### 5.2.4.1 – Diretor/a – ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO: indicadores parcelares

A seguir apresentamos os indicadores parcelares.

**Quadro 51: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor  
– Orientado para a realização**

<b>Estabelece o nível de desempenho esperado para cada um</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	42	9,6%
Discordo	53	12,1%
Nem concordo nem		
discordo	160	36,6%
Concordo	163	37,3%
Concordo muito	19	4,3%
Totais	437	100,0%

**Quadro 52: Indicadores Parcelares da Liderança do Diretor  
– Orientado para a realização**

<b>Estimula a melhorar o desempenho profissional</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	9	2,1%
Discordo	25	5,7%
Nem concordo nem		
discordo	110	25,2%
Concordo	246	56,3%
Concordo muito	47	10,8%
Totais	437	100,0%

Apesar de no 1º indicador haver uma percentagem razoável de respondentes a assumirem uma concordância com o facto de o diretor estabelecer níveis de desempenho para cada professor, é importante referir que quase a mesma percentagem de respostas situa-se no valor médio da escala.

Em relação ao segundo indicador, já a opinião dos professores é maioritariamente de concordância quando questionados acerca do estímulo para um melhor desempenho dos professores por parte do Diretor/a.

#### 5.2.4.2. Diretor/a –Liderança ORIENTADA PARA A REALIZAÇÃO: indicador agregado

Construímos o indicador agregado, depois de estudados os indicadores parcelares.

**Quadro 53: Indicador Agregado da Liderança do Diretor – Orientado para a realização**

<b>ORIENTAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO</b>		
Fraca 2	1	0,2%
3	8	1,8%
4	20	4,6%
5	48	11,0%
Média 6	101	23,2%
7	91	20,9%
Forte 8	131	30,0%
9	21	4,8%
10	15	3,4%
Totais	436	100,0%

De acordo com o quadro, os docentes maioritariamente assumem que existe um tipo de líder orientado para a realização médio por parte do diretor/a.

#### 5.2.4.3. Variações Liderança Orientada para a Realização do Diretor com as características dos respondentes

Fizemos o cálculo de tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  para verificar a ocorrência de possíveis variações com as características dos professores auscultados:

**Quadro 54: Variações do líder ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO com as características dos docentes**

<b>ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	3,67	4,61	29,71	20,79
Probabilidade Observada	0,16	0,33	< 0,01	< 0,01

No quadro anterior constatamos que existe variação com a situação profissional e nível de ensino.

#### 5.2.4.3.1 - Orientado para a Realização segundo a situação profissional

**Quadro 55: Variação do líder ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO segundo a situação profissional**

Situação Profissional Orientado para a realização	QA/QE	QZP	Contratados	TOTAL
Fraca [2,5]	34 13%	14 16%	28 41%	76 18%
Média [6,7]	124 47%	39 43%	22 32%	185 44%
Forte [8,10]	104 40%	37 41%	18 26%	159 38%
TOTAL	262 100%	90 100%	68 100%	420 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 29,71 Prob. Observada < 0,01

Após análise do quadro apresentado anteriormente verificamos que os professores contratados assumem menos fortemente a existência de um/a Diretor/a orientado para a realização. De salientar que à medida que o vínculo diminui, aumentam as respostas que confirmam a existência de um líder orientado para a realização fraco.

#### 5.2.4.3.2. Orientado para a Realização segundo o nível de ensino

**Quadro 56: Variação do líder ORIENTADO PARA A REALIZAÇÃO segundo o nível de ensino**

Nível de ensino Orientado para a realização	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Fraca [2,5]	23 11%	7 11%	32 27%	62 16%
Média [6,7]	94 45%	39 59%	45 38%	178 45%
Forte [8,10]	92 44%	20 30%	42 35%	154 39%
TOTAL	209 100%	66 100%	119 100%	394 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 20,79 Prob. Observada < 0,01

Perante a análise do quadro anterior verificamos que são os professores a lecionar no 1º ciclo que assumem mais frequentemente que concordam com a existência de um

líder orientado para a realização forte. Podemos ainda afirmar que são os professores do 3º ciclo e secundário, que assumem mais frequentemente a existência de líder orientado para a realização fraco.

### **5.3 - LIDERANÇA do Coordenador**

Formulámos questões em relação ao coordenador/a de departamento e em relação ao coordenador de estabelecimento, no caso do 1º ciclo, de forma a distinguir os estilos de liderança: autocrata; social; laissez-faire; intermédio – procura compromissos e integrador, para entender a opinião que os professores têm do estilo de liderança exercida pelos seus respetivos coordenadores.

Construímos indicadores a partir de teoria baseada no livro Management, Nicole Aubert et all.

#### **5.3.1 - Liderança do Coordenador de Departamento (C.D)**

Com base em NICOLE AUBERT et all, a liderança poderá entender cinco estilos, autocrática, social, laissez-faire, intermédio que procura compromissos e integrador.

##### **5.3.1.1 - CD - Estilo de Liderança; AUTOCRATA: indicadores parcelares**

Passamos a apresentar e analisar indicadores parcelares.

De acordo com a análise dos resultados apresentados a seguir, verificámos que a maioria assume que discorda que o/a coordenador/a de departamento dirija tendo em conta exclusivamente os resultados.

**Quadro 57: Indicadores Parcelares do estilo de liderança do Coordenador - Autocrata**

<b>Dirige tendo em conta exclusivamente os resultados</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	76	17,6%
Discordo	146	33,7%
Nem concordo nem		
discordo	100	23,1%
Concordo	96	22,2%
Concordo muito	15	3,5%
Totais	433	100,0%

Verificamos que a maior parte dos docentes responde que discorda que o/a coordenador/a de departamento toma as decisões controlando os resultados.

**Quadro 58: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador - Autocrata**

<b>Toma todas as decisões, controlando os resultados</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	16	3,7%
Discordo	99	22,8%
Nem concordo nem		
discordo	81	18,7%
Concordo	209	48,2%
Concordo muito	29	6,7%
Totais	434	100,0%

### **5.3.1.2 - CD - Estilo de Liderança; AUTOCRATA: indicador agregado**

Com base nos indicadores parcelares apresentados anteriormente, construímos o indicador agregado.

**Quadro 59: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador - Autocrata**

<b>EST. LIDERANÇA: AUTOCRATA</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Muito fraca2	9	2,1%
3	15	3,5%
4	71	16,4%
5	93	21,5%
Média6	99	22,9%
7	48	11,1%
Forte8	68	15,7%
9	25	5,8%
10	5	1,2%
Totais	433	100,0%

Verificámos que a maioria dos docentes, assume bastante que existe um estilo de liderança autocrata muito fraca por parte do coordenador de departamento.

Aplicámos o teste do  $\chi^2$  para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos:

### 5.3.1.3 - Variações da Liderança AUTOCRATA com as características dos respondentes

**Quadro 60: Variações do estilo de liderança AUTOCRATA com as características dos docentes**

Est. Lid. Autocrata	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	2,89	5,73	6,66	29,24
Probabilidade Observada	0,24	0,22	0,16	< 0,01

Constatámos que existe variação com o nível de ensino, de acordo com a análise do quadro anterior.

#### 5.3.1.3.1 Estilo de liderança AUTOCRATA segundo o nível de ensino

Do quadro seguinte fazem parte as variações alcançadas segundo o nível de ensino dos professores:

**Quadro 61: Variação do estilo de liderança AUTOCRATA segundo o nível de ensino**

Nível de ensino em que trabalha Agr. Lid. Autocrata	1ºciclo	2ºciclo	3ºciclo/Sec.	TOTAL
Fraca [2,4]	38 18%	14 21%	34 29%	86 22%
Média [2,7]	99 48%	42 64%	73 62%	214 55%
Forte [8,10]	70 34%	10 15%	11 09%	91 23%
TOTAL	207 100%	66 100%	118 100%	391 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 29,24 Prob. Observada < 0,01

De acordo com o quadro apresentado anteriormente verifica-se que são os docentes do 1º ciclo que assumem mais que existe um estilo de liderança autocrata forte.

De referir ainda que à medida que o grau de ensino aumenta diminui a manifestação de existência de um estilo de liderança autocrata forte.

#### 5.3.1.4 CD - Estilo de Liderança; SOCIAL: indicadores parcelares

Nos resultados posteriores constatámos que a maior percentagem dos respondentes assumem que o/a coordenador/a de departamento se preocupa com que todos se relacionem bem.

**Quadro 62: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador - Social**

<b>Preocupa-se com que todos se relacionem bem</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	14	3,2%
Discordo	29	6,7%
Nem concordo nem discordo	78	18,0%
Concordo	236	54,4%
Concordo muito	77	17,7%
Totais	434	100,0%

Na análise da tabela seguinte apurámos que a maioria dos inquiridos assume concordar que o/a coordenador/a se preocupa sobretudo em manter boas relações dentro do grupo.

**Quadro 63: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador - Social**

<b>Preocupa-se, sobretudo, em manter boas relações dentro do grupo</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	3	0,7%
Discordo	21	4,9%
Nem concordo nem discordo	98	22,7%
Concordo	219	50,8%
Concordo muito	90	20,9%
Totais	431	100,0%

#### 5.3.1.5 CD - Estilo de Liderança; SOCIAL: indicador agregado

Construímos o indicador agregado com os indicadores parcelares apresentados anteriormente.

**Quadro 64: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador - Social**

<b>EST. LIDERANÇA: SOCIAL</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Muito fraca3	6	1,4%
4	5	1,2%
5	22	5,1%
6	74	17,2%
Média 7	47	10,9%
8	166	38,6%
Forte 9	68	15,8%
10	42	9,8%
Totais	430	100,0%

Aplicámos o teste do  $\chi^2$  para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos:

### 5.3.1.6 Variações do estilo de liderança SOCIAL com as características dos docentes

**Quadro 65: Variações do estilo de liderança SOCIAL com as características dos docentes**

<b>Est. Lid. Social</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	1,53	12,79	3,13	3,13
Probabilidade Observada	0,47	< 0,01	0,54	0,54

Recorrendo à observação do quadro anterior constatámos que existe variação com a idade.

#### 5.3.1.6.1 Estilo de liderança SOCIAL segundo a idade

**Quadro 66: Variação do estilo de liderança SOCIAL segundo a idade**

<b>Idade</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	
<b>Agr. Lid. Social</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca	23	62	21	106
[2,6]	18%	31%	22%	25%
Média	78	85	47	210
[7,8]	61%	42%	49%	49%
Forte	27	54	28	109
[9,10]	21%	27%	29%	26%
TOTAL	128	201	96	425
	100%	100%	100%	100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 12,79 Prob. Observada < 0,01

De acordo com o quadro anterior podemos afirmar que à medida que a idade aumenta, aumenta a percentagem de docentes que assume uma maior concordância com a existência de um forte estilo de liderança social por parte do coordenador de departamento.



### 5.3.1.7 CD – Estilo de Liderança - LAISSER FAIRE: Indicadores Parcelares

Seguidamente pode verificar-se que apesar de 37% dos inquiridos não assumir concordância nem discordância, é maior a percentagem que responde concordar ou concordar muito que o/a coordenador/a de departamento colhe benefícios do trabalho realizado do que as do que discordam.

**Quadro 67: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador – Laisser Faire**

<b>Colhe benefícios do trabalho realizado, não se comprometendo</b>		
	FREQUÊNCIAS	PERCENTAGEM
Discordo muito	22	5,1%
Discordo	77	17,8%
Nem concordo nem discordo	160	37,0%
Concordo	159	36,8%
Concordo muito	14	3,2%
Totais	432	100,0%

Nos resultados apresentados no quadro seguinte verifica-se que os respondentes dizem concordar maioritariamente que o/a coordenador/a de departamento entende que o grupo deve ser capaz de trabalhar sem a sua intervenção ativa.

**Quadro 68: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador - Social**

<b>Entende que o grupo deve ser capaz de trabalhar sem a sua intervenção ativa</b>		
	FREQUÊNCIAS	PERCENTAGEM
Discordo muito	8	1,9%
Discordo	70	16,2%
Nem concordo nem discordo	113	26,2%
Concordo	204	47,2%
Concordo muito	37	8,6%
Totais	432	100,0%

### 5.3.1.8 CD – Estilo de Liderança - LAISSER FAIRE: Indicador Agregado

**Quadro 69: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador – Laisser Faire**

<b>EST. LIDERANÇA: LAISSER-FAIRE</b>		
Fraca2	2	0,5%
3	3	0,7%
4	30	7,0%
5	40	9,3%
Média6	117	27,1%
7	131	30,4%
Forte8	87	20,2%
9	13	3,0%
10	8	1,9%
Totais	431	100,0%

A maioria dos respondentes assume, de acordo com a análise do quadro anterior, concordância com a existência de um estilo de liderança *laisser-faire* forte ou muito forte por parte do coordenador de departamento.

Para analisar a ocorrência de possíveis variações com as características dos professores inquiridos, aplicámos o teste do  $\chi^2$ :

### 5.3.1.9 - Variações da liderança LAISSER FAIRE com as características dos professores

**Quadro 70: Variações do estilo de liderança LAISSER-FAIRE com as características dos professores**

Est. Lid. Laisser-faire	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	1,71	2,04	2,21	21,33
Probabilidade Observada	0,42	0,73	0,70	< 0,01

Observando o quadro anterior apurámos que existe variação significativa, apenas, com o nível de ensino.

#### 5.3.1.9.1 Liderança LAISSER-FAIRE segundo o nível de ensino

**Quadro 71: Variação do estilo de liderança LAISSER-FAIRE segundo o nível de ensino**

Nível de ensino em que trabalha Agr. Lid. Laisser-faire	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Fraco [2,5]	21 10%	12 18%	31 26%	64 16%
Médio [6,7]	137 67%	39 59%	50 43%	226 58%
Forte [8,10]	48 23%	15 23%	36 31%	99 25%
TOTAL	206 100%	66 100%	117 100%	389 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 21,33 Prob. Observada < 0,01

Perante a observação do quadro anterior podemos verificar que são os professores do 3º ciclo e secundário que, por um lado, assumem mais do que os outros a existência de por parte do coordenador de departamento de uma liderança *Laisser-Faire* mais fraca mas, também mais forte, ou seja, dividem-se entre os dois extremos.

### **5.3.1.10 CD – Estilo de Liderança de COMPROMISSO: Indicadores Parcelares**

Analisando os resultados seguintes podemos concluir que a maioria diz concordar que o/a coordenador/a de departamento procura conciliar os interesses dos professores com as necessidades do agrupamento.

**Quadro 72: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador – De Compromisso**

<b>Procura conciliar os interesses dos professores com as necessidades do agrupamento</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	6	1,4%
Discordo	23	5,3%
Nem concordo nem discordo	73	16,9%
Concordo	264	61,3%
Concordo muito	65	15,1%
Totais	431	100,0%

Constatámos na observação do quadro seguinte que a maior parte dos professores inquiridos responde que concorda que o/a coordenador/a de departamento procura ser esclarecedor nas suas intervenções.

**Quadro 73: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador – De Compromisso**

<b>Procura ser esclarecedor nas suas intervenções</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	1	0,2%
Discordo	18	4,1%
Nem concordo nem discordo	77	17,7%
Concordo	237	54,6%
Concordo muito	101	23,3%
Totais	434	100,0%

### **5.3.1.11 CD – Estilo de Liderança de COMPROMISSO: Indicador Agregado**

Com os indicadores parcelares apresentados anteriormente, construímos o indicador agregado.

**Quadro 74: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador – De Compromisso**

<b>EST. LIDERANÇA DE COMPROMISSO</b> <b>Procura compromissos</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Muito fraco3	1	0,2%
4	8	1,9%
5	9	2,1%
Médio 6	42	9,7%
7	88	20,4%
8	172	39,9%
Forte 9	73	16,9%
10	38	8,8%
Totais	431	100,0%

Verificámos que a maioria dos docentes assume que existe um estilo de liderança que procura compromissos forte ou muito forte por parte do coordenador de departamento.

Para determinar a ocorrência de possíveis variações com as características dos docentes inquiridos, aplicámos o teste do  $\chi^2$ :

#### **5.3.1.12 - Variações da liderança de COMPROMISSO com as características dos respondentes**

**Quadro 75: Variações do estilo de liderança DE COMPROMISSO com as características dos docentes**

<b>Est. Lid. Compromisso</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	3,66	7,10	13,29	14,26
Probabilidade Observada	0,16	0,13	< 0,01	< 0,01

Registam-se variações significativas com a situação profissional e o nível de ensino, de acordo com a análise do quadro anterior.

### 5.3.1.12.1 - Liderança de COMPROMISSO segundo a situação profissional

**Quadro 76: Variação do estilo de liderança de COMPROMISSO segundo a situação profissional**

Situação Profissional Agr. Compromisso	QA/QE	QZP	Contratado	TOTAL
Fraca [2,6]	32 12%	9 10%	17 25%	58 14%
Média [7,8]	149 58%	63 71%	36 53%	248 60%
Forte [9,10]	77 30%	17 19%	15 22%	109 26%
TOTAL	258 100%	89 100%	68 100%	415 100%

Graus de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 13,29 Prob. Observada < 0,01

Podemos verificar que são os professores do QZP que assumem que concordam com a existência de um estilo de liderança intermédio por parte do coordenador de departamento.

### 5.3.1.12.2 - Liderança de COMPROMISSO segundo o nível de ensino

**Quadro 77: Variação do estilo de liderança de COMPROMISSO segundo o nível de ensino**

Nível de ensino Agr. Compromisso	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/Sec.	TOTAL
Fraco [2,6]	21 10%	9 14%	14 12%	44 11%
Médio [7,8]	114 56%	50 76%	74 63%	238 61%
Forte [9,10]	70 34%	7 11%	30 25%	107 28%
TOTAL	205 100%	66 100%	118 100%	389 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 14,26 Prob. Observada < 0,01

Analisando o quadro anterior, podemos verificar que são os professores do 1º ciclo que assumem mais fortemente a existência forte de um estilo de liderança intermédio por parte do coordenador de departamento. Ainda de acordo com o quadro anterior são os docentes do 2º ciclo que assumem uma opinião menos favorável sobre o estilo de liderança intermédio.

### 5.3.1.13 – CD – Estilo de Liderança INTEGRADOR: Indicadores Parcelares

Como se pode verificar no quadro seguinte, a maioria dos inquiridos responde que concordam que o/a coordenador/a de departamento motiva os professores a se empenharem com vista a atingir resultados.

**Quadro 78: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador – Integrador**

<b>Motiva os professores a se empenharem com vista a atingir resultados</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	8	1,8%
Discordo	21	4,8%
Nem concordo nem discordo	98	22,6%
Concordo	242	55,8%
Concordo muito	65	15,0%
Totais	434	100,0%

Nos resultados apresentados a seguir, os respondentes assumem concordar, na sua maioria, que o/a coordenador/a de departamento cria um ambiente de confiança promovendo a iniciativa dos professores.

**Quadro 79: Indicadores Parcelares do Estilo de Liderança do Coordenador – Integrador**

<b>Cria um ambiente de confiança promovendo a iniciativa dos professores</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Discordo muito	10	2,3%
Discordo	49	11,3%
Nem concordo nem discordo	66	15,2%
Concordo	210	48,4%
Concordo muito	99	22,8%
Totais	434	100,0%

### 5.3.1.14 – CD - Estilo de Liderança INTEGRADOR: Indicador Agregado

**Quadro 80: Indicador Agregado do Estilo de Liderança do Coordenador – Integrador**

<b>EST. LIDERANÇA: INTEGRADOR</b>		
	<b>FREQUÊNCIAS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Fraca 3	4	0,9%
4	4	0,9%
5	23	5,3%
Média 6	92	21,2%
7	51	11,8%
8	164	37,8%
Forte 9	46	10,6%
10	50	11,5%
Totais	434	100,0%

De acordo com a observação do quadro anterior, a maioria dos inquiridos assume a existência média ou forte de um estilo de liderança integrador por parte do coordenador de departamento.

Para possíveis variações com as características dos professores inquiridos, aplicámos o teste do  $\chi^2$ :

### 5.3.1.15 - Variações do Estilo de Liderança INTEGRADOR com as características dos respondentes

**Quadro 81: Variações do estilo de liderança INTEGRADOR com as características dos professores**

<b>Est. Lid. Integrador</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	0,58	13,06	17,48	20,07
Probabilidade Observada	0,75	< 0,01	< 0,01	< 0,01

De acordo com o quadro anterior conseguimos apurar que existe variação significativa com a idade, com a situação profissional e com o nível de ensino.

### 5.3.1.15.1 - Liderança INTEGRADOR segundo a idade

**Quadro 82: Variação do estilo de liderança INTEGRADOR segundo a idade**

<b>Idade</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	
<b>Agr. Lid. Integrador</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Fraca [2,6]	34 27%	71 35%	18 19%	123 29%
Média [7,8]	70 55%	94 46%	47 49%	211 49%
Forte [9,10]	24 19%	40 20%	31 32%	95 22%
TOTAL	128 100%	205 100%	96 100%	429 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 13,06 Prob. Observada < 0,01

De acordo com o quadro anterior podemos afirmar que são os professores da faixa etária dos 51 aos 62 anos que mais assumem uma forte existência de um estilo de liderança integrador por parte do coordenador de departamento.

Podemos ainda constatar que à medida que a idade aumenta, aumenta a manifestação do grau forte em relação ao estilo de liderança integrador.

### 5.3.1.15.2 - Liderança INTEGRADOR segundo a situação profissional

**Quadro 83: Variação do estilo de liderança INTEGRADOR segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratado</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Agr. Integrador</b>				
Fraca [2,6]	60 23%	32 36%	26 38%	118 28%
Média [7,8]	127 49%	49 54%	28 41%	204 49%
Forte [9,10]	73 28%	9 10%	14 21%	96 23%
TOTAL	258 100%	89 100%	68 100%	418 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 17,48 Prob. Observada < 0,01

Verificamos através da análise do quadro anterior que são os professores do QA/QE que mais assumem uma forte existência de um estilo de liderança integrador por parte do coordenador de departamento.



### 5.3.1.15.3 - Liderança INTEGRADOR segundo o nível de ensino

Quadro 84: Variação do estilo de liderança INTEGRADOR segundo o nível de ensino

Nível de ensino em que trabalha Agr. Lid. Integrador	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Fraca [2,5]	48 23%	20 30%	31 26%	99 25%
Média [6,7]	94 45%	40 61%	70 59%	204 52%
Forte [8,10]	65 31%	6 09%	18 15%	89 23%
TOTAL	207 100%	66 100%	119 100%	392 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 20,07 Prob. Observada < 0,01

Observámos no último quadro que são os professores do 1º ciclo que mais assumem uma forte existência de um estilo de liderança integrador por parte do coordenador de departamento.

Ainda de acordo com o quadro podemos verificar que são os docentes de 2º ciclo que mais assumem uma fraca existência de um estilo de liderança integrador.

## 6- Clima

Pareceu-nos interessante, também, focar a nossa análise nas perceções dos professores sobre o clima de escola, no modo como veem e vivem a escola, no fundo como se sentem na escola.

Quisemos assim conhecer quais as imagens que os professores têm dos aspetos organizacionais intrínsecos à vida da escola e que contribuem para um retrato que queremos que seja o mais confiável possível das escolas atuais aos olhos dos professores.

Utilizamos a questão de TEIXEIRA (2014), através da qual pretendemos encontrar o grau de satisfação dos professores sobre diversos aspetos da vida da escola, designadamente:

- As Relações

Professor/Professor; Professor/Direção; Professor/Alunos; Professor/Outros Atores;  
Entre Outros Atores

- A equidade

- As condições de trabalho

- A segurança.

Os indicadores utilizados dos estudos de TEIXEIRA serão expostos nos pontos seguintes do nosso trabalho.

## 6.1 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES: Indicadores Parcelares

De seguida passamos a apresentar e a analisar os indicadores parcelares.

Verificámos perante a análise dos resultados apresentados a seguir, que os professores respondem mais frequentemente que na relação com os colegas se assumem ao nível do satisfatório, bem como em relação ao ambiente na sala de professores.

**Quadro 85: Indicadores Parcelares da Relação entre Professores**

<b>RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES</b>	Altamente insatisfatório	Insatisfatório	Nem satisfatório nem insatisfatório	Satisfatório	Altamente satisfatório	TOTAL
Relacionamento entre professores	2 0,5%	19 4,3%	47 10,7%	237 54,1%	133 30,4%	438 100,0%
Ambiente na sala de professores	6 1,4%	15 3,4%	34 7,8%	262 60,2%	118 27,1%	435 100,0%

## 6.2 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES: Indicador Agregado

Quadro 86: Indicador Agregado da Relação entre Professores

RELAÇÃO PROFESSOR/PROFESSOR		
Altamente insatisfatório 3	6	1,4%
Insatisfatório 4	8	1,8%
5	4	0,9%
Nem satisfatório nem insatisfatório 6	22	5,1%
7	53	12,2%
Satisfatório 8	184	42,3%
9	66	15,2%
Altamente Satisfatório 10	92	21,1%
Totais	435	100,0%

Verificámos perante as respostas dadas, que a maioria dos nossos respondentes, se situa no nível satisfatório seguido do altamente satisfatório, no que diz respeito à relação com os colegas.

Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, considerando os seguintes intervalos:

[3; 7]- Insatisfeito

[8; 8]-Satisfeito

[9, 10]-Muito Satisfeito

## 6.3 - Variações da RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES com as características dos inquiridos

Quadro 87: Variações da RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES com as características dos inquiridos

Relação professor/professor	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	0,13	11,0	13,01	6,46
Probabilidade Observada	0,94	< 0,01	< 0,01	0,17

De acordo com o quadro anterior constatámos que existem variações significativas com a idade e com a situação profissional.

### 6.3.1 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES segundo a idade

No quadro seguinte são apresentadas, as variações alcançadas segundo a idade:

**Quadro 88: Variação da RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES segundo a idade**

<b>Idade</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	
<b>Relação entre professores</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Insatisfeito [3,7]	18 14%	46 23%	27 27%	91 21%
Satisfeito [8,8]	65 51%	74 36%	42 42%	181 42%
Muito Satisfeito [9,10]	45 35%	83 41%	30 30%	158 37%
TOTAL	128 100%	203 100%	99 100%	430 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 11,00 Prob. Observada < 0,01

Podemos observar a partir do quadro anterior, que são os professores da faixa etária dos 40 aos 50 anos que mais frequentemente responde que está muito satisfeito da relação com os colegas.

Ainda de acordo com a análise do quadro, podemos ainda verificar que à medida que a idade aumenta, aumentam as respostas que assumem uma maior insatisfação.

### 6.3.2 - RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES segundo a situação profissional

**Quadro 89: Variação da RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratados</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Relação entre professores</b>				
Insatisfeito [3,7]	65 25%	15 17%	9 13%	89 21%
Satisfeito [8,8]	107 41%	31 35%	38 56%	176 42%
Muito Satisfeito [9,10]	90 34%	43 48%	21 31%	154 37%
TOTAL	262 100%	89 100%	68 100%	419 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 13,01 Prob. Observada < 0,01

Da análise do quadro anterior podemos verificar que são os professores dos QZP que mais se assumem muito satisfeitos com a relação com colegas. De salientar ainda

que os inquiridos do QA/QE são aqueles que se assumem mais frequentemente insatisfeitos com a relação entre professores.

#### 6.4 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO: Indicadores Parcelares

Passamos a apresentar e a analisar os indicadores parcelares.

Apurámos perante a análise dos resultados apresentados a seguir, que os professores respondem mais frequentemente ao nível do satisfatório quer em relação ao apoio da direção em caso de problemas, bem como quando questionados em relação ao relacionamento entre professores e direção.

**Quadro 90: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com a Direção**

<b>Relação entre professores e direção</b>	<b>Altamente insatisfatório</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Nem satisfatório nem insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Altamente satisfatório</b>	<b>TOTAL</b>
Apoio da direção em caso de problemas	17 3,9%	57 13,0%	57 13,0%	244 55,7%	63 14,4%	438 100,0%
Relacionamento entre os professores e a direção	3 0,7%	54 12,3%	52 11,6%	262 59,8%	68 15,5%	438 100,0%

#### 6.5 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO: Indicador Agregado

**Quadro 91: Indicador Agregado da Relação do Professor com a Direção**

<b>RELAÇÃO PROFESSOR/DIREÇÃO</b>		
Altamente insatisfatório 2	3	0,7%
3	11	2,5%
Insatisfatório 4	29	6,6%
5	20	4,6%
Nem satisfatório nem insatisfatório 6	48	11,0%
Satisfatório 7	45	10,3%
8	195	44,5%
Altamente Satisfatório 9	43	9,8%
10	44	10,0%
Totais	438	100,0%

A maioria dos nossos respondentes, situa-se no ponto de satisfatório, no que diz respeito à relação com a direção. Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o

teste do  $\chi^2$  para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, considerando os seguintes intervalos:

[2; 6]- Insatisfeito

[7; 8]-Satisfeito

[9, 10]-Muito Satisfeito

## 6.6 - Variações da RELAÇÃO DO PROFESSOR COM A DIREÇÃO com as características dos inquiridos

Quadro 92: Variações da relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO com as características dos inquiridos

Relação professor/direção	Gênero	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	8,65	17,11	24,28	15,77
Probabilidade Observada	< 0,01	< 0,01	< 0,01	< 0,01

Verificámos com a análise do quadro anterior que existem variações com todas as características estudadas dos inquiridos, ou seja, variações com o género, com a idade, com a situação profissional e com o nível de ensino.

### 6.6.1 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo o género

No quadro seguinte são apresentadas, as variações alcançadas segundo o género:

Quadro 93: Variação da relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo o género

Gênero Relação do professor com a direção	Masculino	Feminino	TOTAL
Insatisfeito [2,6]	48 32%	60 21%	108 25%
Satisfeito [7,8]	68 46%	170 60%	238 55%
Muito Satisfeito [9,10]	32 22%	55 19%	87 20%
TOTAL	148 100%	285 100%	433 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 8,65 Prob. Observada < 0,01

Observámos a partir do quadro anterior, que são os professores do género masculino que se assumem em maior percentagem insatisfeitos e muito satisfeitos na relação com a direcção.

### 6.6.2 - Relação do PROFESSOR COM A DIRECÇÃO segundo a idade

No quadro seguinte são apresentadas, as variações alcançadas segundo a idade:

**Quadro 94: Variação da relação do PROFESSOR COM A DIRECÇÃO segundo a idade**

<b>Idade</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	
<b>Relação do professor com a direcção</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>TOTAL</b>
Insatisfeito [2,6]	18 14%	69 34%	23 23%	110 25%
Satisfeito [7,8]	83 65%	101 49%	54 54%	238 55%
Muito Satisfeito [9,10]	27 21%	35 17%	23 23%	85 20%
TOTAL	128 100%	205 100%	100 100%	433 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 17,11 Prob. Observada < 0,01

Podemos observar a partir do quadro anterior, que são os professores mais velhos que assumem maior satisfação na relação com a direcção e os da faixa etária dos 40 aos 50 anos que mais frequentemente se afirma insatisfeita da relação com a direcção.

### 6.6.3 - Relação do PROFESSOR COM A DIRECÇÃO segundo a situação profissional

**Quadro 95: Variação da relação do PROFESSOR COM A DIRECÇÃO segundo a situação profissional**

<b>Situação Profissional</b>	<b>QA/QE</b>	<b>QZP</b>	<b>Contratados</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Relação do professor com a direcção</b>				
Insatisfeito [2,6]	86 33%	22 24%	3 4%	111 26%
Satisfeito [7,8]	125 47%	49 54%	51 75%	225 53%
Muito Satisfeito [9,10]	53 20%	19 21%	14 21%	86 20%
TOTAL	264 100%	90 100%	68 100%	422 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 24,28 Prob. Observada < 0,01

Da análise do quadro anterior podemos observar que do QA/QE que se manifestam mais insatisfeitos com a relação do professor com a direção e que à medida que o grau de vínculo aumenta, aumenta também o grau de insatisfação.

#### 6.6.4 - Relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo o nível de ensino

**Quadro 96: Variação da relação do PROFESSOR COM A DIREÇÃO segundo o nível de ensino**

Nível de ensino Relação do professor com a direção	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Insatisfeito [2,6]	70 33%	9 13%	22 18%	101 26%
Satisfeito [7,8]	104 50%	41 61%	69 58%	214 54%
Muito Satisfeito [9,10]	35 17%	17 25%	28 24%	80 20%
TOTAL	209 100%	67 100%	119 100%	395 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 15,77 Prob. Observada < 0,01

Após análise do quadro anterior, constatamos que são os professores a lecionar no 2º ciclo que assumem mais frequentemente satisfação na relação com a direção e que são os professores do 1º ciclo os que assumem maior insatisfação.

#### 6.7 - Relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS: indicadores parcelares

Apresentamos agora a análise aos indicadores parcelares.

Constatamos de acordo com a análise dos resultados apresentados a seguir, que os professores assumem mais frequentemente ao nível do satisfatório quando respondem em relação ao seu relacionamento com os alunos, assim como quando questionados em relação ao relacionamento dos alunos com os professores em geral.

**Quadro 97: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com os Alunos**

Relação dos professores com alunos	Altamente insatisfatório	Insatisfatório	Nem satisfatório nem insatisfatório	Satisfatório	Altamente satisfatório	TOTAL
O seu relacionamento com os alunos	0 0%	2 0,2%	30 6,9%	251 57,7%	153 35,2%	435 100,0%
Relacionamento dos alunos com os professores em geral	0 0%	16 3,7%	42 9,7%	305 70,1%	72 16,6%	435 100,0%



## 6.8 - Relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS: indicador agregado

**Quadro 98: Indicador Agregado da Relação do Professor com os Alunos**

<b>RELAÇÃO PROFESSOR/ALUNOS</b>		
Insatisfatório 4	1	0,2%
5	3	0,7%
Nem satisfatório nem insatisfatório 6	29	6,7%
7	27	6,3%
Satisfatório 8	204	47,2%
Altamente Satisfatório 9	115	26,6%
10	53	12,3%
Totais	432	100,0%

Os nossos respondentes situam-se maioritariamente no ponto de satisfatório, no que diz respeito à relação com os alunos. Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, considerando os seguintes intervalos:

[6; 7]- Insatisfeito

[8; 8]-Satisfeito

[9, 10]-Muito Satisfeito

## 6.9 - Variações da relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS com as características dos respondentes

**Quadro 99: Variações da relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS com as características dos respondentes**

<b>Relação professor/professor</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	1,95	1,36	8,30	19,63
Probabilidade Observada	0,38	0,85	0,08	< 0,01

Verificámos com a análise do quadro anterior que existem variações com o nível de ensino.

### 6.9.1 - Relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS segundo o nível de ensino

**Quadro 100: Variação da relação do PROFESSOR COM OS ALUNOS segundo o nível de ensino**

Nível de ensino Relação do professor com os alunos	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Insatisfeito	15 7%	15 23%	21 18%	51 13%
Satisfeito	92 45%	33 51%	58 49%	183 47%
Muito Satisfeito	97 48%	17 26%	40 34%	154 40%
TOTAL	204 100%	65 100%	119 100%	388 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2(\text{observado}) = 19,63$  Prob. Observada < 0,01

Observámos perante análise do quadro anterior, que são os professores a lecionar no 1º ciclo que se assumem mais frequentemente muito satisfeitos na relação com os alunos. Podemos ainda referir que os que apresentam maior insatisfação em correspondência à relação com os alunos são os professores a lecionarem no 2º ciclo.

### 6.10 - Relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES: Indicadores Parcelares

**Quadro 101: Indicadores Parcelares da Relação do Professor com Outros Atores**

Relação entre professores com outros atores	Altamente insatisfatório	Insatisfatório	Nem satisfatório nem insatisfatório	Satisfatório	Altamente satisfatório	TOTAL
Relacionamento dos professores com o pessoal não docente	0 0%	2 0,5%	38 8,7%	281 64,3%	116 26,5%	437 100,0%
Relacionamento com os pais dos alunos	2 0,5%	3 0,7%	61 13,9%	303 69,2%	69 15,8%	438 100,0%

Verificámos perante a análise dos resultados apresentados a seguir, que os professores respondem mais frequentemente ao nível satisfatório quando são questionados em relação ao relacionamento com o pessoal não docente e ainda no que toca ao relacionamento com os pais dos alunos.

### 6.11 - Relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES: Indicador Agregado

Quadro 102: Indicador Agregado da Relação do Professor com Outros Atores

RELAÇÃO PROFESSOR/OUTROS ATORES		
Altamente insatisfatório 2		%
3		%
Insatisfatório 4		%
5	3	0,7%
Nem satisfatório nem insatisfatório 7	13	3,0%
Satisfatório 8	70	16,1%
8	217	49,8%
Altamente Satisfatório 9	89	20,4%
10	44	10,1%
Totais	436	100,0%

A maioria dos nossos respondentes, situa-se no ponto satisfatório, no que diz respeito à relação com outros atores. Calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, considerando os seguintes intervalos:

[4; 7]- Pouco satisfeito

[8; 8]-Satisfeito

[9, 10]-Muito Satisfeito

### 6.12 - Variações da relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES com as características dos docentes

Quadro 103: Variações da relação do PROFESSOR COM OUTROS ATORES com as características dos docentes

Relação professor/outros atores	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	4,26	3,97	7,22	8,05
Probabilidade Observada	0,12	0,41	0,12	0,09

Verificámos com a análise do quadro anterior que não existem variações com qualquer das características estudadas.

### 6.13 - Relação de OUTROS ATORES: Indicadores Parcelares

Analizamos em quadro a seguir os indicadores parcelares.

**Quadro 104: Indicadores Parcelares da Relação de outros Atores**

Relação de outros atores	Altamente insatisfatório	Insatisfatório	Nem satisfatório nem insatisfatório	Satisfatório	Altamente satisfatório	TOTAL
Relacionamento dos alunos entre si	0 0%	25 5,7%	41 9,4%	305 70,0%	65 14,9%	436 100,0%
Relacionamento dos alunos com o pessoal não docente	0 0%	12 2,8%	44 10,1%	323 74,4,8%	55 12,7%	434 100,0%

De acordo com o quadro anterior, os professores respondem mais frequentemente ao nível do satisfatório quando questionados sobre o relacionamento dos alunos entre si e sobre o relacionamento dos alunos com o pessoal não docente.

### 6.14 - Relação de OUTROS ATORES: Indicador Agregado

**Quadro 105: Indicador Agregado da Relação de Outros Atores**

RELAÇÃO OUTROS ATORES		
Altamente insatisfatório 2		
3		
Insatisfatório 4		
5	1	0,2%
Nem satisfatório nem insatisfatório 6	22	5,1%
Satisfatório 7	40	9,3%
8	210	48,7%
Altamente Satisfatório 9	114	26,5%
10	44	10,2%
Totais	431	100,0%

Após observação do quadro anterior, verificámos que a maioria dos nossos respondentes se situa no ponto de satisfatório, no que diz respeito à relação de outros atores. Para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  considerando os seguintes intervalos:

[4; 7]- Insatisfeito

[8; 8]-Satisfeito

[9, 10]-Muito Satisfeito

## 6.15 - Variações da relação de OUTROS ATORES com as características dos inquiridos

Quadro 106: Variações da relação de OUTROS ATORES com as características dos inquiridos

Relação outros atores	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	3,74	2,16	5,75	21,72
Probabilidade Observada	0,15	0,71	0,22	< 0,01

Constatámos com a análise do quadro anterior que existem variações com o nível de ensino.

### 6.15.1 - Relação de OUTROS ATORES segundo o nível de ensino

Quadro 107: Variação da relação de OUTROS ATORES segundo o nível de ensino

Nível de ensino Relação de outros atores	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Insatisfeito [6,7]	14 7%	18 28%	22 19%	54 14%
Satisfeito [8,8]	108 53%	29 45%	52 44%	189 49%
Muito Satisfeito [9,10]	83 40%	18 28%	43 37%	144 37%
TOTAL	205 100%	65 100%	117 100%	387 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 21,72 Prob. Observada < 0,01

Verificamos que são os professores a lecionar no 1º ciclo que assumem mais frequentemente satisfeitos e muito satisfeitos em relação ao relacionamento de outros atores. Podemos ainda referir que são os docentes do 2º ciclo que se dizem mais insatisfeitos no relacionamento entre outros atores.

## 6.16 - EQUIDADE: Indicadores Parcelares

Perante a análise dos resultados apresentados a seguir, os professores respondem mais frequentemente ao nível de satisfatório nos 3 itens quando respondem em relação à equidade. De realçar que em relação à justiça na avaliação dos professores a insatisfação

situa-se na ordem dos 25%, enquanto que em relação à equidade na distribuição das tarefas e das turmas pelos professores se situa entre os 12 e os 15%.

**Quadro 108: Indicadores Parcelares Equidade**

<b>Equidade</b>	<b>Altamente insatisfatório</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Nem satisfatório nem insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Altamente satisfatório</b>	<b>TOTAL</b>
Justiça na avaliação dos professores	21 4,8%	89 20,5%	118 27,1%	183 42,1%	24 5,5%	435 100,0%
Equidade na distribuição de tarefas pelos docentes	12 2,8%	40 9,3%	133 30,8%	217 50,2%	30 6,9%	432 100,0%
Equidade na distribuição das turmas pelos docentes	17 3,9%	48 11,0%	102 23,4%	233 53,4%	36 8,3%	436 100,0%

### 6.17 - EQUIDADE: Indicador Agregado

**Quadro 109: Indicador Agregado Equidade**

<b>EQUIDADE</b>		
Altamente insatisfeito 3	5	1,2%
4	2	0,5%
5	7	1,6%
Insatisfeito 6	12	2,8%
7	19	4,4%
8	46	10,7%
Nem satisfeito nem insatisfeito 9	51	11,8%
10	67	15,5%
Satisfeito 11	81	18,8%
12	99	23,0%
13	28	6,5%
14	9	2,1%
Altamente satisfeito 15	5	1,2%
Totais	431	100,0%

Em relação à equidade os nossos respondentes, situam-se acima do ponto médio da nossa escala. De acordo com os resultados obtidos calculámos as tabelas de contingência e aplicámos o teste do  $\chi^2$  para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, considerando os seguintes intervalos:

[3; 9]- Insatisfeito

[10; 11]-Satisfeito

[12, 15]-Muito Satisfeito

## 6.18 - Variações da EQUIDADE com as características dos inquiridos

**Quadro 110: Variações da EQUIDADE com as características dos inquiridos**

EQUIDADE	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	0,26	7,70	12,53	10,62
Probabilidade Observada	0,88	0,10	< 0,01	< 0,01

Existem variações significativas com a situação profissional e com o nível de ensino, não se verificando variações com o género e com a idade.

### 6.18.1 - EQUIDADE segundo a situação profissional

**Quadro 111: Variação da EQUIDADE segundo a situação profissional**

Situação Profissional Equidade	QA/QE	QZP	Contratados	TOTAL
Insatisfeito [3,9]	102 40%	21 24%	16 24%	139 33%
Satisfeito [10,11]	82 32%	36 40%	23 34%	141 34%
Muito Satisfeito [12,15]	74 29%	32 36%	29 43%	135 33%
TOTAL	258 100%	89 100%	68 100%	415 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 12,53 Prob. Observada < 0,01

A análise do quadro anterior permite-nos observar que são os professores contratados que manifestam maior satisfação em relação à equidade. De salientar ainda que os inquiridos do QA/QE são aqueles que se assumem mais frequentemente insatisfeitos em relação à equidade.

### 6.18.2 - EQUIDADE segundo o nível de ensino

**Quadro 112: Variação da EQUIDADE segundo o nível de ensino**

Nível de ensino Equidade	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo/sec.	TOTAL
Insatisfeito [3,9]	69 33%	17 26%	47 40%	133 34%
Satisfeito [10,11]	79 38%	21 32%	28 24%	128 33%
Muito Satisfeito [12,15]	59 29%	28 42%	42 36%	129 33%
TOTAL	207 100%	66 100%	117 100%	390 100%

Grau de liberdade = 4  $\chi^2$ (observado) = 10,62 Prob. Observada < 0,01

Os valores que nos são dados observar na análise do quadro anterior, revelam que são os docentes do 2º ciclo que mais frequentemente respondem que se sentem muito satisfeitos em relação à equidade. Enquanto os professores do 3º ciclo e secundário são aqueles que se assumem como mais insatisfeitos em relação à equidade.

### 6.19 - CONDIÇÕES DE TRABALHO: Indicadores Parcelares

Passamos a apresentar e a analisar os indicadores parcelares.

Apurámos de acordo com a análise dos resultados apresentados a seguir, que os professores respondem mais frequentemente ao nível do satisfatório em relação às condições de trabalho.

**Quadro 113: Indicadores Parcelares Condições de Trabalho**

<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>Altamente insatisfatório</b>	<b>Insatisfatório</b>	<b>Nem satisfatório nem insatisfatório</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Altamente satisfatório</b>	<b>TOTAL</b>
Equipamento	9 2,1%	56 12,8%	81 18,5%	257 58,8%	34 7,8%	437 100,0%
Promoção ou incentivo à formação contínua dos professores	0 0%	67 15,4%	126 29,0%	202 46,4%	40 9,2%	435 100,0%
Horário de trabalho	20 4,6%	61 13,9%	82 18,7%	225 51,4%	50 11,4%	438 100,0%
Disciplina geral da escola	9 2,1%	22 5,0%	50 11,5%	315 72,2%	40 9,2%	436 100,0%
Espaço disponível para atendimento das famílias	10 2,3%	41 9,4%	76 17,4%	229 52,4%	81 18,5%	437 100,0%



## 6.20 - CONDIÇÕES DE TRABALHO: Indicador Agregado

**Quadro 114: Indicador Agregado Condições de Trabalho**

CONDIÇÕES DE TRABALHO		
Altamente insatisfatório 9	2	0,5%
10	1	0,2%
11	7	1,6%
Insatisfatório 12	7	1,6%
13	5	1,2%
14	12	2,8%
Nem satisfatório nem insatisfatório		
15	37	8,6%
16	32	7,4%
17	47	10,9%
18	68	15,8%
19	75	17,4%
Satisfatório 20	72	16,7%
21	27	6,3%
22	20	4,6%
23	16	3,7%
24	1	0,2%
Altamente Satisfeito 25	2	0,5%
Totais	431	100,0%

A maioria das respostas da nossa amostra situa-se acima do ponto médio da escala definida. Aplicámos o teste do  $\chi^2$ , calculando as tabelas de contingência para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos inquiridos, considerando os seguintes intervalos:

[9; 15]- Insatisfeito

[16; 19]- Satisfeito

[20, 25]- Muito Satisfeito

## 6.21 - Variações das CONDIÇÕES DE TRABALHO com as características dos inquiridos

**Quadro 115: Variações das CONDIÇÕES DE TRABALHO com as características dos inquiridos**

Condições de trabalho	Género	Idade	Situação Profissional	Nível de Ensino
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	4,36	6,05	7,96	5,93
Probabilidade Observada	0,11	0,20	0,09	0,20

Como nos é dado a observar não existem variações significativas com as características dos respondentes da nossa amostra.

## 6.22 – SEGURANÇA: Indicadores Parcelares

Apurámos maioritariamente, com valores consideráveis, que a opinião expressa pelos nossos respondentes aponta para o item satisfatório em relação à segurança na escola.

**Quadro 116: Indicadores Parcelares Segurança**

SEGURANÇA	Altamente insatisfatório	Insatisfatório	Nem satisfatório nem insatisfatório	Satisfatório	Altamente satisfatório	TOTAL
Segurança no interior da escola	3 0,7%	18 4,1	37 8,4	305 69,6	75 17,1	438 100,0
Segurança nos acessos à escola	3 0,7%	8 1,8%	73 16,7%	297 67,8%	57 13,0%	438 100,0%

## 6.23 - SEGURANÇA: Indicador Agregado

**Quadro 117: Indicador Agregado segurança**

SEGURANÇA		
Altamente insatisfatório 2	1	0,2%
3	2	0,5%
Insatisfatório 4	7	1,6%
5	3	0,7%
Nem satisfatório nem insatisfatório 6	37	8,4%
7	52	11,9%
Satisfatório 8	243	55,5%
9	55	12,6%
Altamente satisfatório 10	38	8,7%
Totais	438	100,0%

De acordo com a nossa amostra, aplicámos o teste do  $\chi^2$ , calculando as tabelas de contingência para verificar a ocorrência de eventuais variações com as características dos docentes, considerando os seguintes intervalos:

[4; 7]- Pouco satisfeito

[8; 8]- Satisfeito

[9, 10]- Muito Satisfeito

## 6.24 - Variações da SEGURANÇA com as características dos inquiridos

**Quadro 118: Variações da SEGURANÇA com as características dos respondentes**

<b>SEGURANÇA</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Situação Profissional</b>	<b>Nível de Ensino</b>
Grau Liberdade	2	4	4	4
$\chi^2$ Observado	1,95	0,80	6,12	8,02
Probabilidade Observada	0,38	0,94	0,19	0,09

Não existem variações significativas com as características dos respondentes da nossa amostra, como nos é dado a observar no quadro anterior.

## 7-CONCLUSÃO

O objetivo primordial do estudo realizado foi compreender as percepções que os professores têm da liderança de topo e das lideranças intermédias exercidas pelos diretores, coordenadores de departamento e coordenadores de escola, no caso do 1ºciclo, e em que medida essas percepções se interligam com a maneira como os docentes “sentem” o clima escolar.

Este estudo foi desenvolvido com uma amostra de professores dos diversos ciclos de ensino, sobretudo do norte do país.

Esperamos que os resultados alcançados contribuam para a compreensão das dinâmicas organizacionais da escola, em particular no que à liderança de topo se refere, bem como em relação às lideranças intermédias.

No nosso estudo pretendemos também, compreender estilos e tipos de liderança em vários agrupamentos em relação aos seus diretores, coordenadores de departamento e coordenadores de estabelecimento, no caso do 1º ciclo do ensino básico.

Às questões pertinentes surgidas no início do trabalho de investigação, e de acordo com os resultados da nossa investigação é-nos permitida a formulação de algumas conclusões que passamos a elencar, em primeiro lugar no que diz respeito à satisfação dos professores face à profissão.

No nosso estudo a maioria, 70.9%, dos respondentes assume que continuaria na profissão.

Ao verificarmos estes resultados entendemos por bem, comparar o nosso estudo com o estudo realizado por TEIXEIRA (1993) e (2014), onde é concluído que 78,7% e 73,9%, respetivamente, assumem mais frequentemente que permaneceriam na profissão.

No entanto, apesar de os resultados do nosso estudo serem mais baixos em relação aos estudos efetuados por TEIXEIRA em 1993 e em 2014 não deixam de se aproximarem.

Posteriormente foi pedida a opinião dos professores acerca do estado de espírito quando vão para a escola para mais um dia de trabalho.

De acordo com a amostra do nosso estudo os resultados verificados foram que a grande maioria, 78,1%, se assume satisfeito quando vai para a escola exercer as suas funções.

A partir do livro Management, de NICOLE AUBERT et al criámos indicadores, efetuando a investigação tendo em conta três formas de liderança para pesquisar a ideia que os professores têm do diretor de forma a distinguir a **visão**; a **confiança** e a **adesão** como formas de liderança.

É constatado que relativamente ao seu diretor:

- quanto à **visão** a maioria dos respondentes assume que o seu diretor, procura inovação e motiva os professores para um sentido de pertença efetiva ao agrupamento.

- os professores assumem maioritariamente que o diretor sabe mostrar serenidade perante adversidades e que demonstra e transmite **confiança** ao grupo e seus colaboradores.

- quanto ao terceiro fator da liderança - a **adesão** - a maioria dos respondentes assume que adere às atividades que o diretor propõe para a concretização dos objetivos do agrupamento.

Passamos a basear a nossa investigação na linha de pensamento de HOUSE e MITCHEL, desenvolvendo indicadores a partir de teoria caminho-meta, para distinguir tipos de líder: **participativo**, **apoiente**, **diretivo** e **orientado para a realização**.

Em relação ao **líder participativo**, verificámos que maioritariamente os respondentes assumem que o diretor pede sugestões para tarefas a realizar.

Apurámos que os inquiridos respondem mais frequentemente que o diretor faz com que seja gratificante pertencer ao agrupamento, ainda que a maioria das respostas se situe entre a discordância e a situação de neutralidade, no caso do **líder apoiante**.

Para **líder diretivo** observámos que os professores respondem mais frequentemente que concordam que o diretor é muito exigente no cumprimento de orientações dadas por si.

Relativamente ao **líder orientado para a realização**, a opinião dos professores é maioritariamente de concordância quando questionados acerca do estímulo para um melhor desempenho dos professores por parte do Diretor.

Retornando à teoria de NICOLE AUBERT et al., formulámos questões em relação ao coordenador/a de departamento e em relação ao coordenador de estabelecimento, no caso do 1º ciclo, de forma a distinguir os estilos de liderança: autocrata; social; laissez-faire; intermédio (procura compromissos) e integrador, para entender a opinião que os professores têm do estilo de liderança exercida pelos seus respetivos coordenadores.

Em relação à **liderança autocrática**:

- ✓ chegámos à conclusão que a maioria dos professores diz discordar de que o coordenador de departamento dirija tendo em conta exclusivamente os resultados.

Relativamente à **liderança social**:

- ✓ constatámos que a maior percentagem dos respondentes assume que o coordenador de departamento se preocupa com que todos se relacionem bem.

Para a **liderança laissez-faire**:

- ✓ a maior percentagem diz concordar ou concordar muito que o coordenador de departamento colhe benefícios do trabalho realizado.

Relativamente à **liderança que procura compromissos**:

- ✓ a maioria dos professores concorda que o coordenador de departamento procura conciliar os interesses dos professores com as necessidades do agrupamento.

Finalmente em relação ao estilo de **liderança integrador**:

- ✓ a maioria dos respondentes assume que o coordenador de departamento motiva os professores a empenharem-se em atingir resultados.

Para o nosso estudo pareceu-nos interessante dirigir o nosso foco para a análise das perceções dos professores sobre o clima de escola, no modo como veem e vivem a escola, no fundo como se sentem na escola.

Utilizámos a questão de TEIXEIRA (2014), onde era pretendido encontrar o grau de satisfação dos professores sobre diversos aspetos da vida da escola.

Verificámos que na **relação entre professores** as respostas mais frequentemente encontradas se assumem ao nível do satisfatório, bem como em relação ao ambiente na sala de professores.

Apurámos que na **relação do professor com a direção**, os docentes respondem mais frequentemente ao nível do satisfatório quer em relação ao apoio da direção em caso de problemas, bem como quando questionados em relação ao relacionamento entre professores e direção.

Constatámos que na **relação do professor com os alunos**, os respondentes assumem mais frequentemente ao nível do satisfatório quando respondem em relação ao seu relacionamento com os alunos, assim como quando questionados em relação ao relacionamento dos alunos com os professores em geral.

Verificámos que na **relação do professor com outros atores**, os inquiridos respondem mais frequentemente ao nível satisfatório quando são questionados em

relação ao relacionamento com o pessoal não docente e ainda no que toca ao relacionamento com os pais dos alunos.

De acordo com a **relação entre outros atores**, os professores respondem mais frequentemente ao nível do satisfatório quando questionados sobre o relacionamento dos alunos entre si e sobre o relacionamento dos alunos com o pessoal não docente.

Em relação à **equidade**, os professores respondem mais frequentemente ao nível de satisfatório aos três itens propostos.

. De realçar que em relação à justiça na avaliação dos professores a insatisfação situa-se na ordem dos 25%, enquanto que em relação à equidade na distribuição das tarefas e das turmas pelos professores se situa entre os 12% e os 15%.

Relativamente às condições de trabalho os professores respondem mais frequentemente ao nível do satisfatório em relação às condições existentes na escola.

Verificamos, com valores consideráveis, que a opinião expressa pelos nossos respondentes aponta para o item satisfatório em relação à **segurança** na escola.

Globalmente os professores assumem maioritariamente ou mais frequentemente que concordam que o diretor pede sugestões, que faz com que seja gratificante integrar o agrupamento, que é muito exigente e que incute estímulos para um melhor desempenho por parte dos professores.

No que diz respeito, aos coordenadores de departamento, a maioria assume que discorda que o coordenador dirija exclusivamente para os resultados. Uma maior percentagem responde que o coordenador se preocupa com que todos se relacionem bem. Os professores na sua maioria assumem que concordam ou concordam muito que o coordenador colhe benefícios do trabalho realizado, que procura conciliar os interesses dos professores com as necessidades da escola e que motiva ao empenho para o alcance de resultados.



Estes resultados apontam para uma satisfação considerável com a profissão, com a liderança do diretor e do coordenador bem como quanto ao clima de escola.

## CONCLUSÃO GERAL

No fim deste estudo, o que sentimos é espelhado na confiança com que escolhemos os temas a trabalhar e sobretudo no que aprendemos no decorrer da investigação e que transportaremos para o futuro.

A base fundamental para a nossa investigação incidiu nos conceitos de lideranças de topo, de lideranças intermédias e de clima de escola. Da parte prática, prevalecem os resultados obtidos, com base num questionário a professores que aceitaram expor as suas ideias acerca de aspetos relacionados com a vida na escola.

Cientes de que o mundo está em constante mudança, podemos admitir que as organizações procuram incessantemente melhorar a sua adaptação e sobrevivência a um meio competitivo e difícil. Essa procura passa pelo clima sentido pelos seus membros e pela liderança das organizações ou da liderança das escolas, como é o caso do nosso estudo.

A nossa atenção direcionou-se para aspetos da vida escolar que correspondem ao nosso particular interesse profissional e pessoal.

Um dos objetivos do nosso trabalho era compreender a perceção dos professores no que diz respeito ao estilo de liderança do seu diretor e dos seus coordenadores de departamento. Estes resultados levam-nos a concluir que os diretores das escolas são vistos como indivíduos que pedem sugestões para a resolução de problemas, que fazem com que seja gratificante pertencer ao agrupamento, que são muito exigentes e que estimulam os professores para um melhor desempenho.

As características direcionadas aos diretores das escolas estão explanadas na literatura consultada para definir o que se pensa essencial para uma liderança eficaz.

Quanto às percepções dos professores acerca da liderança intermédia, em relação aos coordenadores de departamento, podemos concluir que existe uma discordância no que diz respeito a se dirigirem exclusivamente para os resultados. Que existe uma concordância em que se preocupam com que todos se relacionem bem, que colhem benefícios do trabalho realizado, que procuram conciliar os interesses dos professores com as necessidades da escola e que motivam os professores a empenharem-se para atingir melhores resultados. Relativamente ao clima escolar, podemos concluir que os professores se consideram no geral satisfeitos ou muito satisfeitos, indo ao encontro de outros estudos já realizados, nomeadamente por TEIXEIRA (2014).

No que diz respeito à sua satisfação quanto à profissão, 70,9% dos respondentes assumiram um desejo de permanência na profissão.

Partimos com ideias pré-concebidas, consequência das convicções experimentadas a nível pessoal e profissional. No entanto, o que parecia completamente certo deu origem a entendimento de conceitos e orientações que nos ampliaram a visão e nos possibilitaram abrir novos horizontes.

Terminada esta investigação, fica a noção de que apenas realizamos um estudo limitado relativamente às problemáticas das lideranças de topo, das lideranças intermédias e do clima escolar.

A continuidade destes estudos é fundamental para que se compreender melhor o alcance das mudanças efetivas no funcionamento das escolas constituindo um contributo maior e essencial à efetivação de um maior sucesso educativo das escolas portuguesas.

## BIBLIOGRAFIA

- ADAIR, J., (2006), **Liderança para o sucesso**, Lisboa, Editorial Presença
- ALVES-PINTO, C. (1995), **A Sociologia da Escola**, Alfragide, MacGraw-Hill.
- ALVES-PINTO, C. e TEIXEIRA, M., (2015), “O aluno, ator plural: da alienação escolar e do clima de escola”, **ebook**, pp. 345-373
- AUBERT, N. et al, (s/d), **Management**, Porto, Rés
- BENNIS, W., (2009), **On Becoming a Leader – The Leadership Classic: Basic Books**
- BERGAMINI, C. W. (2002), **O líder Eficaz**, São Paulo, Editora Atlas
- CHIAVENATO, I., (2003), **Administração nos Novos Tempos**, Rio de Janeiro, Ed. Campus
- CHIAVENATO, I., (2005), **Comportamento Organizacional – a dinâmica do sucesso das Organizações**, Rio de Janeiro, Ed. Campus
- CORNEJO, R. e REDONDO, J., (2001), “El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana”, **Última década, CIDPA Viña Del Mar**, N°15, octubre, pp. 11-52
- DIAS DA SILVA, J., (2003), **As lideranças Educativas na Escola de Hoje**, Sindicato dos Professores da Zona Norte, Ed. Centro de Formação do SPZN
- FINLAYSON, D. S., (1981), **Como Avaliar o Clima da Escola**, in A. BEAUDOT, **Sociologie de l'école**, Paris, Dunod, pp. 121-135
- GOLEMAN, D., (2002), **Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações**, Lisboa, Edições Gradiva
- HOUSE, R. et al, (1999), **Cultural Influences On Leadership and Organizations: Project GLOBE**, <http://vnseameo.org/zakir/process.pdf>
- HOUSE, R. J. (1996), Path-goal theory of leadership Lessons, legacy, and a reformulated theory, **Leadership Quarterly**, 7(3), pp. 326-330
- JANOZ, M. et al, (1998), “O ambiente (environnement) socioeducativo na escola secundária: um modelo teórico para guiar a avaliação do meio”, **Revue Canadienne de Psycho-éducation**, V. 27, N.2, pp.285-306
- KETS DE VRIES, (2009, <http://nestuff.blogspot.pt> cit <http://dqsperb.files.wordpress.com/2009/03/amor-e-negocios.pdf> -
- KETS DE VRIES, M. F. R., (2001). Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies, **Human Relations**, (54), 101-111
- LIVIAN, Y. F., **As Técnicas do Poder**, Cadernos ISET
- MINTZBERG, H., (1986) p.40, cit in TEIXEIRA, M., (1995), **O professor e a escola**, Amadora, McGraw-hill, p.65

- MINTZBERG, H., (1986), **Le Pouvoir dans les Organisations**, Paris, Ed. d'Organisation
- MINTZBERG, H., **As Configurações do Poder nas Organizações**, Cadernos ISET
- NYE, J., (2009), **Liderança e Poder**, Lisboa, Gradiva
- PINA e CUNHA, M., et al., (2006), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, 5ª Edição, Lisboa, Editora RH, Lda
- REGO, A. & PINA e CUNHA (2011), **Liderança: A Virtude Está no Meio**, Lisboa, Actual Editora
- REGO, A. & PINA e CUNHA (2013), **Liderança Positiva**, Lisboa, Edições Sílabo, Lda
- REGO, A., (1998), **Liderança nas Organizações: teoria e prática**, Aveiro, Universidade de Aveiro
- REVEZ, M. (2004), **Gestão das Organizações Escolares, Liderança Escolar e Clima de Trabalho. Um estudo de caso**. Chamusca, Edições Cosmos
- SCHNEIDER, B., & REICHERS, A., (1983), **On the Etiology of Climates**, vol. 36, nº1, Spring, pp.20-37
- SILVA, J.M. (2010), **Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos**. Desenvolvimento Profissional de Professores. Fundação Manuel Leão. Vila Nova de Gaia
- TEIXEIRA, M., & ALVES-PINTO, C. (2015). "School Climate and Citizenship: Portuguese Pupils' Overview", **Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies**, 11(June), 151-173
- TEIXEIRA, M., (1995), **O professor e a escola**, Amadora, McGraw-hill
- TEIXEIRA, M., (2015), **Clima de escola segundo os professores**, Porto, Polic

#### LEGISLAÇÃO CITADA

- Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril
- Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio

# ANEXOS

No Instituto Superior de Educação e Trabalho ISET estamos a fazer um trabalho sobre a forma como os professores veem a escola. Para realizar este trabalho solicito a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem.

Este questionário é anónimo. *Não escreva o seu nome em nenhum lugar.*

Agradecemos que responda de forma sincera, pois só assim o nosso trabalho poderá traduzir o que os professores efetivamente pensam da escola.

Obrigado desde já.

1. **Sexo:** Masculino ☐ Feminino ☐ 2. **Idade** \_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_

3. **Situação Profissional:** Quadro de Escola/ Agrupamento ☐ QZP ☐ Contratado ☐ \_\_\_\_\_

4. **Nível de educação/Ensino em que trabalha** \_\_\_\_\_

Pré-escolar ☐ 1ºCiclo ☐ 2º Ciclo ☐ 3º ciclo ☐ Secundário ☐ \_\_\_\_\_

5. **Há quanto tempo leciona na escola em que se encontra** \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_

6. **Pensando no que sente quando vai para a escola para mais um dia de trabalho, qual das respostas a seguir corresponde mais ao seu estado de espírito:**

(assinale com ☒ uma só resposta, a que corresponde ao que sente mais vezes)

- a. Sinto-me bem ao ir para a escola por poder fazer um trabalho de que gosto e que tem sentido para mim, apesar das dificuldades que possa encontrar ☐
- b. Vou para a escola porque é a minha obrigação ☐ \_\_\_\_\_
- c. Vou para a escola contrariado porque não há condições para se fazer um trabalho capaz ☐

7. **Pensando no/na seu/sua Coordenador/Coordenadora de Departamento, dirá que:**

(assinale com ☒ a quadrícula que melhor corresponde à sua opinião)

	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	
1. Dirige tendo em conta exclusivamente os resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Preocupa-se com que todos se relacionem bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Colhe benefícios do trabalho realizado, não se comprometendo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. Procura conciliar os interesses dos professores com as necessidades do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. Motiva os professores a se empenharem com vista a atingir resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6. Toma todas as decisões, controlando os resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
7. Preocupa-se, sobretudo, em manter boas relações dentro do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8. Entende que o grupo deve ser capaz de trabalhar sem a sua intervenção ativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9. Procura ser esclarecedor nas suas intervenções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10. Cria um ambiente de confiança promovendo a iniciativa dos professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

**8. Pensando no(a) seu/sua Diretor(a), dirá que:**

(assinale com ☐ a quadrícula que melhor corresponde à sua opinião)

	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	
1. Procura inovar indicando onde quer chegar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
2. Sabe mostrar serenidade perante adversidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
3. Os professores aderem às atividades que ele propõe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
4. Está empenhado em motivar os professores promovendo um sentimento de pertença ao agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
5. Sabe respeitar a opinião dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
6. Os professores aderem às suas propostas para a concretização dos objetivos do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—

**9. Para descrever o modo como o/a Diretor(a) da sua escola organiza o trabalho, dirá que:** (assinale com ☐ a quadrícula que melhor corresponde à sua opinião)

	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	
1. Solicita sugestões sobre como executar tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
2. Faz com que seja gratificante ser membro do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
3. É muito exigente relativamente ao cumprimento das orientações que estabelece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
4. Estabelece o nível de desempenho esperado para cada um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
5. Pede opinião sobre atividades a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
6. Demonstra atenção às necessidades dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
7. Define com firmeza as metas a cumprir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
8. Estimula a melhorar o desempenho profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—

**10. Se fosse completamente livre de escolher hoje a sua profissão:**

(assinale com uma só das situações, a que corresponde melhor à sua opinião)

a. Continuava a ser professor ☐

b. Mudava de profissão ☐



**11.No seu ambiente de trabalho na escola como classificaria os seguintes aspetos**

(Assinale com um ☒ a quadrícula que corresponde melhor à sua opinião relativamente a cada uma das afirmações)

	Altamente insatisfatório	Insatisfatório	Nem satisfatório nem Insatisfatório	Satisfatório	Altamente satisfatório
a. Apoio da direção em caso de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Relacionamento entre professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Relacionamento dos professores com o pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Relacionamento entre os professores e a direção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Relacionamento com os pais dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Promoção ou incentivo à formação contínua de professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Ambiente na sala de professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Disciplina geral da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. O seu relacionamento com os alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Relacionamento dos alunos entre si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Relacionamento dos alunos com os professores em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Relacionamento dos alunos com o pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Justiça na avaliação dos professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Segurança no interior da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Espaço disponível para atendimento das famílias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Equidade na distribuição de tarefas pelos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s. Segurança nos acessos à escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t. Equidade na distribuição das turmas pelos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Pense no modo como o/a seu/sua Coordenador/Coordenadora de Departamento orienta as reuniões:**

A.(Escolha uma e uma só resposta, a que melhor corresponde à sua opinião, assinalando-a com ☒)

1. Deixa a divisão de trabalho a critério de cada grupo dando-lhes autonomia	<input type="checkbox"/>
2. Nos trabalhos de grupo, determina as tarefas a cada membro, pois acredita que assim trabalham mais produtivamente	<input type="checkbox"/>
3. Considera que o grupo deve reunir-se e deliberar o que quer realizar	<input type="checkbox"/>

**... Continuando a pensar no modo como o/a seu/sua Coordenador/Coordenadora de Departamento orienta as reuniões:**

*B.(Escolha uma e uma só resposta, a que melhor corresponde à sua opinião, assinalando-a com ☒)*

1. Acredita que, apesar de serem dirigidos por ele/ela, a orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo	<input type="checkbox"/>	—
2. Comunica aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos	<input type="checkbox"/>	—
3. Dá liberdade completa ao grupo, com um mínimo de intervenção acerca da orientação geral dos trabalhos	<input type="checkbox"/>	—

*C.(Escolha uma e uma só resposta, a que melhor corresponde à sua opinião, assinalando-a com ☒)*

1. Considera que as decisões devem ser tomadas pelos próprios membros dos grupos de trabalho	<input type="checkbox"/>	—
2. Tendo-se constituído os grupos de trabalho o(a) coordenador(a) influencia as decisões que aí se tomam	<input type="checkbox"/>	—
3. Dá liberdade para que os grupos cheguem às decisões que considerem melhores, mantendo-se à disposição se o quiserem consultar	<input type="checkbox"/>	—

***Se é professor do 2º/3º ciclo/secundário termina aqui o seu questionário. Muito agradeço.  
Se é professor do 1º ciclo, por favor, responda também à questão seguinte.***

**13. Pensando no/a seu/sua Coordenador/a de Escola (1ºciclo), dirá que;**

(assinale com ☒ a quadrícula que melhor corresponde à sua opinião)

	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	
1. Dirige tendo em conta exclusivamente os resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
2. Demonstra estar preocupado com que todos se relacionem bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
3. Não se comprometendo, colhe benefícios do trabalho realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
4. Tenta satisfazer simultaneamente as necessidades do agrupamento e dos professores, em termos de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
5. Suscita o empenhamento dos professores com vista a atingir resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
6. Toma todas as decisões, controlando os resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
7. Preocupa-se, sobretudo, em manter boas relações dentro do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
8. Entende que o grupo deve ser capaz de trabalhar sem a sua intervenção ativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
9. Procura ser esclarecedor nas suas intervenções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
10. Cria um ambiente de confiança promovendo a iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—

***Obrigado pela sua colaboração.***