

## O tipo de liderança do diretor de uma escola pública:

### Implicações nos recursos humanos

OTÍLIA FERNANDA GOMES DA SILVA PINTO

[otiliapinto@ua.pt](mailto:otiliapinto@ua.pt)

#### Resumo

A liderança é um conceito que tem sofrido diversas interpretações teóricas ao longo do século XX e no início do século XXI. Neste sentido, existem inúmeras definições de liderança, que justificam a complexidade do conceito e a sua abrangência a múltiplos contextos. Os diferentes tipos de liderança, aplicados ao contexto escolar, de modo geral, e à figura do diretor, de modo particular, têm implicações inegáveis na organização dos recursos humanos, quer na forma como estes se enquadram na instituição quer no modo como o seu compromisso institucional se reflete nas aprendizagens dos alunos.

**Palavras-chave:** Liderança; tipos e modelos de liderança; diretor escolar; recursos humanos.

#### Introdução

A liderança é um conceito que tem sido muito estudado nos últimos

#### Abstract

Leadership is a concept that has several theoretical interpretations throughout the 20th century and at the beginning of the 21st century. In this sense, there are numerous definitions of leadership, which justifies the complexity of the concept and its scope to multiple contexts. The different types of leadership, applied to the school context in general, and to the figure of the headteacher in particular, have undeniable implications for the organisation of human resources, both in the way they fit into the institution and in the way their institutional commitment is reflected in the students' learning.

#### Key concepts:

Leadership; types and models of leadership; school headmaster; human resources.

anos, aplicado a várias áreas, o que justifica, em certa medida, os inúmeros estudos que o enquadram em áreas específicas do saber. Consequentemente, existem inúmeras definições de liderança de tal modo

que se torna difícil defini-la devido quer à sua complexidade quer à sua abrangência.

Desta forma, no trabalho que aqui se apresenta, propõe-se uma breve revisão do conceito e de outros a ele intrinsecamente associados, seguindo-se uma análise dos vários tipos e modelos de liderança no caso da organização escolar, dando-se particular ênfase a algumas das múltiplas características que podem ser assumidas pelo diretor escolar.

Dando-se particular ênfase à questão da liderança escolar, surge, finalmente, uma breve análise das implicações que a assunção de determinados tipos de liderança pode ter nos recursos humanos.

### **1. Definições de liderança: a (im)possibilidade de definição de conceito**

A questão da liderança tem vindo a adquirir uma importância fundamental, porém trata-se de um conceito de difícil definição (Immergart, 1998; Harris, 2003; Bolman & Deal; Bryman, 1989). Consequentemente, são muitas as teorias e modelos de liderança que se têm vindo a afirmar como forma de dar resposta à liderança organizacional; em alguns casos, destaca-se mesmo falta de consenso.

De referir que alguns autores veem esta proliferação de modelos e teorias como negativa, dispersando o trabalho dos autores (Harris, 2003), enquanto outros destacam o seu carácter positivo, uma vez que se trata de um conceito aplicado em diferentes áreas e campos do saber (Alvesson & Sveningsson, 2003) ou, ainda, a sua inatingibilidade (Bolman & Deal).

Procurando analisar alguns traços comuns na definição de liderança, Bryman (1996) salienta os conceitos de influência, grupo e objetivo. No primeiro caso, o que exerce influência sobre os membros do grupo é o líder e os outros são os liderados. No que diz respeito aos dois pontos seguintes, verifica-se que liderança é um processo de influência exercido num grupo para que sejam atingidos determinados objetivos. Bryman refere que a liderança é “as a process of influence whereby the leader has an impact on others by inducing them to behave in a certain way” (1996, p. 276). Por sua vez, Gardner destaca a importância da persuasão na liderança – “the process of persuasion or example by which na individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his or her followers” (2007, p. 17).

A liderança implica reciprocidade, logo não pode ser delegada, devendo o líder estar orientado para fazer o grupo cumprir os objetivos previamente definidos (Hopkins & Jackson, 2003). A importância da relação interpessoal na liderança é fundamental, na medida em que o líder terá de influenciar os membros da organização a agir em determinado sentido, de acordo com o papel organizacional que cada um desempenha. No entanto, Gardner (2003) também sublinha que o líder é mais um elemento do grupo que está sujeito a todos os constrangimentos organizacionais, devendo desempenhar o seu papel de líder para que os objetivos sejam atingidos. Neste sentido, o papel da comunicação é fundamental, sendo esta dirigida em sentido, sobretudo, bidirecional ou multidirecional.

Uma outra questão importante na questão da liderança é o poder e a influência do líder sobre os seguidores, um molde “feudal”, destacando-se a interação, o dinamismo e o trabalho grupal (Barker, 1997), no sentido do bem comum. Assim, no que diz respeito à influência, esta pode ter resultados distintos: i) compromisso e empenho dos liderados; ii) obediência descomprometida, em que os liderados não se empenham nos resultados e iii) resistência, ocorrendo oposição à prossecução dos objetivos (Yukl, 1989).

### **1.1. Liderança Escolar**

A liderança escolar é importante em qualquer organização escolar e é uma prioridade internacional no âmbito das políticas educativas, uma vez que está diretamente relacionada quer com a melhoria das escolas quer com os resultados dos estudantes

De facto, estamos perante um conceito muito importante, uma vez que se destaca pelo seu objetivo moral, isto é, pretende trazer melhorias através da aprendizagem (Dempster, 2009). Aliás, é este o propósito, dado que as políticas de liderança devem propor soluções para os problemas que surgem no contexto educativo (OCDE, 2009).

Como anteriormente referido, a política educativa centra-se na liderança escolar, uma vez que i) há melhoria das aprendizagens se houver também melhoria nas condições e ambiente escolares (Townsend, 2007); ii) é necessário associar a política educacional com a prática (Hopkins, 2009); iii) urge adaptar à escola à comunidade e meio envolvente (Hargreaves & Skerrett, 2008).

Também já se destacou que a liderança contribui para a aprendizagem dos alunos, sublinhando-se a prevalência da i) liderança coletiva (influência de pais, professores, alunos, diretores para a prossecução de um determinado objetivo; ii) liderança partilhada (influência de uma

---

equipa na prossecução de um objetivo e relacionada com a aprendizagem dos alunos, diretores e professores); iii) liderança distribuída (papel do diretor na distribuição da liderança).

Há vários tipos de liderança que podemos destacar:

- i) Liderança transformacional: tem origem no trabalho de Burns (1978), é a mais assumida pelos diretores escolares, focada na mudança e construindo uma visão de escolar, não esquecendo as boas práticas e os valores organizacionais.
- ii) Liderança distribuída: é um subtipo da liderança transformacional, defendendo a distribuição da liderança e não a concentrando na figura do diretor, mas em outras estruturas escolares (Heck & Hallinger, 2009).
- iii) Liderança educacional: centra-se no processo de ensino e de aprendizagem e na liderança dos professores perante o trabalho dos alunos (Bush & Glover, 2003).
- iv) Liderança para a Aprendizagem: centra-se na definição de objetivos que visam a aprendizagem dos alunos, o que exige um trabalho colaborativo com os docentes (Day et al., 2009).

Como já apontado, a liderança escolar é importante, contribuindo para uma melhoria nas condições da escola, que, por sua vez, convergem nas aprendizagens dos alunos.

De facto, um diretor escolar tem tarefas administrativas (Leithwood & Jantzi, 1990), mas abarcam outras dimensões, nomeadamente a criação de ambientes favoráveis ao trabalho docente. Aliás, Hallinger & Heck (2011) mostram que a liderança escolar possibilita um ambiente positivo entre os alunos, ajustando as estratégias organizacionais às necessidades da instituição e permitindo a aprendizagem contínua dos docentes. Em suma, a cultura escolar e as condições da escola influenciam os resultados escolares (Hallinger & Heck 1998), estando provado que os diretores escolares com mais sucesso têm a capacidade de melhorar os resultados dos estudantes em função das suas características pessoais e estratégias que propõem.

Neste sentido, Leithwood, Louis et al. (2010) ligam a liderança escolar à aprendizagem dos alunos, destacando as componentes: i) racional (conhecimentos sobre o currículo e o processo de ensino-aprendizagem); ii) emocional (sentimentos docentes relativamente à escola); iii) organizacional (dimensão relacional entre os membros da escola); iv) familiar (apoio e suporte da família).

## 2. Modelos de liderança

Há diversos modelos de liderança entre eles a liderança estratégica, a liderança de tipo empreendedor, a liderança técnica- racional, a perspectiva institucional e a teoria dos papéis.

Segundo, Davies e Davies (2005), a liderança estratégica centra-se em torno de conceitos essenciais (que cada organização define de acordo com as suas circunstâncias e objetivos a atingir) que se prendem com o estabelecimento de direção, tendo em conta uma perspectiva holística sobre os acontecimentos e um enquadramento temporal a médio /longo prazo. Logo, os líderes estratégicos têm um papel fundamental no estabelecimento de direção para a organização, transformando a estratégia em ação, com estratégias eficazes nas pessoas e nas organizações.

A liderança empreendedora está relacionada com os líderes educacionais, o líder, quando confrontado com um problema ou desafio, desenvolve uma estratégia que se coaduna com a solução, usando capacidades de gestão financeira, de comunicação, de motivação e de desenvolvimento de visão de modo a conseguir atingir os seus objetivos.

A liderança sustentável assegura a aprendizagem sustentável que perdure ao longo do tempo, usando para tal os recursos humanos e materiais à sua disposição e de forma ativa.

A liderança técnica–racional tem um enquadramento estrutural, com quatro pressupostos fundamentais: função, papel, indivíduo e cultura. Todos eles se interligam entre si e se apoiam.

De acordo com Ogawa e Bossert (1995), a perspectiva institucional da liderança diz que o comportamento dos atores organizacionais se pauta por instituições externamente criadas, regras sociais que se assumem como teorias culturais, ideologias e regras. Este tipo de liderança prende-se muito com o ambiente institucional no qual a organização se insere (sendo um ambiente socioeconómico favorecido o ideal para a implementação desta liderança).

### 2.1. Enquadramento dos recursos humanos

Os recursos humanos preconizam o ajuste das organizações dos indivíduos. Deste modo, um dos tipos de liderança relacionado com o enquadramento dos recursos humanos é a liderança por persuasão. Este tipo de liderança faz a ligação entre estrutura da organização escolar

e o desenvolvimento do potencial dos membros da organização. O papel deste tipo de líderes consiste em encorajar, sustentar e ampliar os contextos nos quais a educação ocorre. Estes líderes fomentam nos seus seguidores o desejo de retirar maior proveito do seu potencial social, intelectual, emocional, moral e criativo partindo do pressuposto que todos os membros da organização são importantes. A liderança por persuasão pressupõe que a educação deve ser um processo de convidar à participação dos membros da organização em atividades, desenvolvendo as suas capacidades e fomentando o *empowerment* dos seguidores.

Ainda como forte ênfase no *empowerment*, temos a liderança transformacional, termo utilizado por Burns, em 1978. Ela enfatiza as emoções e os valores e promove a partilha de criar capacidade para um desenvolvimento de maior compromisso pessoal para os objetivos organizacionais por parte do grupo dos líderes. A influência é distribuída ao longo de toda a organização. Este tipo de liderança comporta quatro componentes: a componente carismática (desenvolvimento de uma visão e de orgulho, respeito e confiança), a componente inspiracional (de motivação, de estabelecimento de objetivos e metas), a componente de respeito pelos subordinados no sentido de lhes prestar

toda a atenção e a componente de estimulação intelectual (de desafio). Este tipo de líder é proactivo e comporta-se de forma a motivar os seus seguidores. O líder transformacional aumenta o grau de compromisso dos seguidores para com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcançar das metas organizacionais. Este líder é um gestor de sentido. Alguém que define a realidade organizacional através de uma visão que reflete a forma como o líder interpreta a missão e os valores nos quais a organização se deve basear. Este tipo de líder é proativo e comporta-se de forma a motivar os seguidores. O líder transformacional presta atenção às necessidades de desenvolvimento profissional e de prossecução de objetivos de cada subordinado, seguindo o exemplo do mentor.

A liderança transformacional tem sido apresentada como uma alternativa à liderança transaccional porque na primeira o líder indica apenas quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir não influenciando nem motivando os seguidores (é por este motivo que tem sido alternativa da outra).

A liderança construtivista (Harris,2004), tem como base as interações.

Esta tem uma forte ênfase no *empowerment* (encorajamento) e nas relações entre membros da organização. É um fenómeno social construído através de relações entre os múltiplos membros da organização e não um conjunto de características, traços ou competências de um só indivíduo.

A liderança participativa referida por Anit Somech (2005) é uma potenciadora de *empowerment*. Nesta liderança, os líderes encorajam os membros das equipas que lideram a aumentar o seu desempenho através da descoberta de novas oportunidades e de respostas pela partilha de conhecimentos.

A liderança emocional (Garcia, 2012) tem em conta diversas competências úteis para lidar com a mudança e com a gestão de mudança. Este tipo de liderança promove a qualidade das relações interpessoais com e entre os seguidores e contribui para que o líder influenciar as emoções e atitudes face à mudança. É importante o líder influenciar estas emoções/ atitudes porque cria um envolvimento entre os seus seguidores e a organização. Um líder preocupado com as emoções dos seus seguidores vai proporcionar inconscientemente nos seus seguidores um bem-estar e um compromisso para com a organização.

### **Reflexões finais**

Partindo do que se apresentou anteriormente, verifica-se que o conceito de liderança é aplicado a múltiplas situações, o que justifica a dificuldade em defini-lo.

Quando aplicado ao contexto escolar, surgem vários estudos que apontam para modelos e estilos de liderança variados, o que se justifica pelo facto de a liderança escolar ser uma das preocupações das políticas educativas.

Assim, e fazendo uma análise de alguns tipos de liderança, são evidentes e inegáveis as suas implicações nos recursos humanos. De facto, as características de liderança assumidas pela figura do diretor escolar vão refletir-se no tipo de compromisso que os recursos humanos assumem perante a instituição, podendo justificar, em certa medida, alguns dos seus comportamentos.

Em suma, o tipo de liderança assumido tem implicações na melhoria, ou não, das escolas e nas aprendizagens dos alunos.

### **Referências Bibliográficas**

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing “learship”. *The Leadership Quarterly*, 14, 359-381.

Barker, R. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50 (4) , 343-362.

Bolman, L.G., & Deal, T. E. (1991a). Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30 (4), 509-534.

Bryman, L.G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership*. San Francisco Jossey-Bass.

Bush, T. (2003). Gestão e liderança educacionais: perspetivas inglesa e internacional. *administração Educacional*, 3, 110-120.

Davies, B., J., & Davies, B. (2005). Strategic leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership*. (10-30). London: Paul Chapman Publishing.

Gardner J. W. (2007). The nature of leadership. In M. Fullan (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. (p.17-26). San Francisco: Jossey – Bass.

Harris, A. (2003). The changing context of leadership: research, theory and practice. In A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves & C. Chapman (Eds), *Effective Leadership for school Improvement* . (p. 9-25). London: Routledge Falmer

Hopkins, D. (2003). Instructional leadership and school improvement. In

A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves & C. Chapman (Eds.), *Effective Leadership for School Improvement* (p.55-71). London: Routledge Falmer.

Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e práticas*. Aveiro: Universidade Aveiro.

Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. Porto: Asa.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations* (2ª ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**Notas biográficas:**

Otília Pinto, natural de Matosinhos, licenciada em Matemática Aplicada, pela Universidade Lusíada (Porto), com 17 valores e Mestre em Educação Especial pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique (Porto), também com a classificação final de 17 valores.

Professora e formadora de Matemática, lecionando a disciplina de matemática no 3.º ciclo e ensino secundário numa escola pública. Frequenta o programa doutoral em Educação, na Universidade de Aveiro, estando em curso a recolha de dados e redação da tese de doutoramento.