



PAULA **FRASSINETTI**
Escola Superior de Educação

Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica

Ana Rita da Cunha Nogueira

Lideranças Intermédias: a ponte para um caminho de sucesso

Orientador:

João Carlos de Gouveia Faria Lopes

Porto,

2021

Resumo

Um bom líder não deve apenas possuir capacidades cognitivas mas, também, inteligência emocional. É importante não esquecer que situações distintas geram diferentes tipos de liderança.

É fundamental compreender que as lideranças intermédias fazem a ponte entre a direção e os colaboradores e que deve existir um elemento de avaliação que ajude os líderes intermédios a concretizar esta ligação e aplicar melhorias que permitam o bem estar de todos e que giram resultados.

Esta investigação tem como objetivo dar a conhecer o conceito de liderança e lideranças intermédias e apresentar o Modelo CAF. A apresentação destes conceitos tem como finalidade a compreensão da importância das lideranças intermédias na gestão da liderança de topo e dos colaboradores, para promover a harmonia e o desenvolvimento da equipa.

Para este efeito, será utilizada uma metodologia quantitativa, na medida em que será realizado um inquérito por questionário e serão comparados e analisados os resultados.

Após o estudo, podemos concluir que os colaboradores privilegiam uma boa comunicação e empatia por parte da direção e que este tipo de avaliação é importante, na medida em que o líder intermédio necessita de fazer a ponte e gestão entre a liderança de topo e os colaboradores.

Palavras chave: Liderança; Liderança Intermédia; Avaliação de desempenho; Modelo CAF

Abstract

A good leader must not only possess cognitive abilities but emotional intelligence as well. It is important not to forget that different situations generate different types of leadership.

It is essential to understand that intermediate leaders are the bridge between management and employees and that there must be an element of evaluation that helps intermediate leaders to make this connection and implement improvements that allow the well-being of all and that drive results.

This investigation aims to raise awareness of the concept of leadership and intermediate leadership and to present the CAF Model. The purpose of presenting these concepts is to understand the importance of intermediate leaders in the management of top leadership and employees, in order to promote harmony and development of the team.

For this purpose, a quantitative methodology will be used, as a survey by questionnaire will be carried out and the results will be compared and analyzed.

After the study, we can conclude that employees favor good communication and empathy on the part of management and that this type of assessment is important, as the intermediate leader needs to do the bridge and manage between top leadership and employees .

Keywords: Leadership; Intermediate Leadership; Performance evaluation; CAF model.

Índice

Introdução	5
Parte I: Enquadramento teórico	6
Liderança	6
Lideranças Intermédias.....	6
Estilos de liderança.....	7
Avaliação e Gestão de desempenho	11
Modelo EFQM.....	12
Modelo CAF.....	13
Parte II: Metodologia de Investigação.....	17
Contextualização da investigação.....	18
Descrição e análise dos resultados obtidos.....	18
Considerações Finais	24
Bibliografia.....	26

Introdução

O presente projeto de investigação, intitulado “Uma avaliação Piramidal: As diferentes Pontes no Processo Avaliativo”, surge no âmbito da Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica, da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, na unidade curricular de Projeto de Investigação.

Goleman, (2014), considera que:

Qualquer pessoa que tenha, alguma vez, feito parte de uma (equipa) pode confirmar que as equipas são caldeirões de emoções fervilhantes. Têm muitas vezes que chegar a um consenso – o que, se já é difícil com apenas duas pessoas, muito mais complicado se torna quando o número aumenta.

Um líder intermédio faz a ponte entre as lideranças superiores e os colaboradores. Este trabalho nem sempre é fácil, na medida em que este líder lida não só com as situações positivas mas, também as negativas e nem sempre é fácil fazer a gestão deste feedback. Este trabalho tem como finalidade compreender a importância das lideranças intermédias na gestão de pessoas e lideranças superiores pois ao líder, não compete apenas a gestão dos docentes, mas também a gestão da direção. “O líder de uma equipa tem, por outro lado, de ser capaz de sentir e perceber os pontos de vista de todos” (Goleman, 2014, p. 29). Neste sentido, foi ser realizado um inquérito por questionário, no sentido de compreender a visão dos colaboradores sobre a direção de forma a obter informações que possam ajudar o coordenador a gerir estas pontes educativas.

Ao longo deste trabalho irão ser abordados alguns conceitos na dinâmica da liderança, serão apresentados diferentes estilos de liderança e o Modelo CAF (*Common Assessment Framework*). Este foi o modelo escolhido na medida em que consiste num processo de autoavaliação que permite às organizações fomentarem o seu autoconhecimento e, desta forma, também o crescimento. Este tipo de avaliação tem a vantagem de ser de fácil compreensão, utilização e leva a resultados sustentados. Estes fatores promovem a melhoria contínua das instituições.

No final deste projeto, será então apresentada uma Proposta de Intervenção para dar uma continuidade a este projeto.

Parte I: Enquadramento teórico

Liderança

“A Liderança é a capacidade de influenciar pessoas com vista a atingir os objetivos. A liderança é provavelmente o elemento chave para o sucesso empresarial, juntamente com a motivação e a comunicação, as quais estão, aliás, intimamente ligadas” (Mações, 2020, p. 35). Podemos então dizer que são os bons líderes que fazem a diferença nas organizações. Neste seguimento de ideias, é possível definir liderança como um conjunto de procedimentos e comportamentos que são utilizados para orientar pessoas de forma a que seja possível alcançar os objetivos da organização e ao mesmo tempo motivar os colaboradores já que, “quando a liderança é forte, os subordinados estão altamente motivados nos objetivos da organização, são comprometidos e obtêm bons resultados” (Mações, 2020, p. 35).

No que concerne à liderança escolar, verificamos que a escola é uma realidade de grande complexidade e que exige uma reflexão constante. Neste sentido, “a liderança das escolas tem tanto de arte como de ciência, convocando saberes de diferentes campos” (Baptista e Abrantes 2015:45) e nunca descurando que as escolas têm “de dar resposta às realidades políticas singulares que enfrentam” (Sergiovanni, 2004:172).

Uma liderança favorável permite o desenvolvimento e inovação, não só ao nível das organizações mas, também, no que concerne aos recursos humanos e das capacidades dos colaboradores. Neste sentido, Maria Anunciação Amaral (2013:2) considera que “uma boa prática de direção e gestão de recursos humanos é a chave para alcançar a qualidade e sucesso da organização”.

Lideranças Intermédias

Quando falamos de liderança, é importante recordar que numa organização não existe apenas a liderança de topo mas, também e essencialmente, liderança intermédias (LI). “Mais do que estabelecer um tipo de liderança para a organização escolar, impõem-se o desenvolvimento de estruturas de orientação educativa que facilitem a cooperação, o

empenho dos diferentes intervenientes para que, como afirmámos, e se aumente a eficácia e qualidade das escolas” (Castanheira, 2016).

No seguimento deste tema, Maria do Céu Salgueiro (2012:12), realça que os “gestores intermédios surgem como verdadeiros obreiros na promoção do desenvolvimento organizacional”. Mais acrescentam os autores Marília Favinha e António Sequeira (2012:57) quando referem que as LI são o “motor imóvel do desenvolvimento cónico, pessoal e profissional dos discentes”.

Estilos de liderança

Para ser um bom líder, sendo capaz de influenciar pessoas para que consigam alcançar determinados objetivos, é preciso, para além de conhecimentos técnicos, ter inteligência emocional.

Como Goleman refere, “os melhores líderes têm uma característica essencial em comum: todos possuem um grau elevado daquilo que se tornou conhecido como “inteligência emocional” (Goleman, 2019, p. 10). Ser líder e gestor “é motivar, liderar e comunicar” (Mações, 2020, p. 35).

Neste sentido, “podemos definir liderança como o conjunto de processos e comportamentos usados por alguém para motivar, inspirar e influenciar comportamentos de outras pessoas com vista a alcançar os objetivos de organização” (Mações, 2020, p. 36).

Nas diferentes organizações, existe sempre alguém que assume o papel de líder. Este deve diferenciar-se pelas suas capacidades no que concerne à área das relações interpessoais e pelos seus valores éticos, até porque “é líder de si, mesmo antes de liderar os outros” (Estanqueiro, 2019, p. 109).

No campo da liderança, é também fundamental que exista um bom trabalho de equipa para que seja possível “complementar o conhecimento, capacidade e competências uns dos outros de modo a que exista uma adequada coordenação no estabelecimento de objetivos, na tomada de decisões, na comunicação e na gestão de conflito” (Costa, Soares, & Castanheira, 2012, p. 170).

Existem diversas teorias e opiniões sobre estilos de liderança. Segundo Estanqueiro, existem dois grandes estilos: o Diretivo e o Participativo. No primeiro, “a comunicação é centralizada. O líder toma decisões sozinho, dando as explicações que considera necessárias para motivar a equipa” (Estanqueiro, 2019, p. 110). Ou seja, um líder diretivo orienta as pessoas sem questionar a sua opinião, decide “o que fazer, como fazer e quando fazer” (Estanqueiro, 2019, p. 110). No entanto, apesar desta postura, não deixa de manifestar o seu respeito pelo liderado, na medida em que dá explicações, sabe comunicar com a equipa de maneira a motivá-la e levando-a a seguir os seus ideais.

Já no segundo estilo, o Participativo, “o líder sabe escutar” (Estanqueiro, 2019, p. 110). Ou seja, neste tipo de liderança, a equipa é ouvida e a sua opinião tida em conta, com base nas suas capacidades e experiência. Aqui, podemos distinguir três níveis de participação: o 1.º nível, onde o líder consulta a sua equipa; o 2.º nível, onde decide com a equipa; o 3.º nível, onde é dada à equipa autonomia pra alcançar os seus objetivos. Ou seja, “o líder partilha ideias, debate, apoia, facilita e fomenta a participação na tomada de decisão” (Rocha, 2019), ao contrário do anteriormente mencionado.

Manuel Mações (2020) por seu turno, refere outros tipos de liderança: o Estilo Autocrático, o Estilo Democrático e o Estilo Liberal (*laissez-faire*), assim como a Liderança Transacional e Transformacional.

Segundo o mesmo autor, o Estilo Autocrático é caracterizado pela “centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, pela determinação autoritária da forma e métodos de trabalho e pela fraca participação dos colaboradores” (Mações, 2020, p. 46). Esta forma de liderar vai, desta forma, ao encontro do estilo diretivo, onde a liderança se centra no líder e este toma todas as decisões, não dando espaço de intervenção aos restantes elementos. Maximiano (2000, p. 344) refere que:

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Já o Estilo Democrático “distingue-se pela participação e envolvimento dos colaboradores la participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada

de decisão, pela delegação de poderes e pela decisão em conjunto” (Mações, 2020, p. 46), o que vai mais ao encontro do estilo participativo anteriormente referido. Nestes casos, os colaboradores são envolvidos nas tomadas de decisões, a sua opinião é tida em conta e o poder é distribuído, não ficando centralizado no líder. Assim sendo, um líder democrático apoia e procura motivar os seus colaboradores, o que promove a autoconfiança e autonomia e “quem é autónomo e responsável tem autocontrolo e sabe tomar conta de si, agindo de acordo com princípios e valores. Revela entre outras características, automotivação, gestão racional do tempo, persistência e autoavaliação. É líder de si mesmo” (Estanqueiro, 2019, p. 37)

Maximiano acrescenta que:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. (Maximiano, 2000, p. 344)

Por fim, temos o Estilo Liberal que, como o nome indica, passa por dar total liberdade ao colaborador “para decidir e executar o trabalho”. Como Maximiano diz, neste tipo de liderança, “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões” (Maximiano, 2000, p. 344). Neste sentido, o líder liberal permite que a sua equipa se sinta à vontade no trabalho pois não interfere na execução das tarefas nem na concretização de objetivos. Ademais, não dá feedback positivo ou negativo aos colaboradores. Desta forma, exime-se das decisões. “Com isso, as pessoas mostram-se confusas, podendo desenvolver atitudes agressivas e, conseqüentemente, tornando o clima desgastante, além de desenvolver atividades com ineficiência, propiciando desperdícios e demais prejuízos à empresa, em virtude da ausência do líder” (Garcia, 2018).

Para além dos estilos referidos há, também, a Liderança Transacional, segundo a qual os líderes “apelam aos interesses e necessidades básicas dos colaboradores para alcançar os objetivos pretendidos e guiam e motivam os seus colaboradores nos seus próprios objetivos” (Mações, 2020, p. 58). Esse tipo de líder procura motivar os colaboradores através de recompensas como aumentos e promoções, desde que isto resulte em seu benefício.

O líder transacional motiva os colaboradores a mudarem através de recompensas como troca dos seus serviços, enquanto o líder transformacional motiva os colaboradores a trabalhar para além dos objetivos propostos. Desta forma, simultaneamente, tanto o líder como o colaborador podem alcançar níveis de satisfação superiores que favorece a autoatualização em detrimento dos seus interesses imediatos. (Almeida, 2012, p. 25)

Em suma, este modelo define-se pelo facto de o líder orientar seus subordinados na direção da concretização dos objetivos, deixando claros os papéis e as exigências das tarefas. Sob a perspetiva de uma abordagem gerencialista, a liderança transacional analisa, desta forma, o processo de liderança dentro de um sistema de punição e recompensa.

Já na liderança transformacional, o líder define-se pela sua capacidade de inovar e é um exemplo a seguir, na medida em que “inspira os seus colaboradores a transcenderem os seus interesses pessoais em favor da organização” (Mações, 2020, p. 59). Neste caso, a motivação não depende de recompensas materiais, mas foca-se “noutras dimensões, como a visão, os valores e as ideias para desenvolver um relacionamento mais profundo com os seus seguidores” (Mações, 2020, p. 59). Desta forma, promove a confiança e autoestima dos liderados para que se sintam autorrealizados. Este tipo de liderança “procura apenas compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através da troca simples e da negociação dos conflitos” (Almeida, 2012, p. 24)

Em suma, a liderança transformacional “implica que tanto o líder como o subordinado tenham a ação de criar, por exemplo motivação, bem como um propósito mais elevado. Este requer que os alvos e as aspirações, tanto do líder como do subordinado, convirjam num só” (Almeida, 2012, p. 25)

Existem vários tipos de liderança eficazes para “exercer a autoridade e influenciar pessoas” (Estanqueiro, 2019, p. 112). Assim como existem várias condicionantes que determinam o tipo de liderança mais adequado, “a eficácia de cada um dos estilos depende da sua adequação às pessoas e às circunstâncias. O ideal é ser flexível, usar os estilos de liderança de acordo com as pessoas concretas e a natureza das tarefas a realizar” (Estanqueiro, 2019, p. 113).

Avaliação e Gestão de desempenho

Um líder tem um papel fundamental na avaliação de desempenho, na medida em que contribui para a evolução e motivação de toda a equipa.

A avaliação do desempenho pode ser encarada com uma mais-valia para os indivíduos, equipas e organização, na medida em que funciona como um veículo criador de motivação, como recompensa do esforço despendido e como um meio de identificação de problemas e de procura de melhoria do desempenho. (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 145)

A avaliação de desempenho pode definir-se como “o conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, realçar o seu desempenho e distribuir recompensas” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 25). No entanto, é importante diferenciar este conceito de gestão de desempenho já que, segundo Estanqueiro, não são sinónimos.

Por um lado, “avaliar o desempenho, implica fazer um juízo, uma apreciação sistemática do desempenho dos indivíduos na sua função” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 25) e consiste, desta forma, na avaliação do cumprimento individual e /ou da equipa. Por outro lado, “gerir o desempenho consiste em alinhar os objetivos organizacionais com os individuais, através da construção de um plano integrado e exequível com o indivíduo, fazendo o seu acompanhamento e avaliação final do processo” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 25).

A gestão de desempenho consiste, portanto, “na melhoria da eficácia das organizações, aperfeiçoando a execução das tarefas e desenvolvendo as capacidades das pessoas e das equipas” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 24)

Segundo Estanqueiro, a gestão do desempenho está relacionada com:

- A definição de objetivos estratégicos e a sua tradução em objetivos departamentais das equipas e dos indivíduos;
- O uso de sistemas de avaliação do desempenho e esquemas apropriados de recompensas;
- Os planos e as estratégias de formação e desenvolvimento;
- O processo de feedback, comunicação e *coaching*;

- Os planos individuais de carreira;
- Os mecanismos para monitorizar e intervir na eficácia dos sistemas de gestão do desempenho;
- A gestão da cultura organizacional.

Em suma, todos estes pontos são fundamentais para tornar as avaliações um instrumento de gestão, ao invés de um processo administrativo de avaliação de desempenho individual dos colaboradores. Existe, desta forma, “a intenção de proceder à implementação do mesmo aos funcionários, aos dirigentes e às próprias organizações” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 24).

Assim sendo, podemos considerar que a avaliação é uma necessidade criada pelo sistema que beneficia a organização, o colaborador e os superiores hierárquicos.

Modelo EFQM

Para procedermos à avaliação do desempenho e promover e melhoria contínua das organizações, existem vários modelos aos quais podemos recorrer, nomeadamente, o modelo de excelência *European Foundation for Quality Management* (EFQM)

Este modelo surgiu em 1988 e é uma estrutura reconhecida a nível mundial “que permite incentivar as organizações a desenvolverem-se, recorrendo à autoavaliação e à melhoria contínua” (Cardoso, 2011)

Este modelo demonstrou ser uma oportunidade bastante abrangente, na medida em que adota uma perspetiva holística, ou seja, permite uma visão integral dos fenómenos, entendendo a organização como um sistema complexo, mas organizado.

O Modelo EFQM permite assim que as instituições construam o seu caminho para o sucesso, valorizando-se, identificando e compreendendo as suas lacunas de forma a encontrar as respetivas soluções, melhorando significativamente o desempenho organizacional.

Os principais objetivos da EFQM (2003, p.8) são:

- “Proporcionar um reconhecimento consistente a nível europeu que pode ser estendido a organizações para além das consideradas como modelos;
- Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;
- Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados”

Em suma, este Modelo tem como objetivo a excelência, através da autoavaliação organizacional.

Baseia-se em critérios de orientação para os resultados: focalização no cliente, liderança e consistência de objetivos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, gestão por processos e por factos, pela aprendizagem, pela melhoria contínua e inovação, desenvolvimento de parcerias mutuamente benéficas e na responsabilidade social corporativa. (Cardoso, 2011)

O EFQM parte do pressuposto que todas as organizações são diferentes e que não existe uma abordagem única para a evolução. Assim, este modelo foi elaborado para ser ajustável aos obstáculos organizacionais específicos e para ser flexível de forma a alcançar desempenho.

Modelo CAF

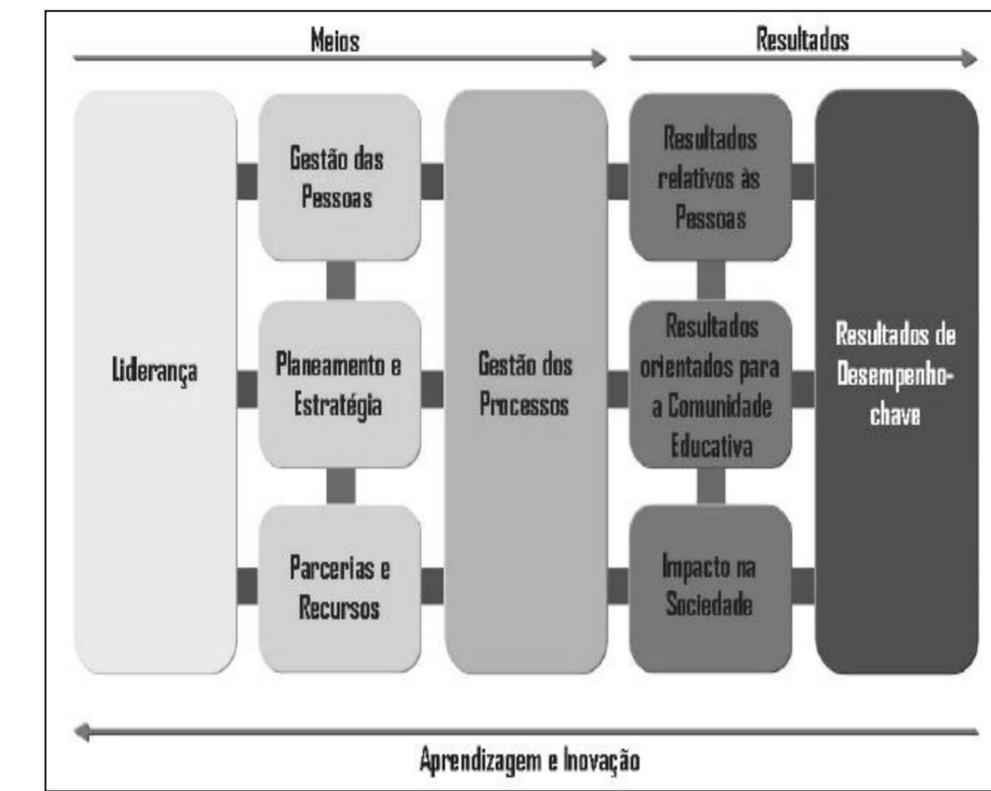
Este modelo, designado *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação), teve origem na cooperação entre os ministros responsáveis pela Administração Pública da União Europeia. A finalidade da CAF vem descrita na Nota do *European Institute of Public Administration*, “que contém elementos genéricos e de simples aplicação, que auxiliam os responsáveis pelas organizações do sector público, dos países europeus, a utilizarem as técnicas da gestão da Qualidade” (Cardoso, 2011). Assim, a CAF pode ser definida como sendo, à semelhança do Modelo EFQM, uma ferramenta de gestão da qualidade.

Este modelo possui quatro objetivos principais (DGAEP, 2007, p.6):

1. “Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade total (*Total Quality Management / TQM*) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da autoavaliação, da actual sequência de atividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da Qualidade;
4. Facilitar o «*bench learning*» entre organizações do Sector Público.”

Este modelo rege-se então por nove critérios que se dividem por meios e resultados:

Figura 1 – Modelo CAF



Fonte: www.edu.azores.gov.pt/projetos/qualis

Podemos ainda verificar que cada critério se divide em subcritérios (Figura 2), tendo em conta que para este projeto, apenas são significativos os subcritérios indicados a baixo pois foram os selecionados para construir o inquérito por questionário.

Figura 2 – Critérios e Subcritérios do CAF

	<i>Gestão das pessoas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia; ▪ Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo;
	<i>Parcerias e recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As relações de parceria sejam promovidas e implementadas; ▪ As parcerias com cidadãos-clientes sejam promovidas e implementadas; ▪ O conhecimento seja gerido; ▪ Os recursos financeiros sejam geridos; ▪ A tecnologia seja gerida; ▪ Os recursos materiais sejam geridos.
	<i>Gestão dos processos e da mudança</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica, concebe, gere e melhora os processos; ▪ Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos-clientes; ▪ Planeia e gere a modernização e a inovação.

Adaptado: Fonte DGAP, 2003

A CAF possui ainda um sistema próprio de pontuação que consiste na atribuição a cada um dos subcritérios, seis níveis de pontuação de zero a cinco. Assim, este modelo permite a identificação dos aspetos a ter em conta aquando uma análise organizacional para que possa ocorrer um processo de melhoria contínua.

“A CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência, tal como são definidos pelo EFQM:

- orientação por resultados;
- focalização no cliente;
- gestão por processos e factos;
- liderança e constância de objetivos;

- envolvimento dos stakeholders;
- melhoria contínua e inovação;
- parceria com benefícios mútuos;
- responsabilidade social corporativa.” (Cardoso, 2011)

No entanto, a CAF tem como principal foco a avaliação do desempenho organizacional, possibilitando assim a identificação dos pontos fracos e fortes, sugerindo formas de os colmatar e aproveitar respetivamente, de forma a promover uma melhoria contínua.

Em suma, “as lideranças intermédias têm vindo a adquirir maior relevância, podendo ser potenciadoras da melhoria e da eficácia/eficiência das escolas” (Castanheira, 2016, p. 61). Ademais, um líder deve promover a avaliação do desempenho na medida em que esta visa o alcance de objetivos da organização, fomentando “o papel do gestor ou da chefia como orientador dos seus colaboradores, para que se estabeleça uma cadeia de compromissos para a realização dos objetivos da empresa, adequados à responsabilidade e ao desempenho de cada trabalhador” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 27)

Parte II: Metodologia de Investigação

Depois de ser dado a conhecer o enquadramento teórico que sustenta esta investigação, é fundamental esclarecer que tipo de estudo foi efetuado e os seus participantes, assim como os instrumentos de recolha de dados utilizados.

A metodologia científica consiste num conjunto de procedimentos pelos quais se segue uma investigação. Isto é, a via para a realização de um estudo. Segundo Latorre (citado por Coutinho, 2011, p.22), a metodologia científica tem como função “velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcances, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação”. Assim sendo, o investigador é capaz de seleccionar as questões que se pretendem alcançar com a investigação para que, posteriormente, estas possam ser avaliadas e analisadas para se proceder à investigação.

Existem duas metodologias de investigação em educação, a qualitativa e a quantitativa, que variam tendo em conta os dados recolhidos e o modo como estes são analisados.

A primeira metodologia, a qualitativa, é caracterizada como uma pesquisa mais exploratória e “descreve os fenómenos por palavras em vez de números ou medidas” (Wiersma in Coutinho, 2011, 26). Neste caso, “não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas acções individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes do processo” (Coutinho, 2011, 26).

Por outro lado, a metodologia quantitativa tem como objetivo compreender e interpretar comportamentos, opiniões e expectativas de uma determinada amostra. Esta metodologia dá ênfase à comparação e a relação entre resultados, sendo a sua essência maioritariamente teórica, “consistindo muitas das vezes em testar, verificar, comprovar teorias e hipóteses” (Coutinho, 2011, 25).

Neste sentido, esta foi a metodologia utilizada neste projeto, e o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário,

Contextualização da investigação

Os participantes deste estudo foram cinco professoras do 1.º ciclo do ensino básico, da mesma instituição.

Como já foi referido, nesta investigação, o instrumento de investigação utilizado foi o inquérito por questionário, ferramenta que pode ser definida “como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar” (Ghiglione & Matalon, 2001:7e 8).

Este estudo decorreu através da plataforma online *Google Forms*, tendo o inquérito sido enviado via email às docentes, de modo a garantir o anonimato das respostas, para que estas não receassem dar a sua opinião.

Este inquérito por questionário foi criado tendo por base o sistema de avaliação do Modelo CAF. Este sistema está dividido em várias categorias: Liderança; Planeamento e Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos; Resultados Orientados para os Cidadãos/clientes; Resultados Relativos às Pessoas; Impacto na Sociedade; Resultados do desempenho-chave. Neste sentido, foram seleccionadas algumas questões da categoria de Liderança, Planeamento e Estratégia e Pessoas.

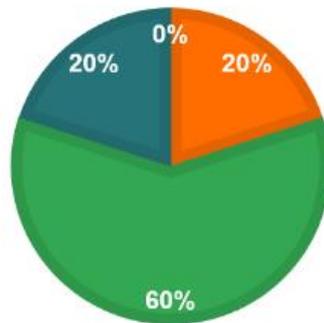
Descrição e análise dos resultados obtidos

Depois das inquiridas responderem ao inquérito por questionário, os dados foram analisados e realizaram-se gráficos circulares, com percentagens, tendo em conta as respostas a cada questão.

Assim, relativamente à primeira questão, “A direção formula/desenvolve a visão (para onde queremos ir) da organização?” que tinha como objetivo compreender se a direção em questão segue uma linha de pensamento contínua no que concerne aos objetivos a alcançar, 20% concordaram totalmente, 20% discordaram e 60% concordaram com esta afirmação, como podemos verificar no gráfico seguinte.

A DIREÇÃO FORMULA/DESENVOLVE A VISÃO (PARA ONDE QUEREMOS IR) DA ORGANIZAÇÃO?

■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente



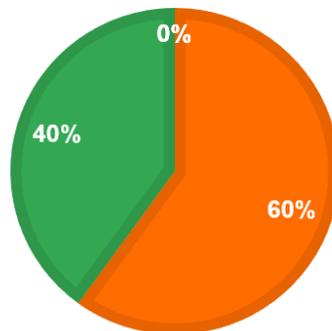
Posteriormente, foi pedido às docentes que comentassem as suas respostas e foi possível verificar que a professora que não concorda com esta questão, considera que a direção efetua demasiadas alterações nos seus objetivos e fornece orientações pouco claras. Ademais, considera que o Projeto Educativo de Escola é inexistente o que acaba por não atribuir uma identidade ao estabelecimento. As restantes colaboradoras consideram que o colégio tem vindo a evoluir neste sentido, no entanto ainda há dificuldade em harmonizar todas as ideias envolvidas.

Relativamente à segunda questão, onde se tentou perceber se a direção envolvia as partes interessadas, 80% concordaram e 20% discordaram acrescentando que nem sempre se verifica esta situação e que a comunicação não segue uma linha contínua já que, algumas vezes se verifica que as partes interessadas são as últimas a ser abordadas. É importante referir que foram profissionais diferentes que discordaram nestas questões.

Na terceira pergunta, as professoras foram questionadas se a direção reforça a confiança mútua e o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores e, como podemos ver no gráfico seguinte, 60% das inquiridas discordaram e as restantes concordaram. As colaboradoras sentem que não existe confiança, imparcialidade e coerência não se adaptando a cada pessoa de forma particular, além disso, acrescentam que as funções que competem aos colaboradores são ultrapassadas, o que acaba por perturbar o ambiente de trabalho.

CONSIDERA QUE A DIREÇÃO REFORÇA A CONFIANÇA MÚTUA E O RESPEITO ENTRE OS LÍDERES/GESTORES/COLABORADORES?

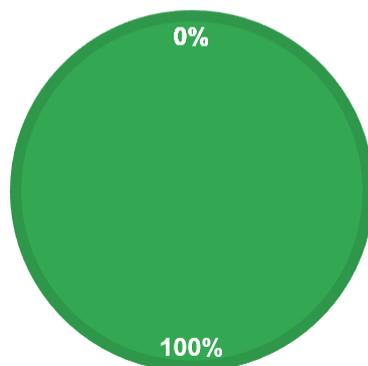
■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente



De seguida, procurou-se saber se, na opinião das docentes, a direção cria condições para uma comunicação eficaz. Como verificamos no gráfico seguinte, todas concordaram com a afirmação e acrescentam ainda que tem sido um aspeto que a direção tem vindo a melhorar.

A DIREÇÃO CRIA CONDIÇÕES PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ?

■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente

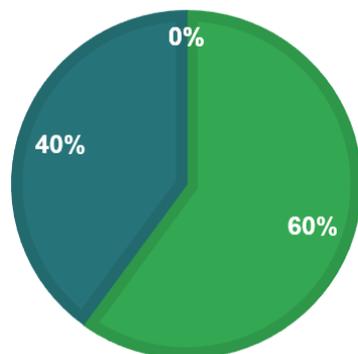


No gráfico em baixo, podemos verificar que as docentes concordam que a direção revê, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças do ambiente externo, acrescentando ainda que a direção se foca no bem-estar da criança. No entanto, existe um contrassenso nos comentários na medida em que uma docente refere que a periodicidade desta revisão é baixa e, por outro lado, outra profissional refere que como

esta revisão é feita com muita frequência, por vezes verificam-se demasiadas mudanças de uma só vez.

A DIREÇÃO REVÊ, PERIODICAMENTE, A MISSÃO, VISÃO E VALORES, AJUSTANDO-OS ÀS MUDANÇAS DO AMBIENTE EXTERNO?

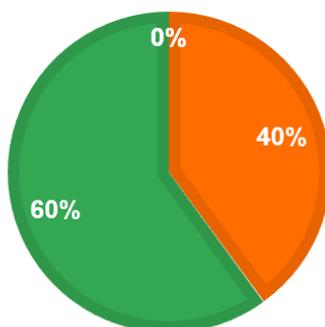
■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente



De seguida, surge a questão “A direção desenvolve objetivos e metas mensuráveis para todos os níveis da organização?”, onde podemos verificar que 60% das colaboradoras discordam e as restantes concordam. Neste tópico é referida a avaliação de desempenho apontada como uma grande fragilidade por parte da direção na medida em que não são apresentados os objetivos que se espera que as docentes alcancem na mesma.

A DIREÇÃO DESENVOLVE OBJETIVOS E METAS MENSURÁVEIS PARA TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO?

■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente

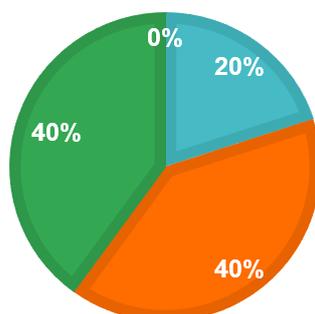


Seguidamente, questionamos as inquiridas se os colaboradores são informados com regularidade sobre assuntos importantes relacionados com a organização. Nesta questão,

as respostas dividem-se: 40% discordam, 40% concordam e 20% discordam totalmente. Nesta situação, as docentes referem que as informações advêm de terceiros ao invés da direção, e que alguns assuntos não são devidamente informados o que acaba por colocar os docentes em situações delicadas com os encarregados de educação.

OS COLABORADORES SÃO INFORMADOS COM REGULARIDADE SOBRE ASSUNTOS IMPORTANTES RELACIONADOS COM A ORGANIZAÇÃO?

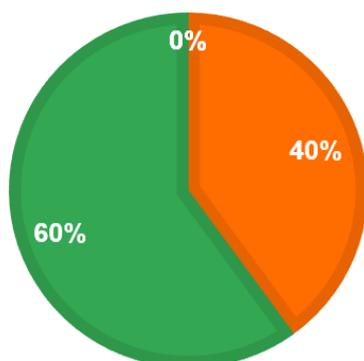
■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente



Na questão seguinte, perguntámos às docentes se a direção respeita as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores. Uma vez mais, a equipa dividiu-se. 40% das inquiridas discordam da afirmação e as restantes concordam. As colaboradoras mencionam a falta de comunicação e gestão de pessoal, acrescentando ainda que a direção dá mais importância ao facto de um funcionário faltar do que o motivo que origina a falta, revelando falta de sensibilidade por parte da direção.

A DIREÇÃO RESPEITA AS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E AS SITUAÇÕES PESSOAIS DOS COLABORADORES?

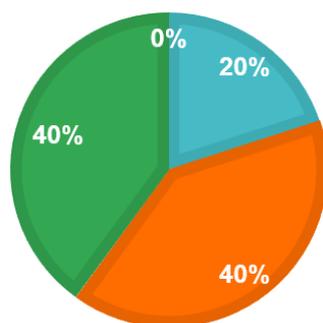
■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente



Por fim, as docentes foram questionadas se a direção analisa, regularmente, as carências de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas. A opinião voltou a dividir-se, como podemos verificar no gráfico em baixo. Parece evidente que a direção tenta ter este cuidado, tendo em conta os comentários das inquiridas, mas há espaço para melhorias.

**A DIREÇÃO ANALISA, REGULARMENTE, AS
CARÊNCIAS DE RECURSOS HUMANOS, TENDO
EM CONTA AS NECESSIDADES E
EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS?**

■ Discordo Totalmente ■ Discordo ■ Concordo ■ Concordo Totalmente



Considerações Finais

Dando por terminado este projeto, depois de ter em conta o enquadramento teórico e a metodologia, chega agora a altura de refletir sobre as conclusões que fomos obtendo no decorrer do projeto.

Inicialmente as docentes foram questionadas sobre o seu tempo de serviço na instituição, de forma a compreender se as suas opiniões variavam consoante a sua experiência com a direção. Esta questão não se verificou, pelo que não se demonstrou relevante referir esta variável no decorrer do trabalho.

Os dados obtidos a partir do inquérito por questionário, permitiram compreender que a direção estabelece o caminho e os objetivos da organização. No entanto, estas visões devem ser mais contidas de forma a que haja estabilidade educativa. Ademais, a direção envolve a equipa nesta tomada de decisões, ainda que as inquiridas sintam que as decisões tomadas, na medida em que estas informações não eram comunicadas em grupo, o que causava um mau estar na equipa. Este ponto também foi referido na questão sobre a confiança mútua na equipa, já que esta sentia que não existia imparcialidade o que causava, por vezes, um clima “pesado”. No entanto, foi também possível verificar que a direção tem vindo a melhorar as suas estratégias de comunicação.

No que concerne à adaptação da missão institucional ao dia-a-dia, a equipa considera que a direção tem esse cuidado, mas que deve gerir melhor o número de mudanças aplicadas de uma só vez.

As docentes inquiridas mencionaram a avaliação de desempenho como sendo um aspeto negativo, dado que não é realizada frequentemente e não lhes são apresentados os objetivos da mesma.

Foi possível também verificar que a direção tem vindo a melhorar a sua empatia relativamente às necessidades individuais e situações pessoais dos colaboradores. No entanto, parece haver uma focagem excessiva na falta de comparência e não no motivo da falta - ou seja, é dada oportunidade ao colaborador de se abrir, mas nem sempre a direção revela a necessária compreensão.

Por fim, a direção deve procurar analisar de forma mais regular as carências dos recursos humanos das equipas, dado que as colaboradoras consideram que não há este tipo de cuidado.

Em suma, para além das observações que foram sendo realizadas nos decorrer da análise dos inquéritos, podemos também concluir que este estudo foi importante na medida em que permite às lideranças intermédias compreender que mudanças são necessárias efetuar na direção, a partir das opiniões e expectativas das docentes. É importante destacarmos a comunicação que, durante o inquérito por questionário, foi referida por todas as docentes como algo a melhorar, sendo que “a boa comunicação é necessária para os gestores aprenderem novas capacidades e novas tecnologias, para as implementar nas suas organizações, para melhorar a qualidade de produtos e para fomentar a inovação” (Mações, 2020, p. 74). Ou seja, para melhorar a qualidade, é necessário melhorar a comunicação para que objetivos possam ser cumpridos e para que os colaboradores se sintam motivados.

Neste sentido, seria sugerido às lideranças intermédias que fosse realizado um estudo comparativo da evolução do rendimento das equipas que realizam, ou não, esta avaliação.

Terminamos este projeto com Goleman (2014), que nos diz que,

Os empregos que se tornam um «bom trabalho» são uma poderosa conjugação de fatores, na qual as melhores aptidões de cada um são aproveitadas em pleno, o seu foco está totalmente direcionado e o trabalho que executam encontra-se alinhado com os seus valores. Empregos como esses são ímanes potentes para a próxima geração de líderes notáveis.

Bibliografia

Almeida, M. C. (2012). LIDERANÇA ESCOLAR E SATISFAÇÃO COM O LÍDER: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL? Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências.

Amaral, Maria Anunciação (2013), Supervisão nas Organizações Escolares: Um estudo sobre o Papel do Diretor de Agrupamento. Dissertação de Mestrado da Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro. [Versão Eletrónica]. Acesso a 15 de dezembro, 2015, em <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/3241>

Baptista, Inês e Pedro Abrantes (2015), Poder e liderança nas escolas: um estudo sociológico em contextos desfavorecidos. Revista Lusófona de Educação (43-58). [Versão Eletrónica]. Acesso a 18 de janeiro, 2016, em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34941152004>

Cardoso, S. I. (2011). A Avaliação de Qualidade em Agrupamentos de Escolas - Aplicação do Modelo CAF. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Costa, J. A., Soares, S. C., & Castanheira, P. (dezembro de 2012). Liderança escolar, projeto e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais. Academia - Accelerating the world's research, pp. 164-178.

Coutinho C. (2011). Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina, S.A.

DGAEP - Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2007). Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação - CAF 2006. Acedido em 1 de dezembro de 2010, em: <http://www.scribd.com/doc/7540607/Modelo-CAF-2006-Edicao-Portuguesa-27abril>.

EFQM (2003). Níveis de Excelência da EFQM – Committed to Excellence, brochura informativa, versão portuguesa da Associação Portuguesa para a Qualidade. Ed. 2-06 1003. ISSN 1657-9911

Estanqueiro, A. (2019). Saber Lidar com as Pessoas - Princípios da comunicação interpessoal. Lisboa: Editorial Presença.

Favinha, M. & António S. (2012), A Importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas In Jornadas de

Investigação em Educação Olga Magalhães & Assunção Folque (Orgs.). (55-72). Évora: Departamento de Pedagogia e Educação. Escola de Ciências Sociais Universidade de Évora. [Versão Eletrónica]. Acesso a 01 de fevereiro, 2016, em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/9129?locale=pt>

Garcia, D. B. (2018). OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL .

Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (2001, [1977]). O Inquérito: Teoria e Prática.4ª Ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora

Goleman, D. (2014). Como ser um Líder - A importância da inteligência emocional. Lisboa: Temas e Debates - Circulo de Leitores.

Goleman, D. (2019). O que faz um líder. Lisboa: GRUPOALMEDINA.

Mações, M. (2020). Liderança, Motivação e Comunicação. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Maximiniano, A. C. (2000). Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade da escola globalizada. São Paulo: Atlas.

Rocha, F. M. (2019). Os Estilos de Liderança dos Graduados do Grupo de Intervenção. Lisboa: Academia Militar.

Salgueiro, M. (2012), A importância dos órgãos de gestão intermédia no sistema educativo. Dissertação de Mestrado da Universidade Católica Portuguesa. Centro Regional de Braga. Faculdade de Ciências Sociais de Braga. [Versão Eletrónica]. Acesso a 22 de fevereiro, 2016, em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/11580/1/Tese%20Mestrado%20AOE%20ca pa.pdf>

Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. N. (2015). Avaliação do desempenho. Lisboa: Escolar Editora.

Sergiovanni, T. (2004), O mundo da liderança: Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: ASA Editores