

Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma relação de qualidade?

Cristina Almeida

cristina.mfvpa@gmail.com

ISEC

Helena Pratas

hpratas@isec.universitas.pt

ISEC/CEIA

Henrique Lopes

henrique.lopes@isec.universitas.pt

ISEC/CEIA

Resumo:

A Qualidade da Educação é influenciada por inúmeros factores e pode ser medida por diversos indicadores e uma multiplicidade de perspetivas. O nosso estudo pretende concretizar somente uma dessas perspetivas. A diferença que queremos enfatizar entre a liderança transacional e a transformacional, prende-se com o facto de a primeira estar relacionada, essencialmente, com gestão de recursos humanos (professores no caso do estudo efetuado) e a outra estar focada na gestão de pessoas o que evidencia uma priorização diferente, por parte do Líder, no que diz respeito às competências de cariz técnico face às competências relacionais e emocionais. Estudámos a relação entre satisfação dos docentes e o tipo de liderança - transacional ou transformacional a que poderiam estar sujeitos. Foram inquiridos 142 docentes de Lisboa e Alentejo com as ferramentas QML e JDI. Os resultados do estudo suportam os objetivos esperados, isto é, confirmam que o líder transformacional influencia a satisfação dos professores com o líder, e com o trabalho, mais que o transacional. No entanto, não se encontra suporte para a hipótese de que existem diferenças entre variáveis sociodemográficas e a satisfação.

Palavras-chave: Liderança transacional, Liderança transformacional; satisfação.

Abstract:

Quality of Education is influenced by many factors, which can be measured by several indicators and multiple perspectives. Our study focuses on one of these perspectives. We do not claim to reduce the Quality of Education evaluation to the skills of emotional nature in school leadership; we believe that it allows understanding more clearly its weight on the quality of education. We highlight the difference between transactional and transformational leadership: the first is essentially related to human resources management (teachers, in our case study) and the other is linked to people management. This difference allows us to

understand a different priority set by the leader in what concerns technical skills and relational or emotional skills.

We studied the relation between teachers' satisfaction and the type of leadership: transactional or transformational leadership. We inquired 142 educators from Lisbon and Alentejo using the QML and JDI tools. As we expected, the survey confirms that the transformational leader influences the teachers' satisfaction with the leader, and the work, more than the transactional leader. However we found no evidence supporting the existence of differences between the socio-demographical variables and satisfaction.

Keywords: satisfaction, transactional leadership, transformational leadership.

1. Liderança e satisfação docente para a qualidade na educação

Este estudo surge no âmbito do interesse crescente e renovado sobre o funcionamento do Sistema Educativo, sobre a qualidade do ensino, a satisfação do docente neste contexto, bem como, sobre a sua relação com o líder.

A Qualidade da Educação é influenciada por inúmeros fatores e pode ser medida por diversos indicadores e uma multiplicidade de perspetivas. O nosso estudo pretende concretizar somente uma dessas perspetivas. Reiterando que não pretendemos reduzir a avaliação da Qualidade da Educação ao fator que de seguida apontamos, parece-nos que o estudo elaborado ajuda a compreender um pouco melhor a importância das competências de cariz emocional na liderança de uma Escola e por essa via ser indutor da qualidade de ensino.

O modelo de gestão e administração das escolas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, é dez anos depois revogado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário (ainda que à data de conclusão deste trabalho, este DL tenha sido revogado pelo DL n.º 137/2012, de 12 de julho, todo o desenvolvimento do mesmo teve como referência o DL de 2008), que introduz algumas alterações, nomeadamente ao nível da liderança da escola e da sua autonomia. Um dos seus objetivos é reforçar a liderança das escolas e conferir maior eficácia, sendo reconhecido como uma das medidas mais necessárias na reorganização do regime de administração escolar.

Estas alterações para a eficácia de uma escola são consideradas determinantes pelo XVII Governo Institucional, por considerar necessário criar condições para que se “afirmem boas lideranças e lideranças eficazes para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola

e executar localmente as medidas de política educativa” (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril). Mas, o que se entende por boas lideranças e lideranças eficazes?

Pese embora a investigação abundante em torno não só da liderança em geral mas em contexto escolar em particular, estudámos em que medida um determinado estilo de liderança pode influenciar a satisfação com o líder.

Vivemos num quadro de grandes mudanças, substitui-se um órgão colegial (Conselho Diretivo) por um órgão individual (Diretor) e surgem os Agrupamentos de Escolas que influenciaram as características do contexto escolar e o tipo de Liderança necessário.

O objetivo deste estudo centra-se no diagnóstico do estilo de liderança percebido pelos docentes de cinco Escolas, do ensino pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclo e ensino secundário, procurando explorar as características de liderança suscetíveis de influenciar a satisfação dos docentes com o líder.

Estudámos o que na ótica dos Professores é ser melhor Diretor, na perspectiva daquilo que lhes dá prazer e não o que está certo ou errado, a gestão escolar no sentido da gestão para uma cultura da educação, ou seja, gerir a questão da motivação dos Professores. O grau de satisfação depende do grau de cumprimento das expectativas anteriormente definidas.

Os resultados de um estudo de Alves (2010), sobre Satisfação/Insatisfação no Trabalho dos Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, indicam que a maioria dos professores, embora não queira exercer a profissão docente de forma definitiva, revelam elevada motivação intrínseca e elevado grau de empenhamento na sua profissão. Concluí que, quanto maior o valor das metas profissionais e das expectativas de sucesso, maior o grau de stress profissional e, por outro lado, quanto maior o valor de expectativas de controlo dos resultados, menor o grau de stress profissional mas maior o nível de exaustão emocional. Concluímos que os professores respondentes encontram-se em situação de stress mas não em situação de mal-estar docente.

O nosso estudo testa dois perfis de liderança, transacional e transformacional. Para Burns (1978), liderança transacional implica a troca entre o líder e o subordinado, que se traduz para este, no receber salário ou prestígio ao submeter-se aos “desejos do líder”. Subjacente a este conceito está a ideia de contracto implícito. Contrariamente, 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. Assim sendo, o líder transformacional procura envolver o colaborador como um todo e não apenas como um ser individual com uma série de

necessidades. Deste modo conduz à alta ordem de necessidades dos colaboradores tendo em conta os motivos que os movem (Bryman, 1992).

O líder transaccional motiva os colaboradores a mudarem através de recompensas como troca do 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 favorecem a autoatualização em detrimento dos seus interesses imediatos (Burns, 1978, referido por Bass, 1985).

A liderança transformacional surge como um estilo de liderança fortemente influenciada pela personalidade do líder como indivíduo, caracterizando-se por determinados interesses e traços, como sejam, a autoconfiança e a determinação.

Os líderes transformacionais são visionários, que enfrentam de forma original os problemas e velhas questões. São pessoas que podem retirar e reforçar as suas energias, que são donos do seu próprio destino e que têm uma gama de talentos que os fazem atravessar com sucesso tempos pouco favoráveis e de adversidade (Bass, 1985).

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional tem 3 dimensões: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual; e a liderança transaccional, por seu lado, tem 2 dimensões: recompensa contingencial e gestão por exceção.

Os itens pertencentes à escala de carisma são respeitantes à fé e respeito pelo líder e à inspiração e encorajamento transmitidos pela sua presença. A consideração individualizada pressupõe a conjugação de dois elementos: (1) a consideração devida ao grupo, com a consulta aos seus elementos, a tomada de decisões preferencialmente consensuais e o tratamento igualitário de todos os elementos do grupo; (2) o tratamento diferencial igualmente devido a cada elemento do grupo, como sujeito individual, estando este tratamento de acordo com as necessidades e capacidades de cada indivíduo.

O reforço contingencial é o fator que surge associado à liderança transaccional, sendo responsável por 7.2% da variância encontrada.

À luz da recompensa contingencial, o líder e o colaborador chegam a acordo sobre quais as necessidades deste, e sobre o que terá de fazer para ser recompensado ou punido. Quando o colaborador age de acordo com o combinado, o líder ou recompensa ou não lhe aplica o reforço negativo (e.g., reprovação ou penalização).

O feedback que os colaboradores recebem provém não só do trabalho em si mesmo, dos colegas, de factos de dentro e de fora da organização, mas também, e em especial, dos benefícios materiais que o líder transaccional pode providenciar (Bass, 1985).

A gestão por exceção consiste na intervenção do líder apenas quando algo não vai bem, isto é, se a eficiência do processo se mantém, o líder não tem nenhuma intervenção junto dos subordinados (Bass, 1985).

Segundo Bass (1985), a gestão por exceção é um modo de desencadear o andamento de um sistema. Este mito dificilmente se torna real, porque a exigência de respostas do líder tem um carácter bastante mais regular do que esta posição teórica pressupõe, ao enfatizar o papel do gestor de controlo. O gestor é o marinheiro a bordo, que traça a rota e faz as correções necessárias; a noção de feedback corretivo é consistente com esta posição de controlo do gestor por exceção.

A diferença que queremos enfatizar entre a liderança transaccional e a transformacional, prende-se com o facto de a primeira estar relacionada, essencialmente, com gestão de recursos humanos (professores no caso do estudo efetuado) e a outra estar focada na gestão de pessoas o que evidencia uma priorização diferente, por parte do Líder, no que diz respeito às competências de cariz técnico face às competências relacionais e emocionais. Esta diferença evidencia uma priorização diferente, por parte do Líder, no que diz respeito às competências docentes de cariz técnico – condição necessária para um ensino de qualidade mas não suficiente, ou seja, algo que os professores devem assegurar para um ensino de qualidade, mas que não é suficiente para conferir qualidade ao mesmo -; e as competências docentes de cariz relacional e emocional. A partir do momento em que um Líder orienta a sua liderança para os aspectos de satisfação emocional com o trabalho e os considera um fator absolutamente fulcral para um ensino de Qualidade, estamos perante um Líder que possibilita aos docentes uma abordagem verdadeiramente comprometida, ou seja, emocionalmente comprometida, com a lecionação.

É irrefutável que os conhecimentos técnicos por parte dos docentes são algo que não se pode nunca descurar, mas também é verdade que um bom técnico não é necessariamente um bom professor. O que os distingue é essencialmente a paixão do segundo por passar aos seus alunos algo mais para além dos saberes da disciplina que lecciona, algo que ajude os seus alunos a compreender o mundo e a viver nele de uma forma mais consciente e completa. Só alguém emocionalmente comprometido com a missão de ensinar consegue atingir este patamar de satisfação, mas para isso, têm de lhe ser conferidas as condições para o conseguir, algo que só um Líder, também emocionalmente comprometido, consegue disponibilizar.

2. Caracterização do estudo

Estudámos a relação entre satisfação dos docentes e o tipo de liderança - transaccional ou transformacional - a que poderiam estar sujeitos. Nesta investigação foram utilizados dois questionários (QML - Bass, 1985) na versão Portuguesa adaptada por Heitor (1996) e JDI de Smith, Kendall e Hulin (1969), aferida para Portugal por Jesuíno, Soczka e Matoso (1983) a 142 docentes (amostra recolhida na grande Lisboa e concelho do Alentejo).

Para recolha dos dados relativos ao estilo de liderança utilizou-se o Questionário Multifatorial de Liderança (QML) e utilizaram-se cinco escalas de liderança, para analisar a relação entre o estilo de liderança e aspetos específicos como a satisfação com o líder.

Neste estudo, o carisma revelou-se responsável por 45,70% dos 65,34% da variância total explicada, enquanto a gestão por exceção explica 3,33%.

Na recolha de dados relativos à satisfação com o líder é utilizada uma escala também apresentada por Bass (1985), que avalia o nível de satisfação dos colaboradores relativamente ao líder e aos métodos de liderança por ele utilizados.

A satisfação no trabalho é medida pela JDI (Smith, Kendall & Hulin, 1969). A escala é composta por sete subescalas: organização, remunerações, superior imediato, colegas do mesmo nível, perspectivas de promoção, trabalho em si mesmo e subordinados/colaboradores.

De forma a avaliar até que ponto é que os líderes transformacionais estão associados a um nível mais elevado de satisfação, são efetuados dois tipos de análise: análise da dependência da satisfação no trabalho dos dois estilos de liderança (transformacional e transaccional) e da dependência da satisfação com o líder dos mesmos estilos de liderança.

3. Conclusões do estudo

Uma das questões subjacentes a este trabalho prende-se com o estudo da eventual relação entre o género dos inquiridos e a satisfação com o líder transformacional. Sucede que o teste efetuado revela que, apesar dos homens estarem mais satisfeitos com o líder do que as mulheres e da média ser superior nos homens (70.18 para os homens e 63.75 para as mulheres), as diferenças não são estatisticamente significativas.

Testou-se igualmente a relação entre a antiguidade e a satisfação com o líder transformacional, ou seja, se existem diferenças significativas entre os diversos escalões de antiguidade e a satisfação com o líder. Conclui-se que os indivíduos com menos de um ano de antiguidade são os que revelam menor satisfação com o líder (29,00) e os mais antigos são os

mais satisfeitos com o líder (69,42). As diferenças não são contudo estatisticamente significativas (K-W (3) = 4.762; $p > 0.05$).

Do mesmo modo, não se verificam diferenças significativas entre a satisfação com o líder entre os escalões etários ($F(4) = 0.2077$; $p > 0.05$).

Já sobre a possibilidade de haver diferenças entre a satisfação com o líder transformacional e a satisfação no trabalho, os resultados ($t(37) = 4.053$; $p = 0.000$) demonstram que a média da satisfação com o líder é superior (2.76) à média com a satisfação no trabalho (2.02). Por outro lado, a correlação entre as duas variáveis é média e fraca (0.33) e estatisticamente pouco significativa ($p = 0.041$).

Os resultados revelam ainda que os homens têm maior satisfação no trabalho (2.06) que as mulheres (1.9), mas essa diferença não é estatisticamente significativa ($t(39) = 0.532$; $p > 0.05$), concluindo-se assim que não há relação entre o género dos inquiridos e a satisfação com o trabalho em geral.

Finalmente, os resultados evidenciam que não há diferenças significativas ($F(4) = 2.077$; $p > 0.05$) entre a idade (em nenhum dos escalões etários) dos inquiridos e a satisfação com o líder. De um modo geral nem a idade, nem a antiguidade, nem o género, apresentam níveis de satisfação significativamente diferentes para com a satisfação no trabalho ou com o líder.

Assim, e por forma a avaliar até que ponto é que os líderes transformacionais estão associados a um nível mais elevado de satisfação, são efetuados dois tipos de análise: análise da dependência da satisfação no trabalho dos dois estilos de liderança (transformacional e transacional) e da dependência da satisfação com o líder dos mesmos estilos de liderança.

Curiosamente, a média do estilo de liderança transacional (2.7) é superior à média do estilo de liderança transformacional (2.5), podendo aduzir-se que o estilo predominante é o estilo transacional. Todavia, sendo o objetivo de estudo, identificar se existe diferença do nível de satisfação relativamente a cada um daqueles estilos, o enfoque será na análise da relação dos estilos de liderança e a satisfação.

Constata-se que a associação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é negativa e estatisticamente significativa ($r = .36$, $p < .05$), bem como a correlação entre a satisfação no trabalho (JDI) e a satisfação com o líder se revela negativa e estatisticamente significativa ($r = .40$, $p < .05$). Conquanto, a correlação mais forte ($r = .75$, $p < 0.01$), regista-se entre a liderança transformacional e a satisfação com o líder. Igualmente a associação entre a variável satisfação com o diretor/coordenador/chefia e a liderança transformacional é forte e

significativa. Saliente-se que a correlação entre a liderança transacional e a satisfação no trabalho é fraca e não é estatisticamente significativa.

Procurando estudar a dependência da satisfação (no trabalho), dos dois estilos de liderança, efetuou-se uma regressão tomando como variável dependente a satisfação no trabalho (JDI) e como variáveis independentes a liderança transformacional e transacional.

A variância explicada pela variável liderança transacional é baixa (7.5%), em contrapartida a transformacional explica 33%. No entanto, o modelo revela-se fraco pois a qualidade de ajustamento é muito baixa (8.4%) não sendo estatisticamente significativo, porquanto nada se pode concluir.

Sobre a relação dos estilos de liderança e a satisfação com líder, pode concluir-se que efetivamente a satisfação com o líder é explicada em 52,8% pelas variáveis independentes em estudo, sendo que como esperado a liderança transformacional é aquela que mais explica em termos de variância com 65,2% ($p=0.000$) enquanto a transacional se fica por 11% e sem ser estatisticamente não significativa.

Atendendo à correlação ($r=-.49$, $p<0.01$) entre a satisfação com o diretor/coordenador/chefia e a liderança transformacional, estudou-se o efeito destas variáveis e a liderança transacional, recorrendo a outra medida (satisfação com o diretor/coordenador/chefia avaliada através da JDI e não com o QML) para aprofundar a relação entre os estilos de liderança e a satisfação com o líder. Também neste caso a liderança transformacional parece explicar mais que a transacional a satisfação com o líder.

Tendo em conta o efeito global significativo da variável independente, liderança transformacional, justificando 65% da variância global, para satisfação com o líder pode concluir-se que a liderança transformacional assume um papel preponderante na satisfação dos indivíduos.

De um modo geral os objetivos deste estudo foram alcançados na medida em que foi possível encontrar dados estatisticamente significativos que suportam a questão central desta investigação, ou seja, os resultados sustentam que o estilo de liderança transformacional está associado à satisfação com o líder mais que o estilo transacional. Igualmente, o estilo transformacional, está mais associado à satisfação com o líder do que a satisfação no trabalho. Assim, reforçam-se os estudos anteriores (e.g. Heitor, 1996) que enaltecem o estilo de liderança transformacional como aquele que contribui para a satisfação mais do que outro estilo.

Foi possível identificar os estilos de liderança dominantes, concluindo-se que a média do estilo transacional é superior na amostra em análise comparativamente à liderança transformacional. Contudo, quando estudada a sua relação com a satisfação com o líder, os resultados sugerem que essa relação é estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e não na transacional. Reforça-se as investigações anteriores que evidenciam o carisma, a motivação inspiracional, a consideração individualizada e a estimulação intelectual como sendo percursores da satisfação.

Conclui-se também que, no grupo de docentes estudado, as diferenças entre a satisfação e o estilo de liderança ocorrem na satisfação com o líder em particular e não com a satisfação no trabalho (em geral). Os resultados sugerem também que não existem diferenças significativas no que respeita à satisfação com o líder e a idade, o género e a antiguidade.

Os resultados do estudo suportam os objetivos esperados, isto é, confirmam que o líder transformacional influencia a satisfação dos professores com o líder e com o trabalho, mais que o transacional. No entanto, não se encontra suporte para a hipótese de que existem diferenças entre variáveis sociodemográficas e a satisfação.

Referências Bibliográficas

- Alves, P. I. (2010). Satisfação/Insatisfação no Trabalho dos Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico. Estudo do Concelho de Caldas da Rainha. Tese de Mestrado em Supervisão Pedagógica. Universidade Aberta. Lisboa.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press. New York.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. Sage Publications. London.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper and Row. New York.
- Heitor (1996). Liderança transformacional e satisfação salarial. Tese de mestrado. Ispa. Lisboa.
- Smith, Kendall & Hulin, (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Rand McNally. Chicago.

Curriculum Vitae:

Maria Cristina M. F. V. Pereira de Almeida é Mestre em Administração Educacional pelo Instituto Superior de Educação e Ciências - ISEC. É professora do ensino secundário do Agrupamento de Escolas Professor Lindley Cintra.

Maria Helena G. Pratas é Investigadora Principal do CEIA – Centro de Estudos e Investigação Aplicada – onde coordena a linha de investigação sobre Ética e Cidadania. É Professora Coordenadora Doutorada do Departamento de Educação do Instituto Superior de Educação e Ciências – ISEC, coordena o Mestrado em Ciências da Educação, especialização em Administração Escolar.

Henrique J. C. Lopes é Director do Centro de Estudos e Investigação Aplicada – CEIA onde coordena a linha de investigação sobre Qualidade em Serviços. Investigador Principal do CESOP da Universidade Católica Portuguesa. Doutorado em Gestão e Administração de empresas.

Authors Profiles:

Maria Cristina M. F. V. Pereira de Almeida is Master's in Educational Administration from the Higher Institute of Education and Science - ISEC. It is a secondary school teacher of the Group of Schools Teacher Lindley Cintra.

Maria Helena G. Pratas is Principal Investigator of CEIA - Centre for Studies and Applied Research - which coordinates the research line on Ethics and Citizenship. It Ph.D. Professor Coordinator of the Department of Education's Institute of Education and Science - ISEC, coordinates the Master of Science in Education, major in Educational Administration.

Henry J. C. Lopes is Director of the Centre for Studies and Applied Research – CEIA. Coordinates the research line of Service Quality. Principal Investigator of CESOP research center of Portuguese Catholic University. PhD in Management.