

Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira

António V. Bento

Departamento de Ciências da Educação

Universidade da Madeira

1. Introdução

A liderança é um conceito que tem sido alvo de várias interpretações e definições no último século. O líder, em geral, tem sido visto como alguém que possui determinadas características inatas ou adquiridas, alguém que se adapta às circunstâncias e ao contexto em que a organização se insere e alguém que gere conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos.

O professor enquanto gestor/líder escolar pode assumir diferentes estilos/comportamentos na liderança da sua organização escolar: transformacional, transaccional e “laisser-faire”. Os principais «constructos» de liderança – transformacional, transaccional e passiva – formam um novo paradigma, teoria *full range* (Brass e Avolio, 2004) para a compreensão dos efeitos do estilo de liderança.

A análise do impacto que alguns indivíduos têm sobre as suas organizações tem despertado um interesse crescente. Esses indivíduos podem ser chamados líderes carismáticos (Weber, 1968) ou transformacionais (Bass, 1985; 1990) que são líderes que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações. Nas suas investigações sobre o conceito de liderança, Bernard Bass (1985) e Avolio (1999) comparam dois tipos de comportamento de liderança: transaccional e transformacional. Os líderes transaccionais determinam o que os subordinados precisam para realizar seus próprios objectivos e os objectivos da organização. Em contraste, os líderes transformacionais “motivam-nos a fazer mais do que originalmente esperávamos realizar” (Bass 1985, p. 28) elevando nosso sentimento da importância e do valor de nossas tarefas, “fazendo-nos transcender nossos interesses pessoais em nome da equipa, da organização ou de uma política mais ampla” (Bass, 1985, p. 29) e elevando nosso nível de necessidade para as necessidades mais altas, como a auto-realização.

Este estudo de investigação tem por fim determinar o modo como os docentes percebem a liderança das suas organizações escolares: transformacional, transaccional ou “laisser-faire”.

Foi utilizado como instrumento de recolha de dados o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* desenvolvido por Bass e Avolio (2004) o qual determina/identifica os estilos de liderança através da avaliação dos comportamentos do líder percebidos pelos seus liderados.

O *MLQ* foi aplicado a uma amostra de 97 escolas na Região Autónoma da Madeira nos meses de Janeiro, Fevereiro e Março de 2008.

2. Revisão da Literatura

James MacGregor Burns (1978), foi o primeiro a chamar a atenção para o conceito de liderança transformacional. Ele afirmou que a liderança transaccional e transformacional se baseavam em “relações” e “poder”.

Na década de 80, Bernard Bass alargou o ponto de vista de Burns e desenvolveu estudos sobre liderança propondo a conceitualização de dois novos estilos de liderança: transaccional e transformacional. Segundo Bass, a liderança transaccional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efectivo (Kinicki & Kreitner, 2006). Daí que este tipo de líder conduza e motive os seus liderados através do processo de troca, de transacção (recompensa/desempenho). A liderança transformacional incorpora não só uma troca nos propósitos e recursos daqueles envolvidos na relação líder-seguidor, mas uma elevação de ambos – uma mudança para melhor. A liderança transformacional, torna-se, em última análise, moral pois eleva o nível de conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, e assim tem um efeito de transformação em ambos

Enquanto que Burns considera as práticas de liderança transformacional e transaccional como extremos opostos de um continuum (essencialmente formas de liderança mais e menos eficazes), Bass oferece uma concepção bastante diferente, uma teoria de liderança de dois factores; formas de liderança transaccional e transformacional, no seu ponto de vista, constroem-se um no outro (Avolio e Bass, 1998; Waldman, Bass e Yammarino, 1990).

Na última década, Bernard Bass e Bruce Avolio (2004), propuseram uma nova abordagem sobre a liderança sendo apresentada como uma teoria *full range* de liderança. Os autores dessa teoria, propuseram que o comportamento de liderança variava ao longo de um *continuum* da liderança *laissez-faire* (o fracasso geral em assumir responsabilidades para liderar) à liderança transaccional e à liderança transformacional.

A liderança transaccional e transformacional são, pois, dois modelos que se complementam: “A liderança transformacional é construída em cima da liderança transaccional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transaccional” (Robbins, 2002, p. 319). Bass admite, no entanto, que ambos os estilos podem ser eficazes em situações distintas: “O transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis” (Rego e Cunha, 2004, p. 235).

A liderança transformacional transforma os liderados no sentido de estes passarem a perseguir os objectivos da organização deixando os seus próprios interesses para segundo plano.

Nem o Burns nem Bass estudaram a liderança escolar; basearam seus trabalhos em líderes políticos, oficiais das forças armadas ou executivos de empresas. No entanto, evidência tem mostrado que há semelhanças na liderança transformacional quer seja num ambiente escolar quer seja num ambiente de empresa (Leithwood and Jantzi, 1990).

O modelo mais desenvolvido de liderança transformacional nas escolas tem sido desenvolvido por Leithwood e seus colegas. Este modelo conceptualiza tal liderança em sete dimensões: construção de uma visão para a escola, estabelecer objectivos para a escola, dar estimulação intelectual, oferecer apoio individual, modelar boas práticas e valores organizacionais importantes, demonstrar altas expectativas de performance, criar uma cultura escolar produtiva, e desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões da escola (Leithwood, 1994).

Em Portugal, a equipa de investigação do Departamento de Ciências da Educação da Universidade de Aveiro tem estudado a liderança nas organizações escolares. Num estudo recente (Castanheira e Costa, 2005) concluíram que “os comportamentos de liderança mais frequentemente observados nos noventa e cinco presidentes dos conselhos executivos são uma mistura de comportamentos de liderança transformacional e transaccional” (p.150).

A liderança transformacional muda a cultura da escola e apoia a alta performance. Leithwood et al. (Leithwood and Jantzi, 1990; Leithwood, Jantzi and Fernandez, 1994) desenvolveram um dos mais completos modelos de liderança transformacional na área educativa. De acordo com o modelo, a liderança transformacional é condicionada pela cultura nacional, local e pelas políticas educativas. Por sua vez, afecta os objectivos e a cultura da escola, as quais têm laços directos com os compromissos dos professores para com a mudança e o desenvolvimento. Resultados de estudos efectuados em escolas secundárias Canadianas mostram que os mais importantes comportamentos de liderança transformacional criam uma visão, estabelecem altas expectativas de desempenho, criam consenso à volta de objectivos do grupo, e desenvolvem um clima intelectualmente estimulante.

A liderança transaccional baseia-se no uso da motivação extrínseca. Em contraste, os líderes transformacionais “inspiram confiança, buscam desenvolver a liderança em outros, exibem o auto-sacrifício e servem como agentes morais, concentrando-se e fazendo os seguidores se concentrem em objectivos que transcendam as necessidades mais imediatas do grupo de trabalho” (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002, p. 38). Os líderes transformacionais podem produzir mudança organizacional e resultados significativos, porque essa forma de liderança estimula níveis mais altos de motivação intrínseca, confiança, compromisso e fidelidade de seguidores que a liderança transaccional. A liderança transaccional é um pré-requisito essencial à liderança eficaz e os melhores líderes aprendem a exhibir tanto a liderança transaccional quanto a transformacional em vários graus. Dando sustentação a esta proposição, investigações têm revelado que a liderança transformacional leva a um desempenho superior quando “aumenta” ou acrescenta à liderança transaccional (Antonakis e House, 2002).

É geralmente reconhecido a este líder, a intencionalidade em promover a superação dos interesses pessoais imediatos em prol da organização. No fundo, coexistem uma visão e objectivos perfeitamente preestabelecidos e para os concretizar o líder trabalha com os seus subordinados, segundo Bass (1988), em vários planos de acção: a) A motivação dos seguidores, para que façam mais do que, no início, esperavam fazer. b) Despertar as suas consciências, quer ao nível do valor dos resultados quer do modo adequado para os alcançar. c) Envolvimento de todos em benefício da missão e/ou visão da organização. d) Ampliar as necessidades dos indivíduos, elevando os seus níveis de confiança.

Investigações têm revelado que os líderes transformacionais tendem a ter personalidades que são mais extrovertidas, amigáveis e proactivas que os não transformacionais, e as líderes usam mais a liderança transformacional que os líderes (Judge e Bono; Eagly et al., 2000).

Segundo Tichy e Devanna (1986) há um número de características dos líderes transformacionais: Identificam-se como agentes de mudança; são corajosos; acreditam nas pessoas; são impulsionados por valores pessoais; são eternos aprendizes; têm habilidade de lidar com complexidade, ambiguidade e incerteza e são visionários.

Estudos empíricos mostram que os líderes transformacionais empregam técnicas que despertam e desenvolvem altos níveis de identificação e internalização bem como melhor desempenho (Tepper, 1993).

Burns e Bass sugerem que os líderes transformacionais são capazes de estimular, mudar e utilizar os valores, as crenças e as necessidades dos seus seguidores, para conseguir realizar as tarefas. Os líderes descritos pelos seguidores como sendo transformacionais são tidos como mais carismáticos e intelectualmente mais estimulantes do que os líderes descritos como transaccionais.

De acordo com Bass (1990), Bennis & Nanus (1985) são quatro as aptidões utilizadas e aperfeiçoadas pelos líderes transformacionais. Em primeiro lugar o líder tem uma visão e consegue formulá-la. A visão pode ser um objectivo, um plano ou uma série de prioridades. Em segundo lugar, o líder é capaz de comunicar a realização da visão. Em terceiro lugar, o líder é capaz de construir um ambiente de confiança justo, decisivo e coerente, e a sua persistência ultrapassa mesmo barreiras e problemas. Finalmente, o líder transformacional tem uma auto-estima positiva e esforça-se por desenvolver as suas capacidades de forma a alcançar sucesso.

2. Metodologia

Foi administrado o MLQ (Brass & Avolio, 2004) a 97 professores de diferentes escolas da Região Autónoma da Madeira a fim medir os comportamentos de liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire” assim como os resultados desses comportamentos nessas escolas.

O género da liderança das 97 escolas era o seguinte: 24,8% – masculino e 75,2% feminino. O tipo de escola: Pré-escolar: 9,3%; Básica: 46,4%; Básica e Secundária: 35%; Secundária: 9,3%. Quanto aos concelhos em se localizam as escolas: Funchal: 43,2%; Câmara de Lobos: 20,6%; Machico: 9,3%; Santa Cruz: 6,2%; Ribeira Brava: 5,2%; Santana: 5,2%; Calheta: 5,2%; Ponta do Sol: 4,1%; São Vicente: 1%.

O MLQ baseia-se na avaliação das percepções dos seus seguidores, utilizando um conjunto de quarenta e cinco afirmações às quais os liderados/respondentes atribuem pontuação numa escala tipo *likert*: 0 = Nunca; 1 = Raramente; 3 = Muitas vezes; e 4 = Frequentemente. Uma classificação menor em determinado item reflecte uma menor exibição desse comportamento por parte do líder avaliado e não uma maior ou menor valoração desse comportamento por parte do respondente/liderado.

Tabela 1.
Factores da Liderança

Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Liderança Não Transaccional (Passiva)
Factor 1 Influência Idealizada – Atitudes	Factor 6 Recompensa Contingente (transacções construtivas)	Factor 8 Gestão por excepção: passiva
Factor 2 Influência Idealizada - Comportamento	Factor 7 Gestão por excepção: activa (transacções correctivas)	Factor 9 “Laisser-faire”
Factor 3 Motivação Inspiradora (Inspiração)		
Factor 4 Estimulação Intelectual		
Factor 5 Consideração Individualizada		

Dimensões ou categorias da liderança transformacional:

Influência nos ideais (“carisma”) – Esta primeira categoria representa o nível mais elevado da liderança transformacional, pois o responsável é percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Pode-se observar uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder, sendo este descrito como uma pessoa com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho. Os ideais assumidos também são entendidos como uma intenção em fazer aquilo que é melhor e mais correcto para todos, pautando o comportamento por padrões éticos e morais.

Motivação inspiracional – Esta segunda categoria representa a capacidade do líder em transmitir um significado e um desafio às tarefas a realizar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. O espírito de equipa, o entusiasmo e o optimismo são característicos desta dimensão. Assim, quem chefia tende a ser percebido como uma pessoa obstinada, com imensa energia e capacidade de iniciativa, evidenciando uma grande confiança quanto à possibilidade do grupo ter um futuro melhor.

Estimulação intelectual – Nesta terceira categoria, o líder procura incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Não existe um ambiente de crítica e de pouca abertura às novas ideias, pois a originalidade é um valor importante promovido pelo líder, que reage com naturalidade ao surgimento de propostas distintas das suas.

Consideração individualizada – Esta categoria está relacionada com os relacionamentos individuais dentro do grupo, procurando-se verificar a existência de uma preocupação com as necessidades de realização, pessoal e profissional, dos colaboradores. O líder será transformacional se conseguir promover um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento dos outros bem como se for capaz de reconhecer e aceitar as diferenças individuais ao nível dos desejos e necessidades das pessoas que fazem parte da sua equipa de trabalho. Esta aceitação da individualidade também implica a adopção de comportamentos específicos às características de cada um, dando, por exemplo, maior autonomia aos que evidenciam mais conhecimentos e experiência sobre a execução das tarefas ou fornecendo mais encorajamentos e indicações aos que iniciam uma determinada função. Por isso, a comunicação aberta com todos os elementos do grupo bem como a vontade em delegar tarefas são aspectos valorizados por quem assume o poder.

3.2 As dimensões ou categorias da liderança transaccional

Reforço contingente – Esta categoria vê a acção de liderança como sendo baseada numa troca entre algo que o líder pode oferecer face a um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando qualquer transformação de ideais ou de valores. A relação entre ambos decorre da definição das tarefas e dos objectivos a alcançar, existindo a possibilidade de serem atribuídos reforços e prémios se forem cumpridos os níveis de desempenho pretendidos. O líder deve, por um lado, procurar perceber quais são as necessidades dos colaboradores, para assim poder ajustar as consequências positivas àquilo que é valorizado e, por outro lado, deve tentar criar as melhores condições para o alcance dos padrões de rendimento definidos.

Intervenção em crise (“management-by-exception”) - Esta dimensão significa que o líder só actua quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado. As acções de correcção ocorrem através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas (intervenção em crise - activa) ou então podem dizer respeito a uma postura mais reservada do responsável, que só toma medidas de resolução dos problemas quando estes efectivamente ocorrem (intervenção em crise - passiva). Os efeitos destas duas práticas fazem-se sentir na baixa vontade em assumir riscos e inovar por parte dos funcionários pois receiam as reacções negativas de quem chefia. Em termos de eficácia, este factor tende a apresentar piores resultados que o reforço contingente e, claro, do que todas as dimensões da liderança transformacional.

3.3 A ausência do exercício da liderança

“Laissez-faire” - Esta última dimensão identifica simplesmente a ausência ou do exercício da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados

obtidos. Isto significa que, ao contrário da liderança transformacional e transaccional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objectivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de acção e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Assim, o estilo “laissez-faire” é simplesmente a negação da liderança.

O perfil de liderança “óptimo” é aquele que é caracterizado por baixas frequências de “laissez-faire”, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transaccionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, uma demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das acções. O perfil “deficitário” é marcado por uma atitude no sentido inverso, ou seja, o líder é alguém que praticamente não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, demonstrando poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais (Avolio, 1999). Portanto, o líder mais eficaz é aquele onde predomina a liderança transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da intervenção em crise (activa e depois a passiva) e, em último lugar, o “laissez-faire” (Avolio & Bass, 1995).

Este questionário foi administrado (após autorização concedida pelos autores) a uma amostra de noventa e sete professores de vários graus de ensino e a leccionar em diversas escolas da Região Autónoma da Madeira.

4. Resultados

O MLQ é um questionário que tem como objectivo essencial medir a frequência com que os liderados observam comportamentos de liderança no seu líder: comportamentos de carácter transformacional, comportamentos de carácter transaccional e comportamentos de carácter “laissez-faire”.

As quarenta e cinco afirmações que compõem o MLQ agrupam-se em doze áreas distintas: Cinco correspondem à liderança transformacional: IC (Individual Considerations = consideração Individual); IM (Inspirational Motivation = motivação inspiracional); IS (Intellectual Stimulation = estimulação individual); IIA (Idealized Influence Attitudes = atitudes de influência idealizada); e IIB (Idealized Influence Behaviors = comportamentos de influência idealizada). Duas correspondem à liderança transaccional: CR (Contingent Reward = recompensa pelos objectivos atingidos) e MBEA (Management by Exception Active = gestão por excepção activa). Duas correspondem à liderança do tipo “Laissez-Faire”: MBEP (Management by Exception Passive=gestão por excepção passiva) e “Laissez-Faire. E por último, um conjunto de questões que se agrupam em três áreas – Eff (Effectiveness = Eficácia); Satis (Satisfaction = satisfação) e Extraeff (Extra Effort = esforço extra) as quais se reportam aos resultados da liderança.

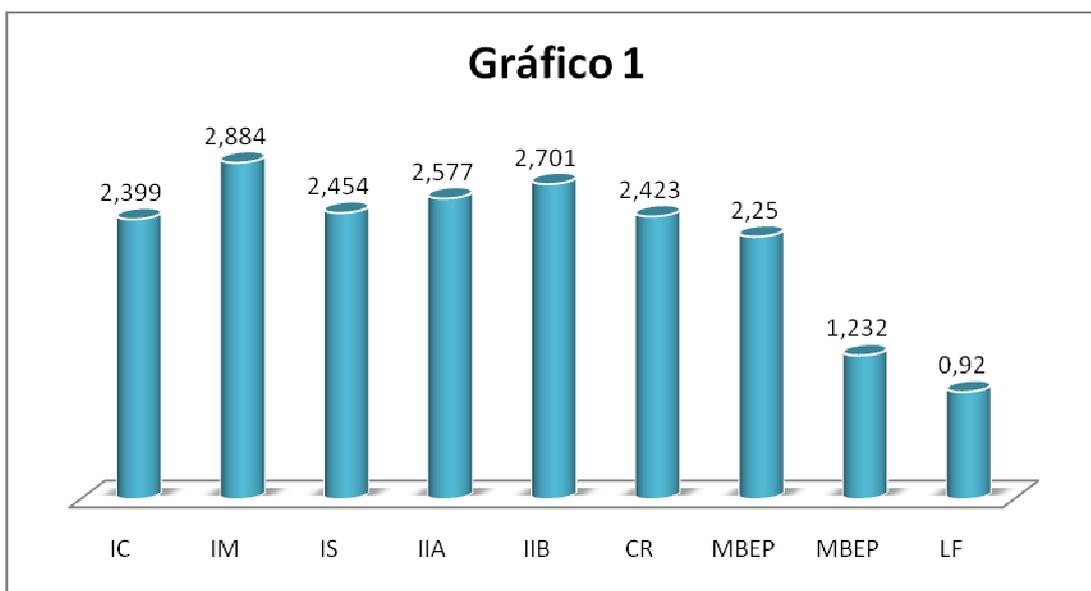
Os resultados dos questionários foram introduzidos no SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versão 15.0) para análise estatística.

Apresenta-se a média total dos resultados na tabela e no gráfico que se seguem:

Tabela 1
Média de respostas

Tipos de Liderança	Variáveis	Média Total
Transformacional	IC (Individual Consideration)	2,399
	IM (Inspirational Motivation)	2,884
	IS (Intellectual Stimulation)	2,454
	IIA (Idealized Influence Atitudes)	2,577
	IIB (Idealized Influence Behavior)	2,701
Transaccional	CR (Contingent Reward)	2,423
	MBEA (Management by Exception Active)	2,250
"Laisser-Faire"	MBEP (Management by Exception Passive)	1,232
	"Lassair-Faire"	0,920

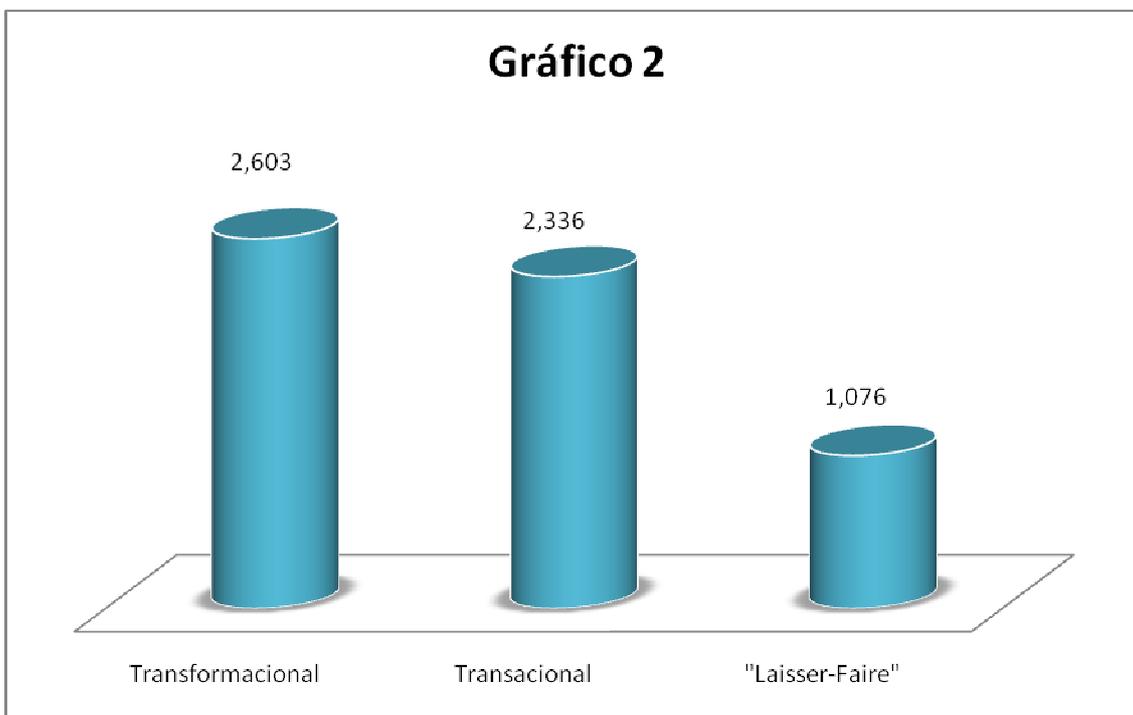
Gráfico 1
Média das variáveis



Como podemos ver na tabela 1 e no gráfico 1, o item que apresenta a média mais alta é o IM (Inspirational Motivation=Motivação Inspiracional - 2,884), que se reporta a comportamentos como exprimir, aos liderados, a sua confiança (de que os objectivos a atingir serão alcançados), fornecer sentido ao trabalho dos liderados e colocar desafios, inspirando optimismo e confiança no futuro. Por outro lado, o item com média de frequência mais baixa é o LF ("Laisser-Faire" – 0,92) que se reporta à ausência do exercício da liderança, traduzido por uma ineficiência nos resultados obtidos. Podemos notar que estes valores extremos se situam em categorias amplas diferentes: transformacional e "Laisser-Faire". Podemos ainda verificar que o item com média de repostas mais elevada (ou seja, maior frequência de observação do comportamento) a liderança transformacional é o tipo de liderança com uma frequência maior. Deste

modo, a liderança transformacional demarca-se da liderança transaccional e “Laisser-Faire”, esta última, claramente mais distante (Tabela 1).

Gráfico 2
Tipos de Liderança

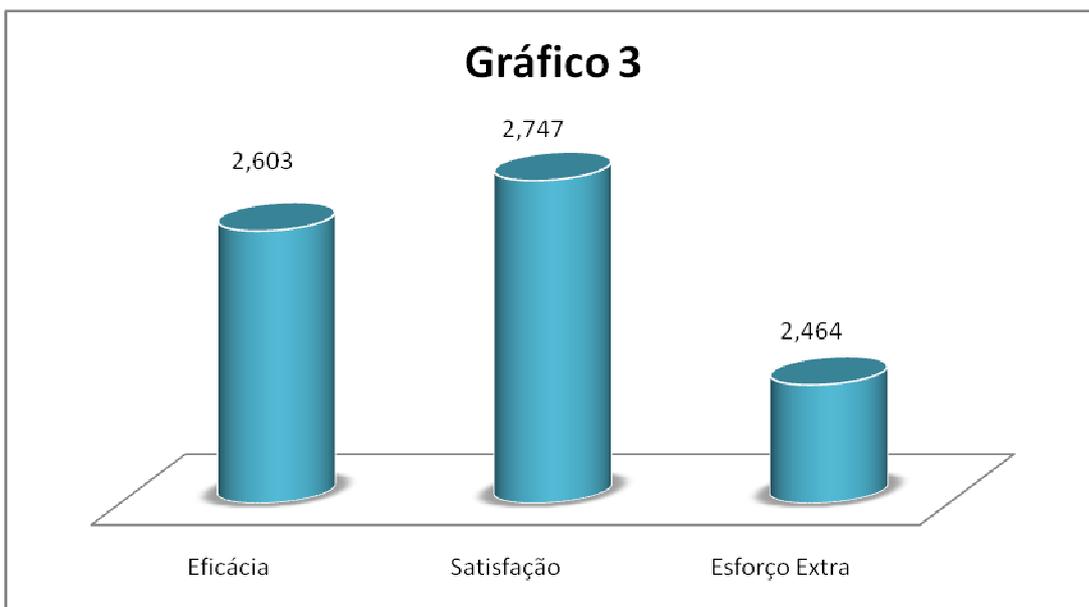


Através destes resultados, podemos inferir que os comportamentos de liderança transformacional são os mais frequentemente observados nos noventa e sete presidentes de conselhos executivos que foram avaliados pelos nossos inquiridos. Assim, o comportamentos centrados na chamada de atenção dos liderados para o que é importante e incentiva-os a verem-se a eles próprios, ás oportunidades e desafios da organização num novo paradigma. Os líderes transformacionais são proactivos: procuram otimizar o desenvolvimento individual, organizacional, de grupo e a inovação. Eles convencem os liderados a atingirem altos níveis de potencial assim como altos níveis de standards morais e éticos. (Avolio & Bass, 2004, p. 96).

O tipo de liderança que foi observado com menos frequência foi o tipo “Laisser-Faire”. Assim, comportamentos tais como evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir, deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer acção, são comportamentos menos observáveis nos presidentes dos conselhos executivos considerados.

Quanto aos resultados da liderança, atente-se no gráfico 3.

Gráfico 3
Resultados da Liderança



Neste gráfico, podemos verificar que os liderados que responderam ao questionário apontam como principal resultado da liderança nas escolas onde exercem funções, a *satisfação* face à liderança, isto é, comportamentos tais como usar métodos de liderança que sejam satisfatórios e trabalhar com os outros de um modo satisfatório são mais frequentemente observados (Avolio e Bass, 2004, p. 98). Por seu lado, o item deste grupo de questões com média inferior é o que está relacionado com o *esforço extra*, o que pode indicar que comportamentos tais como incentivar os liderados a fazerem mais do que esperado, elevar o desejo de suceder e aumentar a vontade dos outros em tentarem trabalhar mais afincadamente são menos frequentemente observados (Avolio & Bass, 2004, p. 98).

5. Análise dos Resultados e Conclusões

Este estudo tinha como objectivo fundamental identificar e analisar os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. Os resultados indicaram que os comportamentos mais observados nos presidentes dos conselhos executivos das escolas que compuseram a amostra são os comportamentos de liderança transformacional. Este facto indica que os presidentes dos conselhos executivos praticam estes comportamentos. Motivar os liderados, falando-lhes com entusiasmo acerca do futuro e dos objectivos a alcançar; expressar confiança no alcançar de objectivos; procurar soluções alternativas para os problemas; considerar perspectivas diferentes na abordagem dos problemas; tratar os seguidores como indivíduos e não apenas como mais um membro do grupo; ajudar os seguidores a desenvolver os seus pontos fortes. Os comportamentos associados à liderança transaccional foram também bastante observados: clarificar e definir expectativas e promover desempenhos que permitam atingir os objectivos; prestar assistência aos subordinados, em troca dos esforços no sentido de atingir os níveis desejados; explicitar de forma vinculada o que cada um poderá receber se os objectivos de desempenho forem atingidos; especificar os padrões de desempenho, bem como os que constituem desempenho ineficaz; atentar no

desempenho dos seguidores, de forma a procurar desvios face aos padrões estabelecidos; e envidar esforços no sentido de corrigir os erros, assim que possível.

Nos resultados da liderança, os inquiridos observaram como mais frequentes os comportamentos que revelam a satisfação seguindo-se os comportamentos reveladores da eficácia do líder.

De acordo com Leithwood (1992), são claramente evidentes os efeitos da liderança transformacional. Os resultados da sua investigação indicaram que a) as práticas da liderança transformacional têm uma grande influência na cooperação dos professores e b) existe uma relação significativa entre os aspectos da liderança transformacional e a mudança nas atitudes dos professores em relação ao melhoramento da escola e às suas práticas educativas.

As componentes do modelo transformacional de liderança têm sido o tópico mais investigado de liderança na última década. Os resultados dos estudos ressaltam as seguintes implicações de liderança: Os melhores líderes não são apenas transformacionais, são tanto transaccionais quanto transformacionais. A liderança transformacional não só afecta os resultados de nível individual como a satisfação no emprego, o compromisso organizacional e o desempenho, mas também influencia a dinâmica de grupo e resultados de nível de grupo. Os funcionários em qualquer organização podem ser treinados para serem mais transaccionais e transformacionais.

6. Referências Bibliográficas

- Antonakis, J. & House, R. (2002). The full range leadership theory: The way forward. In Avolio, B. J. e Yammarino, F. J. (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Nova York: JAI Press (pp. 3-34)
- Avolio, B. & Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler e C. A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership vistas* (11-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics* 13, 3, 26-40
- Bass, B. (1990). From transitional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Inverno, 99.140-148.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Chapter 4: Leadership traits, 1904-1947 (pp- 43-72). New York: Free press.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Dumdum, U., Lowe, K. & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transaccional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Avolio, B. J. e Yammarino, F. J. (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Nova York: JAI Press.
- Kanungo; R. & Conger, J. (1988). *Carismatic leadership*. New York: Jossey-Bass
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (1992). Parables of leadership. *Harvard Business Review*, Julho- Agosto,123.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Judge, T. & Bono, J. (October, 2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. (pp- 151-165)
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990). Tranformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and school Improvement*, 1 (4), 249-280.
- Leithwood, K. (February, 1992).“The move toward transformational leadership”. *Educational Leadership* 49, 5, 8-12.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quaterly*, 30 (4), 498-135.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Fernandez, A. (1994). Transformational leadership and teachers commitment to change. In J. Murphy & L. Louis (Eds.). *Reshaping the principalship* (pp. 77-89). Thousand Oaks. CA: Corwin.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2004). *A essência da liderança – mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Tepper, B. (1993). Patterns of downward influence and follower conformity in transactional and transformational leadership. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 267-271.
- Ticky, N. & Devanna, A. (1986). *The transformational leader*. Nova York: John Wiley & Sons.

Waldman, D. A., Bass, B.M. & Yammarino, F. J- (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15 (4), 381-394

Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*. Nova York: Bedminster Press (publicação original de 1925).

Como citar este artigo:

Bento, A (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro. (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5).