

---

## 3. DESAFIOS À LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA

---

António V. Bento  
Universidade da Madeira

### 3.1. Introdução

A liderança é um assunto que sempre despertou interesse. Especulações em torno da liderança remontam à *A República* de Platão (século IV AC), passando por vários autores e obras ao longo dos séculos. Nos últimos 70 anos esse interesse expandiu-se, principalmente devido ao aparecimento das teorias científicas da administração no início do século XX e devido aos inúmeros estudos organizacionais.

No início dos anos 80, o tópico sofreu alguma desvitalização. Um século de investigação legara um património de resultados triviais, e até mesmo contraditórios, emergindo, então, a ideia de que o campo carecia de um paradigma sob o qual as investigações pudessem realizar-se. Houve mesmo quem preconizasse que o conceito fosse abandonado, mas a proposta foi inconsequente devido ao entusiasmo que o tema sempre suscitou e à concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso nas organizações.

A liderança tem um papel importantíssimo no estudo e implementação da mudança em todas as organizações.

Em Portugal e nos países de tradição centralista, denota-se uma resistência à mudança por parte das organizações escolares. Alguns autores explicam este problema pela inacção interna à própria organização ou pela propensão desta em manter a estabilidade.

Outros autores argumentam que a origem do problema está nas pessoas que ocupam posições de liderança nas escolas, uma vez que têm de desempenhar um simultâneo e duplo papel de gestores e líderes. Para uns são aspectos divergentes e difíceis de conciliar, para outros são aspectos perfeitamente convergentes.

O director, na função de administrador, supervisiona o funcionamento geral da escola, mas terá um papel mais eficaz se actuar como líder, ou seja, focar-se na mudança intrínseca da organização escolar. As suas responsabilidades enquanto administrador das constantes exigências rotineiras das escolas são evidentes. Todavia, torna-se fundamental que saiba exercer a prática da liderança sempre que necessário. Para Locke (1994), a função básica de um líder

consiste em estabelecer uma visão, vincular todos os elementos da organização ao compromisso do seu desenvolvimento e realização, especificando, para tal, tanto o fim como a estratégia geral que permitirá alcançá-lo. A função de um administrador consiste somente na execução dessa visão.

Após esta pequena introdução ao tema, centrar-me-ei nas diferentes concepções de liderança, destacarei duas das principais teorias sobre a liderança e analisarei as componentes da liderança na perspectiva do modelo de Michael Fullan (2001), sob a óptica de desafios da liderança em contextos de mudança.

### 3.2 Concepções de liderança

Embora saibamos o que é um líder quando encontramos um, a essência da liderança ainda é pouco clara. É uma questão de técnica ou carisma? É uma ciência ou uma arte? É uma questão de política ou de princípios? Os seus métodos são universais ou específicos a determinadas situações? Os líderes nascem líderes ou tornam-se líderes? Apesar de milhares de estudos empíricos compreendendo centenas de definições de liderança, ainda não há consenso. "Nós ainda não sabemos em definitivo o que distingue os líderes dos não líderes e de líderes fortes de líderes fracos" (Bennis e Nanus, 1985, pp. 4-5).

Bennis e Nanus (1985) consideram com algum humor que a liderança é um dos conceitos mais estudados e menos compreendido no âmbito das Ciências Sociais, e que nunca tantos investigadores em tão grande quantidade concretizaram tão pouco.

Impõe-se a questão simples e primeira: O Que é a liderança? O que é que os diversos autores entendem por liderança? Começemos por ver o que é que o dicionário nos diz.

Liderança: a) espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceite pelos dirigidos; b) função, posição, carácter de líder; autoridade; ascendência.

Líder: a) Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de acção, empresa ou linha de ideias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, corrente de opinião, etc. b) Indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas acções e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de carácter religioso, filosófico, artístico, científico, etc; algo ou alguém que guia, conduz.

Estes conceitos são claramente incompletos, em termos organizacionais; aquelas definições têm um grande erro que é o de confundir liderança com chefia e líder com chefe.

Olhemos para alguns conceitos que são apresentados por vários autores:

1. A capacidade ou habilidade para conduzir ou guiar os outros (Luís Graça, 1995).
2. O processo de induzir os outros a actuar na prossecução de uma meta comum (Edwin Locke, 1994).
3. Liderar é motivar as condutas dos membros de acordo com as expectativas da organização (Ciscar e Uria, 1986).
4. Liderar é, essencialmente, articular e dar uma visão clara da missão na organização, procedendo para tal à especificação do conteúdo da missão e dos seus valores (Astin, 1985).
5. Liderar é a aptidão para saber tomar decisões e transmiti-las, organizar o trabalho de equipa, vincular os indivíduos a um trabalho comum e delegar funções e responsabilidades aos demais membros (Manuel Alvarez, 1988).
6. Liderança é uma tentativa de influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo" (Paul Hersey, 1985).
7. Liderança é a habilidade para decidir o que deve ser feito e depois convencer outros a fazê-lo. (Dwight D. Eisenhower).
8. Liderança é o processo de persuasão ou exemplo pelo qual um indivíduo (ou equipa de liderança) induz o grupo a perseguir objectivos do líder ou partilhados pelo líder e os seus seguidores. (John Gardner, 1990).
9. A liderança é a "capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros" (House et al., 1999, p. 184).

Robbins (2002) define "liderança" como "a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance dos objectivos", ressaltando que "nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes". E chama a atenção para o seguinte facto:

“As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia. (p. 304)

Este vasto leque de definições deixa transparecer que a produção de uma definição consensual e paradigmática tem sido irrealizável. Há muitas mais definições – quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao tema.

Nas definições de liderança, alguns autores consideram a visão um elemento intrínseco muito importante.

### 3.3. Visão

Algumas concepções de liderança transmitem a ideia que o trabalho do líder é criar uma visão. Ter uma visão para o futuro e comunicar essa visão aos outros são componentes essenciais de uma grande liderança.

Uma visão é uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável de uma organização. Um líder pode criar uma visão que descreve altas aspirações, a natureza estratégica da organização ou, até, o tipo de local de trabalho que vale a pena construir. As melhores visões são ambas ideais e singulares. Se uma visão transmite um ideal, comunica um padrão de excelência e uma escolha de valores positivos. Se uma visão é singular, comunica e inspira orgulho em ser diferente de outras organizações.

O líder deve ter a capacidade de articular frequentemente a visão clara.

Uma metáfora reforça o importante conceito de visão. Construir um puzzle será muito fácil se tivermos uma fotografia na tampa da caixa à nossa frente. Sem a fotografia ou a visão, a falta de direcção provavelmente levará à frustração e ao insucesso. Isto é o que significa comunicar a visão: tornar claro onde é que se quer chegar.

Mas a visão só se reveste de significado quando o líder e os seus seguidores se decidem pela acção ou tarefa de transformar a visão em realidade.

Visões são o primeiro passo no estabelecimento de objectivos e processo de planeamento. Enquanto a missão guia a organização nas suas operações do dia-a-dia, visões dão um sentido de direcção a longo prazo – dão os meios para o futuro.

Vejam alguns exemplos elucidativos de visões:

“ESTA NAÇÃO DEVE COMPROMETER-SE EM ATINGIR UM OBJECTIVO, ANTES DO FINAL DA DÉCADA, DE PÔR UM HOMEM NA LUA E TRAZÊ-LO DE VOLTA À TERRA EM SEGURANÇA”

*(Presidente Kennedy, 25 de Maio de 1961)*

“DAR PODER ÀS PESSOAS ATRAVÉS DE BOM SOFTWARE, EM QUALQUER LUGAR, EM QUALQUER TEMPO E COM QUALQUER COMPUTADOR”

*(Visão da Microsoft)*

“PRECISAM-SE HOMENS PARA UMA PERIGOSA JORNADA. SALÁRIOS BAIXOS, FRIO CORTANTE, LONGOS MESES DE COMPLETA ESCURIDÃO, PERIGO CONSTANTE, REGRESSO EM SEGURANÇA DUVIDOSO. HONRA E RECONHECIMENTO EM CASO DE SUCESSO.”

*(Explorador Ernest Shackleton num anúncio de jornal em 1890 para a primeira expedição ao Antárctico)*

“A ESCOLA JOÃO DE DEUS TEM POR OBJECTIVO PROPORCIONAR, EM COLABORAÇÃO COM OS PAIS, UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE DE MODO A QUE TODOS OS ALUNOS ATINJAM O SEU MÁXIMO POTENCIAL NUM AMBIENTE ACOLHEDOR E SEGURO.”

*(Visão de uma escola)*

Há alguns anos atrás, fiz um pequeno trabalho sobre as qualidades que um líder escolar deveria possuir. As três qualidades mais citadas foram: visão, credibilidade e visibilidade. Dizia um líder escolar: “O director deve ser o homem do leme, o capitão do barco. O barco é a organização escolar e a direcção ou a visão é tão importante como o próprio barco”.

A visão é, de facto, muito importante para o sucesso da organização escolar, para o sucesso dos docentes e para o sucesso dos alunos.

### 3.4. Uma Tensão Crónica: Gestão Versus Liderança

Uma grande contribuição da literatura no campo da liderança, e que muitos autores acreditam que tem grandes implicações para a administração educacional, foi desenvolvida por James Lippman (1964). Lippman fez uma importante distinção entre administrador e líder. Ele definiu o administrador como o indivíduo que utiliza as estruturas existentes ou procedimentos para atingir uma meta organizacional ou objectivo. Ele afirmou "o administrador preocupa-se primeiramente com a manutenção, em vez da mudança das estruturas estabelecidas, procedimentos ou metas" (p. 122). Assim, o administrador, de acordo com Lippman, deve ser visto como uma força estabilizadora. Em contraste, o líder, como definido por Lippman, "preocupa-se com o início de mudanças nas estruturas estabelecidas, procedimentos ou metas; ele ou ela é um desestabilizador do actual estado de coisas." (p.121) Liderança, para Lippman é "a iniciação de uma nova estrutura ou procedimento para atingir metas e objectivos organizacionais" (p. 122). Consequentemente, um administrador pode ser um líder se tentar introduzir a mudança, mas não é um líder simplesmente porque ele ou ela ocupa o que é referido como uma posição de liderança. Não é a posição que determina se alguém é líder; é a natureza do comportamento desse indivíduo enquanto ocupante dessa posição.

Kotter (1996) escreveu que a gestão é sobre o lidar com a complexidade, uma resposta necessária à complexidade das organizações modernas, enquanto liderança é sobre lidar com a mudança e é cada vez mais necessária devido às vastas mudanças de hoje; mas ele enfatiza que tanta a gestão como a liderança são necessárias e deveriam ser consideradas "sistemas complementares de acção".

#### Quadro de distinção entre gestor e líder

O gestor administra	O líder inova
O gestor é uma cópia	O líder é um original
O gestor mantém	O líder desenvolve
O gestor aceita a realidade	O líder investiga-a
O gestor focaliza-se no sistema e estrutura	O líder focaliza-se nas pessoas
O gestor depende do controlo	O líder inspira confiança
O gestor tem uma visão de curto prazo	O líder tem uma visão a longo prazo
O gestor pergunta como e quando	O líder pergunta o quê e o porquê
O gestor mantém o seu olhar na linha de fundo	O líder mantém o seu olhar no horizonte
O gestor imita	O líder origina
O gestor aceita o "status quo"	O líder desafia-o
O gestor faz as coisas bem	O líder faz as coisas certas

(Bennis 1996, p. 42)

A liderança e a gestão são dois processos ou funções distintos. A liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores. A gestão é mais racional, "fria", calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reactiva.

Convém clarificar dois aspectos: o primeiro que a gestão e a liderança são ambas importantes; o segundo é sublinhar que a necessidade de mais liderança não é minimizar a importância da gestão ou dos gestores. É dizer que liderança envolve processos únicos que são distintos dos processos básicos de gestão, apenas porque envolvem processos diferentes não significa que requeiram pessoas diferentes. O mesmo indivíduo pode aplicar processos efectivos de gestão, processos de liderança, ambos ou nenhum deles.

### 3.5. Duas Teorias sobre a liderança

#### 3.5.1 A abordagem dos traços e a abordagem situacional

#### 3.5.2. Entusiasmo e desilusão

Os primeiros estudos sobre liderança, realizados até à II guerra Mundial, pretenderam distinguir traços físicos (e.g., estatura, aparência), características da personalidade (e.g., auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança) e aptidões (e.g. inteligência, fluência verbal) que distinguissem entre os líderes e os não-líderes, entre os líderes eficazes e os ineficazes. Reinava a ideia dos grandes homens com características inatas, que os impulsionavam, naturalmente, para posições de liderança e lhes permitiam exercer eficazmente esse papel. O entusiasmo subjacente às teorias então em voga foi, porém, arrefecido quando Stogdhill (1948), após rever 124 estudos, concluiu que os líderes não se tornam necessariamente líderes (nem necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços. Um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra – e dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação. Alguns investigadores desencorajaram-se, porventura por extraírem do estudo de Stogdhill a ideia de que ele minava as explicações da liderança baseadas na personalidade. Contudo, alguns psicólogos mantiveram interesse pelo assunto, especialmente para efeitos de selecção de pessoal. Novos traços e competências foram também estudados e novos métodos de pesquisa foram usados. Daqui emergiram resultados mais consistentes. Assim, em 1974, o mesmo Stogdill reviu 163 estudos, tendo salientado a relevância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança, designadamente: inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição penetrante, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência na resolução dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder.

### 3.5.3. Teorias de personalidade da liderança ou teoria dos traços

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros investigadores, foi a tentativa de identificar as características, os traços pessoais dos líderes. A visão de que os líderes nascem feitos ainda é popular entre os leigos, mas não entre os investigadores. Depois de toda uma vida lendo romances populares e vendo filmes e novelas de televisão, talvez a maioria das pessoas acredite que existem indivíduos com uma predisposição para a liderança – que são naturalmente mais corajosos, mais agressivos, mais decisivos e mais flexíveis do que os outros.

Resulta, então, que as pessoas têm assumido que os líderes nascem, não se fazem. Tem-se acreditado que, apesar da natureza da situação, os líderes emergem. Uma história interessante ilustra este aspecto. Um pai estava tentando transmitir bons métodos de conduta ao seu filho adolescente. Então, ele tirou três nozes de um saco que o rapaz tinha em seu poder e colocou-as num pequeno cesto. Depois, ele pegou num largo jarro com grãos de milho que tinha na garagem, e deitou os grãos de milho no cesto cobrindo as nozes com cerca de 3 centímetros de milho. Feito isto, ele começou a agitar o cesto gentilmente. Gradualmente as nozes vieram ao de cima. “Filho”, disse ele, “repara que as nozes vêm ao de cima. Isto é o que acontece com os grandes homens, com os líderes. Homens que têm uma larga estatura em termos de capacidade de liderar homens sempre vêm ao de cima. Eu quero que tu aprendas alguma coisa a partir destas nozes. Olha à tua volta. Há o Dr. João Santos! Há o Sr. Manuel Cravo! Há o Sr. José Tavares! Eles são grandes homens; eles são nozes no cesto. Estuda-os. Descobre quais são as suas características, porque para te tornares um líder tu deves imitá-los. O jovem rapaz perguntou se a forma do cesto faria alguma diferença e se as nozes viriam ao de cima mesmo se colocadas com outras nozes. “Sim”, disse o pai, “as maiores vêm sempre ao de cima”. Ponderando um pouco, o curioso rapaz inquiriu, “Virão ao de cima mesmo se estiverem podres por dentro?”. Agora o pai ficou reflectindo e disse: “Bem filho, tu apanhaste-me nessa; essa é uma boa pergunta!”

O público, como o pai na história, tem assumido surpreendentemente, em grande medida, que as condições que permitem aos indivíduos serem líderes residem nas suas características internas. As pessoas têm visto líderes a emergir. Têm visto alguns homens emergir como influências poderosas sobre os destinos de outras pessoas; eles leram sobre Júlio César, Martin Luther King, George Washington e Abraham Lincoln, e muitos outros homens. Portanto, eles têm observado ou lido acerca de tais homens, como as nozes no cesto. Estes têm, consistentemente, vindo ao topo, possuindo certos atributos ou traços os quais têm de ser observados e imitados.

Por seu lado, Zimmerman (in Jones, 1934) analisou 50 artigos de revistas e livros em liderança e listou para cima de 200 traços ou características. Dos autores dos artigos, 30 por cento listaram coragem, 28 por cento listaram inteligência, 26 por cento listaram visão, 16 por cento listaram iniciativa, 14 por cento listaram discernimento, 14 por cento enunciaram personalidade, 14 por cento enunciaram mente aberta, 12 por cento listaram saber, 10 por cento listaram autoconfiança, 10 por cento listaram solidariedade, 10 por cento listaram energia e 10 por cento listaram sinceridade.

Ganders (1927) afirmou que havia catorze características ou traços importantes que os líderes deviam possuir. Estes traços eram: (1) auto-controlo, (2) justiça, (3) imparcialidade, (4) energia, (5) entusiasmo, (6) tacto, (7) sinceridade, (8) franqueza, (9) confiança, (10) capacidade de decisão, (11) dignidade, (12) amabilidade, (13) alegria e (14) cordialidade.

George Deraborn (1947) indicou que eram oito os traços importantes nos líderes. Esses eram: (1) inteligência, (2) iniciativa, (3) coragem, (4) autoconfiança, (5) visão, (6) bondade, (7) bom humor e (8) conhecimento da natureza humana.

A melhor abordagem às qualidades de liderança foi feita por Ordway Tead (1935). O seu livro *A arte da liderança* teve um profundo efeito sobre o pensamento das pessoas que se têm preocupado com a liderança em geral, incluindo liderança educacional. Ele apresentou dez qualidades que lhe pareceram de muita importância

1. Energia física e mental; 2. Um sentido de propósito/direcção; 3. Entusiasmo; 4. Amizade/afecto; 5. Integridade; 6. Domínio técnico; 7. Capacidade de decisão; 8. Inteligência; 9. Capacidade para ensinar; 10. Fé

A abordagem de Ordway Tead apresentou dois novos conceitos, nomeadamente que liderança é, essencialmente, a arte de ajudar as pessoas a atingirem objectivos/propósitos e que a liderança funciona dentro de uma matriz que envolve propósitos, valores e fé.

Todavia, a teoria dos traços não foi aceite como uma explicação plena ou total.

Enquanto muito do que se tem escrito e investigado no campo da liderança se tem preocupado com as características dos líderes, e enquanto muitos estudos têm tentado descobrir traços de liderança físicos, intelectuais e de personalidade os resultados têm sido desconcertantes. Bird (1940), por exemplo, depois de ter feito uma extensa investigação relacionada com a liderança, concluiu que

apenas 5 por cento das características descobertas eram na realidade comuns nos estudos examinados. Em 1948, Stogdill concluiu que estudos dos traços de liderança produziram conclusões contraditórias e que os líderes aparentemente excediam os não líderes em apenas alguns campos, nomeadamente inteligência, saber, confiança, responsabilidade, actividade, participação social e nível socio-económico.

Após várias críticas à teoria dos traços de liderança (Bird, 1940; Stogdill, 1948; Gouldner, 1950), chega-se à conclusão que esta é inadequada.

Assim, apesar de a teoria de liderança das qualidades pessoais ter sido aceite por séculos, novas evidências lançam dúvidas sobre o facto de se aceitar esta teoria como uma explicação total da liderança.

Teóricos e, sobretudo, investigadores chegaram à conclusão que embora certas capacidades sejam comuns a todos os líderes, elas também podem ser possuídas por não líderes. As qualidades expressas por Ordway Tead, por exemplo, são qualidades que nós gostaríamos de desenvolver em todos os cidadãos. A questão da medida é que pode ser decisiva.

O que é mais expressivo, actualmente, é que novas evidências parecem indicar que a liderança que é eficaz numa situação pode não ser eficaz noutra. Como resultado, muitos pensadores e investigadores têm exprimido desilusão sobre a teoria das qualidades pessoais como uma explicação da liderança e têm-se voltado para a "situação" para mais respostas.

Para Stoghill, as décadas de pesquisa levadas a cabo neste domínio não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários. Ao contrário, o que eles permitiam supor era que: a) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia; b) a importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Este método contingencial é hoje generalizadamente aceite e acontece num momento em que numerosos estudos continuam a dar muita importância a certas características pessoais, parecendo mesmo haver um ressurgimento do interesse pelo tema.

#### 3.5.4. A teoria situacional da liderança

Kermit Lawson (cit. por Huberman & Miles, 1984) conta uma história de um grupo de rapazes pertencendo a um grupo de escuteiros que ilustra numa maneira simples a teoria situacional de liderança. Um grupo de rapazes foi numa viagem de pesca com um chefe do grupo para uma zona de bosques, na costa norte de Wisconsin. Um membro do grupo, um rapaz chamado Jack, era tolerado pelos

outros rapazes, mas isso era tudo. Jack nunca tinha sido visto como um líder em nenhum sentido; estava longe de ser um aluno brilhante, quando medido pelos instrumentos académicos. Jack não era nem nunca tinha sido um chefe nos escuteiros; ele era considerado apenas como "um dos rapazes". Além disso, Jack era visto pelos seus colegas e pelos rapazes mais velhos nos escuteiros como "um pouco estranho". O seu reconhecimento perante os colegas apenas se evidenciou quando ele misturou um pacote de leite com pão e ameixas para sobremesa. Jack causou algumas risadas quando ele explicou que a sua escolha de sobremesa era um antigo costume dos Índios.

Um dia, durante uma viagem de pesca, o grupo decidiu localizar um dique feito por castores o qual lhes tinha sido descrito por um lenhador que eles encontraram pelo caminho.

Eles não tinham direcções precisas para localizar o dique; tinham apenas informações gerais e um mapa pouco adequado. Mas com a aprovação do responsável, que os acompanhava, os rapazes partiram imediatamente seguindo uma linha de caminho de ferro abandonada. Eles seguiram a linha durante uma hora até que chegaram ao que parecia ser um pequeno caminho em direcção ao norte. Depois de andarem ao longo deste caminho, que foi bastante difícil seguir, por cerca de uma hora, o grupo seguiu através de uma vegetação rasteira na direcção que lhes parecia ser apropriada.

Cerca de uma hora depois os rapazes chegaram a uma clareira. Eles pararam para falar sobre a sua situação e para descansar. Finalmente, o adulto diz numa voz reprimida, "Rapazes, eu tenho que admiti-lo; Eu não posso encontrar o dique dos castores. E mais, eu receio que esteja perdido." Esta afirmação gerou várias reacções: alguns ficaram excitados, outros ficaram calmos mas sérios e outros ficaram mal-humorados. Mas a reacção de Jack foi bastante diferente. Jack, o previamente despercebido e quase membro estranho do grupo, disse calmamente: " Eu não estou perdido; eu posso levá-los de volta." Todo o grupo se voltou para Jack com sentimentos misturados de dúvida, surpresa e esperança. Então, este novo alvo de atenção do grupo continuou a dizer como tinha marcado o seu caminho ao cortar ramos, ao notar diferentes formações de rochas e ao observar peculiaridades do terreno. O grupo estava convencido e seguiu Jack de volta ao velho caminho-de-ferro e, finalmente, ao acampamento.

O grupo dos escuteiros arranjou um novo líder. Ele elevou-se à altura da situação, às necessidades do grupo, porque ele podia ajudar o grupo a satisfazer as suas necessidades. Jack como pessoa era o mesmo. As suas qualidades pessoais não tinham mudado. Mas a partir da situação, Jack o seguidor, tornou-se no Jack, o líder. As suas antigas idiossincrasias de observação provaram ser básicas para as necessidades do grupo numa situação de stress.

A história da humanidade está repleta de evidências de que em tempos de stress desconhecidos subiram a posições de liderança. A experiência tem levado homens a reconhecer que em pequenos grupos, grandes grupos e nações, homens e mulheres elevam-se para ajudar os seus colegas a encontrarem soluções para os seus problemas.

Conclui-se, portanto, que as qualidades pessoais devem ser examinadas dentro de uma determinada situação

As qualidades pessoais devem ser examinadas na matriz de situações particulares e a liderança numa particular situação é uma função de qualidades pessoais apropriadas. É um mito pensar que devemos esperar que a natureza nos dê líderes e é um mito pensar que as situações sociais automaticamente produzem a liderança requerida; mas é extremamente significativo concluir que a liderança é uma função de qualidades pessoais e da situação específica.

Davies (1951) afirma que no estudo do fenómeno da liderança, três grandes factores devem ser tidos em conta: 1) a situação; 2) as pessoas envolvidas na situação e 3) as características do líder. Consequentemente, ele apresentou a "lei da situação" que diz o seguinte: "A liderança efectiva depende da habilidade e coragem em enfrentar os factos da situação, interpretar os factos à luz da situação e seguir o curso da acção que eles ditam" (p. 18).

Contudo, as situações mudam constantemente e, por isso, os líderes têm que ser agentes de mudança.

### 3.6. A liderança e a mudança: o modelo Fullan

Em relação à mudança, Burton Clark escreveu o seguinte: "A mudança é o assunto mais obstinado nas ciências sociais. Este termo é usado em múltiplos contextos, referindo-se a alterações que variam da simples reprodução até à transformação radical" (1983, p. 101)

A mudança, no sentido mais convencional, é um conjunto de alterações deliberadas e planificadas que poderão afectar significativamente os padrões e as relações de trabalho estabelecidos, bem como os auto-conceitos dos indivíduos e dos grupos.

Quanto mais complexa se torna a sociedade, mais sofisticada deve ser a liderança. Complexidade significa mudança, mas significa, sobretudo, uma mudança não linear e imprevisível, que ocorre rapidamente. Além disso, a mudança ocorre a um ritmo cada vez maior, como James Gleick, autor do livro *Caos*, sublinhou no seu livro intitulado *Rápido*, a que ele deu o subtítulo de *A Aceleração de Quase Tudo* (Gleick, 1999). Como é, então, possível liderar numa cultura como

a nossa, que se parece cada vez mais especializar-se numa inovação e numa mudança desgovernada?

Este é o dilema do líder. Por um lado, não actuando quando o ambiente à sua volta está a mudar radicalmente pode levar à extinção. Por outro, tomar decisões rápidas como numa desorientação intelectual pode ser igualmente fatal. Robert Steinberg disse-o melhor: "A verdadeira essência da inteligência deve estar na capacidade de saber quando se deve pensar e actuar rapidamente e quando se deve pensar e actuar devagar" (citado em Gleick, 1999, p. 114).

Segundo Fullan (2001) nós estamos a viver em condições caóticas e, por conseguinte, os líderes devem ser capazes de agir sob circunstâncias complexas e incertas.

Cada líder, seja ele o presidente do conselho de administração de uma multinacional ou o director de uma escola, pode tornar-se mais eficaz se conseguir concentrar-se num pequeno número de aspectos centrais da liderança, e desenvolver uma nova estrutura conceptual sobre a responsabilidade do líder para consigo próprio e para todos com quem trabalham.

Fullan demonstra que, uma recente e notável convergência de teorias, bases de conhecimento, ideias e estratégias que nos ajudam a lidar com problemas complexos que não têm respostas fáceis. Esta convergência cria um novo quadro conceptual – uma estrutura teórica que nos permite reflectir e liderar com uma energia extraordinária qualquer mudança complexa.

Michael Fullan (2001) apresenta um quadro conceptual com cinco componentes da liderança e diz que os líderes aumentarão a sua eficácia se trabalharem continuamente e com energia, entusiasmo e esperança nas cinco componentes da liderança que ele propõe:

1. Objectivo moral
2. Compreensão do processo de mudança
3. Relacionamento
4. Criação e partilha do conhecimento
5. Criação de coerência.

Este modelo foi, portanto, concebido por Michael Fullan (2001), Director do Instituto para Estudos em Educação da Universidade de Toronto, Canadá. Michael Fullan é reconhecido internacionalmente como uma das maiores autoridades mundiais nas áreas de liderança e mudança dentro das organizações.

Fullan estabelece a relação entre a complexidade da liderança e a complexidade

da mudança. Para este, a liderança é essencial num processo de mudança. Isto porque o administrador ou gestor tem que enfrentar requisitos organizacionais muito mais exigentes num processo de mudança do que no dia-a-dia da organização. É num processo de mudança que o administrador tem que mostrar as suas qualidades de liderança, a fim de enfrentar as forças que provocam turbulências dentro das organizações.

Até meados do século vinte, as ideias de Fayol e Taylor (1911) dominavam a teoria da administração. Após essa época, os teóricos descobriram que as pessoas eram importantes nas organizações e isto aconteceu, principalmente, após as experiências de Hawthorne (Teoria das Relações Humanas), nos Estados Unidos. Este momento marcou, também, o surgimento do interesse pela criação de um clima de bem-estar nas organizações. No campo da educação, este clima organizacional foi considerado importante para a aprendizagem do aluno.

Estudos seguintes propuseram novas questões sobre os efeitos da mudança nas organizações e nas pessoas. Passou-se a compreender que a cultura das organizações era formada por factores endógenos e exógenos a elas. A partir dos anos 80, Fullan explorou estas ideias em seus trabalhos sobre forças influenciadoras da mudança nas organizações educacionais.

Fullan (2001) afirma que as mudanças materiais se fazem a um ritmo mais rápido do que a mudança de valores, comportamentos e sentimentos das pessoas. A mudança de valores e comportamentos é tarefa complexa e continua a desafiar os administradores das organizações. Daí resulta que para lidar com esses desafios, Fullan (2001) proponha um modelo de liderança composto por cinco dimensões.

A primeira dimensão é a capacidade de possuir um "propósito ou objectivo moral". Esta dimensão permeia as outras quatro dimensões. Michael Fullan não apresenta uma definição formal de "propósito moral". Prefere mostrar o seu significado através de exemplos de acções desenvolvidas por líderes em processo de mudança organizacional. Líderes que têm um propósito moral estão comprometidos com os objectivos da mudança e com as necessidades e sentimentos das pessoas envolvidas nela. Estes líderes não necessitam de estímulos externos, tais como regras, regulamentos, pressões, repreensões ou elogios para se comprometerem com a mudança. O líder comprometido com a mudança procura estimular o comprometimento interno das pessoas no processo de mudança organizacional. O líder é eficaz quando tem a convicção de que a mudança fará uma diferença positiva na organização e nas pessoas que estão nela.

A segunda dimensão de liderança é a "compreensão do processo da mudança" e ensina-nos que se o líder tem o propósito moral de iniciar e orientar a mudança terá que entendê-la. É normal que as pessoas se sintam amedrontadas com a perspectiva da mudança. O que é novo tem o poder de desequilibrar pessoas sensíveis ou que ignoram as finalidades da mudança. O líder deve reflectir sobre as facilidades e obstáculos que podem surgir no decorrer da mudança. Podem aparecer obstáculos de ordem material ou humana. O líder terá que entender as variadas reacções das pessoas face a obstáculos do tipo material, os mais fáceis, e estar preparado para lidar com os do tipo das relações humanas, os mais críticos. A compreensão desse segundo tipo de problemas exigirá que o líder desenvolva capacidades de relacionamento.

A terceira dimensão de liderança reconhece a necessidade do líder "construir relacionamentos". Para que a liderança seja eficaz, o líder terá que criar relacionamentos autênticos. Isto significa relacionamentos com base no respeito e no bem-querer. Fullan afirma que o líder organizacional não precisa pretender ser como a Madre Teresa de Calcutá. Deve, no entanto, desenvolver capacidade suficiente para lidar com pessoas invejosas, mal-humoradas, mentirosas, intriguistas que criam conflitos nas organizações. Se o líder tem compromisso interno com a mudança e entende o quanto ela afecta algumas pessoas, saberá ter empatia com pessoas difíceis. O líder saberá que o sucesso da mudança organizacional depende de sua capacidade pessoal de vencer as barreiras para uma boa convivência com e entre pessoas dentro e fora da organização. Portanto, ter um propósito moral e compreender os efeitos da mudança capacita o líder a entender e a atender as pessoas que necessitam de cuidados através do processo de mudança. Para Fullan, os relacionamentos não podem ser impostos, mas podem ser criados com sabedoria, paciência e boa vontade.

A quarta dimensão de liderança, "criar e partilhar conhecimento", está intimamente ligada à dimensão "construir relacionamento". O conhecimento a que Fullan se refere no seu modelo, é o que vai surgindo na organização no decorrer do processo de mudança. O líder deve partilhar este conhecimento com todas as pessoas envolvidas no processo. Quanto mais as pessoas aumentarem o seu conhecimento sobre a organização, mais se sentirão participantes e à vontade neste processo. A mudança deve proporcionar uma contínua criação de conhecimentos, estando aí incluídas as oportunidades das pessoas poderem adquirir um melhor conhecimento sobre si próprias e sobre colegas na organização. Ironicamente, a partilha de conhecimento é difícil de acontecer nas organizações educacionais. Segundo Fullan, os administradores educacionais e professores tendem a ser ciosos de seu conhecimento e hesitam em partilhá-lo com os seus pares. Por exemplo, escolas e universidades, nas quais professores de uma área não trocam conhecimentos com seus colegas, perdem a oportunidade de melhorar nas suas contribuições para a aprendizagem dos alunos.



A quinta e última dimensão de liderança é o “estabelecimento ou criação de coerência”. Esta dimensão tem uma conotação sistémica. Fullan estabelece relação entre coerência e fragmentação na organização. Para Fullan, a tendência central de sistemas dinâmicos complexos é estar constantemente causando fragmentação. Os líderes precisam aceitar essa condição como um facto e reconhecer o seu valor potencial para construir coerência. Contudo, o líder não se pode esquecer que a coerência persistente é perigosa. A teoria geral dos sistemas ensina-nos que o equilíbrio persistente na organização é um precursor de morte (ou entropia da organização). Os líderes que procuram criar coerência não devem ter medo das perturbações que ocorrem no sistema (organização) em processo de mudança. Para Fullan, a coerência que conta não é a que está escrita, mas a que está na mente e no coração dos membros da organização. Portanto, quando Fullan diz que a perturbação no sistema é uma coisa boa, isto não significa que ele esteja contra a coerência. Precisamente o contrário, Fullan diz que os processos causadores de instabilidade abrem caminho para atingir coerência em todas as partes da organização. Por outras palavras, a coerência mais poderosa na organização é uma função proveniente de se terem enfrentado as ambiguidades e complexidades de problemas difíceis de serem resolvidos.

Há ainda um outro conjunto de características, aparentemente mais pessoais, que todos os líderes possuem e as quais Fullan chamou de constelação *energia-entusiasmo-confiança*.

Não vale a pena debater se esta constelação é uma causa ou um efeito das cinco componentes da liderança. Há, sem dúvida, uma relação dinâmica e recíproca entre os dois conjuntos. Os líderes energéticos-entusiastas-confiantes “incutem” um fortíssimo objectivo moral em si mesmos, mergulham de alma e coração na mudança, conseguem construir naturalmente relações e conhecimentos, e procuram a necessária coerência que lhes permita consolidar o seu objectivo moral. Se olharmos para o “outro lado” da dinâmica, vemos que os líderes submersos pelos cinco aspectos da liderança não podem evitar sentir-se e agir de forma mais enérgica, entusiasta e confiante. Em qualquer dos casos, os líderes eficazes fazem com que as pessoas sintam que mesmo os problemas mais difíceis podem ser resolvidos produtivamente. Eles demonstram sempre uma extraordinária esperança – transmitindo um optimismo e uma atitude de nunca desistir na procura de objectivos mais elevados. O seu entusiasmo e confiança são, numa palavra, contagiosos, pelo que são contagiosamente eficazes, desde que reúnam todas as cinco qualidades de liderança no seu comportamento diário.

O modelo de Fullan mostra, também, como os líderes, que estão imbuídos nas cinco qualidades nucleares por definição, demonstram e criam compromissos a longo prazo naqueles com quem trabalham. Dado que vivem e respiram os

cinco aspectos de liderança, os líderes eficazes vêem-se obrigados a manter o seu rumo (de certa forma são também inspirados por outros dentro da organização, na medida em que interagem em torno de objectivos morais, novos conhecimentos e a prossecução de uma coerência periódica), razão pela qual mobilizam cada vez mais pessoas para que estejam dispostas a enfrentar problemas difíceis.

Argyris (2000, p. 40) ajudou-nos a estabelecer a distinção crucial entre empenhamento externo e interno: “Estes diferem na forma como são activados e na fonte de energia que utilizam. O empenhamento externo é accionado por políticas e práticas de gestão que permitem aos funcionários cumprir as suas tarefas. O empenhamento interno deriva de energias inerentes aos seres humanos, que são activados porque o cumprimento de uma tarefa é intrinsecamente compensador”. Argyris sublinha que “quando alguém define objectivos, metas, bem como os passos necessários para a sua prossecução, qualquer que seja o empenhamento existente, este será sempre externo” (p. 41)

A prova dos nove de toda a liderança consiste em saber se consegue mobilizar o compromisso e o empenhamento das pessoas no sentido de canalizarem toda a sua energia para as acções concebidas para melhorar o *status quo*. Trata-se de um compromisso individual, mas é, acima de tudo, uma mobilização colectiva.

Por conseguinte, quais são os resultados de toda esta eficácia ao nível da liderança e do compromisso? O modelo de Fullan faz referência aos resultados como sendo a causa para que “aconteçam mais coisas boas” e “aconteçam menos coisas más”. No caso das empresas, as coisas boas ou positivas são a viabilidade económica, a satisfação do cliente, o orgulho dos funcionários e a noção de serem válidas para a sociedade. Nas escolas, as coisas boas ou positivas são a capacidade de realçar e melhorar a eficácia do aluno, aumentar a competência dos professores, privilegiar o maior envolvimento dos pais e membros da comunidade, o compromisso dos alunos, a satisfação geral e o entusiasmo em progredir e, acima de tudo, fomentar um enorme orgulho no sistema como um todo. Em ambos os casos, a diminuição das coisas más significa menos esforços de mudança falhados; menos desmoralização dos funcionários; menos exemplos de uma reforma fragmentada e descoordenada; bem como uma redução ao nível dos esforços e fontes desperdiçadas.

Agora queria deter-me um pouco na primeira componente: objectivo moral. Fullan diz que o líder não precisa ser uma Madre Teresa para ter um objectivo ou propósito moral. Independentemente do estilo de cada um, para que sejam eficazes, todos os líderes devem possuir e trabalhar em prol do melhoramento do seu objectivo moral.

O objectivo moral ocupa-se, simultaneamente, dos meios e dos fins. Na educação, um fim importante é fazer a diferença na vida dos alunos. Mas os meios para atingir esse fim são também eles cruciais. Se não tratarmos bem os outros e de forma justa (por exemplo, os professores) não passaremos de líderes sem seguidores.

Sergiovanni (1999) afirma a mesma conclusão acerca do que ele chama o mundo vital da liderança. Propõe a cinco pessoas que encontrar que listem três indivíduos que conheçam pessoalmente ou da História que elas considerem líderes autênticos. Então peça-lhes para descreverem esses líderes. Muito provavelmente os seus interlocutores mencionarão a integridade, confiança, excelência moral, sentido de propósito, firmeza de convicções, estabilidade e qualidades únicas de estilo e conteúdo que diferenciam os líderes que escolheram dos outros. Líderes autênticos demonstram carácter e o carácter é característica essencial da liderança autêntica.

A complexidade de perseverar o propósito moral num contexto de mudança pode ser ilustrada através de um exemplo educacional: o processo de avaliação da Estratégia da Literacia e Numeracia em Inglaterra.

Este caso real envolveu o país inteiro (20 mil escolas com sete milhões de alunos até aos onze anos.) denominado National Literacy and Numeracy Strategy (NLNS) em Inglaterra. O plano proposto consta do seguinte: em 1997 chega ao poder um novo governo, e o primeiro-ministro declara que as suas três prioridades são "educação, educação, educação." Isto já tinha sido ouvido antes mas este governo queria ir mais longe. O principal objectivo inicial era elevar para um patamar positivo (nível 4) o rendimento escolar em crianças até aos onze anos avaliado em provas nacionais a Inglês e Matemática. Para tal, o governo estabeleceu metas específicas e medidas concretas: melhoramento de infra-estruturas, investimento substancial para as regiões e escolas com mais necessidade; programas detalhados de ensino; programa de formação profissional para professores; fácil e rápida intervenção para os alunos que denotam insucesso; avaliação externa.

A linha base de comparação observada revela que a percentagem de crianças de onze anos com uma classificação de 4 e 5 no teste de literacia era de 57 por cento em 1996 (sendo o nível 4 aquele em que os padrões de proficiência são alcançados); para a numeracia a linha base era 54 por cento. O ministro anuncia, então, que os objectivos para 2002 são 80 por cento para a literacia (superior aos de 57 por cento) e 75 por cento para a numeracia (superior aos 54 por cento). O governante compromete-se, ainda, a renunciar ao cargo de secretário de estado caso essas metas não sejam atingidas.

Para além disso, os líderes da iniciativa no Ministério da Educação e Emprego começaram a "usar a base de conhecimento de mudança" para conceberem um conjunto de estratégias de pressão e apoio susceptíveis de atingir este feito notável. Em última instância, sabiam que todos os olhos estariam postos neles, à medida que esta iniciativa altamente política e explícita se fosse revelando.

Uma equipa da Universidade de Toronto monitorizou e avaliou toda a estratégia do NLNS, à medida que essa se desenvolvia entre 1998 e 2002. Os principais elementos da estratégia estão resumidos por Michael Fullan (2001, pp. 17-18).

O impacto das estratégias de realização e aproveitamento escolar, calculado como a percentagem de alunos que atinge os níveis de 4 ou 5, é em muitos aspectos admirável (lembramo-nos de que estavam envolvidas vinte mil escolas). No ano 2000, todo o país registou uma evolução progressiva dos 57 por cento, verificados em 1996 relativamente ao aproveitamento escolar em literacia, para 75 por cento; e de 54 por cento para 72 por cento em termos de numeracia.

Este caso descreve o valor e os dilemas do propósito moral. Em termos de propósito moral há vários aspectos a ter em conta:

Primeiro, conseguir que milhares de alunos se tornassem proficientes na literacia e numeracia que de outro modo não conseguiriam é admirável.

Segundo, o propósito moral não pode ficar pelo propósito, tem de ser acompanhado por estratégias para o conseguir e essas estratégias são as acções da liderança que vitalizam as pessoas para perseguirem os objectivos propostos.

Numa entrevista, o Secretário do Departamento de Educação e Emprego Inglês (Sir Michael Bichard) tinha afirmado o seguinte: "Para mim, a liderança significa criar um sentido de objectivo e direcção. Trata-se de obter um alinhamento e inspirar as pessoas para a sua realização... Há uma necessidade de entusiasmar o pessoal e incentivar a crença na diferença que caracteriza a acção da sua organização – quer seja uma escola ou departamento governamental. Estaremos a dar uma grande ajuda se transformarmos em heróis todos quantos trabalham connosco. É importante fazer com que as pessoas se sintam parte de uma história de sucesso. É o que elas querem ser."

Terceiro, existem vários motivos. O governo quer ser reeleito e os líderes podem obter grande satisfação pessoal em caso de êxito, e as suas carreiras podem ser realçadas, e há um objectivo explicitamente mensurável.

Quarto, quem sabe se este é o objectivo indicado? Haverá danos colaterais? As outras disciplinas, como as artes, serão prejudicadas? Será que as escolas

estão a ficar apenas preocupadas com os resultados dos testes? Os professores estão a ficar esgotados? Será que ao sucesso a curto prazo seguir-se-á fracasso profundo? Etc.

Quinto, será que a estratégia está realmente a inspirar as pessoas (directores escolares, professores, por exemplo) para fazerem mais e melhor? Até que ponto vai o seu empenho?

Parece que a estratégia realmente obteve o interesse e a energia da maior parte dos directores e professores e eles obtiveram um sentido de orgulho e realização com os resultados. Contudo, a estratégia de liderança apenas gerou um compromisso externo por parte dos professores – apesar do compromisso que gerou os resultados. Para se ser mais profundo, para ter ideias criativas e a energia dos professores, serão necessárias estratégias de liderança adicionais – estratégias que irão fomentar o compromisso interno, ou seja, o compromisso activado por realizações intrinsecamente compensadoras.

Em resumo, a liderança, para ser eficaz, terá de: 1) ter um objectivo explícito capaz de “fazer a diferença”; 2) usar estratégias susceptíveis de mobilizar muitas pessoas para enfrentarem os problemas mais difíceis; 3) ser responsabilizada através dos indicadores de sucesso contabilizados e debatidos; e, 4) ser, em última instância, avaliada pela forma como desperta o compromisso intrínseco das pessoas, o que não é mais do que a mobilização de cada um de nós.

Liderar, num contexto de mudança, significa criar uma cultura (não apenas uma estrutura) de mudança. Não significa adoptar inovações, uma atrás de outra; significa produzir a capacidade de procurar, avaliar criticamente e, selectivamente, incorporar novas ideias e práticas – todo o tempo, dentro e fora da organização

### 3.7. Conclusões

Em conclusão, ainda não há uma única base conceptual sobre a liderança. O conceito mais simples e mais aceite foi aquele que foi adiantado por Cowley nos anos 20: o líder é aquele que tem sucesso ao convencer os outros a segui-lo.

Talvez não seja tão importante saber como a liderança é definida; o ingrediente essencial da liderança é ter “seguidores”. Sem seguidores não há líderes. Os líderes cujos seguidores são inconstantes e temporários não podem sobreviver.

Independentemente da teoria seguida e das qualidades do líder, é essencial que o líder tenha fiéis seguidores. Sem a lealdade dos seguidores, a capacidade

de decisão do líder resultará em fracasso total. A informação recebida pelo líder pode ser distorcida, as decisões tomadas podem ser questionadas e a implementação das actividades podem ser evitadas.

É fundamental que o líder tenha um claro sentido de missão e a capacidade de comunicar essa missão a todos os interessados dentro e fora da instituição escolar. Uma proposta clara e articulada relacionada com a missão, eliminará desculpas dos seguidores em relação ao caminho a seguir.

Ter um claro sentido de missão não substitui o papel de agente de mudança do líder. De facto, a mudança pode até ser a missão.

Mesmo para concluir, partindo do modelo de liderança de Michael Fullan, os líderes podem aumentar a sua eficiência se trabalharem continuamente nas cinco componentes da liderança – se perseguirem um objectivo moral, compreenderem o processo de mudança, desenvolverem relacionamentos, fomentarem a construção do conhecimento e lutarem pela coerência. Se os líderes forem capazes de fazer isto, então as recompensas e os benefícios serão enormes. É, sem dúvida, um desafio entusiasmante. Os contextos e uma cultura de mudança chamam por todos nós.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C. (2000). *Flawed advice and the management trap*. Nova York: Oxford University Press.
- ÁLVAREZ, M. (1988). *El equipo directivo – recursos técnicos de gestión*. Madrid: Editorial Popular.
- BARROSO, J. (1991). Modos de organização pedagógica e processos de gestão da escola: sentido de uma evolução. *Revista Inovação*, 2 e 3, 55-99.
- BASS, B. (1981). *Stogdhill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- BASS, B. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. In Pascual, R. (Ed.). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Nancea.
- BEARE, M., CARDWELL, B. E MILLIKAN, R. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad*. Madrid: Ediciones Muralla.
- BENNIS, W. G. & NANUS, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- BERGAMINI, C. (1994). *Liderança, administração com sentido*. São Paulo: Atlas.
- BIRD, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- CHIAVENATO, I. (1986). *Introdução à teoria geral de administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- CISCAR, C. E URÍA, M. (1986). *Organización escolar y acción directiva*. Madrid: Ediciones Narce.
- COSTA, J. A.; MENDES A. N.; VENTURA, A. (orgs.) (2000). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade Aveiro.
- COWLEY, W. (1928). "Three distinctions in the study of leaders". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, April, 144-157.
- CONGER, J. AND KANUNGO, N. (1989). "The empowerment process integrating theory and practice". *Academy of Management Review*. Boston: Harvard Business School Press.
- DAVIES, R. (1951). *The fundamentals of top management*. New York: Harper & Brothers.
- DEARBORN, G. ( August 25, 1947). Every man is a leader. Scientific. *American Supplement*, 84, 118-119.
- EVANS, R. ( 1996). *The Human Side of School Change*. Boston: Jossey-Bass.
- FIEDLER, F. AND CHEMERS, M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview: Scott Foresman
- FULLAN, M. G: (1998). Leadership for the 21<sup>st</sup> century: Breaking the bonds of dependency. *Educational Leadership*, 55(7), 6-10.
- GANDERS, H. (November, 1927). Prestige, Loyalty, Popularity, and other accompaniments of Leadership. *Educational Review*, 74, 205-208.
- GHISELLI, E. (1971). *Explorations in managerial talent*. Califórnia: Goodyear.
- GLATTER, R. (1992). A gestão como meio e inovação e mudança nas escolas. In A. Nóvoa, *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote e Instituto de Inovação Educacional.
- GOFFEE, R. & JONES, G. (2000). Why should anyone be led by you. *Harvard Business Review*, 78 (5), 63-70.
- GOULDNER, A. (Ed.) (1950). *Studies in leadership*. New York: Harper & Brothers.
- HALL, G., & HORD, S. (1984). Analyzing what change facilitators do: the intervention taxonomy. *Knowledge Creation, Diffusion, Utilization*, 5 (3), pp. 275-307.
- HARGREAVES, A., & FULLAN, M. (1998). *What's worth fighting for out there?* New York: Teachers College Press.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W. & GUPTA, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE.
- HUBERMAN, A. & MILES M. (1984). *Innovation up close: how school improvement works*. New York: Plenum.
- HUGHES, R., GINNETT, R. & CURPHY, G. (1996). *Leadership. Enhancing the lessons of experience* (2<sup>nd</sup> ed.). Chicago: Irwin.
- KATZ, D. E KAHN, R. (1987). *Psicologia social das organizações*. (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- KIRKPATRICK, S. AND LOCKE, E. (1991, May). "Leadership: Do traits matter?" *The Executive* 5, pp.48-60.
- JONES, A. (1934). *Principles of guidance*. New York: McGraw-Hill Book Company
- LIPHAM, J. (1964). "Leadership and administration", in Daniel Griffiths (Ed.). *Behavioral Science and Educational Administration*, 63<sup>rd</sup> yearbook of the National Society for the Study of Education. Chicago: University of Chicago Press, pp.119-141.
- LOCKE, E. (1994). *Sea un gran líder*. Buenos Aires: Javier Vargas Editor.
- MARCH, J. (1984). How we talk and how we act: administrative theory and administrative life. In J. Sergiovanni & J. Corbally (Eds.). *Leadership and Organizational Culture*. Urban: University of Illinois Press.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- OTERO, O. (1974). *La participación en los centros educativos*. Pamplona: E.U.N.S.A.
- OWENS, R. (1976). *La escuela como organización – tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana.

PARKIN, J. (1984). *School self evaluation and the management of change*. Shifield: Sheffield Papers in Education Management 37. Sheffield City Polytechnic.

QUINN, R. E. (1996). *Deep change*. San Francisco: Jossey-Bass.

RAELIN, J. A. (August, 2004). "Don't bother putting leadership into people", *Academy of Management Executive*. Pp. 131-135.

REGO, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

ROBBINS, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.  
Shaw, A.E. Walton & Associates, *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp.15-34). San Francisco: Jossey-Bass.

SLAVIN, R. ET AL. (1994). Roots and Wings: Inspiring academic excellence. *Educational Leadership*, (52) 3, pp. 10-13

STOGDILL, R. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I E MASSARIK, F. (1970). *Liderança e organização*. São Paulo:Atlas.

TEAD, O. (1935). *The art of leadership*. McGraw-Hill Book Company, Inc. New Cork.

TRACY, D. (1991). *La pirâmide del poder, como obtener poder cediéndolo*. Buenos Aires: Vergara Editor, S.A.

VAN VELZEN, W.; MILES, M.; EKHOLM, J.; HAMEYER, U. & ROBIN, D. (1985). *Making school improvement work: a conceptual guide to practice*. Leuven: OECD/CERI Internacional School Improvement Project.

YUKL, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.