



CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES

LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN A LEISURE ACTIVITIES CENTER

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EN UN CENTRO DE OCIO

André Rodrigues¹, Ricardo Marques², Mário Durão³

e515390

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5390>

PUBLICADO: 06/2024

RESUMO

Caracterizando-se como um tema cada vez mais debatido no mundo organizacional, a liderança revela-se um fator decisivo na gestão e crescimento contínuo, quer das equipas, quer das instituições. Desta forma, pretende-se com este estudo avaliar quais as competências transversais e mais importantes para a liderança num ambiente educativo e empresarial complexo, que valoriza princípios universais e intemporais. A investigação foi conduzida num ATL (Atividades de Tempos Livres) e centro de estudos, situado na zona de Grande Lisboa, tendo abrangido duas amostras distintas, nomeadamente os colaboradores e os clientes (familiares dos alunos) da instituição. Assim, assumindo-se como uma pesquisa de carácter quantitativo, foi realizada através de um questionário, no qual os participantes identificaram as práticas e os atributos essenciais que um líder deve assumir, de forma a orientar eficazmente os seus liderados e discentes. Os resultados obtidos permitiram compreender e aferir as principais características, habilidades e competências que um líder de um contexto educativo deve possuir, destacando-se as características inerentes ao estilo democrático como as mais valorizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Educação. Competências.

ABSTRACT

As an increasingly debated topic in the organisational world, leadership is proving to be a decisive factor in the management and continuous growth of both teams and institutions. The aim of this study is therefore to assess which transversal competences are the most important for leadership in a complex educational and business environment, which values universal and timeless principles. The research was carried out in an LTA (Leisure Time Activities) and study centre, located in the Greater Lisbon area, and covered two different samples, namely the institution's employees and clients (students' families). As a quantitative survey, it was carried out using a questionnaire, in which the participants identified the essential practices and attributes that a leader must have in order to effectively guide their subordinates and students. The results obtained made it possible to understand and assess the main characteristics, skills and competences that a leader in an educational context should possess, with the characteristics inherent in the democratic style standing out as the most valued.

KEYWORDS: Leadership. Education. Skills.

RESUMEN

Como tema cada vez más debatido en el mundo organizativo, el liderazgo se revela como un factor decisivo en la gestión y el crecimiento continuo tanto de los equipos como de las instituciones. El objetivo de este estudio es, por tanto, evaluar qué competencias transversales son las más importantes para el liderazgo en un entorno educativo y empresarial complejo, que valora principios universales y atemporales. La investigación se llevó a cabo en un centro de ATL (Actividades de Tiempo Libre) y de estudios, situado en el área metropolitana de Lisboa, y abarcó dos muestras diferentes, a saber, los empleados de la institución y los clientes (familias de los alumnos). Como encuesta cuantitativa, se realizó mediante un cuestionario, en el que los participantes identificaron las prácticas y atributos

¹ Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Atividades Imobiliárias, Lisboa.

² Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária na Escola Superior de Atividades Imobiliárias, Lisboa.

³ Doutor em Educação/Psicologia da Educação, Escola Superior de Atividades Imobiliárias (CICCOI - Centro de Investigação Científica da Construção e do Imobiliário), Lisboa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

esenciales que debe tener un líder para orientar eficazmente a sus subordinados y alumnos. Los resultados obtenidos permitieron conocer y valorar las principales características, habilidades y competencias que debe poseer un líder en un contexto educativo, destacando las características propias del estilo democrático como las más valoradas.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo. Educación. Competencias.

INTRODUÇÃO

Apesar de se tratar de um conceito controverso, na medida em que existem diversas definições e teorias, o processo de liderança caracteriza-se como fundamental à promoção de um bom ambiente escolar e potenciador do desenvolvimento de todos os envolvidos (Correia; Sá, 2021). Num contexto tão dinâmico quanto o de um ATL (Atividades de Tempos Livres) e centro de estudos, a liderança exige, não apenas competências de gestão, mas também a habilidade de encarnar e transmitir valores essenciais e basilares na formação de jovens, como a integridade, a confiança, a honestidade, a lealdade e a ética.

Assim, a liderança assume um papel crucial não apenas na gestão administrativa, mas também no desenvolvimento e formação das crianças e jovens. De acordo com Pereira (2019), as competências de liderança caracterizam-se como fulcrais na moldagem dos ambientes educativos capazes de promover o sucesso de todos os envolvidos. Desta forma, este tipo de ambientes requer líderes que possuam um leque diversificado de competências e que optem por um estilo de liderança capaz de promover a eficácia, a inovação e a inclusão. Em concordância, Bagwell (2020) enfatiza que a eficácia da liderança num contexto educativo acaba por ser significativamente influenciada pelo estilo adotado, no qual o estilo transformacional e participativo, característico da liderança democrática ganham grande destaque, na medida em que se revelam capazes de estimular a colaboração e o comprometimento entre os implicados.

Atualmente, diante os desafios atuais, como a integração de tecnologias digitais e a necessidade de responder às mudanças sociais, torna-se relevante identificar as competências chave e os estilos de liderança mais eficazes ao contexto educativo. Face a isso, torna-se relevante estudar e identificar as principais competências e características de personalidade associadas à liderança num contexto educativo, assim como o tipo de liderança mais adequado ao mesmo. Fullan e Hargreave (2001) argumentam que a liderança em educação deve ser proativa na implementação de mudanças que atendam tanto às necessidades imediatas quanto às futuras da comunidade escolar.

O presente artigo tem como objetivo identificar e perspetivar as competências e o estilo de liderança que mais se alinha com as necessidades e os objetivos dos ambientes educativos. Através de uma revisão de literatura e de análises empíricas, esta pesquisa procura fornecer e revelar percepções e entendimentos acerca das dinâmicas de liderança mais adequadas às organizações, possibilitando uma melhoria contínua nesse setor de atividade. Com isto, procura-se não apenas entender as características relevantes numa liderança eficaz, mas também refletir e promover a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

reflexão sobre como essas competências podem ser desenvolvidas e implementadas, de forma a enfrentar os desafios no mundo da educação.

MARCO TEÓRICO

Liderança

O conceito de liderança tem vindo a sofrer alterações, ao longo do tempo. Borelli e Mendes (s.d.) defendem que, antigamente, a palavra liderança conduzia apenas a um cargo formal nas organizações, assumindo apenas um valor hierárquico, ocupado pelos donos das empresas. No entanto, com a evolução, o conceito de liderança deixou de se resumir a um cargo ocupado e passou a ser assumido como uma forma de atuação com base no conhecimento, habilidade, carisma e especialização nas relações interpessoais, independentemente da posição que ocupam na organização (Júnior *et al.*, 2016).

Desta forma, para Kets de Vries (1997, citado por Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010), o conceito de liderança, para além do seu significado, remete a um conjunto de traços comuns entre os quais: a consciência, a energia, a inteligência, o domínio, o autocontrole, a sociabilidade, a abertura e a estabilidade emocional assumem um grande papel. Em concordância, Robbins e Yamamoto (2017) afirmam que um bom líder não nasce com o dom de gerir a sua equipa ou um grupo de pessoas, defendendo que a prática, os estudos e as experiências pessoais são fatores determinantes para a aquisição dessa competência.

Por outro lado, Chiavenato (2004, citado por Silva, 2010), defende que a liderança se trata de um traço ou uma característica da personalidade de cada um, fazendo com que exista uma diferenciação entre o mesmo e os restantes indivíduos.

Desta forma, importa compreender se a liderança é uma característica intrínseca e inata ao indivíduo (ou não) ou se todos possuem a possibilidade e capacidade de se tornar num líder, através das suas experiências e ambições. Para Kotter (2000, citado por Júnior *et al.*, 2016), as atividades de um líder baseiam-se em três fases fundamentais: i) esclarecer a direção estratégica da empresa; ii) comunicar o planeamento aos seus liderados; iii) motivá-los para que as metas sejam cumpridas. No entanto, Borelli e Mendes (s. d.) afirmam que para além de gerir a equipa e a empresa, é suposto que o líder inspire e conquiste as pessoas através da confiança, da sua inteligência, da aceitação de novas ideias e da sua decisão em prol do bem da equipa.

Tipos de Liderança: Autocrática, Democrática e Liberal

Acerca do conceito de liderança e do papel dos líderes, torna-se pertinente, abordar os diferentes tipos de lideranças presentes nas diferentes estruturas organizacionais. Importa assim referir que existe uma mudança e uma enorme diferença entre os líderes do passado e os líderes da atualidade, sendo que, até há algum tempo, a diferença de estatutos regia-se pela obediência e diligência, cabendo apenas ao líder pensar e decidir acerca das estratégias e da organização da



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

empresa (Galbraith; Lawler, em 1995, citado por Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010). Em concordância, Pinchot (1996), citado pelo mesmo autor, refere que os líderes do passado seriam incapazes de liderar as organizações atuais devido ao seu pensamento retrógrado e à sua incapacidade de liderar em conjunto com os colaboradores.

Existem assim, novas práticas e abordagens que originaram novos modelos de lideranças nas organizações fazendo com que o líder seja capaz de gerir o potencial dos diferentes elementos da equipa, adquirindo e o utilizando as suas aptidões, conhecimentos e inteligência para enfrentar a complexidade das mudanças e suas adaptações inerentes. Desta forma, e de acordo com Stoner e Freeman (1999, citado por Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010), a escolha do tipo de liderança dever ser influenciada pelas características do líder, dos liderados e do contexto organizacional. No que diz respeito às diversas teorias da liderança, criadas ao longo do tempo, a presente análise será realizada com base na Teoria Comportamental e os seus três estilos de liderança associados. Desta forma importa, primeiramente, entender o significado de estilo de liderança, segundo o autor: “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa [...] O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados” (Maximiano, 2000, p. 343).

Assim, o líder autocrático utiliza a sua autoridade formal para incitar a participação dos subordinados, no processo decisivo. Este tipo de líder define e decide antecipadamente todas as questões e tarefas a desempenhar pelos subordinados, podendo, até, aproveitar-se da sua autoridade para garantir o seu cumprimento. Os mesmos autores acreditam que na liderança autocrática a comunicação caracteriza-se como superficial e padronizada, o que provoca uma diminuição na motivação e entusiasmo por parte dos colaboradores. Desta forma, o grupo não se responsabiliza pelos seus atos, assumindo sempre que o líder é responsável por toda a mecânica e logística da organização/serviço.

Por sua vez, o líder democrático pressupõe e inclui a sua equipa no processo de tomada de decisão, contribuindo para um processo de participação e envolvimento coletivo. Neste tipo de liderança, o mesmo autor refere que a comunicação e a discussão de ideias são fulcrais e capazes de promover a organização, a motivação, a autoestima e o profissionalismo. De acordo com Fraga (2018), este tipo de liderança torna os colaboradores mais participativos, na medida em que possuem mais responsabilidade, e aumenta o espírito de grupo.

Por último, o líder liberal opta por não utilizar a sua autoridade, o que pode resultar numa hesitação na tomada de decisões, levando a que os colaboradores desenvolvam algum tipo de acomodação. Para Cobra (1988, p. 45), “na liderança liberal não existe um foco, nem um objetivo traçado, maioritariamente das vezes, devido à existência de muitos conflitos, provocados pela falta de autoridade e regência”.

Assim, à medida que os estudos sobre os estilos de liderança foram evoluindo, foram sendo criados outros nomes para designar os dois principais – liderança democrática e autocrática. Maximiano (2000, p. 345) considera que “o modelo liderança democrática é orientado para as



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

peçoas, as relações humanas e para a consideração, enquanto o modelo da liderança autocrática é orientado para as tarefas, a produção, o planeamento e a organização”.

Desta forma, todas as organizações desenvolvem tipos de diferentes lideranças, capazes, ou não, de ajudar e promover o cumprimento das suas metas e objetivos. Esta velocidade depende de vários fatores, no entanto, após o referido, destaca-se a importância da motivação, interesse e envolvimento dos colaboradores para o bom desempenho da organização, favorecendo, assim, a liderança democrática.

Liderança em contexto educativo

Relativamente à liderança educativa, importa referir que, apesar de se caracterizar também como uma organização, os estabelecimentos educativos são encarados como organizações especiais, na medida em que reclamam uma liderança especial, designada como “liderança moral”, direcionada não só às pessoas, como também, à comunidade (Sergiovanni, 2004). Em concordância, Trigo e Costa (2008) defendem que a liderança educacional se caracteriza como uma liderança capaz de destacar os valores éticos e morais, valorizando o papel do indivíduo na construção de uma sociedade evoluída, capaz de mudar comportamentos e melhorar os relacionamentos interpessoais, enfatizando o “fator humano”.

Num estudo conduzido por Castanheira e Costa (2015), concluiu-se que os comportamentos de liderança mais frequentemente observados em 95 diretores de agrupamentos e de escolas não agrupadas. Executivos são uma mistura de comportamentos de liderança transformacional e transacional.

Desta forma, o líder transformacional possui um conjunto de características relativamente à sua forma de atuar, uma vez que procura elevar o nível de realização e maturidade dos elementos da sua equipa. Assim, este tipo de líder não se baseia no que é proposto dentro da organização, procurando o seu desenvolvimento intelectual, e a inovação, através de criatividade (Bass, 1999, citado por Dias; Rocha; Grangeiro, 2022). Ademais, Castanheira e Costa (2015, citado por Neves; Henriques, 2019) defendem que a liderança transformacional procura motivar e inspirar a equipa que a constitui, promovendo o cumprimento dos seus objetivos e metas propostos.

Para além disso, este tipo de liderança ocorre quando os líderes elevam os interesses dos funcionários, fazendo com que os mesmos olhem, para além dos seus interesses próprios. Um estudo realizado por Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), referente à liderança transformacional e satisfação no trabalho, concluiu que este tipo de líder promove a confiança, o “*engagement*” e oportunidades de desenvolvimento para os funcionários, favorecendo, maioritariamente, o desempenho das organizações (Dias; Rocha; Grangeiro, 2022).

Em alternativa surge o líder transacional, baseado num sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder, em função do resultado dos objetivos determinados. Desta forma, Bass (1999, citado por Dias; Rocha; Grangeiro, 2022) definem este tipo de liderança como um relacionamento de troca entre o líder e os seus liderados, no qual o líder visa e prioriza os seus



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

interesses pessoais. Assim, existem três fatores que influenciam diretamente o trabalho realizado da equipa: 1) Recompensa contingente; 2) Gerenciamento ativo por exceção; 3) Gerenciamento por exceção passivo. Por sua vez, para Castanheira e Costa (2015), este tipo de liderança distingue-se da liderança transformacional na medida em que o líder apenas indica quais os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não motivando, nem influenciando a equipa na decisão de tarefas ou estratégias para os atingir. Nye (2009, citado por Neves; Henriques, 2019), também refere que estes dois tipos de liderança não são opostos, e podem-se complementar, podendo os dois ser adotados para uma liderança eficaz.

MÉTODO

Do ponto de vista conceptual, a presente pesquisa, tratando-se de uma análise quantitativa, baseia-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição e avaliação de variáveis comportamentais passíveis de serem medidas, comparadas e relacionadas no decurso do processo de investigação empírica. Desta forma, foi delineado um plano de investigação estruturado e estático, no qual o investigador assume um papel externo ao estudo, estando preocupado com questões de objetividade (Coutinho, 2011).

Neste seguimento, o objetivo da presente pesquisa é identificar e compreender as características que a comunidade educativa mais aprecia num líder em contexto educacional, especificamente num Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL).

A técnica de recolha de dados é um inquérito por questionário, o qual foi elaborado pelos autores do presente estudo, uma vez que se trata do instrumento mais comum em estudos de grande escala, permitindo auscultar um número significativo de sujeitos relativamente a um determinado fenómeno social, o que possibilita a quantificação dos dados recolhidos que originam inferências e generalizações (Batista *et al.*, 2021). O instrumento é estruturado e dividido em duas partes. A primeira parte centrou-se na recolha de dados sociodemográficos dos participantes e a segunda parte destinou-se a questões de escolha múltipla, de seleção consoante o grau de concordância numa escala de Likert de 5 pontos e ainda uma pergunta de resposta aberta. A razão para a elaboração do questionário deveu-se ao facto de não ter sido possível encontrar nenhum instrumento pré-existente que abordasse as questões e a temática, de acordo com os objetivos definidos.

No âmbito da metodologia adotada para este estudo, optou-se pelo uso da ferramenta Google Forms para a distribuição do questionário e posterior recolha de dados. Esta escolha justificase pela sua acessibilidade *online* e pela facilidade de utilização, características que permitiram alcançar eficazmente a amostra desejada sem complicações logísticas significativas.

Foi utilizada uma amostra por conveniência, composta por um conjunto de indivíduos com relação direta com a organização, nomeadamente, clientes (familiares de crianças) e colaboradores de um centro de estudos e Atividades de Tempos Livres (ATL), localizado na zona da grande Lisboa.

Relativamente aos dados sociodemográficos da amostra, esta é composta por indivíduos de ambos os sexos, pertencendo a maioria ao sexo feminino (71,3%), contrapondo com a percentagem



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

de respostas do sexo masculino (28,7%). Quanto às faixas etárias, a idade predominante nas respostas ao questionário compreende-se entre os 36 e os 46 anos.

Para além disso, antes de disponibilizar o questionário, foi realizado um pré-teste com um pequeno grupo de participantes, previamente selecionados, como forma representativa da população-alvo do estudo. Este pré-teste permitiu a garantia da clareza, relevância e adequação das questões, tornando possível uma adaptação e reformulação de alguns tópicos insuficientemente claros numa primeira abordagem. Assim, esta pré-abordagem permitiu que os dados recolhidos se caracterizassem como válidos e confiáveis para a posterior análise do mesmos.

Importa também salientar que, antes de responder ao questionário, os inquiridos foram informados acerca das intenções e objetivos do estudo, dos procedimentos associados e ainda, do anonimato das respostas. Estas medidas permitiram que os participantes respondessem de forma honesta, não comprometendo a sua identidade. Para além disso, possibilitaram o cumprimento dos princípios éticos, baseados nas normas éticas para a condução de investigações científicas.

Por fim, para a análise dos resultados, os dados foram tratados e organizados em programas próprios, com a segurança no armazenamento das informações recolhidas, protegendo, assim, a privacidade dos participantes e a integridade dos dados. Desta forma, os dados foram, primeiramente, organizados em tabelas e foram selecionados recursos estatísticos capazes de demonstrar, descritiva e organizadamente, os resultados obtidos. Assim, a análise dos resultados envolveu a categorização e a codificação preliminar do conteúdo das respostas, permitindo uma análise sistemática e objetiva.

RESULTADOS

Os resultados advêm das respostas fornecidas pela amostra ao questionário implementado. Assim, importa referir que o mesmo foi respondido por 101, do Universo de 300 indivíduos que compõem a organização, representando 34% da população-alvo, formada por clientes e colaboradores.

Relativamente às características sociodemográficas, os inquiridos encontram-se com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ou mais, sendo a faixa etária predominante (62,4%) o intervalo entre os 36 e os 46 anos. Esta preponderância sugere que a maioria dos participantes são profissionais já com alguns anos de carreira, o que pode influenciar as suas perspetivas acerca da liderança e do ambiente organizacional. Relativamente às restantes faixas etárias quer os jovens entre os 18 e os 24 anos, quer os inquiridos com idade superior a 58 anos, representam frações de 5,0% e 2,0%, respetivamente. Desta forma, é possível concluir que houve uma menor participação nas extremidades da distribuição etária.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

Tabela 1
Faixa etária dos participantes

Idade	%
18-24 anos	5 %
25-35 anos	7,9 %
36-46 anos	62,4 %
47-57 anos	22,8 %
58-65 anos ou mais	2 %

No que diz respeito à relação da amostra com a empresa, a maioria dos participantes (72,3%) são clientes da organização, enquanto os restantes (27,7%) são colaboradores. Esta questão assume grande importância, na medida em que as perceções dos participantes podem variar significativamente entre si. O mesmo acontece uma vez que, enquanto colaboradores, os indivíduos estão diretamente envolvidos com a gestão interna da empresa e enquanto clientes, apenas, experienciam o resultado dessa liderança, avaliando-a de forma externa e indireta.

Tabela 2
Relação com a empresa

Relação com a empresa	%
Colaborador	27,7%
Cliente	72,3%

Quanto à análise das respostas de escolha múltipla, nomeadamente à questão: “Na sua opinião, quais das seguintes capacidades são essenciais para um verdadeiro líder?”, a opção mais destacada pelos participantes (90,1%), foi a capacidade de “Motivar e inspirar a equipa”. Para além desta, também se evidenciam as capacidades de “Comunicar eficazmente” e “Colaborar em equipa”, com uma percentagem igual de seleção (69,3%). Desta forma, é possível concluir que as três principais características eleitas pelos inquiridos vão ao acordo dos principais princípios da liderança democrática, na qual o líder não só é capaz de promover a organização e a motivação da sua equipa, como também de incluir a mesma nas tomadas de decisão (Fraga, 2018). Ademais, é distinguida, pelos participantes, a capacidade de “Valorizar os outros” (58,4%), também reconhecida no líder democrático, dado que o mesmo tem a capacidade de ouvir e valorizar a sua equipa (Borelli & Mendes, s.d.). Por fim, relativamente a esta questão, existem ainda dois aspetos que são, juntamente com os já referidos, notados pela amostra com mais de metade das escolhas (56,4%). Estes referem-se à capacidade de “Tomar decisões” e de “Assumir responsabilidades”, característica da liderança autocrática, na qual a tomada de decisões é completamente da responsabilidade do gestor. Borelli e Mendes (s. d.), apontam esta particularidade como uma vantagem deste tipo de liderança uma vez que, para além da redução do stress nos funcionários, as decisões podem ser tomadas com mais rapidez, não havendo a necessidade de consultar outros membros da equipa. A Tabela 3 organiza as



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

principais capacidades destacadas num líder, pela amostra, de acordo com a informação recolhida no questionário.

Tabela 3
Capacidades relevantes num líder

Capacidades	%
Comunicar eficazmente	69,3%
Tomar decisões	56,4%
Gerir o desempenho da equipa	47,5%
Colaborar em equipa	69,3%
Desenvolver soluções criativas	29,7%
Ser exemplar na sua função	43,6%
Motivar e inspirar a equipa	90,1%
Valorizar os outros	58,4%
Desenvolver estratégias	42,6%
Assumir responsabilidades	56,4%

Relativamente à questão “Na sua opinião, quais são os atributos essenciais de um verdadeiro líder?”, é possível verificar uma convergência entre os atributos valorizados e as características destacadas na questão anterior. Desta forma, os atributos mais prezados pela amostra, num líder, são a “Ética” (71,3%), a “Integridade” (68,3%), a “Empatia” (64,4%) e “Capacidade de influenciar e motivar” (62,4%), atributos referidos por Trigo e Costa (2008) como essenciais à liderança educacional, caracterizada como uma liderança capaz de destacar valores éticos e morais, debruçando-se não só, no papel individual, como no coletivo.

Para além destas, destacam-se as respostas relativas aos atributos de “Tomar decisões” (61,4%), “Comunicar” (60,4%) e “Delegar” (60,4%), selecionadas por mais de metade dos participantes. Estas habilidades caracterizam-se como interdependentes e complementares, uma vez que uma boa comunicação é fulcral a uma delegação eficiente, da mesma forma em que delegar corretamente facilita uma boa gestão de tempo e recursos. Assim, com as respostas obtidas, é possível verificar que estes atributos se caracterizam como fundamentais a uma liderança eficaz, capaz de promover o sucesso, não só da organização, como dos seus colaboradores. Na Tabela 4 encontram-se apresentados os atributos essenciais a um líder, destacados por parte dos participantes.

Tabela 4
Atributos essenciais à liderança

Atributos	%
Integridade	68,3%
Ética	71,3%
Visão de futuro	49,5%
Transparência	44,6%
Empatia	64,4%
Humildade	52,5%
Resiliência	35,6%
Capacidade de delegar	60,4%



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

Assertividade	50,5%
Capacidade de influenciar e motivar	62,4%
Raciocínio estratégico	34,7%
Flexibilidade	31,7%
Iniciativa	38,6%
Capacidade de comunicação	60,4%
Cooperação	37,6%
Responsabilidade	57,4%
Comprometimento	38,6%
Capacidade de tomar decisões	61,4%
Sinceridade	46,5%

Quanto ao estilo de liderança mais adequado ao contexto educacional, os resultados revelam uma clara preferência, dos inquiridos, pelo estilo democrático com 86,1% das respostas, elegendo-o como o estilo mais eficaz nesta área. Tal como referido por Borelli e Mendes (s. d.), o líder democrático assume uma visão ampla, capaz de compreender e escutar as crenças e os ideais da equipa, promovendo a motivação da mesma. Assim, este estilo de liderança é caracterizado pela sua abordagem inclusiva e participativa, valorizando a contribuição de todos os membros e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio mútuo, crucial ao ambiente educativo e à formação de crianças e jovens. Ademais, as respostas ao questionário, encontram-se de acordo com Cabral *et al.*, (2015), ao afirmarem que o estilo democrático situa-se como uma proposta pertinente e inovadora à gestão educativa uma vez que é capaz de articular as ideias de todos os agentes, possibilitando e incentivando o envolvimento de todos no ambiente escolar.

Tabela 5

Estilo de liderança mais adequado ao contexto educativo

Estilo de liderança	%
Estilo Democrático	86,1%
Estilo Liberal	9,9%
Estilo Autocrático	4%

A análise de resultados relativamente à questão de concordância: “Considera que o estilo de liderança é determinante para o envolvimento dos agentes educativos na instituição?”, na qual os inquiridos tiveram de responder de acordo com a escala de Likert, revelou que a grande maioria dos participantes (93%) concorda ou concorda completamente com a informação, considerando, assim, o estilo de liderança relevante e determinante no envolvimento dos agentes educativos. As respostas a esta questão evidenciam a importância do estudo e a análise dos diferentes tipos de liderança e consequentes líderes, na medida em que os mesmos possuem impacto direto na envolvimento dos restantes agentes. Assim, o estudo desta temática, permitirá não só a compreensão do impacto da liderança, como também uma melhoria na eficácia organizacional, o que corrobora as ideias de Bento (2008), ao afirmar que a análise do impacto que alguns indivíduos têm sobre as suas organizações tem despertado um interesse crescente, nos últimos tempos.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

Por fim, a análise das percepções sobre a liderança, conforme expresso pelos inquiridos, proporcionou uma visão detalhada das características, qualidades e capacidades que definem um verdadeiro líder. Assim, as respostas fornecidas pela amostra resultam num perfil que emerge um conjunto de característica, competências e valores fundamentais e altamente valorizados no contexto educacional.

Relativamente às características de liderança, foram destacadas a capacidade de motivação e inspiração, uma vez que alguns inquiridos descreveram um líder como *“É alguém que nos motiva, influencia de forma positiva, inspira e transforma”*. Por sua vez, a inspiração, frequentemente associada à capacidade de alguém servir como exemplo a seguir, foi evidenciada por expressões como *“É o exemplo”* e *“Um verdadeiro líder inspira e orienta”*. Estas afirmações sublinham que, além de direcionar, um líder eficaz, é também uma fonte de motivação contínua, que inspira os outros a alcançarem os seus objetivos, como ilustrado na resposta *“Um líder é aquele que inspira os outros a alcançar os objetivos pretendidos.”*

Na categoria das competências, são quatro as categorias destacadas, nomeadamente a comunicação, a gestão, a decisão e a estratégia. A habilidade comunicativa é vista como fundamental, como se pode verificar nas respostas dos inquiridos, como *“Tem a capacidade de comunicação”*. Relativamente à gestão, espera-se que o um líder *“(...) saiba gerir e ter poder num grupo”*, enfatizando a capacidade de delegação e gestão, já referidas em questões anteriores. Por fim, a capacidade de tomar decisões informadas e estratégicas também se considerou crucial, em resposta como *“Um bom líder deve saber levar as pessoas a tomar decisões”*, refletindo um equilíbrio entre autoridade e colaboração. Estrategicamente, a visão de longo prazo justifica descrições de líderes que *“(...) impulsionam a empresa para resultados de curto, médio e longo prazo”*, destacando a necessidade de um planeamento cuidadoso e orientado para o futuro.

Quanto aos valores, a responsabilidade, a ética, a honestidade e a empatia foram os principais referidos pelos participantes, refletindo-se em respostas como: *“Um líder é alguém responsável (...)”* e *“(...) exemplarmente ético (...)”*, indicando que a integridade e conduta não são apenas desejáveis, mas esperadas em posições de liderança. Tal como a honestidade, a empatia é diretamente mencionada como um traço essencial para fomentar um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo, no qual o líder *“(...) sabe colocar-se no lugar do outro”*.

Assim, é possível concluir através das respostas, que, um verdadeiro líder distingue-se, não só pelas suas habilidades técnicas e estratégicas, mas também pelo seu caráter e pela sua capacidade de inspirar e motivar. Este tipo de líderes valorizam a comunicação aberta, tomam decisões ponderadas, planeiam estrategicamente e conduzem com um sentido de responsabilidade e ética, conseguindo, desta forma, alcançar os objetivos organizacionais e, também, cultivar um ambiente de trabalho positivo e ético, promovendo um legado de integridade e respeito mútuo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

CONSIDERAÇÕES

Este estudo envolveu uma amostra de pais e Encarregados de Educação de 270 crianças, com idades compreendidas entre os 6 e os 16 anos, e de 30 funcionários. A escolha deste ATL para a realização do estudo deveu-se, em parte, à proximidade geográfica e relacional que os autores mantêm com a instituição, bem como ao interesse manifestado pela temática investigada.

Após a análise dos resultados, é possível concluir que para além da capacidade de motivar e inspirar a sua equipa, um verdadeiro líder é aquele que possui, não só competências de comunicação e delegação, como também atributos ao nível da ética, empatia e integridade. Os resultados obtidos validaram também o estilo de liderança democrático, como o mais adequado ao contexto educativo, algo que correspondeu às previsões dos autores. Ademais, foi possível concluir que a grande maioria das definições de um líder vão ao encontro de competências e valores, revelando uma valorização das características socio emocionais, em comparação com as competências técnicas necessárias ao contexto.

Sugere-se que, em estudos futuros se possa aplicar este questionário a uma amostra maior e, por exemplo, numa zona rural, de forma a comparar e contrastar as dinâmicas e necessidades específicas adjacente aos diferentes contextos geográficos. A expansão do estudo poderá enriquecer a compreensão das variações operacionais e das práticas pedagógicas adaptadas a contextos menos urbanizados.

Este estudo, abordando um tema atual, pertinente e de grande relevância, garante que as descobertas são aplicáveis aos desafios contemporâneos enfrentados por instituições educativas, particularmente em ambientes urbanos, apresenta algumas fragilidades que devem ser consideradas, como limitação em relação ao tempo disponível para a validação do instrumento de pesquisa, o que poderia comprometer a generalização dos resultados obtidos. Para futuras investigações, seria benéfico incorporar uma fase de validação metodológica mais rigorosa e, possivelmente, a inclusão de ferramentas quantitativas que complementem a análise de conteúdo e dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C.; CAVAZOTTE, F. D. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 516-532, 2018.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A Importância da Liderança nas Organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BAGWELL, J. Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. **Journal of School Administration Research and Development**, v. 5, n. 1, p. 30-34, 2020.

BATISTA, B.; RODRIGUES, D.; MOREIRA, E.; SILVA, F. Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. *In*: SÁ, P.; COSTA, A. P.; MOREIRA, A. **Reflexões em torno de Metodologias de Investigação**: recolha de dados. [S. l.]: UA Editora, 2021. p. 13-36.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

CARACTERÍSTICAS DE LÍDER NUM CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES
 André Rodrigues, Ricardo Marques, Mário Durão

BENTO, A. V. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. **Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas**, p. 145-157, 2008.

BORELLI, L. B.; MENDES, C. P. **As Diversas Faces de um Líder: A Liderança na atualidade**. São Paulo: Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2018.

CABRAL, M. S. N.; SOUSA, M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. Estilos de Liderança no Contexto da Gestão Escolar Democrática: Algumas apreciações. **Revista Signos**, v. 36, n. 2, p. 139-149, 2015.

CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. A. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1988.

CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Revista Multidisciplinar, Humanidades e Tecnologias**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.

COUTINHO, C. P. **Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**. Lisboa: Edições Almedina, 2011.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de género. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

FRAGA, T. M. R. **O Impacto da Liderança na Performance Organizacional**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2018.

FULLAN, M.; HARGREAVE, A. **Por que é vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola**. Porto: Porto Editora, 2001.

JÚNIOR, A. P.; NETO, J. M. S.; PEDRUZZI, N. L. I.; CARDOSO, R. R. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Sustenerre - Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 248-261, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, C.; HENRIQUES, S. Estilo(s) de liderança dos diretores em escolas públicas não agrupadas do ensino secundário e região do alentejo. *In: Liderança Educacional - contributos da investigação*. [S. l.]: LE@D - Laboratório e Educação a Distância e eLearning, 2019. p. 8-28.

PEREIRA, I. A. Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre a sua identidade organizacional. **Revista Educationis**, v. 8, n. 1, p. 9-22, 2019.

ROBBINS, S. P.; YAMAMOTO, S. M. **Lidere & Inspire-A verdade sobre a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

SERGIOVANNI, T. J. **Novos caminhos para a liderança escolar**. [S. l.]: Edições Asa, 2004.

SILVA, M. F. **Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios: Desempenho/Eficácia Organizacional**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, 2010.

TRIGO, J. R.; COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 61, p. 561-581, 2008.