



A LIDERANÇA DISTRIBUÍDA
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA FACULDADE DE ENGENHARIA DA
UNIVERSIDADE DO PORTO SOBRE A MATERIALIZAÇÃO DA
LIDERANÇA ENTRE OS DIFERENTES AGENTES

por

Ricardo Joaquim da Silva Lourenço

Dissertação do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2012

NOTA BIOGRÁFICA

Eu, Ricardo Joaquim da Silva Lourenço, sou natural do concelho de Penafiel, Distrito do Porto, e nasci a 9 de março de 1977.

Licenciei-me em Contabilidade e Administração no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Iniciei, no ano letivo de 2008/2009, a frequência do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que terminará com a elaboração da presente dissertação.

Com 17 anos de experiência profissional, sou, atualmente, o responsável pela orientação, coordenação e supervisão das atividades desenvolvidas no Gabinete do Património do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, o qual engloba a coordenação dos serviços de: aquisição de bens, serviços e empreitadas; imobilizado; manutenção; gestão de stocks de bens de consumo corrente; auxiliares; e expediente e arquivo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Manuel da Graça, pelos valiosos conselhos e orientações, sem os quais dificilmente terminaria a dissertação no presente ano letivo.

De igual modo, agradeço à Professora Doutora Luísa Helena Pinto pelas suas valiosíssimas aulas sobre liderança.

Agradeço também aos meus colegas de curso, pois sem a vossa amizade, e constante entreatada, seria bem mais difícil concluir o mestrado enquanto trabalhador-estudante.

À minha colega de trabalho, Carla Carneiro, pelo seu precioso apoio na tradução do texto do resumo da dissertação, deixo aqui um especial agradecimento.

Aos colegas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, deixo aqui patente um especial agradecimento, sem o vosso exemplo dificilmente teria a força suficiente para concluir o mestrado.

Ora, também devo deixar patente um especial agradecimento aos Professores Doutores, Sebastião José Cabral Feyo de Azevedo, atual Diretor da FEUP, Manuel António de Matos Fernandes, atual Dirigente do Departamento de Engenharia Civil da FEUP, e Maria Arminda Costa Alves, atual Dirigente do Departamento de Engenharia Química da FEUP, pela disponibilidade, simpatia e cordialidade demonstradas. Sem a vossa disponibilidade para a realização das entrevistas, dificilmente conseguiria terminar esta dissertação no presente ano letivo.

Para os meus pais, irmãos, esposa e para o meu pequenino Martim um especial e emocionado agradecimento, mas também um pedido de desculpa, pois, pela minha ausência ao longo deste processo, tenho sido tudo, menos um bom filho, irmão, marido e pai. Porém, este trabalho é nosso e, doravante, prometo que estarei sempre presente.

RESUMO

A presente dissertação tem como objeto de estudo a materialização da liderança, entre os diferentes agentes, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

Considerando a vastíssima literatura disponível e as inúmeras definições provenientes dos diversos estudos sobre liderança, a nossa análise focalizou a perspetiva da Liderança Distribuída, pois, tendo em conta as recentes e consecutivas investigações, esta evidencia-se na materialização da liderança nas universidades (Bolden *et al*, 2009).

O nosso trabalho empírico está assente no uso de uma metodologia qualitativa, isto é, recorremos a entrevistas semiestruturadas, complementadas com a consulta de alguns documentos oficiais, as quais tiveram como propósito demonstrar se a materialização da liderança na FEUP está em conformidade com os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, ou seja, se existe na FEUP **a percepção – e a consequente materialização** – de que, e conforme referem Harris e Spillane (2008):

- a materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional;
- os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança; e
- de acordo com Gronn (2002) e Elkins e Keller (2003), considerando a liderança uma atividade coletiva, como promove e concretiza as seguintes propriedades:
 - a interdependência;
 - a coordenação; e
 - a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior (*Boundary Spanning Activity*).

Através da articulação entre as respostas dos entrevistados, a informação dos documentos consultados e os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, confirma-se que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída.

ABSTRACT

This thesis object of study is the materialization of leadership amongst the different agents in the Faculty of Engineering of University of Porto (FEUP).

Considering the vast literature available and the many definitions within several leadership studies, this analysis focused on the perspective of the Distributed Leadership, for this is evident in the materialization of leadership in universities, when you take into account the recent and consecutive researches (Bolden et al, 2009).

Our empirical work is based on the use of a qualitative methodology, i.e., we resorted to semi-structured interviews, complemented by consulting some official documents, in order to demonstrate whether the materialization of leadership in FEUP observes the main results exposed in empirical literature review, that is, if there is a perception in FEUP – and the consequent materialization - that, and as referred by Harris and Spillane (2008):

- the realization of a distributed leadership promotes positive organizational outcomes, student learning and faculty adjustment to continuous changes in its organizational context;
- the led are a key element in the practice of that leadership, and
- according to Gronn (2002) and Elkins and Keller (2003), considering the leadership a collective activity, how promotes and implements the following properties:
 - interdependence;
 - coordination, and
 - transposing of the organization "borders" to keep it connected to the exterior (Boundary Spanning Activity).

By linking the interviewees' answers, the information from documents consulted, and the main empirical results exposed in the reviewed literature, one can confirm that the materialization of leadership in FEUP is, in fact, distributed.

Keywords: leadership, distributed leadership, higher education.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

NOTA BIOGRÁFICA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Noção de liderança	3
2.1.1. A distinção entre liderança e gestão.....	7
2.1.2. Concepções de eficácia da liderança	7
2.2. A Liderança Distribuída e as outras abordagens.....	8
2.3. A liderança nas universidades.....	32
2.4. A Liderança Distribuída nas universidades	36
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	41
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXO 1 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	66
Entrevista Semiestruturada 1	66
Entrevista Semiestruturada 2	70
Entrevista Semiestruturada 3	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabela 1.1. – Uma tipologia das concepções de liderança.....	10
Tabela 1.2. – Evidências que demonstram a percepção sobre a importância da materialização de uma liderança distribuída, do papel preponderante dos liderados nessa materialização e de se assegurar a promoção da interdependência, da coordenação e da transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.....	53
Tabela 1.3. – Evidências que comprovam que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída, que os liderados também têm um papel preponderante nessa materialização e como se efetiva a melhor interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.....	56
Figura 1.1. – Estratégias e abordagens de liderança nas universidades.....	37

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Em Portugal, as maiores instituições de ensino superior públicas dividem-se num sistema binário, o ensino universitário e o ensino politécnico, mas, por simplificação, doravante serão designadas por universidades.

Corroborando Bolden *et al* (2009), as universidades são organizações seculares, têm fortes ligações políticas, empresariais, culturais e sociais, são responsáveis pela educação superior da atual e futura geração e são as principais criadoras de novo conhecimento. Estas peculiares características evidenciam, claramente, a incisiva influência e responsabilidade social que têm na sociedade.

Porém, as universidades enfrentam novos concorrentes e desafios, os quais têm provocado a sensação de estarem no “meio da estrada”, pois “devem” fazer mais com menos.

Ora, tendo em conta o contexto das universidades, esses desafios provêm:

- da expansão da economia baseada no conhecimento;
- da implementação do Processo de Bolonha;
- da acreditação e avaliação das universidades e dos seus ciclos de estudo;
- do novo regime jurídico (RJIES);
- da redução do financiamento público nos seus orçamentos; e
- da crucial promoção da conexão de “agendas” e interesses internos e externos, tendo em conta os projetos em comum, alguns de escopo internacional.

Por tudo isto, provavelmente, serão necessárias novas abordagens de gestão e/ou de liderança, sendo certo, porém, tendo em conta as recentes e consecutivas investigações, evidencia-se a abordagem da liderança distribuída na materialização da liderança nas universidades (Bolden *et al*, 2009).

Assim sendo, pretendemos demonstrar – através do estudo exploratório na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) sobre a materialização da

liderança entre os diferentes agentes – se a materialização da liderança na FEUP está em conformidade com os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, isto é, se existe na FEUP **a percepção – e a consequente materialização** – de que, e conforme referem Harris e Spillane (2008):

- a materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional;

- os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança;

e

- de acordo com Gronn (2002) e Elkins e Keller (2003), considerando a liderança uma atividade coletiva, como promove e concretiza as seguintes propriedades:

- a interdependência;

- a coordenação; e

- a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior (*Boundary Spanning Activity*).

Então, nesta dissertação, começaremos por apresentar o conceito de liderança e as suas diversas abordagens.

De seguida, apresentaremos a metodologia da investigação e um breve enquadramento da história da FEUP, mas também do seu posicionamento atual, pois só assim se perceberá o contexto do nosso objeto de estudo.

Depois, apresentaremos os resultados, isto é, evidenciaremos que se confirma – através da articulação entre as respostas dos entrevistados, a informação dos documentos consultados, e os principais resultados empíricos expostos na literatura revista – que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída.

No final, demonstraremos a principal limitação ao estudo, mas também uma alternativa para a investigação futura.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Noção de liderança

Antes de avançarmos com a descrição da noção de liderança, parece-nos relevante apresentar o respetivo enquadramento teórico.

Assim sendo, e de acordo com Afonso (2009), a Ciência Organizacional, através do Comportamento Organizacional, tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional e o modo como os processos e práticas internas influenciam indivíduos e grupos. Entre os seus tópicos contam-se os processos individuais (a perceção, a comunicação, a motivação) e os processos grupais (a liderança, a tomada de decisão).

Desta forma, o Comportamento Organizacional surge como disciplina indispensável à produção de climas organizacionais favoráveis ao processo de acomodação dos indivíduos nas organizações, de modo a permitir o empenhamento das pessoas que nelas trabalham.

Uma de muitas e possíveis definições para organização, evidencia que uma organização é qualquer grupo de indivíduos, ligados por redes de comunicação, que coordenam as suas atividades para alcançarem um ou mais objetivos, tendo como propósito principal a maximização da taxa de crescimento do seu capital: entendendo-se capital, em sentido lato, como todos os recursos da organização, sejam eles humanos, materiais ou intangíveis (Jesuíno, 2005).

Ora, entre o conjunto de temáticas que enformam o conhecimento organizacional, e de acordo com Afonso (2009), a liderança emerge como a que mais interesse tem suscitado entre os investigadores, pelo conjunto dos elementos envolvidos no processo (definição de objetivos, motivação, comunicação, inteligência emocional, dinâmica de grupo, delegação, tomada de decisão, etc.).

Conforme refere Jesuíno (2005), e com base no Dicionário de Morais (1980), a liderança é o neologismo correspondente a líder, significando a qualidade ou função de líder, governança. Por seu turno, líder é a grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*, e significa, em português, guia virtual e, em brasileiro, condutor.

Em português, o conceito de liderança tem como antecedentes a “arte de comando”, de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense e que chega, aliás, aos nossos dias. Tal como a expressão sublinha, comando é aí encarado como arte e não como ciência e o seu ensino processa-se muito mais a partir do estímulo do exemplo, com contacto com as “vidas célebres”, cristalizado no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico. A “arte de comando”, tal como os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessa-se muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo ator que dirige do que pelo processo de direção.

Com o advento das ciências sociais, a partir do século dezanove, e, nomeadamente, com os progressos que irão verificar-se tanto em psicologia como em sociologia e, mais recentemente, em psicologia social, o tema da liderança “laicizou-se” perdendo parte da sua aura misteriosa e enigmática.

Ainda segundo Jesuíno (2005), o tema da liderança – sobretudo no quadro do comportamento organizacional em que tende a confundir-se com o conceito de gestão – tem recebido grande atenção por parte dos investigadores. O ritmo de estudos dedicados ao tema será da ordem dos 170 por ano. Não obstante esta enorme profusão de estudos, os resultados obtidos são escassos e decepcionantes.

De facto, a infinita acumulação de dados empíricos não produziu uma compreensão integrada da liderança, e, enquanto processo psicológico, continua pouco conhecida e os poucos conhecimentos reunidos revelam-se, além disso, pouco aplicáveis. Este resultado afigura-se paradoxal se tivermos em conta que esta é uma das poucas áreas da ciência social com uma história verdadeiramente cumulativa de pensamento e investigação (Jesuíno, 2005).

Ora, e conforme referem Jesuíno (2005) e Rego (1998), existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir. Em todo o caso, há suficiente sobreposição entre as diferentes definições, permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização mínima do conceito:

- alguns advogam que a liderança é levada a cabo **por uma pessoa específica** que, no grupo, exerce o papel de líder; esse papel inclui responsabilidades e

funções que não podem ser partilhadas pelos restantes membros (os seguidores ou liderados), sob pena de se prejudicar a eficácia do grupo;

- uma das mais simples considera-a como sendo o processo através do qual **um indivíduo** influencia outros membros do grupo, tendo em vista o alcance das metas organizacionais ou do grupo;

- uma outra defende que ela é um conjunto de atividades de **um indivíduo** que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o propósito do grupo;

- outros advogam que a liderança **é o processo** de influenciar as atividades de **um indivíduo ou grupo** no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas **numa dada situação** (trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de **outras variáveis situacionais**); e

- definição mais “complexa” é a que considera que se trata de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou à organização.

Muitas outras definições existem e os pontos de divergência são muitos. Uma das maiores polémicas, envolve a questão de se saber se a liderança é um processo coletivo partilhado por todos os membros do grupo ou se, pelo contrário, resulta de uma especialização de papéis em que alguém se especializa no papel de líder (Rego, 1998).

De facto, há vários defensores da tese que é mais útil estudar a liderança como um processo, do que estudar o líder como um indivíduo. Nessa lógica, qualquer membro de um sistema social (grupo, organização, ...) pode exercer atividades de liderança em determinados momentos, não havendo uma distinção clara entre líderes e seguidores. Assim, por exemplo, algumas pessoas exercem influência sobre o grupo em determinadas matérias, enquanto outras a exercem noutros domínios ou momentos.

Então, e “tentando” sintetizar, a liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos: líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia, não há liderança. Embora esta possa parecer uma verdade de *Monsieur de la Palisse*, importa realçá-la, é que a maior parte das pesquisas tem-se debruçado sobre os líderes e bastante menos sobre os seguidores e as relações entre uns e outros.

Aliás, e ainda segundo Rego (1998), quase instintivamente, a maior parte de nós tende a ver nos líderes uma espécie de “grandes homens” que podem determinar o sucesso ou insucesso dos grupos e organizações. Esquecemo-nos, então, da importância dos seguidores (sejam eles membros organizacionais, jogadores de futebol ou quaisquer outros participantes de atividades coletivas) e das circunstâncias ambientais que podem estar fora do controlo de uns e outros.

Porém, conseqüentemente – e tendo em conta que as diferentes abordagens foram surgindo numa tentativa de ultrapassar os decepcionantes resultados empíricos da abordagem precedente, e conforme refere Jesuíno (2005) – nos estudos mais recentes predomina a perspectiva da liderança enquanto processo de influência social.

Assim sendo, o processo de liderança passou a ser considerado como um processo de influência partilhado pelos membros do grupo ou da organização, tornando-se deste modo mais difuso e omnipresente. Neste novo “cenário” os líderes, enquanto protagonistas da mudança, perdem muito da importância que uma visão menos distanciada lhes atribui. A liderança é assim tematizada como uma função de grupo, como propriedade dum campo de forças em processo de reequilíbrio, e não como fluxos influenciados provenientes dum centro bem localizado (Jesuíno, 2005).

Em suma, a liderança é uma relação e um processo e é a qualidade dessa relação e desse processo que faz a diferença (Graça, 2010).

E, conforme Vugt *et al* (2008), não obstante a “menor” importância que lhe é dada nos tempos de paz e prosperidade, a liderança passa a ser um assunto de “vida ou morte” quando os políticos iniciam uma guerra ou quando alguns líderes “jogam” com as nossas poupanças de uma vida inteira ou quando alguns líderes religiosos criam seitas violentas, as quais, e “sem hesitações”, perpetraram os atentados mais cruéis.

2.1.1. A distinção entre liderança e gestão

Segundo Rego (1998), uma controvérsia não menos relevante é a que envolve os conceitos de liderança e gestão. É claro que uma pessoa pode ser líder sem ser um gestor, ou ser um gestor sem liderar? Poucos propõem que as duas coisas sejam equivalentes, sendo no grau de sobreposição que reside o desacordo.

Alguns autores defendem que a distinção deve tomar em consideração o nível organizacional em análise. Assim, a liderança exercida nos níveis operacionais pode ser considerada como uma atividade subsidiária da atividade de gestão. Contrariamente, nos executivos de topo, as atividades de gestão passam a ser subsidiárias, emergindo a liderança como a atividade mais importante.

Não obstante as diversas definições que existem, conforme refere Jesuíno (2005), as dificuldades teóricas de distinção entre poder, autoridade e liderança, e o maior ou menor peso concedido pelos estudiosos a um ou outro conceito, vão refletir-se no quadro disciplinar do comportamento organizacional.

Daquela ambiguidade, resulta a indefinição, na literatura, na delimitação das fronteiras dos conceitos de liderança, gestão, administração, direção, chefia, comando e supervisão.

Sob certos aspetos e para certos autores, a liderança pode ser considerada como o conceito mais geral, sendo a gestão um caso particular do exercício de liderança e da concretização dos objetivos organizacionais. Outros, no entanto, consideram o conceito de gestão como mais geral, envolvendo atividades como, planejar, organizar, dirigir e controlar, limitando-se a função de liderança apenas aos aspetos mais diretamente relacionados com as pessoas, ou seja, a direção e o controlo.

Porém, e ainda segundo Jesuíno (2005), não parece, aliás, existir grande preocupação em distinguir estes conceitos, pois, na literatura corrente sobre comportamento organizacional, são utilizados de forma permutável.

2.1.2. Concepções de eficácia da liderança

Importa ainda apresentar mais uma controvérsia: concepções de eficácia da liderança.

O tema tem sido abordado partindo do pressuposto que os conceitos de eficácia e eficiência se fundem. Simplificando, diríamos que a eficácia respeita ao grau em que a organização realiza os seus objetivos e a eficiência à redução de custos envolvidos nessa realização (Jesuino, 2005).

Tal como as definições de liderança, também as concepções de eficácia variam entre os autores. Uma das maiores distinções reside na seleção do critério que permita medir a eficácia. Uns optam pela eficácia do grupo, outros pela sua sobrevivência (coesão do grupo, motivação dos membros, etc.), alguns pelo crescimento do mesmo, outros, ainda, pela capacidade do grupo de sobreviver às crises (absentismo, despedimentos voluntários, greves, pedidos de transferência, etc.). Também os critérios do crescimento dos lucros, crescimento das vendas, quota de mercado alcançada, têm sido utilizados. Outros, ainda, recorrem a critérios compósitos, combinando diversas abordagens (Rego, 1998).

Atualmente, a eficácia da liderança tem sido objeto de profunda investigação, com recurso ao estudo de diferentes indicadores, nomeadamente a perceção de liderança. Os resultados permitem verificar que nos grupos onde é maior o consenso na perceção de liderança existe um maior empenhamento dos indivíduos nas tarefas organizacionais e, simultaneamente, vivenciam estados de exaustão emocional baixos (Afonso, 2009).

2.2. A Liderança Distribuída e as outras abordagens

A liderança, e de acordo com Graça (2010), não é, de modo algum, uma “coutada” exclusiva da gestão, nem tão pouco da psicologia, mas algo que é inerente à condição humana e à vida em sociedade, pelo que não poderemos restringir a nossa análise aos contributos vindos de um determinado domínio. E não é um tema de agora, mas um tema de sempre, pelo que se impõe aprender com a História e analisar como tem evoluído o seu entendimento.

Ora, segundo Vugt *et al* (2008), que analisaram a liderança numa perspetiva evolucionária, os humanos evoluíram através da vivência em grupo, pois só assim, e através de ações coletivas, conseguiram defender-se dos enormes predadores e caçar os animais necessários para sobreviver. Desde logo, tiveram a necessidade de decidir quais

seriam as atividades imprescindíveis à sua sobrevivência e como e quando as deviam realizar.

Então, são os mecanismos como o planejamento, a comunicação, decidir em grupo, o reconhecimento das competências de cada um, a mútua aprendizagem através da socialização e a gestão dos conflitos intragrupo e intergrupo que parecem estar na origem do aparecimento da liderança (Vugt *et al*, 2008).

Também Cunha e Rego (2005) referem que, embora o estudo sistemático da liderança seja um produto do século XX, os registos sobre a eficácia da liderança são tão antigos como a escrita da história. O tema atrai vasta atenção e tem sido usado para compreender as realizações humanas numa diversidade de campos, desde os grandes generais aos *chefs* culinários.

Como já se compreendeu, a liderança é um conceito dinâmico, merecedor de diferentes interpretações e alvo de várias grelhas de análise ao longo do tempo (Cunha e Rego, 2005). Todavia, e segundo Vugt *et al* (2008), a liderança é um tema crucial, mas muitas vezes incompreendido. Grande parte da incompreensão deve-se à tendência de pensar a liderança em que predomina um dos pólos: o líder.

Porém, recentemente, diversos autores têm vindo a apresentar perspectivas que são mais claras na ênfase que atribuem aos seguidores e às relações entre eles e os seus líderes, mas também mais focadas na materialização da liderança. Uma dessas abordagens é a **Liderança Distribuída**, a qual, e conforme refere Gronn (2008), deve-se a Gibb (1954) a sua “fundação”.

No entanto, e segundo Vugt *et al* (2008), apesar desta perspectiva parecer recente, no ambiente ancestral a liderança era distribuída e situacional. O indivíduo mais qualificado numa determinada tarefa teria uma forte influência sobre as ações coletivas a desempenhar para a prossecução dessa tarefa. Raramente um único indivíduo coordenaria toda a atividade do grupo ou tomaria a maior parte das decisões.

Entretanto, com a burocracia e a diferenciação dos papéis que cada interveniente desempenha no processo de liderança, um só indivíduo – o líder – é, por norma, o responsável por gerir as atividades das organizações e tomar a maior parte das decisões. Todavia, poucos serão os líderes que possuam todas as competências necessárias para desempenhar os múltiplos papéis que o processo de liderança impõe. Essa

“concentração” de funções explica a elevada taxa de insucesso de muitos gestores e também parece estar na génese do “recente” interesse na noção da **liderança distribuída**, isto é, na ideia de que a liderança é um processo que deve ser partilhado (Vugt *et al*, 2008).

Ora, mas antes de descrevermos as considerações sobre a **Liderança Distribuída**, parece-nos relevante apresentar as diferentes abordagens de liderança, pois foram surgindo numa tentativa de ultrapassar os “dececionantes” resultados empíricos da abordagem precedente, sendo certo, porém, e segundo Cunha e Rego (2005), o facto de uma dada abordagem ser mais “moderna” não significa que seja melhor. É provável que traga algo de novo sobre a liderança, mas isso não implica que a abordagem anterior deva ser “abandonada”.

Então, é preferível interpretar cada abordagem como uma nova “janela” sobre a realidade, mais do que como uma solução “milagrosa” que suprime a valia das anteriores. O facto de se verificar que a anterior “janela” não permitia vislumbrar partes dessa realidade apenas significa que a abertura das novas “janelas” é necessária e não que a antiga deva ser encerrada. Por isso, devemos procurar apreender o que cada uma das abordagens sugere, em vez de considerar que as abordagens mais recentes são necessariamente melhores do que as mais antigas e não estranhar que novas abordagens surjam, pois se a realidade das organizações e das sociedades muda, o modo apropriado de liderar também requer mudança (Cunha e Rego, 2005).

Assim sendo, evidenciamos, desde já, a nossa dificuldade em expor uma tipologia que reúna todas as propostas teóricas formuladas até à atualidade. Na melhor das hipóteses, abordamos, **resumidamente**, a literatura mais relevante e informativa produzida durante o século XX e início do século XXI. Uma das muitas tipologias encontra-se resumida na seguinte tabela.

Tabela 1.1. – Uma tipologia das concepções de liderança

	I. Universal	II. Contingencial	III. Valores
Personalidade	1. “O Grande Homem” (carismático; traços do líder universal)	3. Especialista Situacional (traços dos líderes mais eficazes em cada situação)	5. Líder Íntegro (ou Executivo de Nível 5: guia-se por conjunto de valores e atua exemplarmente)
Comportamento	2. Líder Janusiano (comportamentos do líder universal)	4. Líder Camaleónico (comportamentos dos líderes mais eficazes em cada situação)	6. Coach (desenvolvimentista e transformacional; ajuda a definir e a trilhar o caminho)

Fontes: Cunha e Rego (2005) e Jesuíno (2005).

O “Grande Homem” (carismático; traços do líder universal)

Segundo Cunha e Rego (2005), as primeiras abordagens de liderança, que surgem entre o princípio do século XX e o início da 2.^a Guerra Mundial, procuraram os traços do “grande homem”, as características dos indivíduos que nascem dotados para liderar. O líder que estivesse deles dotado seria eficaz em qualquer situação. Por conseguinte, supunha-se a existência de traços de valia universal.

Também Jesuíno (2005) refere que naquele período a investigação sobre liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados. Os líderes eram supostos terem pontuações mais elevadas numa grande variedade de características tanto físicas como psicológicas e, como nem todos os indivíduos eram possuidores de tais qualidades, só os que a elas satisfizessem deveriam ser considerados líderes potenciais. Uma consequência desta perspetiva consistia em privilegiar a seleção em detrimento da formação de líderes. Sendo possível identificar e medir essas qualidades de liderança, tidas como inatas no indivíduo, tornar-se-ia igualmente possível distinguir entre líderes e não líderes. Quanto à formação, ela só seria útil para aqueles que já possuíssem os necessários traços de liderança.

Esta abordagem, e ainda Jesuíno (2005), deu lugar a numerosos estudos, sobretudo no período entre guerras, predominantemente centrados nos traços de inteligência e personalidade.

Porém, e conforme refere Afonso (2009), os trabalhos de investigação desenvolvidos por Stogdill (1948, 1974), tendo revisto um total de 287 (124 e 163, respetivamente) dos estudos existentes, permitiram verificar a **inexistência** de um conjunto de traços que facilitasse distinguir líderes e subordinados. Apenas alguns traços – onde se destaca a inteligência com 35% dos casos – apresentaram diferenças entre os líderes e subordinados.

De facto, as correlações encontradas entre os traços de líder e a liderança são geralmente baixas. Apenas o fator verbal revela valores correlacionais significativos, embora de reduzida densidade, o que pode ser indicador de que a aptidão verbal é o melhor preditor da liderança do que as outras características cognitivas como a memória ou a aptidão numérica.

Contudo, Stogdill salientou a relevância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança – designadamente: a inteligência, a fluência verbal, a autoestima, a estabilidade emocional, a tolerância ao *stress*, entre outros – descrevendo assim o perfil do líder com sucesso:

- o líder é caracterizado por uma busca intensa da responsabilidade e da realização das tarefas, vigor e persistência no sentido dos objetivos, aceitação do risco, procura da originalidade na resolução de problemas, esforço por tomar iniciativa em situações sociais de decisão e ação, prontidão, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interação social dirigidos para o fim em vista.

No entanto, e segundo Cunha e Rego (2005):

- as pessoas que possuem aqueles traços não são necessariamente líderes e, por maioria de razão, não são necessariamente líderes eficazes; todavia, os indivíduos deles desprovidos dificilmente serão líderes eficazes; e
- estas “insuficiências” constituíram o motivo para procurar novas abordagens de liderança.

Não obstante a rara tendência para atualmente se estudar o problema das características psicológicas dos líderes numa perspetiva universalista (Jesuíno, 2005) – segundo Cunha e Rego (2005) – é muito provável, todavia, que a atração humana pelos “grandes homens” não se desvaneça. Muitos seres humanos parecem ter necessidade de sentir que controlam os acontecimentos em seu redor:

- Que melhor modo poderiam ter do que sentir que podem mudar os líderes para, então, mudar os acontecimentos?
- E quem melhor do que os indivíduos dotados de um “dom divino” para induzir nas pessoas a ideia de que é através deles que as crises e as angústias podem ser enfrentadas?

A “entrega” a esses líderes merece, porém, dois comentários:

- O primeiro é otimista. Esperando que os seus líderes sejam capazes de mudar o rumo dos acontecimentos e de transformar as organizações, os seguidores empenham-se nas suas orientações. Daí advêm elevados níveis de

motivação, de empenhamento e de desempenho, que acabam efetivamente por mudar a organização e catapultá-la para mais elevados desempenhos.

- O segundo é menos otimista. Na verdade, é na “entrega” que pode residir, também, o indubitável perigo do “lado escuro do carisma”. Entregando-se completamente aos ditames de um líder, os seus seguidores podem perder o necessário discernimento, enveredando por ações destrutivas de si próprios, dos outros e da própria organização.

Importa ainda referir que, e conforme Afonso (2009), na sua essência, a abordagem dos traços visava a procura do líder universalmente eficaz, isto é, líderes carismáticos dotados de características supremas capazes de influenciar e estimular os subordinados através de uma inspiração “divina”. A correspondência entre esta noção e a liderança carismática é evidente.

A liderança carismática foi muito bem caracterizada por Klein e House (1995), estabelecendo uma analogia com o triângulo do fogo. O carisma resulta da conjugação de três elementos: líder (faísca ou temperatura de ignição); seguidores (combustível ou matéria inflamável) e o ambiente propício (oxigénio). A liderança carismática, à semelhança do fogo, ocorrerá apenas na presença dos três elementos.

Ora, e conforme refere Afonso (2009), atualmente, é aceite que a liderança carismática se desenvolve em torno do carisma. No entanto, considerá-lo como resultante de um atributo pessoal ou da situação, ou da interação de ambos, tem evidenciado alguma controvérsia.

Contudo, a conceção que pugna pela interação é hoje comumente aceite, tendo definido o carisma como resultante da interação complexa de cinco elementos: uma pessoa com extraordinário dom e qualidades; uma crise social ou uma situação de “desespero”; uma visão radical ou um conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; um grupo de seguidores atraídos pelo líder e crentes no seu poder excecional e visão radical; e a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através da perceção dos sucessos na gestão de crises (Afonso, 2009).

O Líder Janusiano (comportamentos do líder universal)

Conforme referimos, e segundo Cunha e Rego (2005), os resultados dos estudos dos traços de personalidade alegadamente característicos dos grandes líderes acabaram por gerar alguma frustração entre os investigadores. Verificou-se que as pessoas dotadas desses traços não eram necessariamente líderes eficazes e constatou-se que algumas pessoas deles desprovidos poderiam ser eficazes. Consequentemente, deu-se uma inflexão na investigação, cujo foco se deslocou dos traços para os comportamentos. A interrogação deixou de ser como são os líderes eficazes para passar a ser o que eles fazem.

Segundo Afonso (2009), os trabalhos de investigação destas abordagens devem uma parte substancial da sua génese aos programas de pesquisa, quase simultâneos, que foram desenvolvidos na Ohio State University e na University of Michigan. No seio desses programas emergiram duas grandes categorias comportamentais profusamente usadas em múltiplas investigações: **orientação para as tarefas** (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e dos seus subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos) e **orientação para as pessoas** (grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, preocupa-se com os subordinados e com o respetivo bem-estar).

Então, os líderes identificados como universalmente eficazes seriam os que, em simultâneo, revelassem vincadas orientações para ambas as facetas, assemelhando-se assim ao Deus Janus (Deus da mitologia romana, detentor de duas faces, focando duas direções opostas; frequentemente utilizado para simbolizar mudanças de condições, como o casamento, o nascimento, a morte, entre outras).

Ainda segundo Afonso (2009), o modelo de Blake & Mouton (1964) cruza as orientações para as tarefas e pessoas donde resultam cinco estilos de liderança. De acordo com os autores o estilo verdadeiramente eficaz corresponde ao comportamento capaz de conjugar as necessidades do trabalho com as aspirações humanas. Como tal, este tipo de comportamento levará a um melhor desempenho, um maior empenho, à diminuição da taxa de absentismo e baixa rotatividade.

Porém, Rego (1998) refere que não temos dados suficientemente claros (alguma vez chegaremos a ter?) para confirmar a validade da tese universal, segundo a qual os líderes eficazes são os que denotam elevada orientação para os dois tipos de

comportamentos. A única tendência que as pesquisas sugerem é a que os líderes eficazes denotam, pelo menos, uma moderada orientação para ambos os comportamentos. O carácter inconclusivo dos estudos não tem impedido, contudo, a grande popularidade do modelo sobretudo como instrumento de formação de gestores.

Ora, e segundo Cunha e Rego (2005), não parece haver dúvidas de que os líderes necessitam de tomar atenção a duas vertentes fundamentais da sua ação, o trabalho e as pessoas, mas a ponderação de cada uma das vertentes pode depender da situação. No entanto, parece pouco razoável supor que é possível liderar sem atender a ambas. Há necessidade, todavia, de alargar a quantidade de “faces” já que estas duas são parcas para que se compreendam os comportamentos de liderança em maior profundidade e se facultem aos líderes pistas de ajuda mais concretas. É hoje relativamente consensual que existe um leque de práticas de liderança imprescindíveis à generalidade dos líderes:

- planeiam e organizam; resolvem problemas; clarificam os papéis e os objetivos dos seus seguidores; informam e divulgam informação; monitorizam a envolvente; motivam e inspiram; consultam as pessoas e convidam-nas a participar; delegam responsabilidades; apoiam; desenvolvem os seus colaboradores (mentor); gerem o conflito e constroem o espírito de equipa; fazem *networking* (criam e desenvolvem a rede de contactos, conectam “agendas” e interesses); reconhecem e elogiam os desempenhos; recompensam.

Neste quadro, conseqüentemente, a expressão “Líder Janusiano” torna-se redutora, merecendo ser substituída por “Líder Ramaniano”, pois Rama (é uma das divindades hindus que representa o hindu ideal: um marido gentil, um rei bondoso e um chefe corajoso contra a opressão), tal como outras divindades, é detentor de múltiplos braços: muitos braços, muitas ações (Cunha e Rego, 2005).

O Especialista Situacional (traços dos líderes mais eficazes em cada situação)

Segundo Jesuíno (2005), o quadro das abordagens precedentes visa, de qualquer forma, a identificação do estilo universal ou ideal de liderança. Os resultados de tais predições são todavia variáveis, pois existem numerosos estudos que tanto confirmam

como põem em causa as hipóteses formuladas. É em grande parte por virtude de uma tal variabilidade que surge uma teoria alternativa procurando explicar a eficácia da liderança não apenas a partir das características personalistas ou comportamentais dos líderes mas também tendo em conta as características das situações onde a liderança se exerce. A crença no líder universal dá então lugar a uma perspetiva contingencial, que consiste em admitir que a eficácia da liderança é função da situação, ou seja, que um mesmo líder poderá ser altamente eficaz em determinadas situações e menos eficaz noutras situações diferentes.

Ora, também para Cunha e Rego (2005), nos anos sessenta, uma nova variável entrou na explicação da liderança eficaz: a situação. Em linha com outros modelos da organização e da gestão, também os estudiosos da liderança aderiram então aos modelos contingenciais. De uma forma simples, eles assumem o seguinte:

- a eficácia de um líder depende das características da situação; e
- as características conducentes à eficácia numa situação podem ser inadequadas noutras situações.

Ocorreu, por conseguinte, um retorno às abordagens dos traços, cujo interesse tinha sido esmorecido pela atenção às pesquisas sobre os comportamentos, mas o regresso foi envolto na noção clara de que distintos perfis são necessários para diferentes situações, diferentes colaboradores, diferentes culturas e diferentes fases da vida organizacional. O modelo contingencial de Fiedler (1967) é um dos estudos mais representativos desta abordagem.

Ora, no entanto, e ainda segundo Cunha e Rego (2005), a tese de que as características de personalidade apropriadas a uma dada situação podem não sê-lo noutras circunstâncias mantém completa atualidade. É hoje reconhecido que um perfil apropriado a uma situação crítica pode ser inadequado para situações de estabilidade, que as características desejáveis para liderar na China podem não ser apropriadas para liderar na Noruega e assim sucessivamente. O corolário é duplo:

- é fundamental que cada um de nós se interrogue e aprofunde o conhecimento de si próprio, para que possa fazer melhores opções de vida e profissionais, para que escolha papéis de liderança condizentes com a sua

personalidade e para que aceite missões para as quais se encontra talhado e se afaste das que colidem com a sua essência; e

- é crucial que as empresas sejam cautelosas quando nomeiam líderes, devendo selecionar para cada função ou missão os indivíduos com o perfil mais adequado ao contexto.

O Líder Camaleónico (comportamentos dos líderes mais eficazes em cada situação)

Em grande parte como consequência dos resultados controversos da teoria de Fiedler, e segundo Jesuíno (2005), novos modelos de contingência vão ser propostos pelos investigadores. Alguns destes modelos ensaiam a hipótese de considerar o efeito moderador nas variáveis situacionais, não sobre as características de personalidade, mas sobre os comportamentos dos líderes.

Deste modo, estas novas abordagens prolongam, na maior parte dos casos, os estudos da Ohio State University e da University of Michigan, procurando definir os fatores situacionais que moderam a relação entre os comportamentos dos líderes e a eficácia dos grupos liderados. Não se trata pois de alterações revolucionárias, mas apenas de tentativas de mais corretas operacionalizações das variáveis intervenientes no processo de liderança (Jesuíno, 2005).

Então, e conforme Cunha e Rego (2005), um novo passo foi dado com a evolução para modelos situacionais dos comportamentos. A questão essencial passou a ser: como agir em função das características da situação? Nesta perspetiva o líder eficaz deixou de ser aquele que expressa sempre forte orientação para as tarefas e para as pessoas, passando a ser o que adapta o seu comportamento às características da situação. O líder eficaz denota, pois, uma capacidade para atuar como um camaleão, que ajusta os seus comportamentos às exigências da situação. Uma ilustração clara desta abordagem pode ser encontrada no modelo situacional de Hersey e Blanchard (1977).

Conforme refere Afonso (2009), aquele modelo, em formulações anteriores designado por teoria dos ciclos de vida, é, sem dúvida, um dos modelos mais utilizados na formação de líderes. O conceito base do modelo consiste em estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores. À medida

que a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder deverá começar a reduzir o comportamento de tarefa e aumentar o comportamento de relacionamento. À medida que os colaboradores revelam um nível de maturidade acima da média é desejável que o líder diminua quer o comportamento de tarefa quer o comportamento de relacionamento. Nessa situação o colaborador é suficientemente maduro, não só ao nível funcional como também ao nível pessoal, podendo o líder adotar um estilo delegativo.

Ora, e conforme referem Cunha e Rego (2005), a lógica é clara: o perfil comportamental considerado como desejável pela abordagem universal (O Líder Janusiano) é apenas um de entre os vários que os líderes podem adotar, havendo mesmo casos em que a fraca orientação para ambos os comportamentos é recomendável.

O grande mérito desta nova abordagem situacional viria a marcar inúmeros estudos posteriores, sendo hoje consensual que os comportamentos eficazes numa dada situação podem não sê-lo noutras (o líder pode ser interventivo agora e passivo depois, tutor num momento e marcador de ritmo no seguinte, ...).

A conduta “camaleónica” é frequentemente interpretada como sintoma de falsidade e hipocrisia, porém, não podemos ignorar que todos os seres humanos se comportam de acordo com as circunstâncias (nenhum de nós se comporta identicamente numa cerimónia religiosa ou numa festa de amigos). Assim é também com a liderança, sem que daí surjam necessariamente quebras de genuinidade ou respeito pela dignidade dos outros (Cunha e Rego, 2005).

O Líder Íntegro (ou Executivo de Nível 5)

Conforme refere Cunha e Rego (2005), a lógica camaleónica é fortemente “instrumental”. Assume que qualquer estilo é apropriado desde que se ajuste à situação e produza resultados. Ora, tem-se verificado, todavia, que os efeitos daqui advenientes podem ser perversos sobre os sentimentos de dignidade e saúde das pessoas, mas também sobre os desempenhos. Assim, a dicotomia universalidade-contingência veio, de algum modo, a ser desafiada pela lógica da liderança baseada em valores.

Dela resultaram duas grandes abordagens, consoante o foco incide sobre a personalidade (Líder Íntegro ou Executivo de Nível 5) ou sobre os comportamentos

(*Coach* - desenvolvimentista e transformacional), sendo certo, porém, que se pode classificar este binómio como “precipitado” e sem base científica, pois, e considerando que o argumento é pertinente, designadamente: a Liderança de Nível 5 também incorpora comportamentos e o *Coaching* implica a posse de determinadas características de personalidade. Todavia, importa não perder de vista a necessidade de organizar o pensamento e, na impossibilidade de estudarmos todas as árvores, compreendermos, pelo menos, as grandes áreas da floresta.

Então, têm assim emergido diversas propostas aduzindo a necessidade de o líder ser íntegro, ético e respeitador. Têm surgido contributos sugerindo a necessidade de as empresas serem socialmente responsáveis com os diversos interessados (predominantemente os colaboradores) e de os líderes atuarem ética e responsabilmente, para que as empresas sejam, elas próprias, éticas.

De facto, e ainda segundo Cunha e Rego (2005), são inúmeras as evidências dos efeitos perversos de uma liderança maquiavélica, centrada na busca exclusiva dos ganhos económico-financeiros, desprovida de considerações éticas e desrespeitadora da dignidade das pessoas. Parece haver hoje uma consciencialização mais vigorosa de que os líderes pervertem o sentido da sua ação e prejudicam as suas próprias organizações quando, por exemplo, executam processos de *downsizing* e reengenharia sem critérios éticos-humanos, atribuem a si mesmos benefícios principescos em contraste com a situação da empresa e dos seus colaboradores, atuam narcisicamente para proveito e engrandecimento pessoal em detrimento da saúde dos seus colaboradores e da saúde organizacional. A alusão à liderança íntegra e aos executivos de nível 5 representa, pois, uma espécie de resposta a estas preocupações e corresponde a uma tendência progressiva para atribuir aos líderes a incumbência pela assunção de responsabilidades sociais na relação com os seus colaboradores.

Ora, conforme refere Afonso (2009), Collins (2001) defende que os Executivos de Nível 5 – os executivos transformacionais mais poderosos – possuem uma mistura paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional, são tímidos e impetuosos, reservados e corajosos. Emerge no modelo de Collins a necessidade de conciliar duas vertentes: a tenacidade e a energia necessária para trabalhar em ambientes competitivos; a maturidade emocional, consciência das forças e fraquezas próprias e a ponderação. O

autor refere que existe uma hierarquia de capacidades de liderança, sendo necessário deter as de nível 5 para estimular elevados desempenhos organizacionais.

Por conseguinte, este novo perfil é o de um líder servidor da organização, dedicado e competente. Já não é um salvador tocado por alguma graça divina inacessível ao comum dos mortais. Há hoje um vigor crescente na perspetiva segundo a qual os líderes eficazes são os que praticam uma liderança inclusiva (gerem participativamente), cultivam a competência em ouvir, focalizam-se nas necessidades, aspirações e valores dos seus colaboradores, atuam na senda do estabelecimento de relações de confiança. Em suma: **são autênticos**, respeitam os seus colaboradores, são de confiança (Cunha e Rego, 2005).

Ora, neste quadro de conceção da liderança, importa ainda referir que não se pode negligenciar que, e segundo Goffee e Jones (2006), a eficácia da liderança será tanto maior ou menor conforme o nível de autenticidade dos líderes e seguidores.

O Coach (como agente desenvolvimentista e transformacional)

Conforme refere Cunha e Rego (2005), o *coaching* corresponde a uma corrente recente no domínio da liderança. Todavia, a sua prática é antiga. Corresponde a atuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Estamos, portanto, perante um entendimento da liderança baseado numa relação “adulto-adulto”. Já não é ao líder que compete descobrir o que é melhor para os subordinados, isso é algo que compete a cada um deles. Cabe-lhe ajudar cada colaborador a descobrir a forma de expressar melhor os seus talentos.

Ainda segundo Cunha e Rego (2005), o *coaching* pode ser assim descrito como o processo que ajuda uma pessoa a desenvolver as competências de modo a: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças para compensar as fraquezas.

De facto, o *coaching* refere-se a uma categoria de comportamentos assentes num claro conjunto de valores, nomeadamente, autodesenvolvimento, respeito e autonomia. A sua atual popularidade “explode” não por acaso, mas num momento em que os elevados níveis de educação tornam desaconselhados os tradicionais modelos de chefia,

nos quais um mandava e o outro obedecia. O *coaching* é, nesta perspectiva, mais um sintoma da grande mudança em curso no mundo das empresas que têm no conhecimento o seu recurso principal: organizações complexas com pessoas simples vão dando lugar a organizações simples com pessoas complexas e capazes de apostar no seu próprio desenvolvimento, com o apoio da organização onde trabalham, para bem do seu emprego atual e da sua empregabilidade futura (Afonso, 2009).

Como acrescento compreensivo a esta perspectiva, e conforme referem Cunha e Rego (2005), sublinhe-se que a lógica subjacente ao *coaching* corresponde, em medida considerável, ao líder autenticamente transformacional. A designação foi usada como contraponto ao líder pseudotransformacional ou impostor. A liderança transformacional desde há muito fora apresentada como um padrão de liderança conducente a elevados desempenhos dos colaboradores e a grandes transformações das organizações. Porém, apenas recentemente foi enfatizada a necessidade de estar impregnada de preocupações de natureza ética, sob pena de os efeitos serem perversos para os colaboradores bem como para a organização.

Ora, assim, e de acordo Afonso (2009), mais recentemente, a literatura sobre os estilos de liderança passou a incluir dois estilos de liderança distintos e contrastantes, comumente referidos como liderança transformacional e liderança transacional. A génese do conceito deve-se ao trabalho de Burns (1978). No seu quadro de raciocínio, o processo transformacional catapultava líder e seguidores para níveis superiores de moralidade e motivação (estes líderes promovem a consciência dos seguidores, apelando a valores como a Justiça, Liberdade, Humanitarismo, Paz, e não através de emoções como o medo, a cobiça, a inveja e o ódio).

Afonso refere ainda que Bass (1985), partindo dos trabalhos de Burns, lançou as sementes da liderança transacional e transformacional na década de oitenta, sendo hoje visto como o “pai” desta teoria.

De acordo com aquele autor, a liderança transformacional é operacionalizada através de quatro dimensões: Carisma (influência idealizada); Motivação Inspiracional (o líder atua como um modelo de comportamento); Estimulação Intelectual (o líder ajuda-os a reconhecerem as suas capacidades e a desenvolverem um pensamento crítico e inovador sobre os problemas); Consideração Individualizada (o líder reconhece

individualmente os seus colaboradores, desenvolvendo *coaching* sobre eles, ajudando-os a satisfazer as suas necessidades). A liderança transformacional surge associada a uma liderança ética na medida em que catapulta líder e liderados para níveis elevados de moralidade através de uma convergência de objetivos e uma partilha de valores.

A liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos colaboradores, bem como na atribuição de recompensas e castigos pelo seu desempenho efetivo.

Porém, e ainda segundo Afonso (2009), a liderança transacional e transformacional, são dois modelos que se complementam, pois, e conforme refere Rego (2006), os líderes eficazes atuam de forma, por um lado, a recompensar o mérito, e por outro, inspiram os colaboradores mediante uma liderança exemplar, visionária e respeitadora.

A “dessacralização” e o foco nos seguidores

Ora, com base no que até este ponto expusemos, percebemos que o percurso das abordagens e teorias de liderança parece ter decorrido sob três signos, fortemente relacionados. O primeiro é o da progressiva “dessacralização”. As figuras heroicas contempladas nas primeiras escolas têm vindo a ser substituídas por “pessoas normais” capazes de compreender as características das situações enfrentadas (as motivações das pessoas, a natureza técnica dos problemas, as exigências do negócio, ...) e de se guiarem por um conjunto de princípios quando se relacionam com as suas equipas (Cunha e Rego, 2005).

O segundo signo é o da aproximação da liderança à *seguidança*. Tanto ou mais do que focalizados nos líderes, as abordagens que têm vindo a ser preconizadas focalizam-se nos seguidores: nas suas características, nas suas capacidades e no seu desenvolvimento. Aduz-se que o desempenho das organizações depende tanto dos treinadores quanto dos jogadores, tanto dos generais quanto dos soldados. Nesta perspetiva, um dos papéis primordiais dos líderes é o fomento do desenvolvimento dos seus colaboradores: mais do que servir-se deles, o líder serve-os, para que eles exteriorizem o seu potencial, se autorrealizem e contribuam para o benefício das equipas e das organizações.

O terceiro signo é o desenvolvimento dos próprios líderes. Tanto ou mais do que identificar os líderes com elevado potencial e colocá-los numa lista de onde podem vir a ser selecionados para ocupar posições sempre que necessário, as novas abordagens têm vindo a assumir a necessidade de desenvolvê-los atempadamente. Presume-se, pois, a necessidade de identificar o estado em que se situam e de adotar medidas que lhes permitam adquirir e desenvolver as necessárias competências técnicas e relacionais. O processo de desenvolvimento pode incorporar sessões de formação, mas tende a englobar mecanismos de aprendizagem pela ação, rotação de funções, incumbências específicas, oportunidades de desenvolvimento de competências. Se corretamente definidos e implementados, estes mecanismos comportam duas grandes vantagens: proporcionam experiências de aprendizagem aos próprios líderes em desenvolvimento, facultam resultados úteis para as próprias organizações.

Cunha e Rego (2005) referem ainda que, para além do percurso das abordagens e teorias de liderança parecer ter decorrido sob três signos fortemente relacionados, os conceitos e o entendimento da liderança têm vindo a mudar com o decurso do tempo e, provavelmente, a liderança adquirirá novos significados e será alvo de novas abordagens no futuro. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas “janelas” de compreensão venham a ser abertas. Todavia, se hoje projetarmos um atento olhar sobre as “janelas” já abertas, podemos reter alguns elementos importantes, designadamente:

- Em algumas circunstâncias, as pessoas parecem precisar de líderes “salvadores/redentores”. No entanto, embora os efeitos possam ser benéficos, não devem descuidar-se os riscos do “lado escuro do carisma” (entregando-se completamente aos ditames de um líder, os seus seguidores podem perder o necessário discernimento, enveredando por ações destrutivas de si próprios, dos outros e da própria organização).
- Algumas características de personalidade são necessárias – embora não suficientes – nos líderes eficazes.
- Os bons líderes preocupam-se com as necessidades do trabalho e o bem-estar dos seus colaboradores.

- Há pessoas mais adequadas a liderar em determinadas situações do que noutras. Um perfil apropriado a uma dada situação pode não ser ajustado a outras situações.
- O líder eficaz adapta o seu comportamento às exigências da situação. Deve, porém, ser cauteloso na sua “maleabilidade”, sob pena de ferir a confiança dos seus colaboradores.
- O líder deve guiar-se por um conjunto de valores e atuar exemplarmente.
- O líder ajuda os colaboradores a definirem e a trilharem o caminho do seu próprio desenvolvimento, em vez de definir-lhes o caminho e a caminhada que deverão encetar.

Ora, e de acordo com Rego (1998) – não obstante as perspectivas apresentadas “sugerirem” que a liderança é um processo que integra líderes, seguidores e aspetos do contexto – na maior parte dos casos, a tónica é colocada nos líderes, isto é, estamos perante teorias sobre os líderes e não sobre a liderança e a sua materialização.

Porém, é inegável que, daqui, resultam progressos nos modos como se entende a liderança. É inquestionável, também, que os conhecimentos adquiridos por essas vias são úteis para os líderes que pretendem ser mais eficazes. Existem, contudo, três aspetos que perspectiva alguma poderá ignorar:

- sem seguidores não há líderes;
- sem seguidores eficazes, não há líderes eficazes; e
- poucos são os líderes que não exercem, igualmente, o papel de seguidores.

Estes aspetos são de compreensão intuitiva, mas a verdade é que a maior parte de nós tende a menosprezá-los quando analisamos os fenómenos de liderança. É o que acontece, por exemplo, quando fazemos apreciações acerca do papel dos treinadores de equipas desportivas: se a equipa obtém sucesso tendemos a creditar ao líder os louros da vitória; em caso de fracasso, somos velozes a pedir a sua demissão. Quer num caso quer noutra secundarizamos o papel dos jogadores (seguidores) e das relações entre eles e os treinadores, mesmo quando temos consciência da sua importância.

Ainda segundo Rego (1998), felizmente, houve progressos neste domínio, sendo hoje possível encontrar contributos valiosos para a compreensão do modo como líderes e seguidores se influenciam mutuamente e contribuem para a eficácia dos grupos e organizações. Aliás, um breve olhar sobre as abordagens acima apresentadas permite detetar alguns focos de atenção nos seguidores.

Assim sendo – para além da abordagem da **Liderança Distribuída** –, importa expor, pelo menos e resumidamente, outra das perspetivas que são mais claras na ênfase que atribuem aos seguidores e às relações entre eles e os seus líderes, pois, e de acordo com Rego (1998), a liderança é uma espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois pólos (líder e seguidores) e material condutor (a situação): a *Seguidança Eficaz*.

Conforme refere Rego (1998), e no âmbito da **Seguidança Eficaz**, algumas abordagens debruçam-se especificamente sobre os seguidores e consideram-nos, no processo de liderança, tão importantes quanto os líderes. Um dos especialistas que mais se notabilizou nesse domínio, procurando descortinar as características dos seguidores eficazes, foi Kelley (1988, 1992).

Aquele autor também reconhece que existem muitos estudos – e entusiasmo – sobre líderes eficazes, mas pouca pesquisa sobre *subordinança* eficaz. No seu entender, os líderes têm grande importância, mas, procurando tão zelosamente por melhores líderes, nós tendemos a perder de vista as pessoas que eles lideram. Sem o seu exército, Napoleão teria sido, apenas, um homem com ambições grandiosas.

As organizações singram, ou não, em parte, devido à forma como os seus líderes lideram, mas também, em parte, devido a como os seus seguidores seguem. Ou seja, os seguidores são parceiros dos líderes na execução do trabalho organizacional e sem bons seguidores não há bons líderes. Para que uma organização tenha êxito sustentável, necessita de colaboradores eficazes. Nesse sentido, é necessário levar a cabo algumas medidas, designadamente:

- redefinir os conceitos de gestor e gerido: em vez de ver o papel de líder como superior e mais ativo do que o papel de colaborador, é necessário pensá-los como iguais em termos de importância;

- honrar as capacidades dos colaboradores em vez de assumir que, ao contrário do que acontece com os líderes, colaborar eficazmente é, tão-só, fazer o que é dito para se fazer;
- avaliar devidamente o desempenho e informar os colaboradores acerca do seu desempenho e do modo como eles possam melhorá-lo; e
- criar estruturas organizacionais que encorajem a colaboração eficaz, através, por exemplo, da delegação e de recompensas que mostrem a importância de certos comportamentos e posturas.

Então, e ainda conforme refere Rego (1998), pensemos nos milhares de empresas que alcançam elevadas prestações com empregados que são tratados como cidadãos de “segunda classe” e imaginemos, por um momento, o poder de uma organização “abençoada” com colaboradores completamente comprometidos, cheios de energia e bem estimados.

Ora, após a breve exposição das diferentes abordagens de liderança, as quais, como referimos, foram surgindo numa tentativa de ultrapassar os “decepcionantes” resultados empíricos da abordagem precedente, passemos agora, e novamente, às considerações sobre a **Liderança Distribuída**, pois, para além de realçar a importância dos seguidores e das relações entre eles e os seus líderes, **também evidencia, e foca, a materialização da liderança.**

Assim sendo, e conforme refere Gronn (2008), Katz e Kahn (1978) definiram a liderança como o exercício de influência, nas questões organizacionais relevantes, por qualquer membro da organização, a qual, assim distribuída ou partilhada, torna as organizações mais eficazes. A “distribuição” da liderança foi percebida como desejável, pois aumenta a probabilidade da obtenção dos seguintes resultados: fortalece o compromisso na implementação das decisões e melhora a qualidade do processo de decisão.

Harris e Spillane (2008) referem que, de facto, a popularidade desta abordagem tem vindo a crescer, porque reconhece que existem múltiplos líderes, “formais e informais”, e que as atividades da liderança são partilhadas dentro e entre as organizações. O modelo da liderança distribuída evidencia mais as interações do que as ações individuais dos intervenientes “formais e informais” no processo da liderança.

Esta perspectiva assume-se como preponderante na reconfiguração do sistema organizacional.

Segundo Gronn (2002), a liderança distribuída evidencia-se de duas formas, pela ação numérica ou múltipla e pela ação concertada, e é uma perspectiva útil na materialização da liderança: tendo em conta as incoerências na prática das atuais abordagens, isto é, as abordagens centradas na dicotomia líder-liderados e liderança-*seguidança* prescrevem, em vez de descreverem, a realidade concreta da divisão do trabalho.

Esta prescrição cria dificuldades na investigação da materialização da liderança, pois a divisão do trabalho está em constante evolução e, conseqüentemente, em contínua mudança. Ora, para Gronn (2002), a liderança será melhor “servida” por um estudo mais próximo, conectado e alinhado com as práticas reais do local de trabalho.

Em termos gerais, o autor indica que o principal argumento desta abordagem é que a mesma está bem “alinhada” com os processos, através dos quais o trabalho é estruturado como parte integrante duma emergente – e sempre em mudança (devida à contínua procura da melhor dicotomia diferenciação/reintegração das tarefas) – divisão do trabalho. Em particular, evidencia: como os novos “imperativos” organizacionais geram qualitativamente formas diferentes de interdependência e envolvimento entre os colaboradores da organização e que estas estimulam a adoção de modelos que assentam numa distribuição da coordenação do trabalho.

Segundo o autor, a divisão do trabalho significa a totalidade das tarefas e a capacidade tecnológica – as ferramentas e o conhecimento – para a realização dessas tarefas pelos trabalhadores. As mudanças na divisão do trabalho ocorrem com a adição de novas tarefas e/ou dos novos requisitos a que as tarefas obrigam e com a adoção de novas tecnologias. Juntos, estes elementos constituem a parte técnica da divisão do trabalho. Existe também a parte social da divisão do trabalho, a qual é evidente quando os indivíduos e grupos decidem, com base nos seus valores e interesses, a configuração das tarefas (por exemplo, a sua programação, a tecnologia disponível, ...). Essas relações são uma fonte fundamental de poder social e organizacional.

Ora, a dicotomia diferenciação/reintegração das tarefas é inerente à divisão do trabalho. O rácio e a forma daquela dicotomia variam em função das decisões tomadas

para encontrar a mais adequada organização e configuração do trabalho. Assim, a dualidade entre a diferenciação/reintegração é a fonte de novas formas de interdependência e coordenação, as quais resultam em novos padrões de liderança distribuída.

Esses novos padrões, na perspectiva da liderança distribuída via ação numérica ou múltipla, significam que a agregação da liderança numa organização pode materializar-se através da sua dispersão por alguns, muitos ou talvez todos os membros. Esta abordagem não privilegia o trabalho de determinados indivíduos ou categorias de pessoas e nem tem a “presunção” de evidenciar qual o comportamento que mais influencia os colegas, pois a mesma torna evidente que, em algum momento, qualquer membro da organização pode ser líder.

Relativamente à abordagem da liderança distribuída via ação concertada, o autor refere que, ao contrário da ação numérica ou múltipla – que pode ser vista como a soma das partes (a soma da influência atribuída) –, a ação concertada é percebida como a “distribuição” da liderança de forma composta e não como uma agregação de atos individuais.

Há pelo menos três formas de ação concertada atribuídas à liderança: há modos de colaboração e comprometimento que surgem espontaneamente no local de trabalho; desenvolve-se uma compreensão mais “intuitiva” através das “estreitas” relações de trabalho que vão evoluindo entre os colaboradores; e há uma variedade de relações e acordos institucionalizados – que advêm da estrutura da organização –, os quais constituem tentativas de “regularização” da “distribuição” da liderança.

Então, a “distribuição” da liderança, naquela perspectiva, pode materializar-se através da colaboração espontânea, das relações “intuitivas” de trabalho e das práticas institucionalizadas:

- **colaboração espontânea:** o trabalho em equipa; a junção de diferentes colaboradores, por vezes com distintos níveis hierárquicos e competências, para o desenvolvimento de projetos conjuntos; a necessidade de agrupar informação que, na maior parte das situações, está “espalhada” por diversos serviços; são alguns exemplos de como a interação e colaboração acabam por

ser inevitáveis e, por isso, potenciam sinergias e complementaridades, as quais, conseqüentemente, propiciam a inovação;

- **relações “intuitivas” de trabalho:** neste tipo de relação – mais “íntima” e de mútua confiança (a qual vai emergindo ao longo do tempo, quando dois ou mais membros da organização começam a confiar uns nos outros e, por isso, desenvolvem uma relação de trabalho mais “estreita”) – permite que as relações de trabalho sejam mais colaborativas e inclusivas e, assim, a influência passa a ser partilhada e aceite por todos, pois os colaboradores conhecem-se melhor, sabendo em que tipo de situação é mais sensato seguir a opinião de determinado colega, tendo em conta as diferentes competências e experiências;

- **práticas institucionalizadas:** a estrutura das relações entre os diversos membros da organização pode ser alterada porque há vontade de mudar o “alinhamento” dos membros ou porque grassa a insatisfação com a estrutura vigente; então vai surgindo uma variedade de relações e acordos que se institucionalizam, os quais constituirão tentativas de “regularização” da “distribuição” da liderança.

Aquelas três formas de ação concertada representam as fases sucessivas de um processo de institucionalização. Em cada fase, os “agentes” – que representam os membros duma organização – agem conjuntamente (com base na cooperação interpessoal e na influência recíproca). Esta “agência conjunta” (“*conjoint agency*”), significa que os “agentes” sincronizam as suas ações tendo em conta os seus próprios planos, os dos seus pares, e o seu sentido de pertença à organização.

Ainda segundo Gronn (2002), a principal alteração no lado técnico da divisão do trabalho – a qual produziu um aumento na “agência conjunta” – é o trabalho realizado via Internet. Por um lado, este tipo de trabalho aumentou a complexidade, mas, por outro lado, quebrou as tradicionais barreiras à colaboração de proximidade: a distância, a separação geográfica, os diferentes horários de trabalho. Porém, com a “vulgarização” deste modo de trabalho, tornou-se necessário implementar formas alternativas de diferenciação/reintegração das tarefas, pois só assim seria possível articular o fluxo de trabalho.

Ora, são estes novos “imperativos” organizacionais que geram formas diferentes de interdependência e envolvimento entre os colaboradores e estas estimulam a adoção de modelos que assentam numa distribuição da coordenação do trabalho. É por isto que a liderança distribuída evidencia duas propriedades: a interdependência e a coordenação:

- **a interdependência:** a interdependência implica a execução de tarefas com dependência recíproca entre dois ou mais membros da organização; assim, a interdependência manifesta-se de duas formas, as responsabilidades dos membros sobrepõem-se ou complementam-se; esta sobreposição ou complementaridade permitem, respetivamente, a melhoria contínua através da comparação da execução das mesmas tarefas e a redução das “fraquezas” individuais através da complementaridade das diferentes competências; e

- **a coordenação:** que significa gerir as interdependências entre as várias atividades das organizações e engloba a conceção, elaboração, distribuição e supervisão do desempenho das mesmas; ora, o tipo de mecanismos de coordenação utilizados, isoladamente ou em combinação, varia de acordo com as interdependências das atividades e na medida da sua rotinização, e podem ser formais (explícitos) ou informais (implícitos ou tácitos); nos mecanismos de coordenação incluem-se, por exemplo, a programação e sincronização das práticas, o alinhamento das tarefas, o planeamento, a orçamentação, a uniformização de procedimentos, a gestão da informação, a comunicação; uma grande parte dos mecanismos de coordenação são informais (implícitos ou tácitos) e, nas organizações onde se materializa a liderança distribuída, são espontaneamente apreendidos e conectados.

Então, e tendo em conta aquelas propriedades, Gray (2008) demonstrou que a promoção, e conexão, da colaboração é vital para a eficácia da liderança distribuída. Para esta autora, em organizações em que a colaboração é necessariamente dispersa por várias equipas, e por vezes de outras organizações, a liderança deve ser distribuída por vários líderes, sendo certo que esses líderes terão a responsabilidade pela “conexão das agendas”, coordenação e alinhamento e pela mediação e resolução dos conflitos.

Ora, para que a conexão da colaboração seja efetiva e sustentada – não obstante a importância da influência dos fatores contextuais –, os líderes devem promover as práticas e processos que “aproximem” as pessoas, nomeadamente, partilhar o processo de decisão e promover: a interação, o respeito, a confiança, a recolha e a distribuição da informação relevante, a coordenação e alinhamento dos processos numa perspetiva holística (a organização como um todo) e a necessária e contínua transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior – promovendo a interação com os clientes, fornecedores, agências governamentais, associações comerciais e, por vezes, com organizações concorrentes: *Boundary Spanning Activity* – (Elkins e Keller, 2003).

Também para Spillane (2005), em vez de realçar os líderes e as suas funções, a liderança distribuída focaliza, sobretudo, a materialização da liderança. Nesta perspetiva, a materialização da liderança é percecionada como o resultado das interações entre os líderes, liderados e o contexto. Estas interações são críticas para se perceber a prática da liderança.

Então, e tendo em conta os vários estudos sobre esta perspetiva, perceber a liderança apenas considerando as ações de quem está na posição de líder, ou de liderado, é inadequado, porque:

- a materialização da liderança envolve, tipicamente, múltiplos líderes, dos quais apenas alguns foram “formalmente” nomeados;
- a prática da liderança não é algo que foi feito para os líderes, pois os mesmos são um dos três elementos que a integram (líderes, liderados e o contexto);
- o que é mais importante para a materialização da liderança são as interações entre as pessoas, tendo em conta o seu contexto, e não as suas ações individuais; e
- é necessário colocar o enfoque na prática, isto é, não é estudar apenas os líderes ou os liderados, mas a materialização da liderança – a sua atividade –, pois trata-se de uma história coletiva e por isso existe: interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior (*Boundary Spanning Activity*).

Ainda segundo Spillane (2005), numa perspectiva distribuída, a liderança é um sistema de ação constituído por três elementos que interagem: líderes, seguidores e o contexto. Estes elementos devem ser compreendidos em conjunto, pois o sistema é mais do que a soma das partes. Assim, a prática da liderança é indissociável de um contexto, é relacional, coletiva, dinâmica, ação concertada, colaborativa e inclusiva.

Ora, e conforme refere Gronn (2008), seja qual for o futuro reservado à perspectiva da liderança distribuída, até aos dias de hoje, esta contribuiu para melhor compreendermos e avaliarmos o trabalho das organizações, especialmente no contexto académico.

2.3. A liderança nas universidades

Após a breve descrição da abordagem da liderança distribuída – e não obstante o tema da nossa dissertação focalizar a perspectiva da liderança distribuída no contexto do ensino superior (a qual será exposta no ponto 1.5., a seguir) – parece-nos conveniente também abordar, resumidamente, a literatura sobre a liderança naquele contexto.

Assim sendo, e corroborando Bolden *et al* (2009), convém evidenciar que as universidades são organizações seculares, têm fortes ligações políticas, empresariais, culturais e sociais, são responsáveis pela educação superior das anteriores, atual e futuras gerações e são as principais criadoras de novo conhecimento. Estas peculiares características demonstram, claramente, a incisiva influência e responsabilidade social que têm na sociedade.

Ora, segundo Bryman (2007) – através da sua revisão à literatura sobre as abordagens de liderança percebidas como eficazes na liderança dos departamentos das faculdades, mas “replicáveis” às universidades como um todo – podemos apenas identificar quais são os comportamentos dos líderes que determinam a materialização de uma liderança eficaz – isto é, da evidência empírica, parece não imperar uma única abordagem de liderança nas universidades –, sendo certo, porém, que o contexto de cada universidade/faculdade/departamento pode influenciar a eficácia:

- clareza na demonstração da visão/missão/estratégia a seguir;

- estruturam a universidade/faculdade/departamento para facilitar a prossecução da estratégia;
- demonstram elevada consideração pelos liderados;
- evidenciam integridade, imparcialidade e inspiram confiança;
- promovem a participação dos liderados no processo de decisão;
- comunicam, constantemente, a direção que a universidade/faculdade/departamento está a seguir, bem como o *feedback* da *performance*;
- procuram a excelência na investigação e no ensino e, por isso, são vistos como os melhores exemplos a seguir;
- criam uma atmosfera colegial e positiva;
- promovem e notabilizam o trabalho realizado; e
- dão especial relevância à obtenção dos melhores recursos – humanos e materiais – para melhorar a investigação e o ensino, e, conseqüentemente, a reputação da universidade/faculdade/departamento.

Porém, e ainda segundo Bryman (2007), tendo em conta as especificidades das instituições de ensino superior (na sua maioria, os colaboradores detêm elevado conhecimento e competências, e, conseqüentemente, são mais autónomos, ...), os comportamentos dos líderes podem provocar mais malefícios do que benefícios, então, o que os líderes devem fazer é menos relevante do que devem evitar. Comportamentos que minem, por exemplo, a confiança, a autonomia, a participação dos liderados no processo de decisão e a reputação da instituição, são considerados ineficazes e contraproducentes, pois diminuirão o comprometimento dos colaboradores.

Também Bryman e Lilley (2009) – através do seu estudo sobre as experiências e a perceção de liderança aos investigadores da liderança no ensino superior (os 24 entrevistados são investigadores na universidade) – verificaram que, das várias perspectivas de liderança identificadas como ou não eficazes, não predomina uma única abordagem de liderança nas universidades.

O seu estudo incidiu, particularmente, na procura dos tipos ou abordagens de liderança percebidos como eficazes na liderança ao nível dos departamentos, e “realçou” várias perspetivas comumente percebidas ou experienciadas pela maioria dos investigadores entrevistados, as quais se “aproximam” das identificadas na revisão da literatura:

- Em particular, não “emergiu” qualquer característica ou comportamento do líder como especialmente significativos para a eficácia da liderança na universidade. De facto, apenas uma característica foi realçada por mais dum terço dos entrevistados: o líder deverá ser uma pessoa em quem se possa confiar – pois “protege e defende” os seus liderados, possibilitando-lhes mais autonomia – e ser integralmente honesto.

- Outros comportamentos, com menor ênfase, foram apontados: o líder deve desenvolver, motivar, apoiar e consultar os seus liderados, mas deve fazê-lo numa direção devidamente percebida e assumida por todos, ou seja, deve assumir e fazer entender que aquela direção, entre outras, é a que “fará mais sentido” para o “bem-estar” da universidade e, conseqüentemente, de todos os colaboradores.

- Também foi salientado que o líder mais percebido como eficaz será aquele que promove que a maioria das decisões seja tomada através das estruturas de consulta e de ação coletiva, pois a implementação das decisões com base nessa decisão/ação coletiva é, de facto, a característica mais distintiva das universidades.

- O líder que “ignora” os problemas foi evidenciado como ineficaz.

- Foi reconhecida a singularidade do contexto do ensino superior, porém, há muitos “princípios” da liderança, conhecidos como eficazes noutros contextos, que podem ser “transplantados” com êxito nas universidades, sendo certo, porém, que há certos comportamentos que os líderes adotam independentemente dos contextos em que estão inseridos: lidam com questões estruturais, culturais e interpessoais e procuram perceber para aonde a organização deve caminhar e o que fazer para lá chegar.

Ora, segundo Bolden *et al* (2009), os colaboradores das universidades preferem uma liderança “híbrida”, isto é, que combine aspetos da delegação (participação no processo de decisão) bem como da direção (para manter o alinhamento), da proximidade (apoio, suporte e conexão) assim como da distância (mais autonomia), que permita o comprometimento interno mas também externo (reconhecimento interno e externo/reputação; conexão das várias “agendas” e interesses, permitindo o desenvolvimento de projetos comuns a várias instituições). Estas perceções desafiam a dicotomia demasiado simplista entre a liderança “individual” e a “distribuída”, e evidenciam a necessidade de conciliar essas perspetivas.

Então, e ainda segundo Bolden *et al* (2009), há ainda muito a fazer, isto é, necessitamos duma visão mais holística da liderança nas universidades, a qual reconheça a natureza contextual e sistémica da materialização de uma liderança eficaz, nomeadamente:

- É necessária mais investigação sobre as práticas dos líderes (principalmente, na conexão de “agendas” e interesses), pois só assim se conseguirá construir uma forte evidência, a qual contribuirá para promover e desenvolver as melhores práticas. Porém, é também imprescindível aumentar a investigação nas perceções e práticas do outro “lado da moeda”, os liderados, pois só assim se conseguirá uma visão mais holística da materialização da liderança.
- Nos últimos anos, o contexto das universidades tem sido profundamente alterado: a expansão da economia baseada no conhecimento, o Processo de Bolonha, a acreditação e avaliação das universidades e dos seus ciclos de estudo, o novo regime jurídico, a redução do financiamento público nos seus orçamentos, a colaboração de várias instituições nos projetos em comum, ..., por isso, torna-se evidente que é necessária uma análise mais “refinada” do impacto destas alterações na materialização da liderança.
- A pouca evidência existente parece indicar uma fraca relação entre os sistemas organizacionais (gestão dos recursos humanos, gestão financeira, logística, ...) e a *performance* das universidades, por isso, seria interessante aprofundar o estudo dos sistemas organizacionais que facilitarão/inibirão a

materialização de uma liderança eficaz, pois a capacidade da liderança também está dependente dos mesmos.

2.4. A Liderança Distribuída nas universidades

Segundo Bolden *et al* (2009), as universidades enfrentam novos concorrentes e desafios, os quais têm provocado a sensação de estarem no “meio da estrada”, pois “devem” fazer mais com menos.

Ora, tendo em conta o contexto das universidades, esses desafios provêm:

- da expansão da economia baseada no conhecimento;
- da implementação do Processo de Bolonha;
- da acreditação e avaliação das universidades e dos seus ciclos de estudo;
- do novo regime jurídico (RJIES);
- da redução do financiamento público nos seus orçamentos; e
- da crucial promoção da conexão de “agendas” e interesses internos e externos, tendo em conta os projetos em comum, alguns de escopo internacional.

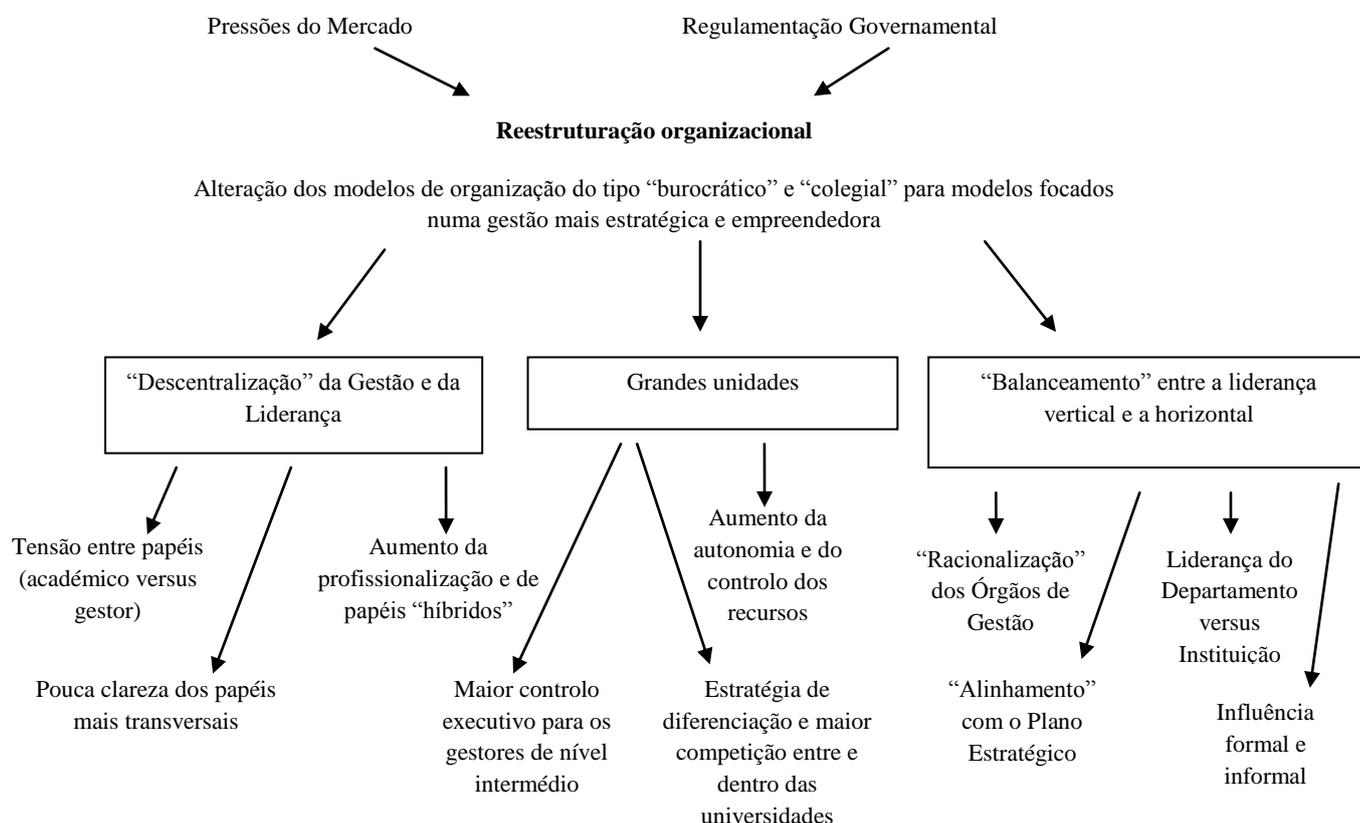
Por tudo isto, e ainda segundo Bolden *et al* (2009), provavelmente, serão necessárias novas abordagens de gestão e/ou de liderança, sendo certo, porém, e de acordo com aqueles autores, tendo em conta as recentes e consecutivas investigações, evidencia-se a abordagem da liderança distribuída na materialização da liderança nas universidades.

Porém, e segundo Gosling *et al* (2009) – não obstante as mais recentes investigações destacarem a perspectiva da liderança distribuída – a materialização da liderança nas universidades envolve a combinação de várias abordagens.

Para aqueles autores – e baseando-se nas suas investigações sobre a liderança nas universidades – ao mesmo tempo que se destaca a perspectiva da liderança distribuída, as universidades vão alterando os seus modelos de organização do tipo “burocrático” e “colegial” para modelos focados numa gestão mais estratégica e empreendedora. Esta alteração surge em resposta às mudanças políticas, sociais,

culturais e económicas, quer nacionais bem como internacionais (a Figura 1.2., exposta a seguir, evidencia a resposta – e a sua consequência – a estas mudanças).

Figura 1.1. – Estratégias e abordagens de liderança nas universidades



Fonte: Gosling *et al* (2009).

Ora, a resposta – e a sua consequência – a estas mudanças vem demonstrar que parece não haver, portanto, uma única “linha” de desenvolvimento para as universidades e o caminho para as liderar e gerir não é simples. Pelo contrário, há uma “experimentação” constante, e, porque a liderança “tem tudo a ver” com poder e autoridade, o significado e os objetivos desta “experimentação” são, eles mesmos, uma questão de interpretação e contexto.

Ainda segundo Gosling *et al* (2009), então, este contexto de incerteza e de “contestação” parece adequado para se refletir sobre quais serão as funções da liderança distribuída. Dessa reflexão surgem quatro possíveis funções:

- **Descritiva:** a liderança distribuída possibilita uma descrição mais correta e completa dos processos de influência usados pelas pessoas numa organização ou comunidade, do que as abordagens tradicionais mais centradas na figura do Líder, porém, a evidência encontrada ainda não permite, com precisão, descrever a realidade da liderança nas universidades, mas permite perceber qual a geral percepção de como a liderança deveria ser.

- **Corretiva:** o “foco” dos estudos sobre liderança (e o seu desenvolvimento) foi, por muito tempo, quase que exclusivamente na personalidade e nos comportamentos dos indivíduos, como se o termo seguidores descreve-se apenas, e simplesmente, a qualidade do comprometimento de todos os outros envolvidos numa iniciativa ou organização; ora, a liderança distribuída possibilita, para além de desenvolver o “capital humano” dos líderes, a construção do “capital social” das organizações através do envolvimento de pessoas em todos os níveis (reforçando assim a capacidade coletiva e a ação concertada, isto é, incrementa a aprendizagem organizacional) e também evidencia a variedade dos constituintes da liderança que na prática são experienciados (as interações entre os colaboradores, as mudanças nas relações de poder e na estrutura hierárquica, a relação entre as funções e as tarefas, os fatores do contexto da universidade que mais influenciam, ...).

- **Empoderamento:** a liderança distribuída incrementa a materialização de uma visão em que todos têm um papel a desempenhar na liderança, por isso, o comprometimento pelo alcance dos objetivos organizacionais é aceite e torna-se parte do papel de todos e não apenas do líder “formal”, o qual é, cada vez mais, um conector de “agendas” e interesses.

- **Retórica:** como parte do vocabulário usado para dar “sentido” às relações de autoridade, liderança distribuída é uma ideia que pode ser mobilizada para contestar ou justificar as alterações no modo como o poder é exercido, em grande parte da mesma forma que a noção de liderança tem sido usada – para “desafiar” as abordagens de gestão excessivamente mecanicistas –; ora, a liderança distribuída poderá ajudar as pessoas a articular os seus desejos e desilusões em relação à liderança.

Contudo, apesar de reconhecerem que a liderança distribuída pode contribuir para evidenciar aquelas e outras importantes funções da liderança nas universidades, também não consegue evitar algumas dificuldades subjacentes, que podem “minar” o bom funcionamento das mesmas, por exemplo, o poder vai realmente para quem controla os orçamentos, ameaçando as estruturas de consulta e de ação coletiva, designadamente: o Conselho de Representantes, o Conselho Executivo, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico, a Estrutura de Coordenação dos Departamentos, a Estrutura de Coordenação dos Serviços, a Estrutura de Coordenação dos Cursos, etc.

Assim sendo, verificam que há formas de materializar a liderança que na prática falham completamente, pois evidenciam que o processo de liderança, por vezes, não se desenvolve como se desejaria (liderança deslocada, desconectada, descomprometida, dissipada, distante e disfuncional).

Então, e ainda segundo Gosling *et al* (2009), a liderança das universidades parece requerer a combinação da liderança distribuída (para fomentar o comprometimento e a qualidade do processo de decisão, ...) com a “hierárquica” (para manter o alinhamento, ...).

Ora, também Harris e Spillane (2008) referem que a evidência destaca a liderança distribuída como aquela que provoca uma diferença positiva no que respeita aos resultados organizacionais e à aprendizagem dos alunos. Apesar da evidência ser relativamente recente, a mesma demonstra uma forte e positiva interligação entre a materialização de uma liderança distribuída e a adaptação das universidades às mudanças no seu contexto organizacional.

Porém, convém evidenciar que o “achatamento” da hierarquia ou a delegação de liderança não significa necessariamente liderança distribuída e não melhora automaticamente a *performance* da universidade. É a natureza e a qualidade do processo de materialização da liderança que importa.

A perspetiva da liderança distribuída sugere que os liderados/seguidores podem ser o elemento-chave na prática da liderança, tendo em conta as suas interações com os líderes. Além disso, evidencia que, quando a materialização da liderança é claramente distribuída, tem grande influência na mudança organizacional das universidades.

Todavia, apesar do crescente entusiasmo da comunidade científica nesta abordagem, fica claro que precisamos de saber muito mais sobre os seus efeitos e influências, por isso, é necessário que a enriqueçamos com mais evidência sistemática – e considerando o atual contexto das universidades e da maioria das organizações –, sobretudo na distinção das práticas mais eficazes na conexão de “agendas” e interesses.

Ainda segundo Harris e Spillane (2008), a liderança distribuída não é, pelo menos para já, uma panaceia ou uma receita. É, de facto, uma forma diferente de ver a materialização da liderança, principalmente nas universidades, sendo certo, porém, e conforme referem Millward e Timperley (2009), parece evidente que a liderança deve promover a transformação da aprendizagem individual na organizacional – focando a melhoria contínua da aprendizagem dos alunos –, e essa transformação só será possível através da implementação de modelos de ação devidamente partilhados e alinhados.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Considerando que:

- a nossa dissertação tem como objeto de estudo a materialização da liderança, entre os diferentes agentes, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP);

e

- a nossa análise focalizou a perspetiva da Liderança Distribuída, pois, tendo em conta as recentes e consecutivas investigações, esta evidencia-se na materialização da liderança nas universidades (Bolden *et al*, 2009);

reconhecemos que o uso da entrevista semiestruturada, complementada com a pesquisa de alguns documentos oficiais (nomeadamente, os estatutos da Universidade do Porto e da FEUP), era o mais indicado e suficiente para a necessária recolha sistemática dos dados primários e secundários, bem como para a consequente interpretação.

Ora, reconhecemos ainda que a análise das entrevistas e da informação dos documentos oficiais teria de ser executada mediante a articulação entre as respostas dos entrevistados, a informação dos documentos, e os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, pois tínhamos como propósito evidenciar se a materialização da liderança na FEUP estava em conformidade com esses resultados, isto é, se existe na FEUP **a percepção – e a consequente materialização** – de que, e conforme referem Harris e Spillane (2008):

- a materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional;

- os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança;

e

- de acordo com Gronn (2002) e Elkins e Keller (2003), considerando a liderança uma atividade coletiva, como promove e concretiza as seguintes propriedades:

- a interdependência;

- a coordenação; e
- a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior (*Boundary Spanning Activity*).

Tendo em conta os objetivos da investigação, definimos que seria relevante entrevistar os Professores Doutores Sebastião José Cabral Feyo de Azevedo, atual Diretor da FEUP; Manuel António de Matos Fernandes, atual Dirigente do Departamento de Engenharia Civil da FEUP, e Maria Arminda Costa Alves, atual Dirigente do Departamento de Engenharia Química da FEUP. Ora, os mesmos prontamente acederam ao nosso pedido e as entrevistas (**transcritas no Anexo 1**) – que decorreram nos seus gabinetes – tiveram a duração média de uma hora, facto que demonstrou o interesse pelo tema e, conseqüentemente, a total disponibilidade dos entrevistados.

Importa ainda referir – em complemento à descrição da metodologia de investigação qualitativa que utilizamos – o enquadramento teórico que fundamentou a sua escolha (Albarello *et al*, 1997):

- Os instrumentos metodológicos não podem ser escolhidos independentemente das referências teóricas da investigação. O método de recolha de dados deve ser adaptado ao tipo de dados a investigar. Assim, a utilização de uma metodologia de investigação qualitativa revela-se a mais adequada para melhor compreender o contexto e as perceções dos entrevistados, a qual deve ser realizada através de um exame intensivo, profundo e interpretativo dos dados.
- Então, quando numa investigação se pesquisa a perceção e se pretende descrever acontecimentos e contextos de alguma complexidade, revela, portanto, a opção de um estudo de caso exploratório como a estratégia de pesquisa mais apropriada. O estudo de caso, na família dos métodos de investigação, é descrito como o “guarda-chuva”, pois, perante uma diversidade de problemas, o investigador tem que optar por apenas um, porque só assim será possível debruçar-se sobre ele de maneira exaustiva e completa (para isso, usa as técnicas de recolha de dados que entender mais apropriadas tendo em conta o tema em estudo: entrevista, observação, ...).

- Nesse tipo de investigação deve ser dada à entrevista especial relevância, pois é a técnica caracterizada por uma maior proximidade entre o investigador e o entrevistado (na entrevista a relação social entre entrevistado e entrevistador é eminentemente concreta, pessoal, direta e imediata). Revela ainda que, na maior parte dos casos, os investigadores que realizam dissertações completam as suas observações com entrevistas. Além disso, o aparecimento e desenvolvimento de novos métodos de análise dos dados qualitativos atribuíram uma maior legitimidade a estes e, portanto, ao uso da entrevista.

- Então, tendo em conta que se pretendia seguir uma estrutura pré-determinada mas livre, optou-se pela entrevista semiestruturada. Esta técnica permite não estabelecer uma ordem rígida na colocação das questões, pois assim podemos alterar a ordem da sua colocação bem como salvaguardar alguma flexibilidade para a introdução de novas questões que em face das respostas anteriores parecessem pertinentes (este tipo de entrevista não é inteiramente aberta, isto é, deve ter poucas questões, mas relativamente abertas, pois o propósito é receber o máximo de informação relevante da parte do entrevistado).

- Nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo, não se coloca. O critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objetivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante fique esquecida. Nesta ótica, os entrevistados não foram escolhidos em função da importância numérica da categoria que representam, mas antes devido ao seu carácter exemplar.

- O investigador pode, numa metodologia de investigação qualitativa, utilizar os resultados da literatura revista para forjar um esquema de análise que depois lhe permita articular e interpretar os dados. Depois confronta os dados com os resultados da literatura revista (descrição simples).

Ora, após a exposição da metodologia de investigação utilizada, convém ainda descrever a FEUP, fazendo um breve enquadramento da sua história mas também do seu posicionamento atual, pois só assim se perceberá o contexto do nosso objeto de estudo.

A FEUP¹ é uma entidade do modelo organizativo da Universidade do Porto (UP), sendo, nos termos dos estatutos da UP, uma unidade orgânica de ensino, de investigação, de criação, transmissão e difusão do conhecimento, da tecnologia e da cultura na área da engenharia. É uma instituição com autogoverno, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira.

As origens da FEUP podem encontrar-se, em 1762, na criação da Aula Náutica que, em 1803, deu origem à Academia Real de Marinha e Comércio da Cidade do Porto e, em 1837, à Academia Politécnica do Porto. Com a criação da UP, em 1911, os cursos de engenharia da UP passaram a constituir uma “escola anexa” da Faculdade de Ciências até à criação, em 1915, da Faculdade Técnica, que passou a enquadrar as disciplinas de engenharia dos cursos que à data se ministravam. Em 1926, ocorre a mudança de nome da escola que passa a ter a designação de Faculdade de Engenharia, conservada até à atualidade. A separação física da Faculdade de Ciências teve no entanto que aguardar até 1937, ano em que se inauguraram as instalações da FEUP na rua dos Bragas. Nestas, passou-se a ministrar as disciplinas de engenharia das várias especialidades, continuando, no entanto, os anos preparatórios na Faculdade de Ciências.

As mudanças políticas e as reformas da sociedade portuguesa, decorrentes do 25 de Abril de 1974, originaram transformações muito relevantes na FEUP, no plano da organização institucional e da definição da sua missão. Em 1975 a lecionação dos anos preparatórios juntou-se à das disciplinas de engenharia na rua dos Bragas. Nos anos seguintes lançaram-se novas políticas de desenvolvimento, fortemente marcadas pelo início do esforço nacional visando a integração europeia, que se traduziram numa diversificação de atividade e no início de um crescimento e qualificação significativos

¹ A descrição da FEUP foi baseada nos atuais estatutos da Universidade do Porto (UP) e da sua Faculdade de Engenharia (FEUP) – os quais foram discutidos e aprovados em assembleia – bem como na informação disponibilizada nos seus Sítios da Internet (Páginas Web).

dos seus meios humanos e materiais, acompanhados por uma evolução para uma estrutura organizacional de cariz departamental.

Com a publicação da Lei n.º 108/88, de 24 de setembro, regulando a autonomia universitária, e com a publicação subsequente dos estatutos da UP, foi possível aprovar, em 21 de agosto de 1990, novos estatutos para a FEUP, que contemplaram formalmente a criação dos departamentos e, embora ainda numa forma embrionária, de um conjunto de serviços centrais.

Em setembro de 2000 verificou-se a transferência para as atuais instalações da Asprela, um passo de grande melhoria de qualidade de recursos e, em 31 de janeiro de 2001, operou-se uma nova reforma estatutária que visou, no essencial, iniciar uma forma de governo com poderes mais concentrados, quer atuando sobre os processos eleitorais, quer reduzindo a dimensão dos órgãos colegiais e criando lugares por inerência nesses mesmos órgãos. Foi consolidada a existência de serviços centrais e iniciou-se a evolução para uma organização que permitiu uma maior separação entre cursos e recursos e a criação da figura de diretor de curso nomeado pelo Diretor da FEUP. Pela primeira vez, reconheceu-se a importância da representação e participação das unidades de investigação em vários níveis de decisão.

Decorrida quase uma década do século XXI, num contexto de transformações profundas associadas à reforma do sistema do ensino superior, no quadro dos acordos do processo de Bolonha, são muitos os desafios e as exigências que a globalização e o quadro de desenvolvimento colocam à FEUP para os próximos anos, desafios que constituem oportunidades e exigências que impõem políticas adequadas.

É no quadro destas novas exigências e oportunidades que teve lugar a última revisão estatutária da FEUP – decorrente da publicação do Decreto-Lei n.º 96/2009 de 27 de abril, que consagra o regime jurídico de fundação pública de direito privado à UP, e do Despacho Normativo n.º 18-B/2009 de 14 de maio, que homologou os estatutos da UP. Os estatutos da FEUP “espelham”, de facto, a forte convicção, a intenção e o comprometimento em melhorar as condições necessárias para, na prossecução da sua missão e adotando uma estratégia de diferenciação, alcançar os seus desígnios estratégicos:

- A FEUP pretende ser reconhecida como uma referência nacional e internacional entre as escolas de engenharia, quer ao nível da formação (através de cursos de licenciatura, de especialização, de mestrado e de programas doutorais), quer ao nível da investigação, desenvolvimento e extensão e considera ser o potencial intelectual, científico e técnico dos seus recursos humanos a principal valência para atingir este desiderato.
- Os diplomados devem ser competitivos no mercado global de trabalho e agentes de mudança no tecido empresarial. Nesse sentido, para além de uma sólida formação técnico-científica, a FEUP procurará conferir-lhes um conjunto de competências e de valores, em especial as respetivas capacidades e atitudes pessoais, interpessoais e profissionais, de resolução de problemas e de desenvolvimento, conceção, implementação e operação de sistemas empresariais, bem como a integridade intelectual e o sentido de responsabilidade e de solidariedade, preparando-os para o sucesso profissional.
- A FEUP atuará com qualidade reconhecida globalmente em todas as operações da fábrica do conhecimento, desde a investigação de carácter fundamental à prototipagem técnica e à transferência de tecnologia, diretamente ou através de parcerias nacionais ou internacionais, empresariais ou institucionais. Dedicará uma atenção especial à difusão da ciência e tecnologia pelo grande público (contribuindo assim para o desenvolvimento científico, técnico, económico, social e cultural da região e do País). As suas atividades de extensão deverão ser um elemento essencial ao desenvolvimento do meio envolvente.

Assim sendo, foi reforçada a importância de manter implementado um modelo organizacional e funcional distribuído, mas de governo central forte, com intervenção colegial em vários níveis de decisão, que tenta não só assegurar a correta utilização das autonomias que competem à FEUP e promover um elevado nível motivacional do seu capital humano, como garantir a eficaz gestão e controlo dos meios colocados ao seu dispor, com as necessárias flexibilidade, capacidade de decisão em tempo útil e proatividade nos processos de mudança.

À presente data, a FEUP tem os seguintes órgãos de gestão: Conselho de Representantes; Diretor; Conselho Executivo; Conselho Científico; Conselho Pedagógico; e o Órgão de fiscalização. Bem como as seguintes estruturas de coordenação e consulta: Estrutura de Coordenação dos Departamentos; Estrutura de Coordenação dos Serviços; Estrutura de Coordenação dos Cursos; Conselho Coordenador para a Avaliação e a Estrutura de Coordenação das Unidades de I&D.

Nos atuais estatutos foram instituídos os necessários mecanismos para que os elementos dos Conselhos de Representantes, Executivo, Científico e Pedagógico, continuem a ser oriundos, em conformidade com a sua área de intervenção, de cada grupo da comunidade académica (alunos, docentes/investigadores e não docentes), assegurando assim a imprescindível representatividade.

Para a prossecução do ensino e aprendizagem, da investigação, do desenvolvimento e extensão, a FEUP manteve a organização e a concentração dos seus recursos em departamentos e serviços. As atividades de ensino e aprendizagem organizam-se em programas educacionais, dotados de órgãos de gestão e acompanhamento próprios, dependentes do Diretor da FEUP, enquadrados pelos departamentos e apoiados pelos serviços. Trata-se de uma organização funcional constituída por departamentos, apoiada em serviços e com as atividades educacionais dirigidas por diretores de curso.

A FEUP está organizada em nove departamentos, que agrupam as grandes áreas do conhecimento, delimitadas em função dos objetivos próprios e das metodologias e técnicas de investigação científica: Departamento de Engenharia Civil; Departamento de Engenharia de Minas; Departamento de Engenharia e Gestão Industrial; Departamento de Engenharia Eletrotécnica e de Computadores; Departamento de Engenharia Física; Departamento de Engenharia Informática; Departamento de Engenharia Mecânica; Departamento de Engenharia Metalúrgica e de Materiais e Departamento de Engenharia Química.

Os departamentos possuem como órgãos de gestão um conselho do departamento e uma comissão executiva, subdividindo-se em secções, sempre que a sua dimensão e a pluralidade das áreas científicas compreendidas o recomende, podendo ainda existir núcleos de investigação departamentais. Os departamentos são as unidades onde se

agrupam os recursos humanos e materiais associados às grandes áreas da Engenharia e das Ciências Aplicadas, competindo-lhes o ensino nos cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclos, a investigação científica e desenvolvimento tecnológico, a difusão e valorização de resultados da investigação e a prestação de serviços ao exterior.

As atividades de investigação e desenvolvimento e extensão organizam-se e desenvolvem-se, maioritariamente, em estruturas internas de investigação e desenvolvimento da FEUP e da UP, com órgãos de gestão e regulamentos próprios, enquadradas pelos departamentos e apoiadas pelos serviços, e em organismos de investigação e desenvolvimento com personalidade jurídica própria de que a UP e a FEUP são associados.

Na FEUP – para além dos departamentos e seus serviços –, existem ainda oito Serviços Centrais que visam apoiar de uma forma organizada o funcionamento dos departamentos, dos cursos e das restantes atividades: Centro de Informática; Divisão de Recursos Humanos; Serviço de Documentação e Informação; Serviços Académicos; Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação; Serviços Económico-Financeiros; Serviços Técnicos e de Manutenção e Unidade de Apoio à Direção.

Ora, o processo de decisão, claramente “distribuído”, é desenvolvido, em conformidade com a correspondente área de intervenção/atuação, pelos inerentes elementos e em assembleia do órgão ou da estrutura de coordenação e consulta, mas, pelo menos nos assuntos de maior relevância, após a consulta, em assembleia-geral, do respetivo grupo da comunidade académica (nomeadamente: as reuniões gerais de docentes/investigadores, do pessoal não docente e dos alunos; a prévia submissão à discussão pública dos projetos de regulamento; ...).

Então, e conforme se refere no preâmbulo dos estatutos da FEUP, o modelo organizacional e funcional assim “partilhado”, mas de governo central forte, com intervenção colegial em vários níveis de decisão, a organização em grandes áreas do saber e do saber fazer nas engenharias, apoiada em serviços qualificados e com a articulação externa através de organismos de investigação e desenvolvimento com personalidade jurídica a que a Faculdade está associada, constituem os fatores determinantes do atual posicionamento da FEUP na prossecução das atividades de

valorização de conhecimento e na sua contribuição ativa para o desenvolvimento económico e social da região em que se insere e do País.

Consequentemente, a FEUP tem conseguido distinguir-se dos principais concorrentes:

- obtenção contínua de variadíssimos prémios por parte dos colaboradores e alunos;
- no último concurso nacional de acesso ao ensino superior (2011/2012) preencheu, logo na 1.ª fase, a totalidade das vagas a concurso, em que a média dos últimos alunos colocados rondou os 15 valores;
- a elevada empregabilidade dos seus diplomados;
- em 2010/2011, estabeleceu 140 protocolos de cooperação com empresas, 471 acordos de cooperação com universidades estrangeiras e foram concluídas 277 dissertações em ambiente empresarial e 30 dissertações no âmbito de programas de mobilidade;
- em 2011, foram indexadas ao ISI Web of Science 527 publicações (1,35 de publicações indexadas ao ISI Web of Science por doutorado), estiveram em execução 245 projetos de investigação, dos quais 82 foram realizados em parceria com empresas e 35 em cooperação internacional;
- em 2011, 43% do seu orçamento foi obtido das receitas próprias e dos projetos de investigação (os restantes 57% são obtidos através das transferências do Orçamento Geral do Estado);
- até 31-12-2011, a FEUP pediu 51 patentes e criou 20 empresas *spin-off*;
- e
- com um orçamento anual que ronda os 51 milhões de euros, tem um impacto económico no concelho do Porto próximo dos 36 milhões de euros.

Ora, é por isso que a FEUP continua a ser uma das mais relevantes instituições de ensino da Universidade do Porto, a qual, e segundo Silva *et al* (2008), tem sido considerada uma das melhores universidades portuguesas:

- a excepcional qualificação do corpo docente (76% dos 1920 docentes e investigadores são doutorados) garante a elevada qualidade da formação da UP, que a torna na universidade portuguesa mais procurada pelos candidatos ao ensino superior e a preferida dos estudantes com as mais altas

classificações escolares; todos os anos, mais de 2000 estudantes estrangeiros escolhem a UP para completar a sua formação superior;

- com 69 unidades de investigação, a UP é responsável por mais de 20% dos artigos científicos portugueses indexados anualmente na *ISI Web of Science*, sendo assim a maior produtora de Ciência em Portugal;
- mais de metade daquelas unidades de investigação foram classificadas com Excelente ou Muito Bom nas mais recentes avaliações internacionais; e
- a UP está na 11.^a posição do *ranking* ibero-americano de publicação científica SCIMago de 2011 (no qual estão incluídas 1400 universidades), enquanto que a 2.^a universidade portuguesa melhor classificada, a Técnica de Lisboa, ocupa a 15.^a posição (Silva, S., 2011).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, com base em Albarello *et al* (1997), expomos a articulação entre os dados recolhidos e os resultados empíricos expostos na literatura revista.

Assim sendo, evidenciamos – através da articulação entre as respostas dos entrevistados, a informação dos documentos consultados, e os principais resultados empíricos expostos na literatura revista – se a materialização da liderança na FEUP está em conformidade com esses resultados, isto é, se existe na FEUP **a percepção – e a consequente materialização** – de que, e conforme referem Harris e Spillane (2008):

- a materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional;
- os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança;
- e
- de acordo com Gronn (2002) e Elkins e Keller (2003), considerando a liderança uma atividade coletiva, como promove e concretiza as seguintes propriedades:
 - a interdependência;
 - a coordenação; e
 - a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior (*Boundary Spanning Activity*).

Ora, vamos começar pela apresentação das **evidências que demonstram a percepção sobre a importância:**

- da materialização de uma liderança distribuída;
- do papel preponderante dos liderados nessa materialização; e
- de se assegurar a promoção da interdependência, da coordenação e da transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.

Estas evidências – que resultam da articulação entre as respostas dos entrevistados, a informação dos documentos consultados, e os principais resultados empíricos expostos na literatura revista – comprovam que, de facto, existe na FEUP a consciência de que a materialização de uma liderança distribuída favorecerá os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional (ver a tabela 1.2., exposta a seguir).

De seguida, usando a mesma metodologia (ver a tabela 1.3.), apresentaremos as **evidências que comprovam:**

- que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída;
- que os liderados também têm um papel preponderante nessa materialização;
- e
- como se efetiva a melhor interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.

Estas evidências demonstram que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída e, de acordo com os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, parece:

- favorecer positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional, considerando o atual posicionamento e prestígio da FEUP;
- demonstrar que os liderados também têm um papel preponderante nessa materialização;
- e
- melhorar a interdependência, coordenação e a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior, pois, por exemplo, perante problemas comuns (a redução dos recursos financeiros e materiais; a falta de um sistema de avaliação do pessoal docente; a renovação do quadro do pessoal docente, ...), os líderes entrevistados atuam coletivamente, isto é, promovem a coordenação, e a consequente colaboração, para, juntos e em interação permanente com a restante comunidade, ultrapassarem as dificuldades.

Tabela 1.2. – Evidências que demonstram a percepção sobre a importância da materialização de uma liderança distribuída, do papel preponderante dos liderados nessa materialização e de se assegurar a promoção da interdependência, da coordenação e da transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.

A materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional.	Os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança.	Assegurar a promoção da interdependência, da coordenação e da transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.	
<p>Estatutos e informação da página Web da FEUP</p>	<p>“Pela primeira vez, reconheceu-se a importância da representação e participação das unidades de investigação em vários níveis de decisão.”</p> <p>“...foi reforçada a importância de manter implementado um modelo organizacional e funcional distribuído, mas de governo central forte, com intervenção colegial em vários níveis de decisão...”</p> <p>“À presente data, a FEUP tem os seguintes órgãos de gestão: Conselho de Representantes; Diretor; Conselho Executivo; Conselho Científico; Conselho Pedagógico; e o Órgão de fiscalização.”</p> <p>“As atividades de investigação e desenvolvimento e extensão organizam-se e desenvolvem-se, maioritariamente, em estruturas internas de investigação e desenvolvimento da FEUP e da UP, com órgãos de gestão e regulamentos próprios, enquadradas pelos departamentos e apoiadas pelos serviços...”</p>	<p>“...promover um elevado nível motivacional do seu capital humano...”</p> <p>“...o processo de decisão, claramente “distribuído”, é desenvolvido, em conformidade com a correspondente área de intervenção/atuação, pelos inerentes elementos e em assembleia do órgão ou da estrutura de coordenação e consulta, mas, pelo menos nos assuntos de maior relevância, após a consulta, em assembleia-geral, do respetivo grupo da comunidade académica (nomeadamente, através da prévia submissão à discussão pública dos projetos de regulamento, ...).”</p> <p>“A FEUP pretende ser reconhecida como uma referência nacional e internacional entre as escolas de engenharia, quer ao nível da formação (...), quer ao nível da investigação, desenvolvimento e extensão e considera ser o potencial intelectual, científico e técnico dos seus recursos humanos a principal valência para atingir este desiderato.”</p>	<p>“Nos atuais estatutos da FEUP foram instituídos os necessários mecanismos para que os elementos dos Conselhos de Representantes, Executivo, Científico e Pedagógico, continuem a ser oriundos, em conformidade com a sua área de intervenção, de cada grupo da comunidade académica (alunos, docentes/investigadores e não docentes), assegurando assim a imprescindível representatividade.”</p> <p>“Trata-se de uma organização funcional constituída por nove departamentos, apoiada em oito serviços, com as atividades educacionais dirigidas por diretores de curso, os quais também formam as estruturas de coordenação e consulta: Estrutura de Coordenação dos Departamentos; Estrutura de Coordenação dos Serviços; Estrutura de Coordenação dos Cursos; e o Conselho Coordenador para a Avaliação.”</p> <p>“...foi reforçada a importância de manter implementado um modelo organizacional e funcional distribuído, mas de governo central forte, com intervenção colegial em vários níveis de decisão, que tenta não só assegurar a correta utilização das autonomias que competem à Faculdade e promover um elevado nível motivacional do seu capital humano, como garantir a eficaz gestão e controlo dos meios colocados ao seu dispor, com as necessárias flexibilidade, capacidade de decisão em tempo útil e proatividade nos processos de mudança.”</p> <p>“A FEUP atuará com qualidade reconhecida globalmente em todas as operações da fábrica do conhecimento, desde a investigação de carácter fundamental à prototipagem técnica e à transferência de tecnologia, diretamente ou através de parcerias nacionais ou internacionais, empresariais ou institucionais. Dedicará uma atenção especial à difusão da ciência e tecnologia pelo grande público (contribuindo assim para o desenvolvimento científico, técnico, económico, social e cultural da região e do País). As suas atividades de extensão deverão ser um elemento essencial ao desenvolvimento do meio envolvente.”</p>

A materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional.	Os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança.	Assegurar a promoção da interdependência, da coordenação e da transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.	
<p>Diretor</p>	<p>“...uma faculdade produz conhecimento e essa produção é multiunidade, e por isso os professores são todos pequenos centros de unidade e não podem ser geridos por imposição, mas sim por incentivo, pelo exemplo, pela dotação estratégica de meios para a investigação...”</p> <p>“...a redistribuição de recursos será um problema a resolver a médio prazo, tenho a certeza que teremos enorme capacidade de diálogo e entendimento...”</p>	<p>“...ter uma boa relação com os elementos dos vários órgãos internos...”</p> <p>“...tenho uma enorme preocupação em ouvir as pessoas...”</p>	<p>“Em primeiro lugar é preciso ter ideias claras sobre a missão da escola, da sua estratégia, conhecer bem a sua estrutura formal/legal/estatutária (...), é preciso ter uma visão/direção global forte e bem definida (...), mas no caso da Engenharia é muito simples para mim: internacionalização e critérios europeus de qualidade (em tudo trabalhar com esses critérios)...”</p> <p>“Claro, isso é a minha grande luta, as pessoas têm que ter um sentido de que os interesses da FEUP são muito mais do que os individuais, ..., há uma frase muito interessante sobre isto: ganha você, ganho eu, ganha o país, mas o ganho do país deve ser muito mais do que eu e você ganhamos; eu sou um defensor do coletivo não em detrimento do individual, mas o individual tem que respeitar o coletivo...”</p> <p>“Em todas as ações, sejam quais forem, é preciso muita reflexão e fazer sentir que há um interesse comum que não pode ser prejudicado por interesses individuais...”</p> <p>“...tentamos também fomentar a cooperação e o comprometimento através da criação de áreas estratégicas e da colaboração entre os colegas...”</p>
<p>Dirigente do Dep. de Eng. Civil</p>	<p>“Ora, grande sintonia de objetivos, preocupação na concertação nas questões importantes, um esforço muito grande para ouvir as pessoas e, por isso, não tomar decisões que desagradem à maioria, a comunidade académica não pode ser governada de outro modo, pois as pessoas desmotivam-se...”</p> <p>“...É fundamental, eu reconheço que num departamento com mais de 100 docentes há alguns colegas com os quais as relações não são fáceis, e eu sinto que isso dificulta a resolução de alguns problemas; como tenho com a maioria uma relação informal, cordial, amistosa e de grande proximidade, noto que é extraordinariamente importante para as decisões e resolução de problemas, como por exemplo a aprovação de uma revisão do plano de estudos...”</p>	<p>“...mas eu diria, portanto, que é, e aplica-se ao departamento e à faculdade, a existência de uma grande consonância de objetivos que são identificados como estimáveis e importantes quer pelos líderes quer pelos liderados...”</p> <p>“...preocupação na concertação, nas questões importantes, um esforço muito grande para ouvir as pessoas e, por isso, não tomar decisões que desagradem à maioria...”</p> <p>“...Eu julgo que as pessoas sabem que eu não sou autoritário, que ouço muito as pessoas...”</p>	<p>“...sou uma pessoa muito informal, nada burocrática e cultivo a proximidade..., até por feitiço, acho muito importante os contactos de proximidade também fora das reuniões...”</p> <p>“...mas tenho esperança que ainda vamos corrigir esta arrumação, pois em termos de objetivos estratégicos da faculdade é fundamental que esses grupos trabalhem em conjunto...”</p> <p>“os grupos de investigação são avaliados por painéis internacionais de 4 em 4 anos, logo esses docentes sabem que depois na progressão da carreira terão vantagens e depois existe também o reconhecimento pelos pares e isso também é muito importante, pois passam a ser reconhecidos e, conseqüentemente, o departamento e a faculdade também, ..., logo é necessário criar as condições para que isso seja possível”</p> <p>“Atenção, numa escola como a nossa, o mercado não é só o país é o mundo, e nós temos capacidade para formar alunos que podem exercer a atividade em qualquer país desenvolvido...”</p>

<p>A materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional.</p>	<p>Os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança.</p>	<p>Assegurar a promoção da interdependência, da coordenação e da transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.</p>	
<p>Dirigente do Dep. de Eng. Química</p>	<p>“...só pode haver liderança com uma cooperação grande.”</p> <p>“...mas a estrutura de coordenação e consulta dos departamentos vai começar a discutir isso e vamos, com certeza, conseguir...”</p> <p>“...mas a Direção está muita atenta a isso e certamente encontrará uma solução equilibrada...”</p>	<p>“...liderança envolve relações com pessoas, que devem ser respeitadas a todos os níveis...”</p>	<p>“Eu não sou adepta da conjuntura de que somos todos amigos, mas devemos ser coesos, não podemos andar aqui “aos tiros”, então devemos ter um bom canal de divulgação da informação...”</p> <p>“...penso que, no futuro, comunicando, pelo menos os assuntos mais críticos, individualmente será mais eficaz...”</p> <p>“...para podermos todos progredir tento estimular o espírito de cooperação com uma liderança que seja justa, vejo-me com uma capacidade de diálogo muito grande...”</p> <p>“Digamos que é importante ter uma capacidade para tomar decisões e operacionalizar, não chega só ter um espírito crítico e decidir o que é melhor para uma instituição e um determinado sistema de organização, mas também temos de ser capazes de operacionalizar...”</p>

Tabela 1.3. – Evidências que comprovam que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída, que os liderados também têm um papel preponderante nessa materialização e como se efetiva a melhor interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.

	A materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída e, por isso, favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional.	Os liderados também têm um papel preponderante na prática dessa liderança.	Como se efetiva a melhor interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.
<p>Estatutos e informação da página Web da FEUP</p>	<p>“Consequentemente, a FEUP tem conseguido distinguir-se dos principais concorrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obtenção contínua de variadíssimos prémios por parte dos colaboradores e alunos; - no último concurso nacional de acesso ao ensino superior (2011/2012) preencheu, logo na 1.ª fase, a totalidade das vagas a concurso, em que a média dos últimos alunos colocados rondou os 15 valores; - a elevada empregabilidade dos seus diplomados; - em 2011, 43% do seu orçamento foi obtido das receitas próprias e dos projetos de investigação (os restantes 57% são obtidos através das transferências do Orçamento Geral do Estado); - até 31-12-2011, a FEUP pediu 51 patentes e criou 20 empresas <i>spin-off</i>; e - com um orçamento anual que ronda os 51 milhões de euros, tem um impacto económico no concelho do Porto próximo dos 36 milhões de euros.” 	<p>“...a excepcional qualificação do corpo docente (79% dos 638 docentes e investigadores são doutorados) garante a elevada qualidade da formação...”</p> <p>“...a organização em grandes áreas do saber e do saber fazer nas engenharias, apoiada em serviços qualificados...”</p>	<p>“...o modelo organizacional e funcional assim “partilhado”, mas de governo central forte, com intervenção colegial em vários níveis de decisão, a organização em grandes áreas do saber e do saber fazer nas engenharias, apoiada em serviços qualificados e com a articulação externa através de organismos de investigação e desenvolvimento com personalidade jurídica a que a Faculdade está associada, constituem os fatores determinantes do atual posicionamento da FEUP na prossecução das atividades de valorização de conhecimento e na sua contribuição ativa para o desenvolvimento económico e social da região em que se insere e do País.”</p> <p>“...em 2010/2011, estabeleceu 140 protocolos de cooperação com empresas, 471 acordos de cooperação com universidades estrangeiras e foram concluídas 277 dissertações em ambiente empresarial e 30 dissertações no âmbito de programas de mobilidade;”</p> <p>“...em 2011, foram indexadas ao ISI Web of Science 527 publicações (1,35 de publicações indexadas ao ISI Web of Science por doutorado), estiveram em execução 245 projetos de investigação, dos quais 82 foram realizados em parceria com empresas e 35 em cooperação internacional;”</p>
<p>Diretor</p>	<p>“Formalmente o poder de decisão do Diretor é muito forte, mas numa escola com cerca de 600 professores, e a esmagadora maioria deles são pessoas do mais “alto nível”, é impensável atuar sem uma cuidadosa auscultação e análise das situações com os colegas, ..., as grandes decisões que tenho tomado são precedidas de auscultação aos, por exemplo, diretores de departamento e tento que todos cheguem a um acordo... devemos e temos muito respeito uns pelos outros, são pessoas muito sérias, ..., e são os diretores de departamento que gerem internamente os seus departamentos...”</p> <p>“...resumindo, o poder de decisão está concentrado, mas diria que a prática da liderança/gestão tem que estar muito distribuída e na FEUP é assim...”</p> <p>“...globalmente (...) nós temos todas as condições para estar entre os melhores países europeus...”</p>	<p>“...felizmente, temos colegas a trabalhar muito, para os inspirar tentamos valorizar o seu trabalho, embora seja difícil fazê-lo em termos económicos, tentar tudo para que o trabalho deles seja conhecido e reconhecido, dando-lhes a consequente respeitabilidade (...) é preciso, de facto, valorizar muito o trabalho das pessoas...”</p> <p>“...um trabalho de todos extraordinário...”</p> <p>“...ter que decidir sobre o término das licenças sabáticas, mas não foi tão complicado, pois, após auscultação, se percebeu que havia um consenso geral nos departamentos, tem que se tomar as decisões em consciência, mesmo “afrontando” alguns colegas... mas os colegas percebem quando é necessário decidir e eu também faço o que digo para fazerem (dou o exemplo)...”</p> <p>“...a falta de um sistema de avaliação de desempenho dos docentes, mas já estamos a tratar disso, ..., é necessário um sistema de qualidade pois isso influencia a qualidade da escola...”</p>	<p>“Em todas as ações, sejam quais forem, é preciso muita reflexão e fazer sentir que há um interesse comum que não pode ser prejudicado por interesses individuais...”</p> <p>“...eu tenho um sistema de documentação muito forte, tenho uma estrutura muito forte de organização, trata-se de uma questão de disciplina de trabalho, perfeccionismo...”</p> <p>“tentamos também fomentar a cooperação e o comprometimento através da criação de áreas estratégicas e da colaboração entre os colegas, por exemplo estamos a tentar criar um centro de competências na área da energia e assim juntar os respetivos grupos de investigação, pois temos na faculdade grupos fantásticos a fazer um excelente trabalho nesta área...”</p> <p>“...tivemos também um forte contributo na implementação do processo de Bolonha em Portugal, um trabalho de todos extraordinário, a reunião correu “ao minuto”, como eu gosto ...”</p>

<p>A materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída e, por isso, favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional.</p>	<p>Os liderados também têm um papel preponderante na prática dessa liderança.</p>	<p>Como se efetiva a melhor interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.</p>
<p>Dirigente do Dep. de Eng. Civil</p>	<p>“...há aqui uma sintonia muito grande e isso aplica-se à faculdade de engenharia há muitos anos ..., na universidade a imposição não funciona, em assuntos de grande importância, tem de haver uma capacidade muito grande de concertações, ..., e isso significa que a pessoa que dirige o departamento deve ter uma grande capacidade para ouvir e mudar de opinião ouvindo as pessoas, eu penso que isso é muito importante e é um dos êxitos da faculdade, há um grande respeito na direção e a maioria da comunidade se revê, respeita e confia em quem está a dirigir e isso também é transferível para os departamentos, ..., sendo essa uma das razões porque a faculdade de engenharia tem dado passos enormes ao nível de eficiência de gestão e de resultados...”</p> <p>“...Por exemplo, a aprovação por todo o departamento, e consequente implementação, da revisão do plano de estudos, a qual foi muito oportuna, pois na última avaliação dos 18 cursos de engenharia promovida pelo ministério o nosso ficou em primeiro lugar, isto é, foi considerado o melhor curso de engenharia do país, prémio que não seria possível se não tivéssemos feito essa revisão com grande sintonia do departamento. Eles reconheceram que era o plano de estudos mais apropriado, o mais coerente, o que funcionava melhor, somos o curso com nota de entrada mais elevada do país...”</p> <p>“...pois temos tido uma procura de estudante para doutoramento muito substancial em consonância com o número de bolsas para investigação que também aumentou (atualmente, neste departamento, há 140 estudantes em doutoramento),..., (nós temos sempre mais candidatos do que o n.º de vagas a concurso), e formamos engenheiros de nível muito elevado que o mercado internacional pode absorver...”</p>	<p>“...como tenho com a maioria uma relação informal, cordial, amistosa e de grande proximidade, noto que é extraordinariamente importante para as decisões e resolução de problemas, como por exemplo a aprovação de uma revisão do plano de estudos...”</p> <p>“... numa escola como a nossa, o mercado não é só o país é o mundo, e nós temos capacidade para formar alunos que podem exercer a atividade em qualquer país desenvolvido (nós temos sempre mais candidatos do que o n.º de vagas a concurso), e formamos engenheiros de nível muito elevado que o mercado internacional pode absorver...”</p> <p>“... no final da década de noventa foi feita uma recomendação do painel internacional para que o departamento divida-se o grande centro de investigação em unidades de investigação mais pequenas e coerentes, essa divisão aconteceu no início do meu primeiro mandato e reconheço que a divisão que prevaleceu acabou por ser uma arrumação que não era a que eu gostaria de ter e, em minha opinião, pode ter tido consequências menos positivas, mas (...) ainda vamos corrigir esta arrumação, pois em termos de objetivos estratégicos da faculdade é fundamental que esses grupos trabalhem em conjunto...”</p>
<p>Dirigente do Dep. de Eng. Química</p>	<p>“...mas o Diretor da FEUP tem feito um esforço muito grande para articular os diferentes níveis de centros de decisão, por exemplo, criou as estruturas de coordenação e consulta...”</p> <p>“...a minha comissão executiva é constituída por elementos dos principais grupos do departamento e, assim, as decisões são tomadas por todos e chegam aos outros elementos do grupo e também trazem de volta a opinião geral do grupo e também por isso as decisões são mais fortes...”</p>	<p>“...história de sucesso, pois sou dirigente apenas à 6 meses, mas como importantes, destaco duas: a atuação na comunicação do fim das licenças sabáticas e a reorganização do conselho de departamento; o conselho de departamento era um “local de guerra”, apesar de muito bem liderados nas anteriores direções, mas na minha 1.ª reunião correu muito bem, pois, sendo tudo muito bem explicado, as pessoas acabam por perceber e aceitar votando favoravelmente...”</p> <p>“...por vezes é necessário falar individualmente para explicar as razões das decisões, principalmente daquelas que são críticas...”</p> <p>“...as decisões são tomadas por todos e chegam aos outros elementos do grupo...”</p> <p>“...felizmente ao nível dos funcionários não docentes temos um grupo muito bom, principalmente, ao nível técnico...”</p> <p>“Vejo-me como um líder recente..., muito próximo das pessoas, sendo esse o ponto fulcral da minha atuação no departamento, para podermos todos progredir tento estimular o espírito de cooperação com uma liderança que seja justa, vejo-me com uma capacidade de diálogo muito grande...”</p> <p>“...o Diretor da FEUP tem feito um esforço muito grande para articular os diferentes níveis de centros de decisão, por exemplo, criou as estruturas de coordenação e consulta...”</p>

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Esta dissertação tinha como objetivo evidenciar se a materialização da liderança na FEUP está em conformidade com os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, isto é, se existe na FEUP **a percepção – e a consequente materialização** – de que, e conforme referem Harris e Spillane (2008):

- a materialização de uma liderança distribuída favorece positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional;

- os liderados são um dos elementos-chave na prática dessa liderança;

e

- de acordo com Gronn (2002) e Elkins e Keller (2003), considerando a liderança uma atividade coletiva, como promove e concretiza as seguintes propriedades:

- a interdependência;

- a coordenação; e

- a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior (*Boundary Spanning Activity*).

Ora, de facto, e tal como acima referimos, confirma-se que a materialização da liderança na FEUP é, de facto, distribuída e, de acordo com os principais resultados empíricos expostos na literatura revista, parece:

- favorecer positivamente os resultados organizacionais, a aprendizagem dos alunos e a adaptação da faculdade às mudanças contínuas do seu contexto organizacional, considerando o atual posicionamento e prestígio da FEUP;

- demonstrar que os liderados também têm um papel preponderante nessa materialização;

e

- melhorar a interdependência, coordenação e a transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior, pois, por

exemplo, perante problemas comuns (a redução dos recursos financeiros e materiais; a falta de um sistema de avaliação do pessoal docente; a renovação do quadro do pessoal docente, ...), os líderes entrevistados atuam coletivamente, isto é, promovem a coordenação, e a consequente colaboração, para, juntos e em interação permanente com a restante comunidade, ultrapassarem as dificuldades.

Porém, e também como acima constatamos, apesar do crescente entusiasmo da comunidade científica nesta abordagem, fica claro que precisamos de saber muito mais sobre os seus efeitos e influências, por isso, é necessário que a enriqueçamos com mais evidência sistemática – e considerando o atual contexto das universidades e da maioria das organizações –, sobretudo na distinção das práticas mais eficazes na conexão de “agendas” e interesses.

Então, seria muito vantajoso se, a médio prazo, conseguíssemos, usando a mesma metodologia desta dissertação ou outra que fosse mais explicativa, fazer uma análise comparativa dos resultados da maior parte das faculdades portuguesas.

Ora, no entanto, e conforme refere Gosling *et al* (2009), no contexto atual, a perspetiva da liderança distribuída parece mais “robusta”, porque, nomeadamente:

- possibilita uma descrição mais correta e completa dos processos de influência, usados pelas pessoas numa organização ou comunidade, do que as abordagens tradicionais mais centradas na figura do Líder, porém, a evidência encontrada ainda não permite, com precisão, descrever a realidade da liderança nas universidades, mas permite perceber qual a geral perceção de como a liderança deveria ser;
- o “foco” dos estudos sobre liderança (e o seu desenvolvimento) foi, por muito tempo, quase que exclusivamente na personalidade e nos comportamentos dos indivíduos, como se o termo seguidores descreve-se apenas, e simplesmente, a qualidade do comprometimento de todos os outros envolvidos numa iniciativa ou organização; ora, a liderança distribuída possibilita, para além de desenvolver o “capital humano” dos líderes, a construção do “capital social” das organizações através do envolvimento de

peças em todos os níveis (reforçando assim a capacidade coletiva e a ação concertada, isto é, incrementa a aprendizagem organizacional); e

- a distribuição da liderança fomenta a materialização de uma visão em que todos têm um papel a desempenhar na liderança, por isso, o comprometimento pelo alcance dos objetivos organizacionais é aceite e torna-se parte do papel de todos e não apenas do líder “formal”.

Também para Spillane (2005), a perspectiva da liderança distribuída parece mais “robusta”, pois, em vez de realçar os líderes e as suas funções, focaliza, sobretudo, a materialização da liderança, a qual é percebida como o resultado das interações entre os líderes, liderados e o contexto. Estas interações são críticas para se perceber a prática da liderança, pois a mesma é indissociável de um contexto, é relacional, coletiva, dinâmica, ação concertada, colaborativa e inclusiva.

Assim sendo, perceber a liderança apenas considerando as ações de quem está na posição de líder, ou de liderado, é inadequado, porque:

- a materialização da liderança envolve, tipicamente, múltiplos líderes, dos quais apenas alguns foram “formalmente” nomeados;

- a prática da liderança não é algo que foi feito para os líderes, pois os mesmos são um dos três elementos que a integram (líderes, liderados e o contexto);

- o que é mais importante para a materialização da liderança são as interações entre as pessoas, tendo em conta o seu contexto, e não as suas ações individuais; e

- é necessário colocar o enfoque na prática, isto é, não é estudar apenas os líderes ou os liderados mas a materialização da liderança – a sua atividade –, pois trata-se de uma história coletiva e por isso existe: interdependência, coordenação e transposição das “fronteiras” da organização para que se mantenha conectada com o exterior.

Contudo, e conforme referem Harris e Spillane (2008), a liderança distribuída não é, pelo menos para já, uma panaceia ou uma receita. É, de facto, uma forma diferente de ver a materialização da liderança, principalmente nas universidades, sendo certo, porém,

e de acordo com Millward e Timperley (2009), parece evidente que a liderança deve promover a transformação da aprendizagem individual na organizacional – focando a melhoria contínua da aprendizagem dos alunos –, e essa transformação só será possível através da implementação de modelos de ação devidamente partilhados e alinhados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, P. L. (2009), *Liderança, Elementos-chave do processo*, Lisboa: Escolar Editora.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. e Saint-Georges, P. (1997), *PRÁTICAS E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS*, Lisboa: Gradiva, Publicações, Lda.

Bass, B. M. (1990), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.

Blake, R. R. e Mouton, J. S. (1964), *The managerial grid*, Houston: Gulf.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. e Dennison, P. (2003), *A REVIEW OF LEADERSHIP THEORY AND COMPETENCY FRAMEWORKS*, Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, United Kingdom: University of Exeter.

Bolden, R., Petrov, G., Gosling e J., Bryman, A. (2009), “Leadership in Higher Education: Facts, Fictions and Futures - Introduction to the Special Issue”, SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC), Vol. 5 (3): pp. 291-298.

Bryman, A. (2007), “Effective leadership in higher education: a literature review”, *Studies in Higher Education*, University of Leicester, United Kingdom, Vol. 32 (6): pp. 693-710.

Bryman, A. e Lilley, S. (2009), “Leadership Researchers on Leadership in Higher Education”, SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC), Vol. 5 (3): pp. 331-346.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.

Collins, J. (2001), “Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve”, *Harvard Business Review*, January: pp. 67-76.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C. (2003), *Manual de comportamento organizacional*, Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M. P. e Rego, A., (2005), *LIDERAR*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Elkins, T., e Keller, R. T. (2003), “Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework”, *The Leadership Quarterly*, 14: pp. 587-606.

Estatutos da Universidade do Porto (Despacho normativo n.º 18-B/2009, de 14 de maio), <http://dre.pt/pdf2sdip/2009/05/093000001/0001100027.pdf>, acessido em 18 de setembro de 2011.

Estatutos da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (Despacho n.º 26712/2009, de 10 de dezembro, <http://dre.pt/pdf2sdip/2009/12/238000000/4992449934.pdf>, acessido em 18 de setembro de 2011.

Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-hill.

Gibb, C.A. (1954), “Leadership”, *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2: pp.877-917.

Goffee, R. e Jones, G. (2006), *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*, Boston: Harvard Business School Press.

Gosling, J., Bolden, R. e Petrov, G. (2009), “Leadership in Higher Education: What Does It Accomplish?”, SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC), Vol. 5 (3): pp. 299-310.

Graça, M. A. F., (2010), “Ficha da Unidade Curricular – Liderança”, https://sigarra.up.pt/fep/Disciplinas_geral.FormView?P_ANO_LETIVO=2010/2011&P_CAD_CODIGO=2EGRH110&P_PERIODO=1S, acessido em 3 de agosto de 2011.

Gray, B. (2008), “Enhancing Transdisciplinary Research Through Collaborative Leadership”, *American Journal of Preventive Medicine*, Vol. 35, N.º 2S.

Gronn, P. (2002), “Distributed leadership as a unit of analysis”, *The Leadership Quarterly* 13: pp. 423-451, Faculty of Education, Monash University, Australia.

Gronn, P. (2008), “The future of distributed leadership”, *The future of distributed leadership*: pp. 141-158, Department of Educational Studies, Faculty of Education, University of Glasgow, Glasgow, UK.

Harris, A., e Spillane, J. (2008), “Distributed leadership through the looking glass”, SAGE Publications, Vol.22 (1): pp. 31-34.

- Hersey, P. e Blanchard, K. (1977), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources (3.ª Ed.)*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Jesuino, J. C. (2005), *Processos de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Kelley, R. E. (1988), “In Praise of Followers”, *Harvard Business Review*, 66 (6): pp. 142-148.
- Kelley, R. E. (1992), *The Power of Followership*, New York: Doubleday Currency.
- Klein, K. J. e House, R. J. (1995), “On fire: Charismatic Leadership and levels of analysis”, *Leadership Quarterly*, 6: pp. 193-198.
- Kotter, J. P. (1992), “What Leaders Really Do”, In John J. Gabarro (ed.), *Managing People and Organizations: Harvard Business School Publications*.
- Millward, P. e Timperley, H. (2009), “Organizational learning facilitated by instructional leadership, tight coupling and boundary spanning practices”, *Springer Science + Business Media B.V.* 2009, *J Educ Change* (2010) 11: pp. 139-155.
- Morais, A. (1980), *Novo Dicionário compacto da língua portuguesa*, segundo a 10.ª edição revista, Lisboa: Confluência/Livros Horizonte.
- Padilla, A., Hogan, R. e Kaiser, R. B. (2007), “The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments”, *Leadership Quarterly*, 18 (3): pp. 176-194.
- Rego, Arménio (1998), *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, Arménio (2006), “O que fazem os líderes eficazes?”, *Diário de Notícias, Economia*, 16 de março: p. 9.
- Silva, M., Almeida, A., Santos, C. e Mota, L. (2008), *Plano de Ação para a Inovação no Norte de Portugal 2008-2010*, Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte.
- Silva, Samuel (2011), “Ranking de publicação científica mostra um país a duas velocidades. Mais de metade das instituições perdeu posições face a 2011.”, *Jornal Nacional Diário, Nacional*, 16 de abril: p. 11.

Sítio da Internet da Universidade do Porto, https://sigarra.up.pt/up/WEB_PAGE.INICIAL,
acedido em 18 de setembro de 2011.

Sítio da Internet da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto,
http://www.fe.up.pt/si/web_page.inicial, acessido em 10 de julho de 2012.

Spillane, J. (2005), “Distributed Leadership”, *The Educational Forum*, Vol. 69, N.º 2:
pp. 143-150.

Stogdill, R. M. (1948), “Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the
literature”, *Journal of Psychology*, 26: pp. 35-71.

Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership*, New York: Free Press.

Vugt, M. V., Hogan, R. e Kaiser, R. B., (2008), “Leadership, Followership, and
Evolution – Some Lessons From the Past”, *American Psychologist*, Vol. 63, N.º 3: pp.
182-196.

Yukl, G. (1989), *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice
Hall.

ANEXO 1 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista Semiestruturada 1

Data: 10-08-2011; Hora de início: 12h; Hora de término: 13h10.

Entrevistador: Ricardo Lourenço

Entrevistado: Exmo. Diretor da FEUP, Professor Doutor Sebastião José Cabral
Feyo de Azevedo

Entrevistador

Com esta entrevista pretende-se compreender a importância da materialização de uma liderança distribuída entre os diferentes agentes.

Assim sendo, as questões são colocadas no âmbito daquele tema e enquanto Diretor da FEUP.

Para simplificar a realização da entrevista e a sua análise, a mesma será gravada, sendo certo, porém, que fica estipulado que apenas servirá para o estudo empírico da dissertação.

Entrevistador

O que é para si importante para a materialização de uma “saudável” e eficaz liderança?

Entrevistado

Em primeiro lugar é preciso ter ideias claras sobre a missão da escola, da sua estratégia, conhecer bem a sua estrutura formal/legal/estatutária, ter uma boa relação com os elementos dos vários órgãos internos, ..., é preciso ter uma visão/direção global forte e bem definida, embora o caminho se faça caminhando, mas no caso da Engenharia é muito simples para mim: internacionalização e critérios europeus de qualidade (em tudo trabalhar com esses critérios), ..., globalmente, eu acho que nós temos todas as condições para estar entre os melhores países europeus...

Entrevistador

Qual a imagem que tem de si enquanto Líder (pelo menos, alguma característica que o distinga dos demais)?

E porquê?

Entrevistado

Não sei se me distingo dos demais, mas em primeiro lugar trabalho muito, em segundo, tenho uma enorme preocupação em ouvir as pessoas, em terceiro, tenho uma enorme “obsessão” em decidir, porque temos que decidir, fazer as coisas, não deixar tudo num “pântano” com o medo de decidir, pois decidir traz incómodo: por exemplo, lutar pelo futuro de Portugal é muito complicado, pois significa afrontar a sociedade e muitas vezes pessoas de quem somos amigos. Ora, fico incomodado se não consigo decidir, mas tenho o cuidado de não me precipitar, como é evidente, prefiro arriscar e decidir do que não decidir, ..., eu tenho um sistema de documentação muito forte, tenho uma estrutura muito forte de organização, trata-se de uma questão de disciplina de trabalho, perfeccionismo...

Entrevistador

Acha que a sua liderança será mais eficaz se conseguir articular e “alinhar” os elementos dos vários órgãos no sentido de tomarem as decisões numa perspetiva mais global “FEUP”?

E porquê?

Entrevistado

Claro, isso é a minha grande “luta”, as pessoas têm que ter um sentido de que os interesses da FEUP são muito mais do que os individuais, ..., há uma frase muito interessante sobre isto: ganha você, ganho eu, ganha o país, mas o ganho do país deve ser muito mais do que eu e você ganhamos; eu sou um defensor do coletivo não em detrimento do individual, mas o individual tem que respeitar o coletivo...

Entrevistador

Serão necessárias outras ações para “alinhar” os colegas para além das formais (plano estratégico, reuniões dos órgãos, etc.)

Entrevistado

Em todas as ações, sejam quais forem, é preciso muita reflexão e fazer sentir que há um interesse comum que não pode ser prejudicado por interesses individuais...

Entrevistador

Tendo em conta o atual contexto do Ensino Superior, como incentiva e inspira os seus colegas? E como fomenta a cooperação e o comprometimento?

Entrevistado

Eu acho que na vida as coisas se fazem pelo exemplo, eu dou o exemplo, como trabalho muito, espero que os colegas olhem para mim e percebam que é necessário trabalhar muito, ser professor não é só dar aulas, é preciso estar cá e trabalhar muito, ..., mas, felizmente, temos colegas a trabalhar muito, para os inspirar tentamos valorizar o seu trabalho, embora seja difícil fazê-lo em termos económicos, tentar tudo para que o trabalho deles seja conhecido e reconhecido, dando-lhes a consequente respeitabilidade, ..., tentamos também fomentar a cooperação e o comprometimento através da criação de áreas estratégicas e da colaboração entre os colegas, por exemplo estamos a tentar criar um centro de competências na área da energia e assim juntar os respetivos grupos de investigação, pois temos na faculdade grupos fantásticos a fazer um excelente trabalho nesta área, ..., é preciso, de facto, valorizar muito o trabalho das pessoas, ...,

Entrevistador

Como sabemos, na FEUP, o “poder de decisão” está “distribuído” por vários Órgãos de Gestão e pelas estruturas de coordenação e consulta, nomeadamente pelos dirigentes dos vários departamentos. Por isso, até que ponto a sua relação formal e informal com os vários

elementos poderá influenciar a decisão sobre os objetivos a cumprir e sobre a resolução dos respetivos problemas?

E porquê?

Entrevistado

Formalmente o poder de decisão do Diretor é muito forte, mas numa escola com cerca de 600 professores, e a esmagadora maioria deles são pessoas do mais “alto nível”, é impensável atuar sem uma cuidadosa auscultação e análise das situações com os colegas, ..., as grandes decisões que tenho tomado são precedidas de auscultação aos, por exemplo, diretores de departamento e tento que todos cheguem a um acordo... devemos e temos muito respeito uns pelos outros, são pessoas muito sérias, ..., e são os diretores de departamento que gerem internamente os seus departamentos, ..., uma faculdade produz conhecimento e essa produção é multiunidade, e por isso os professores são todos pequenos centros de unidade e não podem ser geridos por imposição, mas sim por incentivo, por exemplo, pela dotação estratégica de meios para a investigação, ..., resumindo, o poder de decisão está concentrado, mas diria que a prática da liderança/gestão tem que estar muito distribuída e na FEUP é assim...

Entrevistador

Tomou posse, como Diretor, em 2 de julho de 2010, porém, são inúmeros os cargos de gestão que tem vindo a desempenhar desde 1989. Dessa experiência, peço-lhe para destacar as “histórias de sucesso” que mais o “marcaram”.

E porque as considera como as mais marcantes?

Entrevistado

Correu muito bem a minha participação na Ordem dos Engenheiros, 6 anos como Vice-Presidente, em termos de gestão, ..., tivemos também um forte contributo na implementação do processo de Bolonha em Portugal, um trabalho de todos extraordinário, a reunião correu “ao minuto”, como eu

gosto ..., como Diretor, já conseguimos a consolidação orçamental, ..., estamos a lançar dois centros de competências,

Entrevistador

Enquanto Diretor, peço-lhe para destacar quais foram ou são os grandes problemas e/ou constrangimentos que já enfrentou ou ainda enfrenta.

E como os ultrapassou ou pensa vir a ultrapassar?

Entrevistado

...ter que decidir sobre o término das licenças sabáticas, mas não foi tão complicado, pois, após auscultação, se percebeu que havia um consenso geral nos departamentos, tem que se tomar as decisões em consciência, mesmo “afrontando” alguns colegas... mas os colegas percebem quando é necessário decidir e eu também faço o que digo para fazerem (dou o exemplo) ..., a redistribuição de recursos será um problema a resolver a médio prazo, tenho a certeza que teremos enorme capacidade de diálogo e entendimento...

Entrevistador

Para terminar, peço-lhe para destacar, enquanto Diretor (ou como Líder no passado), o que de facto correu menos bem.

E porquê?

Entrevistado

Não vejo nenhum grande constrangimento, desde que tenhamos a força anímica necessária para fazer as coisas, talvez a lei do orçamento de estado de 2011 ..., a falta de um sistema de avaliação de desempenho dos docentes, mas já estamos a tratar disso, ..., é necessário um sistema de qualidade pois isso influencia a qualidade da escola...

Entrevista Semiestruturada 2

Data: 02-08-2011; Hora de início: 10h30; Hora de término: 11h20

Entrevistador: Ricardo Lourenço

Entrevistada: Exma. Dirigente do Departamento de Engenharia Química da FEUP, Professora Doutora Maria Arminda Costa Alves

Entrevistador

Com esta entrevista pretende-se compreender a importância da materialização de uma liderança distribuída entre os diferentes agentes.

Assim sendo, as questões são colocadas no âmbito daquele tema e enquanto Dirigente do Departamento de Engenharia Química da FEUP.

Para simplificar a realização da entrevista e a sua análise, a mesma será gravada, sendo certo, porém, que fica estipulado que apenas servirá para o estudo empírico da dissertação.

Entrevistador

O que é para si importante para a materialização de uma “saudável” e eficaz liderança?

Entrevistado

Digamos que é importante ter uma capacidade para tomar decisões e operacionalizar, não chega só ter um espírito crítico e decidir o que é melhor para uma instituição e um determinado sistema de organização, mas também temos de ser capazes de operacionalizar, liderança envolve relações com pessoas, que devem ser respeitadas a todos os níveis e só pode haver liderança com uma cooperação grande.

Entrevistador

Qual a imagem que tem de si enquanto Líder (pelo menos, alguma característica que a distinga dos demais)?

E porquê?

Entrevistado

Vejo-me como um líder recente..., muito próximo das pessoas, sendo esse o ponto fulcral da minha atuação no departamento, para podermos todos progredir tento estimular o espírito de cooperação com uma liderança que seja justa, vejo-me com uma capacidade de diálogo muito grande...

Entrevistador

Tendo em conta o atual contexto do Ensino Superior, como incentiva e inspira os seus colegas? E como fomenta a cooperação e o comprometimento?

Entrevistado

Isso é a parte difícil da liderança, pois não temos neste momento um sistema de avaliação de desempenho que premeio o muito bom mas também o mau, ..., mas o Diretor da FEUP tem feito um esforço muito grande para articular os diferentes níveis de centros de decisão, por exemplo, criou as estruturas de coordenação e consulta... por vezes é necessário falar individualmente para explicar as razões das decisões, principalmente daquelas que são críticas, mas penso que existe no departamento sentido de responsabilidade...

Entrevistador

Como sabemos, na FEUP, o “poder de decisão” está “distribuído” por vários Órgãos de Gestão e pelas estruturas de coordenação e consulta, nomeadamente pelos dirigentes dos departamentos e dentro destes pelos responsáveis das unidades e secções. Por isso, até que ponto a sua relação formal e informal com os vários elementos poderá influenciar a decisão sobre os objetivos a cumprir e sobre a resolução dos respetivos problemas?

E porquê?

Entrevistado

Eu não sou adepta da conjuntura de que somos todos amigos, mas devemos ser coesos, não podemos andar aqui “aos tiros”, então devemos ter um bom canal de divulgação da informação, a minha comissão executiva é constituída por elementos dos principais grupos do departamento e, assim, as decisões são tomadas por todos e chegam aos outros elementos do grupo e também trazem de volta a opinião geral do grupo e também por isso as decisões são mais fortes...

Entrevistador

Desde 2 de novembro de 2010 que é dirigente do Departamento de Engenharia Química da FEUP. Ora, enquanto docente e posteriormente dirigente, peço-lhe para destacar as “histórias de sucesso” que mais a “marcaram”.

E porque as considera como as mais marcantes?

Entrevistado

Não considero para já história de sucesso, pois sou dirigente apenas à 6 meses, mas como importantes, destaco duas: a atuação na comunicação do fim das licenças sabáticas e a reorganização do conselho de departamento; o conselho de departamento era um “local de guerra”, apesar de muito bem liderados nas anteriores direções, mas na minha 1.^a reunião correu muito bem, pois, sendo tudo muito bem explicado, as pessoas acabam por perceber e aceitar votando favoravelmente...

Entrevistador

Enquanto dirigente do departamento, peço-lhe para destacar quais foram ou são os grandes problemas e/ou constrangimentos que já enfrentou ou ainda enfrenta.

E como os ultrapassou ou pensa vir a ultrapassar?

Entrevistado

A distribuição do serviço docente, pois por vezes temos de distribuir a pessoas com menor capacidade, mas com a avaliação de desempenho esse problema poderá ser resolvido..., a gestão da investigação faz-se através de condições infraestruturais grandes, mas nós temos neste momento problemas de estrangulamento dos espaços, diminuiu com a presença dos institutos de interface na FEUP, porém, a evolução do departamento começa a exigir as correspondentes condições infraestruturais, mas a estrutura de coordenação e consulta dos departamentos vai começar a discutir isso e vamos, com certeza, conseguir... Uma outra dificuldade será a médio prazo a renovação do quadro docente, pois temos alguns docentes próximos da aposentação, mas devido à

conjuntura económica..., mas a Direção está muita atenta a isso e certamente encontrará uma solução equilibrada, ..., felizmente ao nível dos funcionários não docentes temos um grupo muito bom, principalmente, ao nível técnico...

Entrevistador

Para terminar, peço-lhe para destacar, enquanto dirigente do departamento, o que de facto correu menos bem.

E porquê?

Entrevistado

Talvez a minha comunicação via *email* com os docentes: às vezes alguns docentes quando comunicamos julgam que estamos a comunicar para a pessoa em concreto e às vezes a informação é para todos, penso que, no futuro, comunicando, pelo menos os assuntos mais críticos, individualmente será mais eficaz... Outro facto que correu menos bem, ou se quiser, um constrangimento, é os cargos de gestão, a vários níveis, não terem praticamente qualquer influência para a progressão na carreira, ao contrário da publicação científica, pois quem ocupa cargos de gestão não terá o mesmo tempo que um investigador a tempo inteiro, ..., mas esperemos que com o novo sistema de avaliação de desempenho isso mude...

Entrevista Semiestruturada 3

Data: 07-09-2011; Hora de início: 18h30; Hora de término: 19h30.

Entrevistador: Ricardo Lourenço

Entrevistada: Exmo. Dirigente do Departamento de Engenharia Civil da FEUP,
Professor Doutor Manuel António de Matos Fernandes

Entrevistador

Com esta entrevista pretende-se compreender a importância da materialização de uma liderança distribuída entre os diferentes agentes.

Assim sendo, as questões são colocadas no âmbito daquele tema e enquanto Dirigente do Departamento de Engenharia Civil da FEUP.

Para simplificar a realização da entrevista e a sua análise, a mesma será gravada, sendo certo, porém, que fica estipulado que apenas servirá para o estudo empírico da dissertação.

Entrevistador

O que é para si importante para a materialização de uma “saudável” e eficaz liderança?

Entrevistado

É uma pergunta difícil de responder, mas eu diria, portanto, que é, e aplica-se ao departamento e à faculdade, a existência de uma grande consonância de objetivos que são identificados como estimáveis e importantes quer pelos líderes quer pelos liderados, há aqui uma sintonia muito grande e isso aplica-se à faculdade de engenharia há muitos anos ..., na universidade a imposição não funciona, em assuntos de grande importância, tem de haver uma capacidade muito grande de concertações, ..., e isso significa que a pessoa que dirige o departamento deve ter uma grande capacidade para ouvir e mudar de opinião ouvindo as pessoas, eu penso que isso é muito importante e é um dos êxitos da faculdade, há um grande respeito na direção e a maioria da comunidade se revê, respeita e confia em quem está a dirigir e isso também é transferível para os departamentos, ..., sendo essa uma das razões porque a faculdade de engenharia tem dado passos enormes ao nível de eficiência de gestão e de resultados. Ora, grande sintonia de objetivos, preocupação na concertação, nas questões importantes, um esforço muito grande para ouvir as pessoas e, por isso, não tomar decisões que desagradem à maioria, a comunidade académica não pode ser governada de outro modo, pois as pessoas desmotivam-se...

Entrevistador

Qual a imagem que tem de si enquanto Líder (pelo menos, alguma característica que o distinga dos demais)?

E porquê?

Entrevistado

Eu acho que as pessoas percebem que eu tenho uma paixão muito grande pela casa (faculdade) e na tradição da casa, sou muito esforçado, trabalho muito. Eu julgo que as pessoas sabem que eu não sou autoritário, que ouço muito as pessoas...

Entrevistador

Tendo em conta o atual contexto do Ensino Superior, como incentiva e inspira os seus colegas? E como fomenta a cooperação e o comprometimento?

Entrevistado

... Nós já temos incentivos muito grandes, por exemplo, os grupos de investigação são avaliados por painéis internacionais de 4 em 4 anos, logo esses docentes sabem que depois na progressão da carreira terão vantagens e depois existe também o reconhecimento pelos pares e isso também é muito importante, pois passam a ser reconhecidos e, conseqüentemente, o departamento e a faculdade também, ..., logo é necessário criar as condições para que isso seja possível, nós temos condições muito boas aqui na faculdade...por exemplo, nós estamos muito bem assessorados, com pessoas de grande capacidade e também tenho outros colegas no departamento com que partilho responsabilidades (Vice-Presidente do departamento, ...) ...

Entrevistador

Como sabemos, na FEUP, o “poder de decisão” está “distribuído” por vários Órgãos de Gestão e pelas estruturas de coordenação e consulta, nomeadamente pelos dirigentes dos departamentos e dentro destes pelos responsáveis das unidades e secções. Por isso, até que ponto a sua relação formal e informal com os vários elementos poderá influenciar a decisão sobre os objetivos a cumprir e sobre a resolução dos respetivos problemas?

E porquê?

Entrevistado

É fundamental, eu reconheço que num departamento com mais de 100 docentes há alguns colegas com os quais as relações não são fáceis, e eu sinto que isso dificulta a resolução de alguns problemas; como tenho com a maioria uma relação informal, cordial, amistosa e de grande proximidade, noto que é extraordinariamente importante para as decisões e resolução de problemas, como por exemplo a aprovação de uma revisão do plano de estudos ..., sou uma pessoa muito informal, nada burocrática e cultivo a proximidade..., até por feitiço, acho muito importante os contactos de proximidade também fora das reuniões...

Entrevistador

Desde 22 de novembro de 2010 que é dirigente do Departamento de Engenharia Civil da FEUP. Ora, enquanto docente e posteriormente dirigente, peço-lhe para destacar as “histórias de sucesso” que mais o “marcaram”.

E porque as considera como as mais marcantes?

Entrevistado

Por exemplo, um dos processos mais difíceis de gerir aqui na faculdade são as revisões de planos de estudos de curso, porque isso tem muito a ver com o “espaço” que cada equipa acaba por ocupar no curso, a última revisão que foi promovida por mim, foi aprovada no departamento sem nenhum voto contra e nós agora estamos a propor uma nova alteração do plano de estudos e andamos a discutir o assunto desde janeiro, estamos a falar de dezenas de reuniões e algumas plenárias (com mais de 100 docentes), tudo isto tem sido muito partilhado e é necessário ouvir as pessoas, ..., nós dissemos claramente às pessoas que nos comprometíamos a não aprovar este novo plano de estudos se houvesse algum voto contra das nove secções do departamento, admito que se este processo fosse imposto seria mais simples a aprovação, mas na prática o plano de estudos funcionaria muito pior, ora, este é um exemplo de como se trabalha aqui (ouvindo as pessoas...).

No meu primeiro mandando houve duas ou três coisas que me enchem de orgulho. Por exemplo, a aprovação por todo o departamento, e conseqüente

implementação, da revisão do plano de estudos, a qual foi muito oportuna, pois na última avaliação dos 18 cursos de engenharia promovida pelo ministério o nosso ficou em primeiro lugar, isto é, foi considerado o melhor curso de engenharia do país, prémio que não seria possível se não tivéssemos feito essa revisão com grande sintonia do departamento. Eles reconheceram que era o plano de estudos mais apropriado, o mais coerente, o que funcionava melhor, somos o curso com nota de entrada mais elevada do país...

Outro foi a distribuição de espaços quando mudamos da casa velha para a atual, tarefa que inicialmente parecia impossível, mas em diálogo com todos os grupos conseguimos instalar o departamento, pois todos aceitaram a decisão da distribuição como sensata, equilibrada e justa (sem votos contra)...

Entrevistador

Enquanto dirigente do departamento, peço-lhe para destacar quais foram ou são os grandes problemas e/ou constrangimentos que já enfrentou ou ainda enfrenta.

E como os ultrapassou ou pensa vir a ultrapassar?

Entrevistado

Talvez os atuais constrangimentos financeiros, volta a ser um aspeto altamente constrangedor, ..., depois de pagar os salários, as verbas de funcionamento serem residuais é assustador..., por exemplo, no próximo orçamento teremos um corte de 11% do orçamento geral do estado, ..., isso é de facto um “fantasma” que regressa depois de afastado uma vintena de anos, ..., pois teremos menos disponibilidade, por exemplo, para manter uma boa manutenção de equipamentos, manter a maior parte das assinaturas de revistas muito conceituadas ao nível da investigação, para compra de recursos bibliográficos, para deslocações a congressos...

Outro aspeto que nos preocupa. Após uma aposta muito grande na investigação, pois temos tido uma procura de estudante para doutoramento

muito substancial em consonância com o número de bolsas para investigação que também aumentou (atualmente, neste departamento, há 140 estudantes em doutoramento), prevejo, em face da conjuntura económica do país, uma redução do n.º de bolsas e isso significa, em minha opinião, um retrocesso. Atenção, numa escola como a nossa, o mercado não é só o país é o mundo, e nós temos capacidade para formar alunos que podem exercer a atividade em qualquer país desenvolvido (nós temos sempre mais candidatos do que o n.º de vagas a concurso), e formamos engenheiros de nível muito elevado que o mercado internacional pode absorver...

Um outro problema prende-se com a renovação do *staff* docente, embora mais sério nos outros departamentos, isto porque as nossas universidades cresceram muito na década de oitenta e há agora um n.º substancial de uma geração de docentes que está na casa dos sessenta e poucos, próximos da reforma, e por isso sairá muita gente numa perspetiva em que não será fácil a readmissão devido aos atuais constrangimentos de contratação...

Entrevistador

Para terminar, peço-lhe para destacar, enquanto dirigente do departamento, o que de facto correu menos bem.

E porquê?

Entrevistado

... no final da década de noventa foi feita uma recomendação do painel internacional para que o departamento divide-se o grande centro de investigação em unidades de investigação mais pequenas e coerentes, essa divisão aconteceu no início do meu primeiro mandato e reconheço que a divisão que prevaleceu acabou por ser uma arrumação que não era a que eu gostaria de ter e, em minha opinião, pode ter tido consequências menos positivas, mas tenho esperança que ainda vamos corrigir esta arrumação, pois em termos de objetivos estratégicos da faculdade é fundamental que esses grupos trabalhem em conjunto...