

Práticas de liderança na escola secundária viriato (VISEU): alicerces para a construção de um projeto de intervenção na escola

Leadership practices at viriato secondary school (VISEU): foundations for the construction of an intervention project at the school

Ana Gueidão Costa¹
Susana Sá²

106

Resumo: A presente investigação enquadra-se na Unidade Curricular de Seminário de Projeto em Administração e Organização Escolar, ponto culminante do Curso de Formação Especializada de Administração e Organização Escolar na Área de Administração Escolar e Educacional, da Escola Superior de Educação de Fafe. Neste contexto, e atendendo a que, na última década, as mudanças ocorridas no sistema educativo português trouxeram algumas alterações na forma de administrar, gerir e organizar toda a ação educativa, orientando-a para soluções estruturadas sob o binómio da eficácia e eficiência, considerámos ter especial relevância um estudo que procure caracterizar o tipo de liderança que melhor se adaptará à necessária atualização da escola a uma sociedade global, em que despontam novos desafios, e novos saberes. A abordagem tradicional da gestão de recursos humanos assente na ideia de indivíduo associado à função é vista como inadequada e incapaz de responder aos desafios das organizações da atualidade e das instituições escolares em particular, exigindo a reformulação das práticas tradicionais e a opção por um modelo sistémico de dinâmica organizacional que se defina em interação e reciprocidade. Por outro lado, a liderança não depende de um ato de vontade, mas do reconhecimento por parte de terceiros.

Palavras-chave: Práticas de Liderança, Projeto de Intervenção, Comunidade Escolar.

Abstract: The present investigation is part of the Curricular Unit of the Project Seminar in School Administration and Organization, the culmination of the Specialized Training Course in School Administration and Organization in the Area of School and Educational Administration, at the Escola Superior de Educação de Fafe. In this context, and considering

¹ CIDI-IEES: Curso de Especialização em Administração e Organização Escolar; anagueidao@esviriato.pt

² Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 01/11/2022

Aprovado em 08/01 /2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



that, in the last decade, the changes that occurred in the Portuguese educational system brought some alterations in the way of administering, managing and organizing all the educational action, guiding it towards structured solutions under the binomial of effectiveness and efficiency, we consider a study that seeks to characterize the type of leadership that will best adapt to the necessary updating of the school to a global society, in which new challenges and new knowledge emerge, of special relevance. The traditional approach to human resource management based on the idea of the individual associated with the function is seen as inadequate and incapable of responding to the challenges of today's organizations and of educational institutions in particular, requiring the reformulation of traditional practices and the option for a systemic model of organizational dynamics that is defined in interaction and reciprocity. On the other hand, leadership does not depend on an act of will, but on recognition by third parties.

Keywords: Leadership Practices, Intervention Project, School Community.

Introdução

Assim, apesar de já não estar legitimado pelo voto direto dos professores, o dirigente de topo das escolas deve continuar a contar, democraticamente, com a partilha de conhecimentos e a participação colaborativa de toda a comunidade escolar, e nomeadamente dos docentes, sob pena de poder contribuir para o emergir um ambiente de tensão e crispação, indutor de resultados negativos. Bexiga (2009) refere que «A liderança exerce influência directa sobre pessoas, podendo impulsionar o grupo a funcionar como uma equipa preparada para os desafios» (p.105), confirmando a componente humana na liderança destacada por vários autores, como Blanchard et al. (1992, citados por Coelho, 2017), que afirmam que «a liderança efectiva não é algo que se faz às pessoas mas algo que se faz com as pessoas» (p. 81), ou Goleman et al. (2002, *idem*), que referem que os líderes autoconscientes «conhecem os seus valores, objetivos e sonhos. Sabem para onde vão e porquê» (p.60), «adaptam-se de forma flexível aos novos desafios, são ágeis perante as mutações rápidas e pensam com antecipação sobre os novos dados e realidades» (p. 274). Quando estão no seu melhor desempenho, os dirigentes tendem a exercer (pelo exemplo, ao alinharem as suas ações com os valores partilhados) e a aplicar um conjunto de práticas de liderança transformadoras: «desafiar o estabelecido, inspirar uma visão partilhada, capacitar os outros a agir, mostrar o caminho e a encorajar a vontade», «pensando em possibilidades estimulantes e enobrecedoras, cativando os outros para uma visão comum e apelando a aspirações partilhadas» (Kouzes e Posner, 2009).

Com efeito, a experiência pessoal colhida como elemento integrante de um Conselho Executivo e, mais recentemente, como Adjunta do Diretor, Subdiretora e atualmente como Presidente da Comissão Administrativa Provisória, confirma-nos na perceção de que o cargo

de Diretor(a) obriga a um investimento e uma dedicação diária e assume uma exigência e um naipe de competências muito elevados. Acreditamos, ainda, que, para que a sua ação na liderança seja efetiva e inovadora, a visão de um(a) diretor(a) deverá ser contextual, autogerida, participada, colaborativa, baseada na investigação-ação, atualizando os conhecimentos teóricos com a experiência prática.

Em tempos de modernidade reflexiva (Giddens, 1991, citado por Batista, 2019), centrados na capacidade dos atores se autoavaliarem e procurarem uma melhoria constante, reajustando a sua ação, e de reconfigurações do sistema de ensino, em que ganha especial relevo a implementação de políticas de autonomia e capacitação profissional, cremos que assume particular importância, para quem quer aprofundar a sua formação na área da gestão e administração escolar, ouvir a comunidade escolar em que procura enquadrar-se.

Assim, pretende-se, no presente estudo, analisar a percepção que os docentes da Escola Secundária Viriato, em Viseu, têm do perfil do gestor escolar e inferir as suas expectativas quanto ao retrato e à ação de um(a) futuro(a) diretor(a).

Alicerçado numa breve revisão bibliográfica, alvejamos, com este projeto, colher informação – um saber mais integrado, mais holístico, mais diretamente ligado à prática, mais situado e mais rápido nas respostas a obter (Alarcão, 2001) – que nos permita definir um projeto de intervenção, como candidato a diretor(a), que potencie uma ação inovadora e bem-sucedida.

1. Contextualização do estudo

A atualidade global e complexa, caracterizada pelo paradigma científico-tecnológico, tal como a conhecemos, provoca, nos vários domínios da vivência humana, alterações profundas e constantes, o que obriga a mentalidade das pessoas a adaptar-se, constantemente, a novas realidades, pois a competitividade é cada vez mais feroz e a gestão do tempo é uma prioridade primordial, o que afeta, naturalmente, o ambiente das organizações, o seu funcionamento, desempenho e rentabilidade. É ainda mais exigente com os líderes pelas responsabilidades que detêm na implementação da inovação.

Começamos, então, por refletir sobre o tipo de liderança que o presente trabalho defende e o interesse de a esta temática se dedicar.

1.1. Conceito de liderança

A liderança na perspectiva dos grandes homens, líderes individuais com determinar características pessoais comuns a todos os grandes líderes, é, atualmente, substituída por uma visão do dirigente como alguém que possui determinadas características inatas ou adquiridas, que se adapta às circunstâncias e ao contexto em que a organização se insere, capaz de gerir conflitos e exercer influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos (Bento, 2008), numa perspectiva humanística. Em vez da crença na existência de uma personalidade de liderança e na ideia de que os líderes nascem e não são feitos (Kotter, 1997), Kouzes e Posner (2009) assumem que qualquer pessoa pode atingir o seu máximo potencial de liderança e pode obter formação para melhorá-la. Afirmam que «A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se director-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz» (pp-369-370).

A ação do líder vai além das três dimensões fundamentais defendidas por Kooter (1997): estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. Efetivamente, Bennis (1996) reforça a ideia de que chefe e líder são posturas diferentes, pois “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”, identificando quatro competências comuns aos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. E Useen (1999) acrescenta que: “Liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores”.³

Segundo Kouzes e Posner (1997), a liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”, pelo que os líderes melhores são os que:

- 1) Modelam o caminho: não dizem apenas às pessoas o que é preciso fazer, eles são exemplos vivos dos ideais nos quais acreditam;
- 2) Inspiram uma visão partilhada: apelam aos valores das pessoas e motivam-nas no sentido de se responsabilizarem numa missão importante;
- 3) Desafiam o processo: desafiam crenças e práticas convencionais e criam a mudança;

³ A referência a estes três autores foi retirada do artigo de Simões (2017), sem referência a páginas.

4) Habilitam os outros a agir: dão aos outros acesso à informação e dão-lhes o poder de realizarem o seu máximo potencial;

5) Encorajam o coração: mostram apreciação, distribuem prêmios e usam várias abordagens para motivar as pessoas em modos positivos.

Em retrospectiva, o conceito de liderança evoluiu gradativamente de um estilo de liderança autoritário, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a posicionar-se como parte contribuinte da organização, baseando-se em valores humanos e sociais. A crescente descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permitiu um maior grau de liberdade, potenciando que as pessoas participem nas tomadas de decisão, comprometendo-se mais com os objetivos da organização, desenvolvam as suas atividades, assumam desafios e se autorrealizam (Stoner e Freeman, 1995, citado por Simões, 2017).

Como diz Motta (1995, *idem*) «ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso», tendo-se de aceitar a existência, na gestão, de imprevisibilidade e de emocional e intuitivo, por depender da interação humana.

Também, e por maior razão, as organizações escolares se deparam com mudanças que, na maior parte das vezes, são impulsionadas por fatores externos a estas, sendo-lhes exigidos elevados padrões de excelência e qualidade que se deverão traduzir no sucesso educativo dos seus alunos. Neste contexto, como qualquer organização, a escola tem de se focalizar, primordialmente, no seu capital humano, pois é nas pessoas que reside o conhecimento e a criatividade capazes de as levar a adaptarem-se às constantes mudanças e gerar melhorias, devendo os diretores dar a devida atenção à forma como são geridos e liderados os seus diversos colaboradores.

Plagiando Park (1979, citado por Simões, 2015), que afirmava que «A cidade é algo mais do que um amontoado de homens individuais e de conveniências sociais [...] é um estado de espírito, um corpo de costumes e tradições e dos sentimentos e atitudes organizados, inerentes a esses costumes e transmitidos por essa tradição. Em outras palavras, [...] Está envolvida nos processos vitais das pessoas que a compõem; é um produto da natureza, e particularmente da natureza humana» (p. 26), configurando-a como «um mosaico de pequenos mundos que se tocam, mas não se interpenetram» (p. 62), acreditamos que a escola é esse estado de espírito que se constitui a partir da ação de diferentes grupos que nela convivem, que a

constroem na sua dimensão imaterial, da mistura, do entrelaçamento de indivíduos e grupos com interesses e mundos diferentes. A comunicação no seio de uma organização, como a escolar, assume, assim e a nosso ver, a função de «regular a competição, permitindo aos indivíduos, desse modo, partilhar uma experiência, vincular-se à sociedade» (Mattelart, 1999, p. 32). Segundo Motta (1999, p. 221), «liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, autorrealização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham». Lopes e Barrosa (2008, p. 189), por seu lado, encaram a gestão de pessoas como a «forma como a organização gere, desenvolve o conhecimento e o potencial do seu pessoal, em termos individuais, em grupo e organizacionais e planeia estas atividades com vista a suportar as políticas, estratégias e o efetivo funcionamento dos seus processos».

Para contrariar as dificuldades, sentidas em muitas escolas, na implementação das mudanças a que o mundo atual apela⁴, exige-se das organizações escolares «fluidez estrutural e funcional, enfrentamento de riscos, busca criativa de novas soluções, aceitação da mudança» (Silva, 2000, p. 232). O traçar de uma ação estratégica, ferramenta com um grande potencial para as organizações para melhor gerir os condicionalismos próprios das permanentes mudanças (*idem*, p. 231), obriga o líder escolar a centrar-se em aspetos técnicos, mas também, no capital humano.

Note-se que, sendo os líderes escolares educadores, baseiam o seu trabalho na aprendizagem, no ensino e na melhoria da escola e consideram a liderança como uma ação para o desenvolvimento de um grupo de pessoas que têm objetivos comuns (Sergiovanni, 2004).

1.2. Relevância e pertinência da problemática

A tentativa de reestruturação do sistema educativo, legitimando o poder da escola, cresce a partir de 1974, em paralelo com as teorias das relações humanas. Evidencia-se o papel das lideranças nos contextos organizacionais e uma ação mais interventiva da comunidade educativa, apelando-se a um trabalho mais cooperativo e articulado.

Neste sentido, o “regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensino básico e secundário” – Decreto-Lei n.º 75/2008,

⁴ Silva (2000, p. 232) explica que estas dificuldades advêm do facto das escolas «não estarem moldadas pela/para a mudança, por força das suas características organizacionais: estabilidade, rigidez estrutural, forte hierarquização, reatividade, valorização da experiência do passado, minimização do risco, preocupação em gerar consenso».

de 22 de abril, republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho – confirma a necessidade de adoção de novas práticas de regulação, que passam pela atribuição de novas competências e mais poder e responsabilização ao dirigente educativo. Cortando com uma tradição de eleição de um órgão colegial através do voto universal dos professores, herança da Revolução de 25 de abril 1974, institui um órgão unipessoal escolhido pelo conselho geral, favorecendo a emergência de uma liderança legitimada internamente por uma assembleia restrita mas representativa de diversos setores da comunidade educativa, com o objetivo de «reforçar a participação das famílias e das comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino» e de garantir «boas lideranças e lideranças eficazes» (preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008).

Assim, na perspectiva de que a liderança deve estar sustentada em conhecimento técnico e de que a formação é promotora da melhoria nas escolas, a atualização feita em 2012 coloca como condição primordial de qualificação a que é adquirida através de habilitação específica. Reforça, deste modo, a ideia de que, embora a gestão e administração escolar possa assentar nos conhecimentos adquiridos pela experiência no exercício do cargo, a qualificação para a gestão escolar permite habilitar o diretor de competências legislativa, jurídica e administrativo-financeira e dotá-lo das capacidades necessárias para gerir, decidir, executar, monitorizar e (re)orientar mais eficazmente.

Coelho (2017) infirma que «É um facto que as exigências educacionais atuais reivindicam profissionais preparados, detentores de um conjunto de competências que permitam criar organizações eficientes, capazes de promover um ambiente de trabalho salutar, indo ao encontro dos princípios orientadores da vida humana.». De acordo com a autora, «na complexa cultura organizacional educativa, todos os intervenientes (professores, assistentes operacionais, alunos) apelam a que seja realizada uma constante reflexão sobre quem lidera a escola, como a lidera, qual o modelo organizacional ideal, quem participa/colabora, como participar, entre outras questões que se levantam à comunidade educativa.» Neste sentido, a liderança e o domínio pessoal são percebidos como a capacidade de “saber o que se quer” e de ser capaz de criar situações que encorajem os membros da organização a caminhar no sentido traçado.

O trabalho aqui apresentado arroga, assim, uma pertinência profissional e pessoal, procurando-se ter uma atitude de estar no cargo como intelectual que criticamente questiona e se questiona (Alarcão, 2001), assumindo-se como diretor-investigador, como um dirigente «capaz de se organizar para, perante uma situação problemática, se questionar intencional e sistematicamente com vista à sua compreensão e posterior solução.» (*idem*).

Seguindo o defendido por Kouzes e Posner (2009), na análise da liderança, os dirigentes escolares são impelidos a perspetivar o que a organização necessita, mas também a exigência das pessoas em relação a si próprios. Assim, a intenção final deste estudo é, para nós, obter bases para a construção de um projeto de intervenção que evidencie conhecimento sobre as especificidades da escola a que se quer candidatar, por se acreditar que «a elaboração de um Projeto de Intervenção, por parte da pessoa que se candidata à direção de uma Escola, torna-se um elemento importante, para um planeamento que aponte linhas de atuação concretas, face à realidade escolar atual cada vez mais competitiva. O Projeto de Intervenção só contém nele estratégias eficazes se o Diretor, que se candidata, for conhecedor da realidade da Escola» (Azevedo, 2013). Defensora de uma liderança com ressonância, esperamos, com os resultados deste projeto, definir uma visão pessoal do futuro da escola cujo quadro integramos e a que nos pretendemos candidatar como diretora, compartilhada pelos seus colaboradores.

1.3. Objetivo do estudo

Costa (2003) refere que as escolas excelentes são aquelas em que os líderes são pessoas que se destacam. O presente estudo tem a pretensão de caracterizar e identificar as práticas de liderança a implementar pelo(a) Diretor(a) que procura melhorar o serviço da escola que dirige numa perspetiva de excelência.

Tem como objetivo fundamental analisar as perspetivas dos liderados no que concerne à sua opinião sobre as práticas e comportamentos de liderança que deverão ser privilegiados num(a) líder eficaz. Assim, as questões colocadas servem para conhecer a perceção que os docentes têm sobre o(a)s diretor(as)es e as conceções sobre a sua missão e o papel de líderes que desempenham. Mais do que saber que balanço fazem sobre o exercício do cargo de diretor, importa descobrir que perspetiva têm sobre o futuro da gestão da escola a que pertencem.

Embora, numa fase inicial, se tenha projetado ainda analisar as motivações de docentes interessados numa candidatura ao cargo, contrapondo-as aos obstáculos apresentados pelos que consideram não ter perfil para o cargo, e perceber que importância os docentes dão ao Projeto de Intervenção na ação do Diretor e quais as áreas e estratégias que consideram dever ser privilegiadas, rapidamente percebemos que a amplitude de tal projeto não se coadunava com a escassez de tempo disponível para a sua implementação e ultrapassava o trabalho exepetável e exequível no âmbito de um curso de formação especializada como o frequentado.

2. Metodologia

Na opinião de Matos (2017), citando Drucker (1997), «o segredo de uma liderança partilhada passa por saber em que situações o líder deve agir como chefe e em que situações deve atuar como um parceiro. É inevitável que o líder escolar (Diretor/a) faça convergir as suas necessidades individuais com as do estabelecimento de ensino e que possua uma personalidade marcante e um conhecimento generalista do ambiente externo e interno da organização que lidera.» (p. 4).

Ora, sendo ao objetivo do presente estudo perceber que imagem os docentes com que teremos que lidar têm do perfil de liderança, era obvio que a investigação se situasse na escola a que pertencemos.

2.1. Amostra

Azevedo (2013) refere, citando Dinis (2000, p. 130), que «um dos dilemas mais complexos que o chefe de estabelecimento tem de enfrentar, é em face da duplicidade de estatuto perante os seus pares: a igualdade entre colegas (primus inter pares) e a relação hierárquica e a relação entre os estatutos de chefe e subordinado».

Assim, assumindo-nos como alguém com responsabilidades na melhoria da qualidade de gestão da Escola Secundária Viriato, em Viseu, por estar a exercer funções de organização e administração por impedimento do diretor, desde outubro, como subdiretora e, desde finais de dezembro, como presidente da comissão administrativa provisória, consideramos importante perceber como a comunidade vê e o que pretende da atuação do(a) diretor(a) da sua escola. Daí se ter optado por um estudo de caso.

É neste contexto, consciente da importância que tem o testemunho de pessoas diretamente envolvidas na ação do(a) diretor(a), que se elegeu os docentes da Escola Secundária Viriato, em Viseu, como amostra do projeto de estudo aqui apresentado. Tememos, de facto, que, a ser verdade que, como afirma Coelho (2017), «os líderes exibem determinados comportamentos e desenvolvem um conjunto de competências, aparentemente ao alcance de todos, que os habilitam para liderar e alcançar os seus objetivos», uma análise da perceção de todo o pessoal,

docente e não docente, pudesse produzir algum “ruído de dados” por recolher respostas pouco informadas.

A escolha da amostra teve ainda em conta outro aspeto: o facto da liderança escolar ser dispersa, por percorrer os diversos setores da escola, sendo assumida por vários elementos da escola de uma forma partilhada (Costa, 2000). Fator que, aliado à escassez de tempo e à própria contextualização de produção deste trabalho – projeto final de um curso de especialização – nos levou a considerar-se que seria mais interessante reduzir o público-alvo do nosso questionamento a docentes que tivessem uma perspetiva mais próxima do que é a liderança; daí termos concluído solicitar a participação dos elementos do conselho pedagógico (CP) ora eleitos e dos do CP do quadriénio anterior.

Desta forma, aquilo que poderia pela reduzida extensão da amostra ser considerado uma condicionante, afigura-se-nos como uma escolha natural por constituir o cerne da investigação, pois espera-se poderem as reflexões dos professores sobre o cargo de diretor(a) constituir uma base pertinente para a elaboração de um projeto de intervenção a apresentar numa possível candidatura ao cargo de diretor(a) da referida escola.

Mas, comecemos por apresentar brevemente o estabelecimento de ensino de que temos o privilégio de ser atualmente responsável pela gestão e administração, antes de caracterizar a amostra propriamente dita.

2.1.1. Contextualização do estudo de caso

Para a realização da presente investigação, foi escolhido o caso da Escola Secundária Viriato, uma das três escolas secundárias da cidade de Viseu. Encontra-se localizada na periferia, junto à Cava de Viriato – daí o seu nome –, na freguesia urbana de Viseu, estendendo a sua área de influência a localidades espalhadas e com infraestruturas deficientes e poucos meios de transporte, caracterizadas por servir uma população de estatuto social mais baixo (pais com profissões ligadas à agricultura, construção civil e sector terciário e, na sua grande maioria, com baixo nível de escolaridade) e mais envelhecida.

Trata-se de um estabelecimento de ensino para alunos do 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário, em funcionamento desde 25 de outubro de 1985, construída segundo o projeto tipo então em uso, por pavilhões, sendo que cedeu espaço para a criação, pela Câmara Municipal de Viseu, de um gimnodesportivo, em troca do seu usufruto para a prática desportiva durante o ano escolar.

Concebida como uma Escola S.U.-30 Turmas, acolhe, no momento em que é realizado o estudo, quarenta e três turmas: onze do 3º ciclo do ensino básico, uma de um Curso de Educação e Formação de Tipo 3, dezasseis dos cursos científico-humanísticos do ensino secundário e quinze de cursos profissionais, num total de novecentos e vinte e cinco alunos. Recebe alunos da cidade e, sobretudo, das freguesias semiurbanas e rurais deste extremo da cidade de Viseu, mas também de outros municípios quando procuram os cursos profissionais que oferece. Conta, ainda, com alunos provenientes de países estrangeiros, alguns descendentes de imigrantes, mas sobretudo migrantes que procuram escapar a realidades socio-económico-políticas complexas (noventa e nove discentes de dezoito nacionalidades diferentes, em 2021-22). A Inclusão, nas diferentes abrangências do termo, não é mero conceito na Escola Secundária Viriato, pois as turmas integram, igualmente, alunos com necessidades especiais (setenta e seis com medidas seletivas e vinte e sete com medidas adicionais) e uma Unidade de Apoio a Alunos com Multideficiência (cinco alunos). Aproximadamente trinta por cento dos alunos pertencem a contextos socioeconómicos desfavorecidos pelo que são apoiados pelos Serviços de Ação Social Escolar.

Para o acompanhamento dos alunos, estão colocados, em 2021-22, cento e quarenta e dois professores, dos quais sessenta e nove do quadro da Escola; uma Psicóloga Escolar do quadro da Escola e duas psicólogas com meio horário, ligadas a projetos a que a escola se candidatou (POCH Psicólogos e Plano de Desenvolvimento Pessoal Social e Comunitário - PDPSC), duas técnicas do Serviço Social, sendo uma do quadro da escola e estando a outra a tempo parcial por via do PDPSC. Quanto ao restante pessoal não docente, colaboram no apoio educativo oito assistentes técnicos e vinte e seis assistentes operacionais, números muito aquém do rácio legalmente definido atendendo às características físicas e humanas do estabelecimento.

2.1.2. Caracterização da amostra

O CP da Escola Secundária Viriato é constituído, para além do seu presidente, por: quatro coordenadores de Departamento curricular, dois coordenadores de Diretores de turma, um coordenador da Qualificação, um coordenador dos Programas e Projetos de Desenvolvimento Educativo, um coordenador do Plano Anual de Atividades, um coordenador da Educação para a Cidadania e Desenvolvimento, um coordenador da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, um coordenador da Biblioteca Escolar e um representante dos Serviços especializados de Apoio Educativo.

Não foi inquirido este último elemento por se tratar da psicóloga escolar, tendo-se optado por manter a premissa de que a amostra era constituída unicamente por docentes.

Quanto à caracterização dos inquiridos, num total de 19, era composta por 5 docentes homem e 14 de sexo feminino, com idades cumpridas entre os XX e os XX anos. Atendendo a que alguns professores se mantiveram em funções ou passaram a exercer outras funções, embora também elas com assento no CP, importa referir que 4 dos inquiridos pertenceram aos dois CP (elementos há cinco anos); 8 pertenceram unicamente ao CP do quadriénio anterior, sendo que 2 deles só cumpriram dois anos por substituição de um pelo outro; 7 estão no seu primeiro ano como conselheiros pedagógicos. Importa, ainda, por uma questão de honestidade, apontar que um dos atuais elementos do CP era subdiretora da escola no quadriénio anterior.

2.2. Instrumento

O estudo enquadra-se numa perspetiva quantitativa, exploratória e com características descritivas, na medida em que descrevendo a perceção dos vários intervenientes no estudo, analisa e tenta compreender um fenómeno inerente a um cargo/realidade (Azevedo, 2013, p. 26).

O objetivo sendo colocar uma série de questões que permitissem avaliar a perceção, relativamente ao que o cargo de diretor(a) pressupõe, de um público com o qual a investigadora contactava atendendo ao cargo que ocupa, era fundamental não haver interação direta entre esta e os inquiridos. Neste contexto, ao possibilitar obter opiniões, predisposições, emoções dos sujeitos, para posterior análise estatística, sem influência do investigador, considerou-se ser o questionário um instrumento adequado, tendo-se abandonado a ideia de complementar esse com entrevistas⁵.

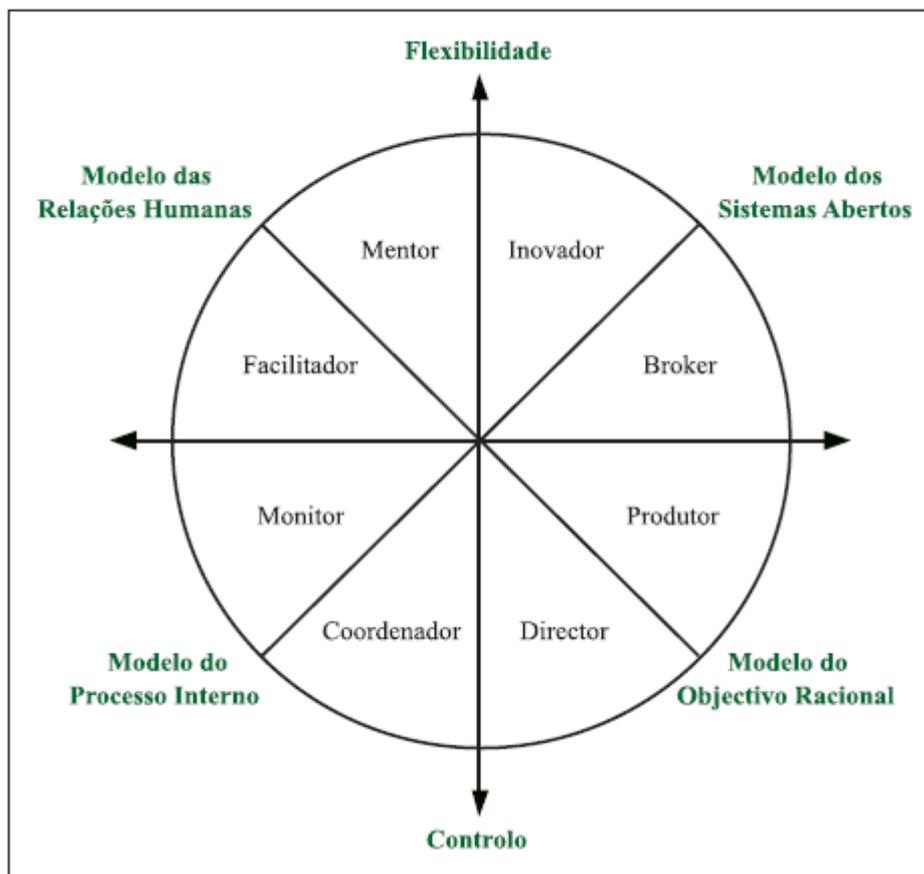
Ficou também, e pelas mesmas razões de proximidade observador-observado, para trás a ideia de analisar o perfil de liderança em duas perspetivas: 1) descrição das competências do(s) diretor(es) com que trabalharam até ao momento; 2) descrição das competências que desejariam ver num(a) futuro(a) diretor(a).

⁵ Efetivamente, projetávamos propor, numa fase posterior ao questionário, a um(a) docente que afirmasse estar interessado no cargo de diretor(a) e um(a) docente que rejeitasse completamente esta possibilidade, responderem a uma entrevista semiestruturada, a serem gravadas e transcritas integralmente, com a concordância dos participantes, e sujeitas a uma análise inferencial.

O instrumento de recolha de dados que usamos foi construído pela junção de dois instrumentos de recolha de dados validados, sendo que foram entremeadas duas questões consideradas essenciais atendendo à época vivida.

As quarenta e oito primeiras afirmações foram propostas por Felício et al, que procuraram «proporcionar aos investigadores um meio que cremos útil e válido na análise das competências de gestão em estudos organizacionais; e aos profissionais da gestão de pessoas um efetivo utensílio de análise e desenvolvimento de gestores eficazes adaptado à realidade portuguesa» (2007, p. 18). Trata-se de um instrumento de avaliação de liderança e gestão baseado nos trabalhos desenvolvidos por Quinn e Rohrbaugh (1983, citados por Felício et al, 2007): o Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework – CVF*). Um modelo conceptual integrado de competências em gestão, que evidencia um conjunto de papéis a desempenhar pelo gestor, medindo a frequência com que são desempenhados, largamente utilizado na pesquisa organizacional. Inspirado no conceito de competências defendido por Boterf (1998, p. 150, *ibidem*), para quem «as competências podem ser consideradas como uma resultante de três fatores: o saber agir, que supõe o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes; o querer ou vontade de agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo; e o poder agir, que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo», o CVF encerra a vantagem de, reunindo as competências num modelo multidimensional, destacar a necessidade de congruência entre a dinâmica individual, a dinâmica organizacional e os diferentes tipos de *outcomes* associados à criação de valor (Cameron et al., 2006, *ibidem*), o que procura representar a figura que se segue:

Figura 1 – *Competing Values Framework* (Felício et al, 2007, Figura 1, p. 21)



As alíneas 49 e 50 foram introduzidas pela investigadora por considerar que existe uma forte conexão entre comunicação e liderança, tendo em consideração a importância de uma transmissão clara e objetiva da(s) mensagem(ns) para o bom funcionamento da organização e a obtenção de bons resultados.

Park (1971, citado por Simões, 2015) afirma que a comunicação é uma forma de interação interpessoal e, neste sentido, social; um processo que se completa quando resulta em compreensão. Para o autor, nasce de uma situação de estímulo, expressão, interpretação e resposta. Assim, acreditamos que, a fim de evitar problemas e ruídos da comunicação, o líder deve saber se expressar, adotando boas práticas assegurando um diálogo fluído e efetivo, e garantir que foi compreendido, pelos diferentes colaboradores, sendo que, quando se trata de Educação, são também parceiros efetivos elementos externos à escola, como os pais e encarregados de educação, as entidades governamentais da tutela e locais, os organismos e as empresas com que se relaciona para propiciar aos alunos uma formação de qualidade.

Os trinta últimos pontos constituintes do questionário foram definidos a partir do inventário de práticas de liderança criado por Kouzes e Posner, nos anos 80, construindo-se o

texto das alíneas a partir dos modelos apresentados em teses de mestrado⁶ em Portugal, procurando-se chegar a uma tradução o mais clara possível atendendo ao contexto em que se pretendia aplicar.

O Inventário das Práticas de Liderança – LPI (*Leadership Practice Inventory*) – baseia-se na identificação de cinco práticas de liderança exemplar (já exposta no ponto 1.1. deste trabalho), relacionadas não com a personalidade mas com os comportamentos do líder, mensuráveis, possíveis de aprender e de ensinar, que, entendem os autores, poderão servir de modelo de orientação para qualquer líder que queira obter uma perspectiva de como se vê como líder, como os outros o veem e que ações pode realizar para aprimorar o seu trabalho e conseguir feitos extraordinários dentro da sua organização. A ferramenta original mede a frequência de trinta comportamentos de liderança específicos, numa escala de dez pontos, com seis declarações comportamentais para cada uma das Cinco Práticas: 1) Modelar o caminho, 2) Inspirar uma visão partilhada, 3) Desafiar o processo, 4) Habilitar os outros para agir, e 5) Encorajar o coração.

Optamos por adaptar os dois instrumentos no referente à escala de resposta, tendo-se decidido optar por uma escala de sete pontos, conforme a proposta por Felício et al, que no estudo que fizeram confirmaram o bom poder discriminatório da mesma, sendo que se alteraram os descritores de uma medida relativa à frequência (de 1 – Nunca a 7 – Sempre), para uma medida relativa à relevância: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Moderadamente importante; 4 – Importante; 5 – Bastante importante; 6 – Muito importante; 7 – Essencial.

Considerou-se que a construção de um formulário on-line iria permitir organizar, normalizar e controlar os dados, para que as informações procuradas e obtidas pudessem ser colhidas de forma rigorosa (Fortin, 2009, citado por Coelho, 2017).

2.3. Procedimento

Após uma fase inicial do percurso investigativo de atualização conceptual, e de outra de pesquisa e construção do inquérito de competências de gestão que pudesse ser adaptado à visão humanista que se tem da liderança escolar, passou-se à sua aplicação na amostra anteriormente definida.

⁶ Práticas de liderança do(a) director(a) de turma sob a perspectiva dos alunos: um estudo numa escola da Região Autónoma da Madeira, de F. Santos (2013); As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo, de A. Bento e M. Ribeiro (2010); Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra, de B. Matos (2017).

A distribuição dos questionários foi feita via e-mail, com uma mensagem que fazia uma breve contextualização da sua aplicação e dos critérios seguidos para a escolha dos inquiridos. O formulário contava ainda com um parágrafo introdutório onde constavam os objetivos do trabalho. A garantia de confidencialidade e de anonimato era verificável ao iniciar o seu preenchimento, sendo que a relação de trabalho e empatia existente entre inquiridos e investigadora facilitaram a necessária confiança e potenciaram o voluntariado no seu preenchimento. Foram assim recolhidos dados da totalidade dos 19 questionários enviados.

Consideramos que, embora a amostra seja pequena, a aplicação do questionário através de um formulário on-line permitiu aos respondentes experimentarem maior confiança no anonimato e confidencialidade das suas respostas, o que possibilitou a obtenção de alguma variabilidade nos dados recolhidos, configurando validade ao resultado obtido.

Em última análise, e «no sentido de que a chave do sucesso numa organização escolar está em fazer com que cada um se sinta participante ativo e corresponsável na concretização das metas traçadas [...] exige o esforço singular de cada um, mas segundo um padrão de desempenho convergente, articulado e orientado para objetivos concretos» (Azevedo, 2013, p. 42), a opção pela aplicação de um questionário on-line prosseguiu o objetivo subjacente e transversal ao presente projeto que é implicar os professores na vida da escola.

Vejamos o que aprendemos com esta investigação.

3. Resultados

Conforme já referido, por questões de exequibilidade, decidiu-se que a técnica de recolha de dados por questionário não seria aplicada a todos os professores da escola, tendo-se preferido a inquirição de um grupo representativo da população em estudo, considerado como amostra do estudo: o conjunto de docentes que desempenharam funções em estruturas intermédias de gestão e administração e integraram o CP da Escola Secundária Viriato de 2017 até à atualidade, num total de 19 inquiridos.

O questionário foi autoadministrado sem a supervisão da investigadora, tendo, contudo, esta se disponibilizado para esclarecer qualquer dúvida, o que se verificou desnecessário e veio reforçar a validade do inquérito aplicado. O tempo total de preenchimento do questionário foi de cerca de dez minutos, o que infirma a ideia anterior.

O programa informático utilizado para tratar os dados foi o próprio *Forms* do Office 360 da Microsoft. Recorrendo-se à estatística descritiva para caracterizar os resultados.

No tratamento estatístico optou-se por uma análise descritiva dos dados, tendo sido calculadas médias para cada um dos itens do questionário, afim de caracterizar tendências.

Observamos, da análise dos resultados das questões ligadas ao CVF, com base na grelha de categorização apresentada na Tabela 1, que não há grande divergência entre as diversas competências (variação máxima de 0,359), embora se verifique que prevalece a capacidade do líder ser Facilitador e Mentor (ambos com média de 6,237), capaz de criar equipas de trabalho que permitam o desenvolvimentos dos seus colaboradores, de tomar decisões participativas, valorizando a comunicação interpessoal e a auto e heterocompreensão. Efetivamente, a competência de liderança a que os inquiridos atribuem maior importância é «Facilita o diálogo e sabe ouvir» (6,84), seguida de perto por «Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas» e «Cria coesão e espírito de grupo» (ambas com média de 6,68), sendo clara a prevalência de valores de diálogo e colaboração.

Para além das três atitudes de liderança já destacadas, refira-se que colhe aprovação como sendo “Muito importante” ou “Essencial” para 18 dos inquiridos (11+7) quando o responsável pela gestão e administração do estabelecimento escolar «Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir», que se enquadra no perfil do líder-Diretor, capaz de definir metas e delegar eficazmente.

Em oposição, os inquiridos mostram atribuir pouca relevância ao líder Broker (média de 5,42) e, muito especificamente, ao facto de o/a diretor(a) ter de «Mant[er] uma rede de contactos influentes» e «Sabe[r] relacionar-se com as pessoas certas».

Tabela 1 - Grelha de categorização dos 48 primeiros itens, construída a partir do questionário proposto por Felício et al, (2006).

Modelo organizacional e de gestão	Papéis	Competências	Itens
Controlo	1- Produtor	Produtividade e motivação pessoal	40; 48
		Motivação dos outros	1; 13
		Gestão do tempo e do stress	24; 43
	2- Diretor	Tomada de iniciativas e atitude decisiva	24; 37
		Fixação de metas	9; 28
		Delegação eficaz	33; 39
	3- Coordenador	Planificação	14; 23
		Organização e desenho	3; 42
	4- Monitor	Controlo	17; 41
		Redução da sobrecarga de informação	26; 32

		Análise crítica da informação	22; 37
		Apresentação da informação: redação eficaz	19; 30
Flexibilidade	5- Facilitador	Criação de equipas	2; 18
		Tomada de decisões participativa	11; 34
		Gestão do conflito	20; 35
	6- Mentor	Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46
		Comunicação interpessoal	4; 16
		Desenvolvimento dos subordinados	5; 10
	7- Inovador	Convívio com a mudança	12; 45
		Pensamento criativo	8; 21
		Gestão da mudança	6; 36
	8- Broker	Criação e manutenção de uma base de poder	7; 31
		Negociação de acordos e compromissos	15; 38
Apresentação das ideias: apresentações verbais eficazes		29; 44	

O perfil de um líder eficaz deverá privilegiar a Flexibilidade (média de 6,099) em detrimento de um modelo de organização e gestão guiado pelo Controlo (6,016). A diferença mínima entre as médias dos dois modelos mostra que os docentes consideram, contudo, que uma organização educativa não pode descurar aspetos fundamentais como a capacidade de decisão e iniciativa, de planificação e envolvimento da comunidade. Conforme já referido, os docentes desejam um dirigente Facilitador e Mentor, mas também Diretor.

Por conseguinte, podemos afirmar que os docentes questionados apreciam num líder a valorização dos outros, através da distribuição do poder, fixando metas precisas, da promoção de colaboração, criando equipas, e do aumento da autoconfiança e da confiança mútua, valorizando a comunicação interpessoal.

Esta última conclusão vem corroborar a vontade da investigadora de incluir mais duas questões focando a competência comunicativa. De facto, a comunicação, fator essencial e estruturante de uma organização, afigurou-se-nos pertinente questionar os docentes sobre a matéria e o valor que davam a uma boa comunicação por parte do diretor, mas sobretudo perceber de que forma valorizavam a interação da escola com o meio envolvente.

É interessante verificar que, para os inquiridos, é significativamente mais pertinente que o líder «Desenvolv[a] uma estratégia de comunicação eficaz com o exterior/ o meio em que a Escola se insere» (média de 6,16) do que «Acolh[a] o contributo e a participação de elementos exteriores à Escola», o que demonstra que os docentes são ainda pouco permeáveis a intervenções externa, que avaliam geralmente como ingerência, esquecendo que a comunicação é bilateral e, neste sentido, pressupõe o envolvimento de todos os agentes e que mais do que agentes de gestão burocrática, os líderes escolares são agentes defensores sociais da comunidade educativa (Sergiovanni, 2004).

Passando para a análise da segunda parte do questionário, constituída pelas questões

adaptadas do LPI, onde se pretendeu aferir que comportamentos e/ou características os inquiridos consideram que um líder eficaz deverá privilegiar, podemos, se tivermos em conta a catalogação proposta pelos autores (Tabela 2), concluir que os docentes privilegiam um líder capaz de «Habilitar os outros a agir» (média de 6), de «Encorajar o coração» (5,7) e de «Modelar o caminho» (5,67), em detrimento de práticas que levem a «Inspirar uma visão partilhada» (5,48) ou a «Desafiar o processo» (5,47), dando provas de que se prefere uma escola focada nas pessoas a uma escola privilegiando os objetivos.

Importa ainda salientar que os aspetos relacionados com a prática «Habilitar os outros a agir» são valorizados em situações de liderança por vários investigadores, se atendermos ao conferido por Bento e Costa (2015), autor que explica que este comportamento «Implica a promoção da colaboração e da confiança mútua. Esta prática aponta, por conseguinte, para a valorização dos outros, através da distribuição do poder, aumentando, conseqüentemente, a sua autoconfiança. Para haver uma responsável distribuição do poder é necessário aumentar a competência dos constituintes através, por exemplo, de formação» (p. 669, Quadro 1).

Neste sentido, note-se que a afirmação que foi considerada como mais pertinente foi «Trata os outros com dignidade e respeito» (média de 6,95), seguida de «Cumpe as promessas e os compromissos que faz na Escola» (6,58). Ao que acresce que as práticas que foram consideradas muito importantes e até essenciais por todos os docentes questionados exceto um foram «Trata os outros com dignidade e respeito» (18 dos 19 inquiridos consideraram-na “Essencial”) , «Escuta com atenção diversos pontos de vista» e «Fala com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a Escola possa ser no futuro», que provam que o perfil desejado é o de um(a) diretor(a) que saiba falar mas também ouvir, defendendo valores de respeito e dignidade.

Tabela 2_- Grelha de categorização dos 50 últimos itens, adaptados do questionário proposto por Kouzes e Posner (2006).

Práticas de liderança exemplar	Itens
1- Modelar o caminho	51; 56; 61; 66; 71; 76
2- Inspirar uma visão partilhada	52; 57; 62; 67; 72; 77
3- Desafiar o processo	53; 58; 63; 68; 73; 78
4- Habilitar os outros para agirem	54; 59; 64; 69; 74; 79
5- Encorajar o coração	55; 60; 65; 70; 75; 80

Em contrapartida, os inquiridos consideram menos pertinente quando o líder «Toma a iniciativa de experimentar maneiras de concretizar as coisas que cada um pode fazer na Escola» (4,84) ou «Descreve aos outros na Escola o que deveriam ser capazes de atingir» (4,89). Por outro lado, verifica-se que a prática «Toma a iniciativa de experimentar maneiras de concretizar as coisas que cada um pode fazer na Escola» é das poucas que foram avaliadas como pouco importantes. Efetivamente, a escala mínima “Nada importante” nunca é usada e a escala correspondente a “Pouco importante” é-o raramente (somente no caso dos comportamentos «Descreve aos outros na Escola o que deveriam ser capazes de atingir», «Procura maneiras de obter feedback acerca da influência das suas ações na produtividade das outras pessoas» e «Assegura que o pessoal docente e não docente estabelece objetivos e faz planos específicos para os projetos que a Escola inicia»). Os inquiridos parecem, desta feita, ser pouco defensores de uma liderança exercida por chefes, i.e., pessoas que comandam, investidas de poder, preferindo-lhes responsáveis que influenciam o comportamento dos outros pelas suas ações na procura da melhoria da qualidade da organização escolar.

Em suma, segundo os inquiridos, o líder deve privilegiar práticas relacionadas com o promover a colaboração de todos, fomentando os objetivos cooperativos e construindo confiança mútua; e a valorização dos outros através da partilha do poder e da formação, já que constatamos que este resultado é comum aos dois tipos de inquéritos aplicados, o que vai ao encontro das conclusões de outros autores, como Bento e Ribeiro (2009) e Bento e Costa (2015) nas suas investigações.

Neste caso, a fonte direta de dados sendo o ambiente natural, já que a investigadora conhece o local do estudo e prava com os seus intervenientes; os dados recolhidos, na sua essência descritiva, poderiam ser analisados de forma indutiva, sendo dada especial importância ao ponto de vista dos participantes (Bodgan e Bilken, 1994, citado por Azevedo, 2013), possibilitando triangular as características dos inquiridos com os resultados ou avaliar da influência que o tempo de experiência como conselheiro pedagógico ou até como ex-elemento de uma equipa diretiva teve na perceção evidenciada; contudo, tal não é possível por se ter optado pelo anonimato. No mesmo sentido, torna-se impossível uma comparação dos perfis dos entusiastas inquiridos 3 e 4 (cuja média de resposta é de 6, 913 e 6, 625) com os séticos inquiridos 8 e 15 (cuja média de resposta é de 4,375 e 4,888), assim como uma análise da tipologia dos inquiridos que divergem de opinião de forma mais marcada em cada item.

Conclusão

Neste projeto de investigação, tivemos como objetivo fundamental analisar a percepção do líder exemplar na perspectiva dos liderados levando-os a posicionarem-se relativamente a práticas e comportamentos da liderança, por forma a averiguar que perfil deverá ser privilegiado num líder eficaz para e de acordo com os docentes de uma escola definida, a que integramos e de cuja gestão e administração somos responsáveis. Os resultados desta investigação deverão ser considerados à luz das limitações inerentes a um estudo de caso, nomeadamente quando com uma amostra estreita, nomeadamente, o não ser possível efetuar generalizações dos resultados obtidos a outras organizações escolares.

As principais conclusões retiradas foram que:

- 1- o processo de liderança pode ser determinado por traços de caráter/ características atitudinais, mas é sobretudo potenciado por certos tipos de comportamento;
- 2- os docentes da Escola Secundária Viriato são mais propensos ao exercício da liderança orientado por princípios humanistas⁷;
- 3- liderar é influenciar e apoiar os diversos colaboradores, para que trabalhem entusiasticamente na consecução de objetivos comuns partilhados;
- 4- o desenvolvimento de um líder escolar depende da sua capacidade de comunicação efetiva, ferramenta mediadora e construtiva por excelência uma vez que impacta no relacionamento com os colaboradores e resultados de todos os intervenientes (de professores a alunos, passando por pessoal não docente, famílias e potenciais empregadores);
- 5- é importante que o líder reconheça as contribuições de todos, *stakeholders* internos e externos à escola, celebrando valores comuns, reforçando, assim, o espírito de comunidade.

Já Afonso (2009) afirmava existirem diferenças significativas entre a figura do líder e a do gestor. Os professores atuais não se reveem em processos de gestão ou chefia, em que o/a diretor(a) exerce um controlo externo sobre as pessoas, sobre os resultados ou ações, não existindo percepção, por parte do administrador, do que os move, do que valorizam e do que são

⁷ Esta conclusão parece contrariar o estudo de Bento e Ribeiro (2009) que, ao comparar Portugueses e Brasileiros, inferia que os primeiros eram pouco orientados para as relações.

capazes. Defendem uma liderança exemplar que tenha a capacidade de monitorizar, de forma a que a ação educativa de qualidade seja tanto intrínseca como extrínseca, as pessoas e as suas perceções, motivações e valores.

O estudo realizado aponta para que será mais eficaz um dirigente que seja visto como um mentor que procura capacitar os seus docentes, facilitando-lhes as tarefas e encorajando-os no caminho da mudança e inovação por um bem comum. Um clima organizacional saudável pode ser percebido num espaço de escuta ativa, onde todos interagem com clareza, focados numa mesma missão. Tendo o/a diretor(a) de escola o compromisso de cuidar das necessidades da escola como uma instituição, servindo os seus propósitos e aqueles que lutam para os atingir, como também, proteger a sua integridade institucional, deve «conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas» (Hooper e Potter, 2010, p. 62).

Nesta perspetiva, se são ingredientes importantes na definição de liderança a influência/apoio e o esforço voluntário e colaborativo na conquista de metas, também o percurso realizado no curso de especialização que estamos a concluir nos permitiu tomar maior consciência ainda da importância, para a construção de um perfil de liderança exemplar, eficiente e eficaz, de uma constante predisposição para a (auto)formação.

Efetivamente, se Azevedo (2013) concluía, do estudo que realizou, que alguns diretores consideravam que seria importante os colegas docentes adquirirem a experiência no cargo, por acharem que «era interessante para perceberem determinadas coisas», esta é uma perspetiva que não partilhamos. Já fomos defensora da necessidade de rotatividade nos cargos das estruturas intermédias, crente de que a experimentação pudesse gerar conhecimento e moldar ações; contudo, várias experiências nos têm levado a questionar este conceito, embora de uma forma puramente empírica. Efetivamente, temos verificado que a assunção de determinadas funções de gestão, quer intermédia quer de topo, pode ser catastrófica, para a organização, quando falta competência, reflexão e formação.

Neste sentido, acreditamos que o conhecimento adquirido com a frequência do curso de Administração e Organização Escolar na Área de Administração Escolar e Educacional, da Escola Superior de Educação de Fafe, e o questionamento que este trabalho de projeto possibilitou servirão o propósito subjacente de traçar um projeto de intervenção para a Escola Secundária Viriato que venha a colher a aprovação e o envolvimento de toda a comunidade educativa.

Por fim, dizer que, caso venha a ser vontade de algum investigador, o modelo de inquérito aqui aplicado, julgamos nós com humildade, ser encarado como instrumento de recolha válido, e os resultados aqui obtidos, como um ponto de partida e de reflexão, para uma aplicação mais ampla e ou a outro público, mas também para a formulação de outras questões de investigação a realizar em futuros estudos, nomeadamente no sentido de precisar melhor o tipo de estratégia comunicativa que os docentes consideram ser de privilegiar para a garantia do sucesso interno e externo da sua organização escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. (2009). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2001). Professor-investigador. Que sentido? Que formação?. B. Paiva Campos (org). *Formação profissional de professores no Ensino Superior. Cadernos de Formação de Professores (1)*, 21-30.
https://www.researchgate.net/publication/259574910_Professor-investigador_Que_sentido_Que_formacao_Em_Campos_BP_org_Formacao_Profissional_de_Professores_no_Ensino_SuperiorCadernos_de_Formacao_de_Professores_Porto_Portro_Editora_21-30_2001
- Azevedo, M. (2013). O papel e as áreas de intervenção do Diretor: influências dos novos regimes de administração escolar. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa].
<http://hdl.handle.net/10400.21/5486>
- Batista, S. (2019). O modelo do Professor Reflexivo e os desafios ao Desenvolvimento Profissional: Portugal no Quadro Europeu. N. Fraga (org.) *O Professor do Século XXI Em Perspetiva Comparada: Transformações e Desafios para a Construção de Sociedades Sustentáveis, Atas da II Conferência Internacional de Educação Comparada*, 145-154.
<http://hdl.handle.net/10400.13/2849>
- Bento, A. (2008). Desafios à liderança em contextos de mudança. A. Mendonça e A. Bento (org.). *Educação em Tempo de Mudança*, 31-54.
- Bento, A. & Costa, A. (2015). Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. *Ensaio*, 23 (88), 663-668.
<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/KrNBR5ZXMxXfph3PxVjdQGt/?format=pdf&lang=pt>
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2010). As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo. *Congresso Ibero-Brasileiro da Política e Administração da Educação*, (1).
<http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/LiderancaMaria%26BentoElvas.pdf>

- Bexiga, F. (2009). Liderança nas organizações escolares: estudos de caso sobre o desempenho dos Presidentes dos Agrupamentos de Escola. [Tese de Doutorado, Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/1113>
- Coelho, M. (2017). O perfil do diretor da escola: a importância das competências emocionais [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/23899>
- Costa, J. (2000). Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. J. Costa, A. Mendes e A. Ventura (org.) *Referências Bibliográficas. Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*, 109-117.
- Costa, J. (2003). Imagens organizacionais da escola. ASA.
- Felício, M. et al (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 18-30. https://www.researchgate.net/publication/262482130_Competencias_de_gestao_Um_instrumento_de_medida_para_a_realidade_portuguesa
- Hooper, A. & Potter, J. (2010). Liderança Inteligente, criar a paixão pela mudança. Actual Editora.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2006). The Five Practices of Exemplary Leadership © www.pfeiffer.com.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). O desafio da liderança. Caleidoscópio.
- Lopes, A. & Barrosa, L. (2008). A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar: Um Contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Edições Pedagogo.
- Mattelart, A. e M. (1999). História das Teorias da Comunicação. Edições Loyola.
- Matos, B. (2011). Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra. [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta]. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2016/1/Bela%20Matos-MAGE.pdf>
- Matos, B. (2017). Práticas de Liderança do(a) Diretor(a) de Escolas Públicas da Zona Centro de Portugal. [Tese de Doutorado, Universidade Aberta]. <http://hdl.handle.net/10400.2/7394>
- Motta, P. (1999). Transformação organizacional: teoria e a prática de inovar. Qualitymark.
- Park R. (1938). Reflections on communication and culture. *American Journal of Sociology*, 44(2). <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/217969>

- Santos, F. (2013). Práticas de liderança do(a) director(a) de turma sob a perspectiva dos alunos: um estudo numa escola da Região Autónoma da Madeira. [Dissertação de mestrado, Universidade Aberta]. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3017>

- Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. Asa.

- Silva, M. (2000). A análise de necessidades de formação na formação contínua de professores: um caminho para a integração escolar. [Tese de Doutoramento, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-16102001-100517/publico/tde.pdf>

- Silva, M. (2010). Líderes e lideranças em escolas portuguesas: protagonistas, práticas e impactos. [Tese de Doutoramento, Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/163>

- Simões, M. (2017, jan. 12). Liderança e Gestão Intermédia. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-intermedi%C3%A1ria-martim-sim%C3%B5es>

- Simões P. (2015). Algumas contribuições de Robert E. Park para o campo da comunicação. In P. Simões, L. Martino e A. Marques (org.) *Teorias da Comunicação. Processos, desafios e limites*. Pléiade
<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/05/livro1-online.pdf>