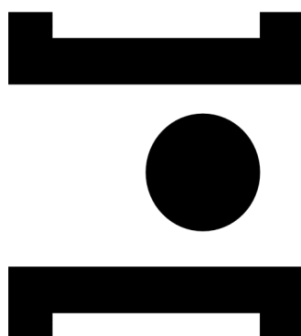


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Educação



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num
Agrupamento de Escolas**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Ciências da Educação/ Administração Educacional

Maria da Conceição Prates de Oliveira Almeida

Orientação:

Professora Doutora Perpétua Santos Silva

abril, 2024

Dedico este trabalho à minha filha,
Maria Mariana

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Perpétua Santos Silva pela ajuda, apoio e orientação que me deu durante a realização deste trabalho.

Agradeço a compreensão e disponibilidade com que sempre me recebeu.

Agradeço também às colegas da turma de mestrado, pelo companheirismo.

Agradeço também a todos os docentes e lideranças que contribuíram com as suas opiniões, neste estudo.

À minha família pelo incentivo e pela compreensão da minha indisponibilidade em muitos momentos.

A todos, o meu agradecimento!

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

AE - Agrupamento de Escolas

CDC - Coordenador de Departamento Curricular

CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

DL- Decreto-Lei

PE - Projeto Educativo

CEB - Ciclo do Ensino Básico

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development

RESUMO

Este trabalho, realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, com o tema “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”, tem como objetivo geral compreender como é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB, num Agrupamento de Escolas no Distrito de Santarém.

Do ponto de vista metodológico e técnico, a pesquisa foi realizada recorrendo a uma abordagem de carácter misto, com análise documental e bibliográfica, realização de entrevistas aos líderes responsáveis e aplicação de questionários a docentes.

Os resultados evidenciam a importância da identificação do estilo de liderança por parte dos líderes e a necessidade de desenvolvimento de competências comunicativas e motivacionais; globalmente, conclui-se por uma perceção favorável quanto à eficácia por parte dos líderes, sendo a comunicação entre líderes e docentes considerada positiva. São destacados alguns desafios, nomeadamente a necessidade de redução da burocracia, a criação de mais espaços e tempos para a partilha de experiências, bem como o desenvolvimento de formas de comunicação mais claras e abertas.

Assim, foi concebido um Guia de Boas Práticas com vista a oferecer sugestões que possam contribuir para a melhoria das práticas de liderança, especialmente no que concerne à comunicação interna, reconhecendo o seu papel fundamental na eficácia das organizações.

Palavras-chave: Liderança; Comunicação; Cultura Organizacional; Guia de Boas Práticas.

ABSTRACT

This work, carried out as part of the Master's Degree in Educational Sciences/Educational Administration, at the School of Education of the Polytechnic Institute of Santarém, with the theme "Communication in the school leadership process: a case study in a school grouping", has the general aim of understanding how department coordinators, middle leaders, operationalize communication with pre-school teachers and primary school teachers, in a school grouping in the district of Santarém.

From a methodological and technical point of view, the research was carried out using a mixed approach, with documentary and bibliographical analysis, interviews with the leaders in charge and questionnaires for teachers.

The results highlight the importance of identifying the leadership style of the leaders and the need to develop communication and motivational skills; overall, there is a favorable perception of the effectiveness of the leaders, and communication between leaders and teachers is considered positive. Some challenges were highlighted, namely the need to reduce bureaucracy, create more space and time for sharing experiences, and develop clearer and more open forms of communication.

A Guide to Good Practices has therefore been designed to offer suggestions that can help improve leadership practices, especially with regard to internal communication, recognizing its fundamental role in the effectiveness of organizations.

Keywords: Leadership; Communication; Organizational Culture; Best Practices Guide.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. Líder e liderança.....	5
1.1. Teorias de Liderança	7
1.2. Estilos de Liderança	9
2. Efeitos da Liderança na cultura organizacional escolar	13
2.1. Cultura organizacional	13
2.2. O Líder em ambiente organizacional	15
2.3. O Papel do Coordenador de Departamento.....	18
3. Comunicação	21
3.1. O Papel da comunicação na liderança.....	23
3.2. A Comunicação no contexto organizacional.....	24
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	27
1. Opções metodológicas e técnicas	27
2. Participantes do estudo	31
2.1. Público-alvo.....	31
3. Instrumentos de recolha de dados.....	31
4. Recolha de dados/procedimentos	32
5. Questões éticas.....	34
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
1. Caraterização sociodemográfica e situação profissional.....	36
2. Cultura Organizacional	40
3. Práticas de liderança	44
4. Comunicação do líder.....	50
5. Perspetivas dos líderes sobre os processos de liderança.....	55
6. Práticas e estilos de liderança	66

CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO	79
1. Medidas para a resolução do problema	79
1.1. Guia de Boas Práticas	Erro! Marcador não definido.
CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	104
ANEXO A – Draft- Pedido de Autorização ao Agrupamento	105
ANEXO B – Guião de Entrevista.....	106
ANEXO C – Consentimento Informado.....	112
ANEXO D – Grelha de Transcrição de Entrevistas	113
ANEXO E – Grelha de Análise de Conteúdo	136
ANEXO F – Grelha de Transcrição das Questões Abertas	142
ANEXO G – Questionário	147

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Teorias da Liderança.....	8
Tabela 2 - Os Três Estilos de Liderança	11
Tabela 3 - Estilos de Liderança no Modelo de Bass e Avolio	12
Tabela 4 - Categorias.....	21
Tabela 5 - Classificação da metodologia científica escolhida	28
Tabela 6 - O Líder na Cultura Organizacional da Escola.....	40
Tabela 7 - Práticas de Liderança.....	44
Tabela 8 - Comunicação do Líder	50
Tabela 9 - Grau de importância na Comunicação do Líder	71
Tabela 10 - Caracterização da comunicação da coordenadora.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição segundo o gênero	36
Gráfico 2 - Distribuição segundo a idade	37
Gráfico 3 - Habilitações acadêmicas.....	38
Gráfico 4 - Tipo de vínculo profissional	39
Gráfico 5 - Tempo de Serviço.....	39

INTRODUÇÃO

Em qualquer contexto organizacional, os estilos de comunicação a adotar pelos líderes devem ser adaptáveis e permeáveis àqueles que são os objetivos, missão e valores da organização a que pertencem. Os líderes na sua comunicação devem ter como principais preocupações, a motivação, a orientação e o estabelecimento de metas a alcançar.

Uma liderança consciente do poder da comunicação conseguirá promover mais eficazmente, junto daqueles que lidera, a união necessária para a concretização de objetivos comuns e para o alcance de um ambiente de trabalho saudável.

Precisamente, Faria (2017) alerta que a comunicação é, por isso, um dos princípios mais básicos e importantes de uma liderança assertiva, ao definir que, de acordo com Teixeira (2002, referido por Faria, 2017, p. 159):

A comunicação é um processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. Pode traduzir-se tanto na carta do correio como nas transmissões via satélite, na conversa de corredor ou na ordem de serviço; mas é difícil conceber como é que os objetivos duma organização podem ser atingidos sem comunicação.

No âmbito do mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, pretendemos realizar um estudo centrado na importância da comunicação no processo de liderança, sendo o objetivo geral aferir como é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB, em contexto de Agrupamento de Escolas.

Neste sentido, releva saber de que forma o líder, através da sua comunicação e estilo de liderança pode impactar o comportamento dos membros do grupo que lidera.

Roveda (2010) chama a atenção para a necessidade de compreender como as diferentes formas de liderança podem influenciar o desenvolvimento de práticas que fomentem a inovação e que contribuam para melhorar o clima e a cultura da organização. Neste sentido, a autora, salienta a relação entre comunicação e liderança considerando que, de acordo com Penteado (1987, referido por Roveda, 2010, p. 19), “a ligação entre comunicação e liderança é muito clara, ou seja, o líder é um transmissor de informação por excelência”.

Neste sentido, para Roveda (2010) não se pode dissociar comunicação de liderança pois condicionam-se mutuamente entendendo-se que “o bom líder é aquele que possui uma maior capacidade de influenciar a interação social que os demais membros de um grupo, devido à sua elevada capacidade de comunicação” (Roveda, 2010, p. 19).

Daqui se retira que a capacidade de bem liderar passa pela capacidade de bem comunicar; liderança e comunicação são conceitos diferentes, mas indissociáveis.

Roveda (2010) salienta ainda que a comunicação surge como instrumento fundamental para o desenvolvimento da cultura, alegando que, de acordo com Conrad (1993, mencionado por Roveda, 2010, p.19) “é através do discurso que os indivíduos desenvolvem seus próprios pontos de vista morais, é através do discurso que a organização desenvolve e incute valores fundamentais e códigos éticos, e é através do discurso que as incongruências de valores entre os âmbitos individuais e organizacionais são geridos e negociados”.

Neste contexto, dadas as ligações entre liderança e comunicação e a inquietação de como a competência comunicativa ou o desempenho da comunicação pode contribuir de modo decisivo para o exercício da liderança, a problemática de pesquisa ou a questão de partida que levantamos é procurar saber: De que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB, num Agrupamento de Escolas?

A nossa escolha da temática assentou no facto de ao longo dos anos, através do exercício da profissão de docente e, particularmente, através dos cargos de coordenadora de departamento (Educação Pré-escolar) e de coordenadora de estabelecimento (Centro Escolar-Educação Pré-escolar e 1º CEB) que tivemos a oportunidade de desempenhar, se ter tornado evidente que na base da construção de relações interpessoais estáveis e de uma estrutura organizacional/ educacional eficaz e inclusiva, deverá estar sempre uma liderança que privilegie uma comunicação constante, informativa e capaz de agregar as várias dimensões sobre determinado assunto.

De facto, sem uma comunicação efetiva, não há condições para o exercício de uma boa liderança por parte de quem são as estruturas responsáveis, envolvidas na administração educacional.

No fundo, o interesse pela comunicação e liderança partiu desta inquietação de como a competência comunicativa, ou o desempenho da comunicação, pode contribuir de modo decisivo para o exercício da liderança, sobretudo se questionarmos os benefícios que pode trazer uma boa comunicação para a capacidade de liderança.

De acordo com os resultados da avaliação interna do Agrupamento de Escolas, objeto deste estudo, referidos na versão mais recente do Projeto Educativo ¹(PE, 2022-2025, p. 15), e relativamente à análise interna da liderança e gestão escolar, foram assinalados como pontos fracos na liderança: Comunicação interna; comunicação externa do sítio Web do Agrupamento (melhoria das funcionalidades da página do AEA).

Consequentemente, o interesse pelo presente tema, prende-se com a necessidade de identificar quais os pontos-chave para uma liderança comunicativa e efetiva.

¹ O Projeto Educativo relativo ao Agrupamento de Escolas no qual se desenvolveu a pesquisa, não consta nas Referências Bibliográficas, por questões de anonimização da informação, uma vez que esta referência permitiria identificar os participantes no estudo.

A partir da questão de partida identificada, há que densificá-la em questões orientadoras. Assim, com este estudo, pretende-se conhecer as conceções dos coordenadores e de outros docentes relativamente a:

- Como é percecionada a importância do líder no contexto da dinâmica organizacional?
- De que forma é percecionada, pelas lideranças, lideranças intermédias e docentes, a importância da comunicação na organização escolar de um Agrupamento de Escolas?
- Como se processa a comunicação em Departamento Curricular, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo?
- Quais os meios que a liderança utiliza para que a comunicação/informação chegue aos seus destinatários?
- Quais as principais características que deve ter um líder comunicador?

Os objetivos finais a atingir são os seguintes:

- Perceber qual é a perceção da importância do líder no contexto da dinâmica organizacional;
- Identificar como é percecionada, pelas lideranças, lideranças intermédias e docentes, a importância da comunicação na organização escolar de um Agrupamento de Escolas;
- Perceber como se processa a comunicação em Departamento Curricular, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo;
- Identificar as principais características de um líder comunicador.

No que respeita à sua estrutura, este trabalho está dividido por capítulos: No Capítulo I apresenta-se o Enquadramento Teórico, correspondendo à revisão da literatura sobre a problemática da liderança. O Capítulo II é dedicado à Metodologia e no Capítulo III procedemos à apresentação dos Resultados; no Capítulo IV, é apresentada a nossa proposta de Projeto de Intervenção para a Resolução do Problema, com a identificação de medidas a aplicar, delineando um projeto de intervenção.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De forma geral, o conceito de liderança pode ser definido como a apetência, a habilidade de estimular, incentivar e modelar os comportamentos de um conjunto de pessoas de forma positiva, com vista a potenciar o espírito de equipa entre todos, que melhor ajude a alcançar os objetivos a priori definidos. Nestes termos, a liderança é um conceito que está presente em múltiplos contextos e culturas organizacionais, seja em contexto associativo, empresarial, religioso ou escolar.

Sobre a cultura das organizações escolares, Damião (2013) considera que, de acordo com Nóvoa (1995, citado por Damião, 2013, p.20), “apesar de estarem integradas num contexto cultural mais amplo, as organizações escolares produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores e as crenças que os membros da organização partilham”.

Assim, em cada organização escolar, a forma como atuam as lideranças intermédias pode ter influência direta, no sucesso do trabalho desenvolvido nas escolas.

Contudo, para que isso seja uma realidade, é fulcral o envolvimento de todos, daí que o objeto do presente estudo, seja ao nível das perceções das lideranças relativamente ao modo como comunicam os coordenadores de departamento e os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB, num Agrupamento de Escolas.

Pode-se questionar sobre quais serão os comportamentos mais importantes a adotar por um líder, que se quer comunicador.

Como se sabe, a comunicação é um processo de interação entre as pessoas. Comunicar é tornar comum, e é por isso que o escutar é tão importante quanto o falar. Quando se fala em saber ouvir, ser transparente, saber trabalhar em equipa, saber delegar, saber dar o exemplo, saber acompanhar e adaptar-se às mudanças, por exemplo, poder-se-á estar a falar nas características que um líder deve ter.

É possível relacionar o conceito de liderança com muitos outros conceitos, como é o caso da influência, do caráter, da confiança, da motivação, entre outros. Mas, para além conceitos enunciados, a boa liderança é, cada vez mais, associada a uma outra palavra-chave: a comunicação; afinal nas principais funções atribuídas ao líder, a promoção do diálogo é ou deve ser uma delas.

Neste contexto, agir com empatia e estabelecer uma relação de confiança com as pessoas da equipa é fulcral para um líder, pois tal contribui para a abertura de diálogo, o que torna as pessoas mais acessíveis e facilita o feedback, além de proporcionar um clima mais leve e colaborativo.

Em suma, um bom líder é aquele que se assume como um excelente ouvinte e comunicador, que se preocupa verdadeiramente com o desenvolvimento profissional e pessoal da sua equipa.

1. LÍDER E LIDERANÇA

«Um líder é alguém que não nos desaponta quando nele confiamos.
Quando faz sugestões, tendemos a confiar.»
(Tutu, 1984 cit. por Cashman, 2013, p. 5)

As noções de líder e de liderança em contexto pedagógico e em Portugal, são muito recentes. Se anteriormente era quase inexistente a atenção dispensada a este tema, hoje, a temática da liderança escolar é incontornável, sendo que muito se discute sobre o que é ser um verdadeiro líder.

Ao longo do tempo, foram sendo perspetivadas diferentes maneiras de liderar e, a partir desta constatação, surgiram as chamadas teorias de liderança.

Anteriormente, muitos eram aqueles que consideravam que a qualidade de líder teria de ser inata, ou seja, para ser um líder seria necessário que se nascesse com essa qualidade, no entanto, hoje não se considera que assim seja.

Ser líder, implica ser-se detentor de um conjunto de características que não têm de ser necessariamente inatas, pelo que muitas delas estão dependentes da aprendizagem social que é feita por cada indivíduo, podendo ser aprendidas e aperfeiçoadas, e só depois colocadas em prática.

Segundo Caiado (2012), do líder espera-se que seja o garante da organização que lidera, daí que refira que, de acordo com Drucker (2004, referido por Caiado, 2012, p. 8), “os líderes são o recurso básico e também, o mais escasso de qualquer organização”.

De um líder espera-se, portanto, que consiga resolver os problemas que surgem, passando segurança e confiança a quem o segue. Ora, Grave et al. (2018), reflete sobre isso e considera, de acordo com Cashman (2010, referido por Grave et al., 2018, p.14) que “para um líder responder a desafios cruciais é necessário explorar oito princípios de liderança: carácter, intenção, conexão, ética, agilidade, resiliência, treino e presença”.

Ainda que, recorrentemente, se olhe para um líder como alguém que exerce a autoridade, muitas vezes o que realmente importa é que este seja percecionado como um exemplo a seguir e que motive quem o rodeia.

Para isso acontecer, um líder deve sentir-se ele próprio vocacionado para o cumprimento da missão que tem a seu cargo e inspirado por ela, só assim estará em condições de motivar os outros.

Além disso, o líder deve procurar desenvolver uma liderança com o contributo de todos, o que se chama comumente de liderança participada. Para isso, é necessário que os liderados aceitem e respeitem o seu líder, de forma a estarem mais disponíveis para com ele colaborar.

Como se sabe, e como é destacado por Bernardes (2008), a liderança no meio educativo é cada vez mais um tema central no que concerne a questões da administração e gestão em contexto de organização escolar, daí que o autor considere que, de acordo com Costa (2000, referido por Bernardes, 2008, p.14), “O quadro da progressiva autonomia, responsabilidade e prestação de contas dos estabelecimentos de ensino deu novo alento a esta questão colocando os líderes escolares no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade”.

Podemos perceber o líder das mais variadas formas, numa perspetiva mais diretiva, como aquele a quem cabe o exercício da autoridade ou que detém o poder decisório ou numa perspetiva mais motivadora e de entreajuda.

O diretor desempenha um papel crucial na organização escolar. É ele que gere, lidera os elementos da Direção, o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral. Os coordenadores de Departamento lideram as suas equipas nos Departamentos. Os coordenadores dos diretores de turma lideram os diretores de turma que, por sua vez, lideram as suas turmas.

Como aponta Bernardes (2008) as lideranças organizam-se hierarquicamente e considera, de acordo com Stoner e Freeman (1995, referidos por Bernardes, 2008, p. 49) que “a liderança é o processo de dirigir e influenciar actividades relacionadas com as tarefas dos membros de um grupo”, e, portanto, envolve subordinados na disposição de aceitar ordens e implica uma distribuição desigual do poder.

Ainda assim, tendemos a dizer que liderar um grupo de pessoas significa inspirar, motivar, servir de exemplo aos demais.

Para tal invocamos Matos (2011) que define liderança, de acordo com Carapeto e Fonseca (2006, referidos por Matos, 2011, p. 12) como “uma capacidade que se desenvolve e se aprende, constituindo um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas potenciam, fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso”.

Se tentarmos destriçar entre líder e liderança, pode-se dizer que o líder é a pessoa que inspira os outros e consegue manter a equipa unida com vista a cumprir metas, enquanto a liderança respeita a um conceito mais amplo que abrange as características, capacidades e práticas associadas à condução de um grupo, correspondendo a uma função hierárquica.

1.1. TEORIAS DE LIDERANÇA

A liderança é um campo de estudo multidisciplinar que envolve várias teorias e abordagens para entender como os líderes influenciam e motivam suas equipes ou seguidores.

Segundo Israel (2021, p. 23), “A abordagem da personalidade, também conhecida por Teoria dos Traços, é considerada a pioneira em termos de sistematização dos trabalhos sobre o tema, originando-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948”.

Durante esse período, considerava-se que a liderança era uma habilidade inata do indivíduo e que seria necessário ter determinadas características para se tornar competente para essa função, nomeadamente aspectos físicos, competências e traços de personalidade.

Cada autor distingue traços próprios da personalidade que podem caracterizar o líder como, por exemplo, traços físicos, traços intelectuais, traços sociais, traços relacionados com a tarefa. Na prática, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

Agostinho (2014) faz referência à teoria do “Grande Homem”, ao invocar o seu primeiro defensor, considerando, de acordo com Carlyle (1910, referido por Agostinho, 2014, p. 28) que “o líder nasce líder, não se faz um líder”.

Segundo advoga esta teoria, a capacidade de liderança é uma capacidade/característica inata que já nasce com o indivíduo que possui esse dom.

No entanto, a investigação relativa às Teorias sobre Estilos de Liderança, contestaram o determinismo das Teorias de traços de personalidade.

Neste seguimento, Israel (2021, p. 24) refere que “surgida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental deixa de enfatizar as características inatas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança”.

A mesma autora menciona que Estudos da Universidade de Ohio indicam que a liderança se distingue em dois estilos: autocrático, composto por comportamentos relacionados com o alcançar dos objetivos e democrático, dando apoio às necessidades individuais dos liderados e à coesão do grupo (Israel, 2021).

Mesmo com estes avanços na Teoria Comportamental, era nítido o desafio de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes.

Ora, foi dessa dificuldade que surgiu a Teoria Contingencial cujo princípio fulcral é o de que o líder será mais eficaz quanto maior for a sua capacidade de se adaptar a uma determinada situação.

De acordo com Israel, (2012, p. 24), o tema da liderança modificou-se passando a considerar que a liderança é um “processo de interação social com influência mútua entre

líderes e liderados”. A mesma autora refere que, sob uma outra perspectiva, gera-se a Teoria da Liderança Transformacional, marcada por correntes de liderança que consideram que a motivação dos liderados não provém de modo extrínseco à pessoa, mas pelo contrário, está ligada a aspetos intrínsecos.

Benevides (2010) define liderança transformacional, invocando McWhinney (1997, mencionado por Benevides, 2010, p. 36), “a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é marcada por uma qualidade rara - o carisma, - que de acordo com o autor é "o poder para captar e estimular o seguidor".

Para Chiavenato (2003, p. 116), “o advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.”.

Sendo que as teorias da liderança foram desenvolvidas por vários autores ao longo do tempo e que cada uma tem suas próprias origens e contribuições para a compreensão da liderança, indicamos agora algumas das teorias mais conhecidas da liderança, de acordo Chiavenato, conforme explicitado na tabela 1.

Tabela 1 – Teorias da Liderança

Teorias de liderança	Características
Teoria Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Deixa de enfatizar as características inatas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança
Teoria dos Traços	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade inata do indivíduo e que seria necessário possuir determinadas características para se tornar apto a essa função, como aspectos físicos (altura, aparência, idade, físico), competências (inteligência, oratória, escolaridade, raciocínio), e traços de personalidade (extroversão, autoconfiança, autocontrole).
Teoria Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que variáveis situacionais, para além da figura do líder e do liderado, causam grande influência no trabalho em grupo.
Teoria da Liderança Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo de troca (seja política, econômica, psicológica) entre líderes e liderados, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los, sem ligação duradoura entre as partes.
Teoria da Liderança Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • A motivação dos liderados não provém de modo extrínseco à pessoa, mas pelo

	contrário, está ligada a aspectos intrínsecos.
Teoria das Relações Humanas	• Uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo.

Fonte: Chiavenato, 2003.

1.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

A complexidade do conceito de liderança, leva a que existam múltiplas visões para o definir.

Chiavenato (2003, p.123), refere que “O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo”.

Numa organização, há fatores intrínsecos e/ou extrínsecos, que podem influenciar os estilos de liderança, podendo-se nomear alguns como, a dimensão do grupo, as idades ou a experiência.

Tal como refere Bento (2008, p. 1) “O professor enquanto gestor/líder escolar pode assumir diferentes estilos/comportamentos na liderança da sua organização escolar: transformacional, transaccional e “laissez-faire”.

Neste sentido Botelho e Krom (2010), salientam a responsabilidade que deve revestir aquele que assume a função de liderança dentro de uma organização, considerando que, de acordo com Moscovici (1996, referido por Botelho e Krom, 2010. p. 2) “o líder é a pessoa que num grupo lhe foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades”.

Ora, o estilo de liderança é a forma pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo, no fundo, estilos de liderança são o conjunto de atitudes que o líder tem para com os seus colaboradores.

Quando pensamos em definir estilos de liderança, associamos rapidamente àquilo que é a atuação do líder com os elementos da sua equipa e à forma como ele consegue influenciar, motivar, orientar quem o rodeia, para a concretização dos objetivos previamente delineados.

Neste contexto, a comunicação assume um papel de destaque, na orientação e na motivação que ele consegue fazer chegar aos seus liderados, pelo que importa que o líder opte uma comunicação assertiva, clara e objetiva, de forma a evitar deturpações na transmissão da informação e possíveis conflitos.

Sobre os vários estilos de liderança, Chiavenato (2003, pp.124-125) destaca White e Lippitt, como pioneiros no estudo da liderança, tendo estes, feito uma pesquisa para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança (a liderança autocrática, a liberal, do *laissez-faire* e a democrática).

Tal como é referido por Chiavenato (2023, pp.124-125), os resultados da pesquisa indicaram que quando a liderança é autocrática:

o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Se, por outro lado, estivermos perante um estilo de liderança liberal (*laissez-faire*), os resultados da pesquisa como refere Chiavenato (2023, pp.124-125), revelam que “o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum” e que quando a liderança é democrática, “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais”.

De igual forma, segundo Benevides (2010, pp.39-85), o estilo *laissez-faire* associa-se a líderes que tentam evitar a assunção de compromissos e a tomada de decisões, considerando que, de acordo com Robbins (2002, mencionado por Benevides, pp.39-85), “os líderes Laissez-faire assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas”.

Benevides (2010, pp.39-85) alega ainda que “os estilos de liderança transacional e transformacional são, pois, dois modelos que se complementam: A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional”.

Em suma, como refere (Chiavenato, 2003, p. 125), “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades”.

Com efeito, o comportamento dos líderes pode dividir-se em três estilos de liderança: Autocrática, Democrática ou Participativa e Liberal (*laissez-faire*), conforme explicitado na seguinte tabela 2.

Tabela 2 - Os Três Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (Laissez - faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica ao critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos factos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125)

Contudo, podemos proceder a outra qualificação de estilos de liderança, nomeadamente, Sakato (2020) apresentou o modelo de Bass e Avolio (1999, referido por Sakato, 2020, p. 26), onde se destacam o estilo de liderança transaccional, o transformacional e o *laissez-faire*.

Desta forma, há que ressaltar as principais diferenças entre estes estilos, bem como a forma segunda a qual podem contribuir para que uma organização atinja os seus objetivos, pelo que se apresenta a seguinte tabela:

Tabela 3 - Estilos de Liderança no Modelo de Bass e Avolio

Transacional	Transformacional	Liberal (Laissez - faire)
Estabelece uma relação de troca entre os seguidores e o líder, que é baseada no desejo dos membros da	Corresponde à capacidade do líder para envolver os outros elementos da sua equipa	Existe a negação da liderança. O responsável não assume qualquer plano de ação e evita a toma de
equipa em seguir um determinado indivíduo - o líder e fazer aquilo que sugere, na expectativa de receberem uma recompensa. Dito de outro modo, esforçam-se nas tarefas com o objetivo de receber um prémio e não pelo valor inerente da tarefa.	para a missão e objetivos traçados para o futuro, incentivando-os a serem o melhor possível em função de ideias positivas e desafiadoras, cuja consequência passa pela obtenção de melhores resultados do que o planeado.	decisões, colocando de lado a autoridade e a responsabilidade.

Fonte: Sakato (2020, p. 26)

Amorim, Cabral, & Alves (2020) menciona, ainda relativamente aos estilos de liderança, de acordo com Spillane (2006, referido por Amorim, Cabral & Alves, 2020, p. 149) que “No início do século XXI, a liderança e gestão organizacional, especialmente nas escolas, começa a ser conceptualizada numa perspetiva distribuída ou partilhada. Esta forma de liderança veio reforçar que existem múltiplas fontes de influência dentro de qualquer organização”.

Quando se fala em comunicação, podemos dizer que a forma como um líder comunica tem influência direta no tipo de ambiente organizacional no qual se trabalha.

Neste sentido, além de condicionarem a organização onde operam, para Forte et al. (2022) não se pode dissociar comunicação de liderança pois condicionam-se mutuamente, considerando que, de acordo com Johnson e Hackman (2018, referido por Forte et al. 2022, p. 4)

a liderança é uma forma especial de comunicação humana, pois a liderança depende do processo de comunicação, sendo que a eficácia da liderança pode depender fundamentalmente da capacidade do líder interagir com sua equipe, e em desenvolver habilidades de comunicação que sejam eficazes.

A comunicação a ser estabelecida por um líder, está sempre dependente de inúmeros fatores, não só depende da própria personalidade do líder e do estilo de liderança que pratica,

como também depende das características daqueles a quem a liderança se dirige, devendo ser sempre adequada e adaptada ao grupo envolvido nesse processo.

2. EFEITOS DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Na opinião de Pinto (2008, p. 41)

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 70 e conhece um amplo desenvolvimento na década de 80. Na origem deste interesse está a tomada de consciência por parte dos teóricos e práticos, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura organizacional constituir um fator que faz a diferença entre as empresas bem-sucedidas e as menos bem-sucedidas.

A cultura de uma organização influencia e molda o seu funcionamento, a cultura organizacional mais não é do que o conjunto de relações que nela se estruturam, formalmente ou informalmente e é constituída por um conjunto de técnicas, administrativas, políticas, estratégias e psicossociais.

Nestes termos, a qualidade do trabalho desenvolvido dentro de uma organização depende muito das pessoas que a formam, das suas personalidades, crenças, métodos, e é também fortemente influenciado pelas formas de comunicação que se estabelecem entre os seus vários elementos.

Desde a década de 80 que se tem formado o conceito de cultura organizacional fruto da união que existe de forma evidente entre as noções de cultura e de organização que estão intrinsecamente ligadas.

Como descrito por Carvalho (2021, p. 13) “Pode-se dizer, então, que a cultura organizacional constitui a forma como as ações se desenvolvem no âmbito de uma organização”.

Nos termos do disposto no n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de julho que procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário:

- 1- O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída pela integração de estabelecimentos de educação pré- escolar e escolas de diferentes níveis

e ciclos de ensino, com vista à realização das seguintes finalidades: a) Garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram, numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade; b) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino; c) Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar; d) Racionalizar a gestão dos recursos humanos e materiais das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram (...).

Face ao exposto, é de questionar de que forma um líder pode fazer a diferença no contexto organizacional acima descrito, ou seja, em contexto escolar.

Na prática, a cultura organizacional é um conjunto de regras e padrões que levam a conjecturas culturais dos seus membros por meio de palavras, relacionamentos interpessoais e gestos. A respeito disto, Carvalho, (2021, p. 16) destaca que “as relações interpessoais estabelecidas entre os vários atores são absolutamente relevantes para definir a cultura organizacional escolar predominante”.

A cultura de uma organização fornece pistas e indícios relevantes, sobre o tipo de organização, sobre qual a finalidade por ela prosseguida e que papel desempenham cada um dos seus membros.

Os próprios líderes devem atuar consoante as variáveis que moldam a cultura da organização na qual se enquadram e onde desenvolvem o seu trabalho, adaptando-se a ela e prosseguindo os seus objetivos.

Neste sentido, Caixeiro (2014, p. 213) sustenta que “os líderes trabalham - e quase sempre muito - administrando hierarquias, recursos e resultados, mas cabe-lhes também outra função de pensar de forma diferente, de decidir desenvolver-se enquanto pessoas, de espalhar energia criativa nos seus seguidores, de colaborar na criação de uma sociedade mais solidária e de fomentar espaços de diálogo propícios à construção de valores partilhados”.

Na verdade, o papel do líder é crucial nas dinâmicas organizacionais e Pinto (2008, p. 80), refere que “a questão da liderança passa, a ser parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional”.

2.2. O LÍDER EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Mendonça (2013, p. 247), “o clima organizacional da escola baseia-se na cooperação entre os vários agentes educativos, onde os princípios da escola são partilhados, proporcionando momentos de reflexão crítica e diálogo”.

O líder, deve querer que o bom relacionamento interpessoal seja uma constante, devendo acreditar e apostar no trabalho em equipa, delegar competências e tarefas, sem esquecer os momentos de reflexão, diálogo e partilha. Frequentemente o conceito de cultura de escola é confundido com o conceito de clima de escola.

Deste modo, o clima é o que transparece a cultura de uma escola, é o lado visível daquilo que forma a cultura de uma organização.

Poder-se-á dizer que a cultura é o conjunto de ideias e valores e o clima é o conjunto de perceções que sobre ela se formam.

Nesta perspetiva, o líder de uma escola, deve procurar identificar quais os maiores desafios que a sua organização enfrenta e motivar, dirigir todos para a necessidade da sua superação, além disso, é importante que nesse caminho, fomente o espírito de equipa, para que todos os atores organizacionais prosseguiram a concretização de objetivos comuns.

Já Botelho e Krom, (2010, p. 1) referem que nas organizações temos a figura do líder, cada um com o seu estilo de Liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção e influência que o líder tem sobre o trabalho de seus liderados. Apesar da extensa literatura existente sobre o tema, não existe consenso sobre como escolher qual estilo de Liderança adotar nas organizações de hoje. Entretanto quando falamos de estilos de Liderança focamos de forma mais clara sobre o que pretendemos nos aprofundar, que é o tamanho do impacto que cada estilo pode gerar nos liderados e nos resultados desejados. Fernandes (2015, p.14) afirma que

As escolas têm uma dinâmica muito própria, e específica, o que conduz a que o modelo de liderança a implementar na escola deva impedir ou atenuar a subversão da autoridade da docência e dos docentes, apoiando-se nos professores que estarão mais bem preparados para enfrentarem a conflitualidade típica da escola.

A forma como o líder, o diretor, se relaciona com docentes e/ou funcionários, influenciará o clima envolvente e motivação destes na realização do seu trabalho, se por um lado, o clima for negativo, tenso, stressante, a motivação será baixa, já, se por outro lado, o clima for promotor de bem-estar, decerto que será mais favorável ao desenvolvimento dos seus profissionais e conseqüentemente mais positivo.

Podemos questionar se a capacidade de liderança é uma qualidade inata ou se pode ser aprendida e desenvolvida ao longo do tempo.

Na verdade, consideramos que pode ser uma capacidade com larga margem para ser desenvolvida, e que nada mais é do que motivar, potenciar as pessoas e ao mesmo tempo fazer crescer a criatividade e fazer despertar para a inovação, em direção ao sucesso.

De acordo com Fraga (2018, p. 24), muitas vezes o papel de liderança passa por fornecer orientação, visão e direção estratégica aos grupos que orientam e, em muitos casos, a toda a organização.

Desta forma, facilmente se percebe que um líder é responsável por promover um clima de qualidade, em que todos devem ter espaço para participar de forma ativa, até porque essa colaboração entre professores que deve ser inculcada é um dos fatores a ter em conta para alcançar o sucesso dos sistemas educativos.

Tal como refere Caixeiro, (2014, p. 216), “uma liderança escolar forte e esclarecida deve fomentar veementemente o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade educativa no desenvolvimento do Projeto Educativo (PE) da escola. Ao líder das organizações educativas cabe, pois, revitalizar a escola, criar uma visão, estimular o compromisso dos atores com essa nova visão, definir a prioridade da mudança”.

Tal como é referido no Projeto Educativo (2022, p. 1), do Agrupamento de Escolas no qual se desenvolveu o presente estudo, pretende-se que o mesmo traduza a visão sobre a forma como a Escola se organiza, com vista ao cumprimento das suas funções e defesa dos valores pelo qual se rege, no cumprimento da sua missão que é o de prestar serviço educativo que se quer de qualidade no Agrupamento. Com efeito,

O Projeto Educativo tem como base assegurar numa lógica de ética de serviço público uma educação e ensino integral de qualidade, tendo em conta características contextuais, assente nas boas práticas de partilha de informações, saberes e experiências que sustentam as respostas educativas necessárias a dar aos desafios colocados pela procura de melhoria contínua do sucesso educativo dos nossos alunos (Projeto Educativo, 2022, p. 1).

De acordo com Silva (2017, p. 35), ao longo dos vários percursos de reformas e de reajustamentos estruturais da organização das escolas, verifica-se que há uma valorização crescente do papel das lideranças no desenvolvimento da autonomia das escolas.

O artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual, refere que:

O director é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

Adicionalmente, o artigo 19.º do referido diploma legal prescreve que:

1 - O director é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdirector e por um, a três adjuntos; 2 - O número de adjuntos do director é fixado em função da dimensão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e da complexidade e diversidade da sua oferta educativa, nomeadamente dos níveis e ciclos de ensino e das tipologias de cursos que lecciona; 3 - Os critérios de fixação do número de adjuntos do director são estabelecidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.

Tal como já acima mencionado, Silva (2017, p. 35) refere que “A atual política educativa elegeu a liderança individual centrada na figura de um diretor como variável determinante para o bom funcionamento das escolas”.

Daqui se retira que o diretor, na sua posição de liderança, deve ser uma figura capaz de motivar, de gerar novas ideias de forma que seja privilegiada a mudança e um olhar ativo sobre o futuro da escola, no fundo, deve ser um orientador para a concretização da missão e cultura da organização onde se insere.

No entanto, o diretor ainda que seja uma figura central e destacada, deve também procurar distribuir e delegar tarefas a quem com ele trabalha para o alcance de objetivos comuns, pois uma liderança que procura promover uma organização escolar eficiente, deve ser partilhada e deve potenciar a autonomia de todos os que nela se integram.

Se aos liderados for dada essa autonomia e confiança, sem esquecer que daí advém para eles também uma maior responsabilidade, poderão ser mais bem exploradas as aptidões de cada um e os resultados serão também mais positivos.

A par disso, e voltando à posição dos líderes, é também imperativo que estes procurem sempre saber mais e que tenham a preocupação de colher novas aprendizagens, de enfrentar novos desafios e que se reinventem.

Se os líderes tiverem essa consciência de que devem prosseguir sempre a melhoria das suas capacidades, conseguirão mais facilmente motivar, impulsionar os outros e implementar novas ideias e saberes na sua organização.

Tal como refere Campos (2022), não é tarefa fácil, mas algumas características de um líder fazem dessa uma empreitada de sucesso, nomeadamente a transparência, a Inteligência emocional, a empatia, a comunicação assertiva, gerenciar conflitos, atualização, olhar atento e motivação.

Liderar é também sinónimo de interagir e comunicar com o objetivo de mobilizar pessoas para a prossecução de um propósito comum. O diálogo, a comunicação são traços essenciais de qualquer equipa de sucesso, especialmente porque diz respeito aos grandes atributos de liderança, sendo que falta de comunicação pode resultar num mau desempenho ou na ausência de clareza organizacional.

Efetivamente, se a liderança se unir a uma comunicação eficaz que promove o acesso à informação necessária, e que tem como preocupação principal, as pessoas e as suas necessidades, o caminho para uma escola bem-sucedida será, certamente, mais fácil.

2.3. O PAPEL DO COORDENADOR DE DEPARTAMENTO

Segundo Pires, (2012, p.5) “as novas teorias defendem a existência de um líder que partilhe/distribua o "poder e a autoridade" para que se consiga uma mudança e inovação nas organizações”.

No panorama atual em que aos professores são impostos cada vez mais e maiores exigências e desafios, a cooperação e a reflexão crítica assumirão um papel preponderante, a partilha e o desenvolvimento conjunto de novas experiências, permitirão uma melhor formação de todos.

Os Departamentos Curriculares são uma estrutura basilar da escola, pois têm a função de envolver os professores num trabalho colaborativo e reflexivo e de facilitar a sua integração numa comunidade educativa cujo papel é fomentar novas aprendizagens.

No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, pode ler-se que:

Impunha-se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.

No sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao director, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

No mesmo diploma legal, cuja última alteração foi efetuada Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, designadamente, no n.º 7 do artigo 43.º, está inscrito que “O coordenador de departamento é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo”.

Tal como é referido por Pires (2012, p.36), “Na gestão intermédia encontramos estruturas diversas com atribuições e competências específicas - Direção de Turma, Coordenação de Departamento, Conselho Pedagógico... - escolhidas/ designadas dentro da autonomia que é dada às escolas (Decreto-Lei n.º 75/2008)”.

De acordo com Ramos, (2013, p. 18), “Presenciamos, novamente, mudanças importantes na orgânica da escola, já que é devolvido aos docentes a possibilidade de escolher, de entre três docentes propostos pelo diretor, o docente que lhes dá maior confiança para os representar”.

Fazem parte da organização escolar, os órgãos de gestão de topo, as estruturas de gestão intermédia e os departamentos curriculares.

Como sabemos, os departamentos curriculares são cruciais para que a escola cumpra a sua missão e ponha em prática os seus valores mais estruturantes, através da promoção da mudança nas práticas educativas e da assunção de compromissos com grande sentido de responsabilidade.

Partindo do princípio de que a liderança é distribuída por todos, tal como refere Moura (2021, p.10) “Há a necessidade de se trabalhar em equipa para se delinear o rumo da escola e alcançar os objetivos propostos”.

Aquele que é gestor cabe prever, planificar, comunicar, divulgar com vista a que sejam alcançados os objetivos previamente identificados e por fim, compete-lhe efetuar a avaliação e balanço sobre se tais metas foram ou não alcançadas. É precisamente a figura do coordenador de departamento que encontramos no duplo papel de gestor e de líder.

Por um lado, enquanto líder compete-lhe mobilizar, incentivar e encaminhar o grupo de docentes para a concretização dos valores e de missão da escola, e, por outro lado, no lugar de gestor cabe-lhe assumir tarefas assentes essencialmente no planeamento, organização e disponibilização de informação e recursos, (Veríssimo, 2013, pp. 13 -14).

É referido por Sequeira e Favinha (2012, p. 3), que:

Como consequência do desempenho das funções que lhe foram cometidas e para alcançar o fim pelo qual foi criada esta estrutura, os coordenadores têm, necessariamente, de assumir o exercício de liderança e revelar capacidade comunicativa numa dimensão reflexivo-colaborativa, sem as quais não conseguirá mobilizar os professores que coordena no prosseguimento dos ideais educativos.

Assim, os coordenadores de departamento, cujo papel se divide entre serem um mediador e um líder, devem procurar que haja ligação clara, coerente entre o que acontece na sala de aula e aqueles que são os objetivos da escola manifestos no projeto educativo. Somente este tipo de atuação pode conduzir todos para a realização dos mesmos objetivos.

O coordenador de departamento/ liderança intermédia deve ser alguém com uma boa capacidade de liderança e de diálogo, alguém que estimula as dinâmicas sociais dos pares, no sentido de contribuírem para soluções através de um bom clima organizacional no respetivo Departamento.

Desta forma, as lideranças devem assumir como preocupação que se forme um bom ambiente de trabalho entre todos os docentes, dado que só assim se conseguirá otimizar a cultura organizacional e, conseqüentemente, contribuir para a criação de um clima positivo. Se dentro da organização, existir um clima positivo, motivador e encorajador da mudança, os que aí trabalham também serão contagiados por esse ambiente.

Face ao supra exposto, resulta daqui evidente o papel essencial da liderança, na construção da cultura das organizações.

O Decreto Regulamentar n.º 10/99 de 21 de julho, estabelece as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas. Os coordenadores de departamento são responsáveis pela articulação e cooperação entre todos os docentes, pela organização, pelo acompanhamento, pela realização e avaliação das atividades escolares e, por isso, têm uma influência direta nos resultados obtidos e no sucesso do trabalho desenvolvido em contexto escolar.

Nos termos do disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 5.º do referido Decreto Regulamentar n.º 10/99 de 21 de julho:

A coordenação dos conselhos de docentes e dos departamentos curriculares é realizada por docentes profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram e que possuam, preferencialmente, formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores. Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, cabe ao coordenador: a) Promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes que integram o conselho de docentes ou o departamento curricular; (...).

Nestes termos, os líderes devem estar atentos e procurarem atualizar-se a cada momento, de forma a estarem mais bem preparados para os desafios cada vez maiores que se lhes apresentam. Importa, por isso, que estejam despertos e sensíveis às novas necessidades de aprendizagem, e que busquem novas oportunidades para se reinventarem, pois, se o fizerem, conseguirão mais facilmente encaminhar a sua organização para um crescimento exponencial.

3. COMUNICAÇÃO

Falando agora de comunicação, Pires (2012, p. 53) refere que “Desde os primórdios da Humanidade que a comunicação desempenha um papel fundamental na existência humana. Os meios que o Homem desenvolveu ao longo dos séculos, mostram a necessidade e importância que a comunicação tem”.

Segundo Maximiano (2000, p. 282) “A mudança nos meios de comunicação é um dos mais importantes aspectos da evolução tecnológica.”

Ademais, segundo Jacobsen (2011, p. 51), há duas formas de comunicação: a falada e a escrita. Essas formas podem ser intermediadas por diferentes tecnologias, veículos e sistemas. Por exemplo, uma reunião é um veículo para facilitar a comunicação escrita e falada. Já o correio eletrônico é uma tecnologia que veicula a comunicação escrita. Portanto, as duas formas básicas (falada e escrita), combinadas com as diferentes tecnologias, permitem classificar os meios de comunicação disponíveis em três categorias”.

A Tabela 4, sintetiza três categorias dos meios de comunicação:

Tabela 4 - Categorias

Meios de Comunicação	Exemplos
Pessoal	Apresentações formais Conferências Reuniões Conversa 1:1 Convenções periódicas
	Comemorações e solenidades
Escrita ou impressa	Memorandos Circulares Cartazes Revistas/jornais internos Sistemas de sugestões Relatórios Murais Cartas

Por meio de equipamento	Telefone (fixo e móvel) Televisão Fita de vídeo Fita de áudio Correio eletrónico Fax Teleconferência Internet
--------------------------------	--

Fonte: Maximiano (2000, p. 283)

A comunicação é um processo de interação onde há trocas de mensagens, partilha de sentimentos e até emoções. Em várias situações, a comunicação formal ou informal está presente.

Dentro da organização, a transmissão de informação, através do processo comunicacional estabelecido, deve ser de qualidade, dado que isso influenciará o modo é feito todo o processo decisório posteriormente.

Devesa (2016) procurou definir o que se entende por processo de comunicação, considerando que, de acordo com Ferreira (1986, citado por Devesa, 2016, p. 15), “comunicação é o ato de comunicar-se, emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados”.

Poder-se-á dizer que todos temos um estilo de comunicação próprio, ainda que seja comum termos de adequar a nossa forma de comunicar consoante as circunstâncias que se nos apresentam.

Por conseguinte, existem diversos modos e estilos de comunicar, havendo vários fatores que tornam a comunicação diferente e mais ou menos produtiva, designadamente, se conseguimos passar com clareza e objetividade a informação que detemos; a forma como é estruturada a relação com os destinatários da informação; a capacidade de escutar quem nos rodeia.

Na opinião de Pires (2012, p. 54)

Importante é a forma pela qual a mensagem é transmitida - o canal. Aqui realçamos o facto das expressões faciais, modo de falar, forma de estar/atuar - se falarmos em comunicação presencial - poderem levar a interpretações diferentes das que se pretendem transmitir. A forma como a comunicação é transmitida é tão importante como o conteúdo. Consideramos que, por vezes, a comunicação eletrónica pode empobrecer a comunicação e gerar equívocos interpretativos.

3.1. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA

Na percepção de Alves (2017), a palavra comunicação tem sua origem no latim “communicare” e significa “tornar comum, partilhar”. Se dividirmos a palavra comunicação, veremos que se originam duas palavras curiosas, designadamente “comunica” e “ação”, ou seja, um líder que sabe comunicar suas intenções de uma maneira clara e objetiva, obterá certamente a ação que pretende por parte dos seus liderados.

No contexto escolar a comunicação assume um papel determinante e o líder da organização educativa surge como um elemento diferenciador, dependendo do estilo de liderança com o qual mais se identifique.

O líder sendo o elemento decisor dentro da estrutura educativa, muitas vezes faz refletir a sua vontade pessoal, ainda que as suas decisões possam ser tomadas em concordância com os outros agentes educativos.

De facto, o que importa é que a comunicação seja devidamente direcionada dentro da organização, pelo líder e isso requer que seja encontrado um ponto de equilíbrio no que diz respeito ao tipo de gestão que este efetua, pois quer gestões sem qualquer autoridade ou convicção, quer aquelas que sejam revestidas de extrema autoridade, inflexibilidade e individualismo, podem trazer consequências negativas para as organizações.

Mais, uma das preocupações do líder deve ser procurar estruturar uma comunicação sólida e capaz de chegar a todos os que estão envolvidos na sua organização.

Tal como suprarreferido, a comunicação é um processo nato do ser humano e que é utilizado em todas as áreas da sua vida, inclusivamente, no seu ambiente de trabalho, sendo que na liderança assume um papel destacado, pois o líder deve ser um bom comunicador e passar as informações que pretende, de forma clara e assertiva.

De acordo com o que é referido na Opinião RH. (2019), “A comunicação é uma das habilidades mais importantes para qualquer líder. Como líder, uma das habilidades mais importantes a desenvolver é a capacidade de adaptar o estilo de comunicação com base nas necessidades situacionais”.

É ainda fundamental que um líder pratique frequentemente, a capacidade de ouvir o outro, mostrando preocupação com as suas necessidades individuais.

Como líder é necessário orientar a equipa e mostrar o caminho mais adequado, pois uma das características que o líder eficaz deve ter é a capacidade de conduzir pessoas por meio da interação pessoal e, para isso, ele precisa de ser um bom comunicador.

Segundo Baptista (2021) a comunicação contribui para a construção da identidade da organização pois está diretamente ligada às ações que os seus elementos vão praticar, considerando que a comunicação interna, de acordo com Martins & Walter (2019, referidos por Baptista, 2021, p. 25), “é responsável pela construção da consciência coletiva da

organização que, por sua vez, é responsável pelas ações dos seus integrantes, levando a decisões consistentes baseadas nas definições estratégicas da organização”.

Consequentemente, a relação entre comunicação e liderança deve fazer parte dos planos de aprimoramento profissional dos líderes, dado que a comunicação é uma ferramenta ao serviço da liderança.

3.2. A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Tal como refere Pires (2012, p. 54)

A comunicação implica a troca de informação e esta tem de ser transmitida, rececionada e decodificada, o que significa que só podemos considerar que houve comunicação eficaz quando o recetor indica ao emissor que a informação lhe foi enviada, reenviando-lhe informação.

Somente a estruturação de uma boa comunicação organizacional certamente permitirá a criação e propagação de um espírito de equipa, de entreajuda dentro de uma organização e a preparação necessária para a resolução dos problemas que nela surgem quotidianamente.

A interação, a contribuição e participação de todos, levará a que a liderança que o permita, seja mais facilmente aceite e respeitada, pois todos terão um maior sentimento de pertença à organização.

Devesa (2016) salienta que a comunicação é fundamental para que exista união, trabalho de equipa e sentido de responsabilidade em torno da concretização de um fim comum, considerando que, de acordo com Chiavenato (2004, citado por Devesa, 2016, p. 12), “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos membros”.

Difícilmente os objetivos de uma organização podem ser concretizados sem que exista a correta comunicação entre os seus atores.

Tal como é referido por Turcato (2018),

A comunicação organizacional, quando bem gerida, promove a coesão da equipa, esclarece objetivos, reforça a cultura organizacional e fortalece a imagem da empresa no mercado. Por outro lado, falhas de comunicação podem levar a mal-entendidos, baixo desempenho e conflitos internos e externos.

Como reflete Mariano (2013), dentro da própria organização escolar, a importância de saber comunicar é crucial, dado que está comprovado que uma comunicação eficiente, objetiva e clara resultará certamente num melhor desempenho e numa melhor da qualidade do trabalho desenvolvido, como tal, considera que, de acordo com De Vries, et al. (2010, referidos por Mariano, 2013, p. 25),

comunicação é fulcral para uma liderança efetiva, referindo que determinadas formas de comunicação mais positivas, expressivas e precisas, podem conduzir a uma maior satisfação e empenhamento dos colaboradores, bem como a um maior à-vontade na partilha de saberes, por oposição a formas de comunicação mais agressivas e ameaçadoras.

Tal como é referido por Devesa (2016, p. 32),

a organização da comunicação interna é um processo através do qual o gestor desenvolve um sistema de transmissão de informação a um grande grupo de pessoas dentro da organização. Serve como um instrumento de coordenação do trabalho a todo o nível de chefia e permite a obtenção da informação necessária.

Assim, a comunicação interna serve para a partilha de informações importantes dentro do ambiente de trabalho, orientando a equipa de forma a salvaguardar os interesses da organização, pelo que, Ruão (1999) considera a Comunicação Organizacional, de acordo com Kreps, (1990, referido por Ruão, 1999, p. 5),

como o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem.

No entanto, podem existir obstáculos à comunicação, e de acordo com Kunsch (1997), existem quatro tipos de interferências na comunicação que podem de alguma maneira afetá-la ou condicioná-la: pessoais, em que dependendo da personalidade, vivências e valores de cada indivíduo a comunicação será mais ou menos facilitada; administrativas/democráticas que se ligam diretamente a como as organizações efetuam o processamento de informação e do modo como têm estruturadas as relações com quem detém o poder; excesso de informação, muitas vezes informação em demasia prejudica a eficácia da comunicação e sobrecarrega demais os seus destinatários, o que leva à perda de foco do que é realmente importante e necessário; e, ao mesmo tempo, informação demasiado sintetizada e parcial, que não contribui para um entendimento claro do que é efetivamente necessário reter, conduz a muitas dúvidas que pode gerar conflitos e incompreensões.

Uma comunicação interna eficaz é considerada como uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional e opera através de diferentes fluxos e caminhos, no sentido ascendente e descendente.

Como refere Martins (2015, p. 15), “nas organizações, é fundamental que a comunicação utilize os canais formais e informais de forma adequada para garantir um fluxo de informação positivo”.

A função da comunicação é a ferramenta que ajuda na construção de relações sólidas, coesas e que assentam numa base da confiança, só dessa forma se conseguirá a mobilização de todos os envolvidos, principalmente em situações problemáticas, e como tal, o líder é o principal responsável por implementar um estilo de comunicação que a consiga realizar.

Segundo Fachada (2014, p. 164),

Toda a atividade do líder, na interação com a equipa e outros interlocutores, tem por base o processo de comunicação. Comunicar significa pôr em comum ou partilhar ideias, informações, conhecimentos, sentimentos, etc. A comunicação tem duas valências: Comunicação verbal e Comunicação não verbal.

Por um lado, a comunicação verbal refere-se às palavras que são efetivamente pronunciadas, sendo que o líder deve garantir que o significado das palavras que profere é rececionado de igual forma e com o mesmo significado por todos aqueles a quem as mesmas se dirigem.

Por outro lado, a comunicação não verbal, por vezes é meramente intuitiva e não totalmente consciente e intencional, no entanto, é preciso ter em atenção que a linguagem não verbal, muitas vezes pode modificar a forma como a mensagem é percecionada e é recebida pelos seus destinatários, e, portanto, a sua importância não deve ser descurada por parte do líder.

Assim, e segundo Estanqueiro (2022, p. 91), “na comunicação face-a-face, é fundamental escutar com empatia, prestando atenção à linguagem verbal e não-verbal do interlocutor. As palavras, só por si, não exprimem, com exatidão as ideias, e muito menos, as emoções e os sentimentos”.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Neste capítulo procedemos à explicitação da abordagem metodológica selecionada, bem como das técnicas utilizadas e procedimentos desenvolvidos.

Tratando-se de um Trabalho de Projeto, tornou-se fundamental desenvolver um processo de pesquisa que nos pudesse trazer informação passível de produzir um diagnóstico de situação tendo em vista, posteriormente, o desenho de uma proposta de projeto a implementar.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 12).

1. OPÇÕES METODOLÓGICAS E TÉCNICAS

Após a revisão da literatura nos aspetos essenciais para o desenvolvimento do estudo - lideranças intermédias, liderança e comunicação na organização escolar – selecionaram-se, para esta pesquisa, as metodologias e técnicas a aplicar. As escolhas dos procedimentos relacionam-se quer com o objeto de estudo, quer com os objetivos.

O propósito geral desta investigação decorreu do levantamento de questões relacionadas com a comunicação entre coordenadores de departamento e docentes da educação pré-escolar e do 1º CEB, num Agrupamento de escolas, ou seja, tendo como objetivo a análise da importância da comunicação na liderança, pretende-se com este projeto investigar, perceber, aferir e descrever como os coordenadores de departamento e líderes intermédios operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico, num Agrupamento de Escolas.

Segundo Oliveira (2011, p.19) “Com relação às escolhas metodológicas, podem ser utilizadas as seguintes categorias: classificação quanto ao objetivo da pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, e classificação quanto à escolha do objeto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa os estudos podem utilizar as categorias a seguir: classificação quanto à técnica de coleta de dados e classificação quanto à técnica de análise de dados.”

A partir das questões orientadoras desta investigação, optou-se por selecionar um “caso” (um Agrupamento de Escolas) e de acordo com os objetivos da pesquisa será do tipo

descritivo; de acordo com a natureza da pesquisa será uma abordagem mista, qualitativa, com recurso a entrevistas, e quantitativa, com recurso a questionários.

Procura-se mapear o caso em observação para, na sequência da análise desenvolvida, identificar eventuais oportunidades de intervenção e delinear um projeto com medidas de ação que possam responder a fragilidades encontradas, no sentido de contribuir para a melhoria contínua.

O estudo de caso é, assim, “uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 2007, p.13).

Na tabela 5 apresenta-se, de forma estrutural, como é classificada a metodologia científica, escolhida.

Tabela 5 - Classificação da metodologia científica escolhida

Classificação quanto aos objetivos da pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
✓ Descritiva	✓ Qualitativa-Quantitativa	✓ Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista semiestruturada ✓ Questionário ✓ Pesquisa documental ✓ Pesquisa bibliográfica 	✓ Análise de Conteúdo categorial

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Oliveira (2011)

Pesquisa descritiva:

A elaboração das questões de pesquisa exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (Mattar, 2001, p. 23).

Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Abordagem qualitativa e quantitativa:

Para além da análise documental, análise de documentos institucionais como o Projeto Educativo do Agrupamento, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionários, com perguntas abertas (que permitem respostas elaboradas) e fechadas (com opções de resposta pré-determinadas, como múltipla escolha ou escala de classificação).

Na pesquisa qualitativa é possível definir o número de entrevistados antes do estudo estabelecendo as características do público a ser estudado (Flick, 2009; Silverman, 2009).

Haguette (1997) define entrevista como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Quando numa investigação se opta pela entrevista para a recolha de dados empíricos tal significa que interessa uma informação mais rica e aprofundada expressa nos discursos dos entrevistados, já que a entrevista visa a obtenção de respostas completas, detalhadas e em profundidade – representações sociais, crenças, valores, vivências, interessando, sobretudo, o ponto de vista dos sujeitos, o seu discurso sobre determinado assunto ou acontecimento. Ou seja, a entrevista surge, de acordo com Ferreira e Formosinho (2000, p. 66), como uma “prática discursiva dos actores sociais” e como “instâncias de explicitação da experiência reflectida dos actores e dos investigadores em interação”.

Estudo de caso:

Yin (2001, p.28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Laville e Dionne (1999) também apontam as conclusões dificilmente generalizáveis como a principal censura feita ao método de estudo de caso, porém, defendem a ideia de que: “A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois, os recursos se vêm concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 156).

Entrevista:

Durante a recolha de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental e bibliográfica.

Segundo Cerro & Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

As entrevistas podem ser classificadas em três tipos principais: entrevistas estruturadas ou padronizadas, não estruturadas ou despadronizadas, semiestruturadas ou semipadronizadas. O tipo mais usual de entrevista é a semiestruturada, por meio de um roteiro de entrevista (Laville & Dionne, 1999).

Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos, suportados em teorias que interessam à pesquisa, podendo surgir hipóteses novas conforme as respostas dos entrevistados.

Questionário:

Segundo Cerro & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Também Marconi & Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

Pesquisa documental:

A pesquisa documental, segundo Gil (1999), é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Pesquisa bibliográfica:

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica, “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc.

[...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Análise de Conteúdo:

Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Segundo Trivínos (1987, p. 158), “a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa, como na investigação qualitativa [...]”.

2. PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram no presente estudo diferentes atores, nomeadamente diretor, subdiretora, adjunta do diretor, coordenadores de departamento e docentes da educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico, no Agrupamento de Escolas selecionado.

2.1. PÚBLICO-ALVO

- Diretor, subdiretora e adjunta do diretor (3 no total);
- Coordenadora de departamento da educação pré-escolar e coordenadora de departamento do 1º CEB (2 no total);
- Docentes da educação pré-escolar e docentes do 1º ciclo do ensino básico (14 educadoras e 29 professores do 1º CEB).

3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

No que respeita à recolha de dados, o inquérito socorre-se de dois instrumentos essenciais: questionário e o guião da entrevista (Coutinho, 2011; Morgado, 2013).

Legendre (2005) refere a combinação destas duas abordagens como uma metodologia mista, ou seja, uma combinação de diversas metodologias num estudo de investigação, em que a complementaridade dos métodos pode assegurar a validade dos resultados. Por exemplo, a metodologia qualitativa permite a contextualização dos dados assim como a metodologia quantitativa permite uma sistematização das observações e a quantificação de dados complexos.

Yin (2015), em relação ao estudo de caso, considera que os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, complementando-se e permitindo um melhor entendimento dos fenómenos em estudo.

A opção pela entrevista semiestruturada pauta-se na flexibilidade que esta apresenta por não impor um ordenamento rígido de questões e, também, por permitir ao entrevistado falar sobre a temática que lhe é pedida, de forma natural e espontânea. Nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos.

4. RECOLHA DE DADOS/PROCEDIMENTOS

- Realização de entrevistas ao diretor, à subdiretora, à adjunta do diretor e às 2 coordenadoras de departamento, num total de 5 entrevistados;
- Inquéritos por questionário aos docentes da educação pré-escolar e aos docentes do 1º CEB, num total de 14 educadoras e 29 professores.

Para a execução deste trabalho, procedeu-se à construção, aplicação e interpretação de Entrevistas Semiestruturadas. Estas foram construídas a partir da revisão de literatura realizada a priori.

Foi elaborado um guião de entrevista, tal como consta no Anexo B – Guião de Entrevista, para a recolha de informações na forma de texto que serviu de base à realização da entrevista. Antes da realização da entrevista, foi feito um pré-teste, no sentido de se ajustar o guião da entrevista. Depois de registada em suporte digital, a informação recolhida através da entrevista foi tratada com vista à sua análise e à redação das conclusões, (Anexo D – Grelha de Transcrição de Entrevistas) e (Anexo E – Grelha de Análise de Conteúdo).

O questionário foi organizado por temáticas claramente definidas e integra os seguintes tipos de perguntas: Apresentação; instruções; identificação do inquirido; informações solicitadas; perguntas de controlo e informações de classificação do inquirido.

O questionário tinha questões abertas, questões fechadas e de escolha múltipla.

No inquérito por questionário, foi dada a informação da razão da aplicação do questionário, assim como se fez um pedido de colaboração no preenchimento do mesmo.

Após o pedido de autorização por escrito/ email ao Agrupamento de Escolas/direção, para distribuição/aplicação dos questionários e entrevistas (Anexo A Draft-Pedido de Autorização ao Agrupamento), o método utilizado para a construção dos questionários e consequente recolha de respostas foi o Google Forms.

Os questionários foram aplicados individualmente on-line através do Google Forms, com questões relacionadas com a temática, aos docentes da educação pré-escolar e aos docentes do 1º CEB, num total de 43 inquiridos, dos quais 14 educadoras e 29 professores.

Responderam ao inquérito por questionário catorze (14) docentes da educação pré-escolar/educadoras de infância e quinze (15) docentes do 1º CEB. Não responderam catorze (14) docentes do 1º ciclo. Assim, obtivemos uma taxa de resposta de 100% num dos grupos de recrutamento e de 51% no outro – correspondendo a uma taxa de resposta total de 67,4%.

A divulgação do questionário foi realizada de forma individual, através do email institucional e através do envio do respetivo link por mensagem privada.

Os dados recolhidos a partir das entrevistas aos participantes foram anonimizados, tendo sido utilizados códigos para os entrevistados. As entrevistas decorreram num ambiente calmo, descontraído e confortável. Este facto também teve como objetivo o controle de variáveis e condições externas que pudessem de certa forma desestabilizar quer o sujeito, quer o entrevistador. A aplicação do instrumento teve em média uma duração de 20 minutos.

As entrevistas foram aplicadas, fazendo-se de seguida a transcrição na íntegra (Anexo DGrelha de Transcrição de Entrevistas), com fidelidade ao discurso oral e procedeu-se posteriormente à sua análise de conteúdo.

Relativamente à análise de dados dos inquéritos por questionário, estes foram introduzidos e tratados com recurso ao software IBM SPSS (Statistical Program for Social Sciences) versão 29.0, de forma a poderem ser sistematizados e interpretados, como se pode verificar no capítulo Capítulo III – Apresentação dos Resultados.

Optou-se por organizar a apresentação e análise dos resultados em temas: 1) Caracterização dos intervenientes (Dados Sociodemográficos; perfil profissional vínculo à carreira profissional); 2) Cultura Organizacional; 3) Práticas de Liderança; 4) Comunicação do Líder; 5) Satisfação com a comunicação do Líder; 6) Comunicação em Departamento Curricular - Questões de resposta aberta.

Depois de efetuada a transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas (Anexo E-Grelha de Análise de Conteúdo).

A análise de conteúdo incide sobre os dados que foram obtidos com o objetivo de transformá-los em dados organizados.

De acordo com Bardin (2011), os dados recolhidos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, isto é, de forma descritiva e interpretativa, seguindo as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material e/ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados.

Segundo o procedimento de identificação de unidades de registo e elaboração de categorias, em consonância com Bardin (1977), construiu-se uma grelha de modo a se poder tratar com mais rigor e precisão, respeitando os dados emergentes do discurso.

A Análise Qualitativa dos dados, num primeiro momento, envolveu um processo de transcrição das entrevistas realizadas, a cada um dos participantes (Anexo D-Grelha de Transcrição de Entrevistas). A partir da leitura das cinco entrevistas realizadas, identificaram-se os diversos excertos dos discursos que contribuem para a concretização dos objetivos, transformando-os em unidades de registo, unidades que possibilitem descrever com exatidão as características pertinentes do contexto (Holsti, cit. por Bardin, 1979).

O produto final da análise de todas as entrevistas resultou na grelha de análise, (Anexo E-Análise de Conteúdo), onde estão representadas as dimensões, categorias e excertos dos discursos/ entrevistas, tendo o cuidado de tentar obedecer a critérios de coerência, homogeneidade, exclusividade recíproca e exaustividade (Estrela, 1994).

A partir daqui, pretendeu-se fazer uma síntese dos aspetos mais significativos encontrados na análise dos resultados, assim como dar resposta aos objetivos traçados no início deste estudo e às questões de investigação.

A análise e a discussão dos resultados obtidos nas questões de resposta aberta (Anexo F-Grelha de transcrição das Questões Abertas), estão relacionadas com as categorias e subcategorias, anteriormente construídas.

5. QUESTÕES ÉTICAS

Como forma de acautelar as questões de ética no que toca à utilização de dados pessoais, foi criada uma declaração formal de confidencialidade das respostas e garantia do anonimato dos participantes tendo sido dada informação sobre a finalidade da informação recolhida, neste caso para fins académicos.

De acordo com Lima (2006, p. 139)

as questões éticas colocam-se em todas as fases de uma investigação, desde a escolha do tema e a definição das questões de pesquisa, passando pela seleção dos participantes, até ao modo de acesso ao terreno, à forma de recolha dos dados, aos procedimentos de análise adoptados, à redacção do texto e à própria publicação dos resultados.

Foi feito um Draft - pedido de autorização por escrito/email ao Agrupamento de Escolas/direção, em anexo, para distribuição/aplicação dos questionários e entrevistas e após autorização concedida houve um contacto prévio com os participantes no estudo.

Através do consentimento informado, os participantes puderam tomar decisões voluntárias e esclarecidas sobre a sua participação, fizeram a sua assinatura voluntária e informada para participar, ou seja, os participantes depois de convenientemente informados sobre a natureza da pesquisa, os seus propósitos, características e condições de realização tiveram a opção de participar ou não. O anonimato e a confidencialidade foram assegurados aos participantes neste estudo, sendo que os dados, servem somente para investigação científica.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

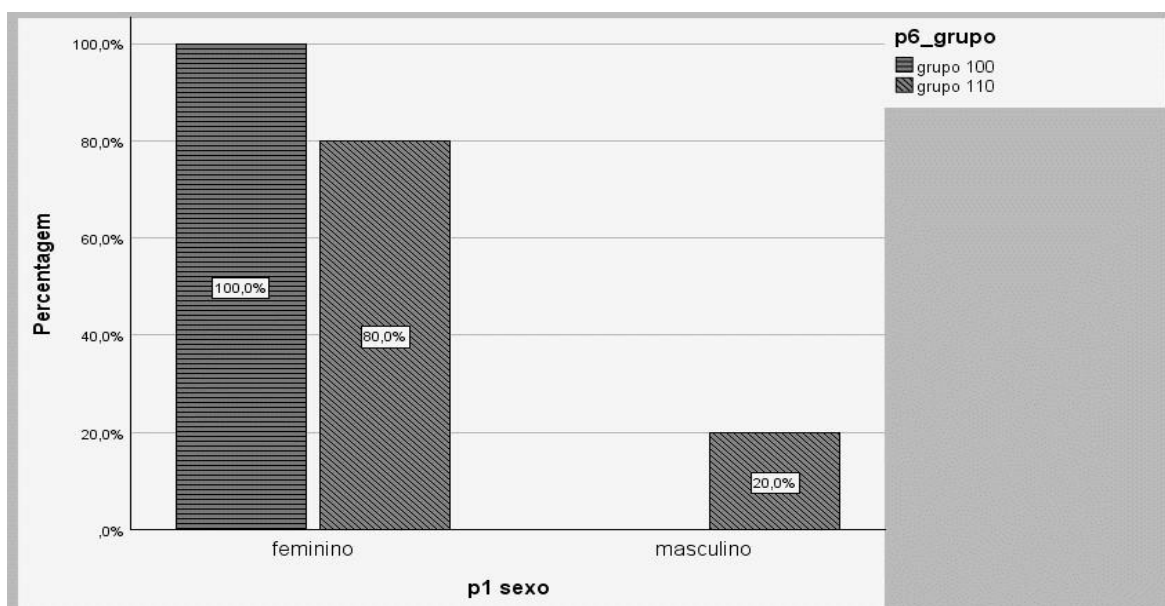
Considerando os dados obtidos através das entrevistas realizadas às lideranças de topo e intermédias e através do questionário realizado aos docentes da educação pré-escolar e aos docentes do 1º CEB, importa agora articulá-los, a fim de dar resposta às questões de investigação e aos objetivos traçados no início deste estudo. Assim, apresentaremos de seguida a análise e discussão da informação recolhida, orientada pela revisão da literatura, anteriormente realizada.

1. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E SITUAÇÃO PROFISSIONAL

A caracterização dos inquiridos e entrevistados, revela, que a esmagadora maioria é do sexo feminino [Gráfico 1].

Tendo sido inquiridos docentes dos grupos de recrutamento 100 (docentes da educação pré-escolar) e 110 (docentes do 1º ciclo), respetivamente 48,3 % e 51,7%, verifica-se que no grupo de recrutamento 100 (docentes da educação pré-escolar) 100% é do sexo feminino e que no grupo 110 (docentes do 1º ciclo) 80% é do sexo feminino. Apenas 20% dos nossos inquiridos são do sexo masculino. Esta constatação vai ao encontro do que é conhecido relativamente à feminização da docência nestes níveis de ensino, estando "as mulheres mais representadas na docência da educação pré-escolar (99,1%) e em todo o Ensino Básico (CIG, 2021, p. 31).

Gráfico 1 - Distribuição segundo o sexo



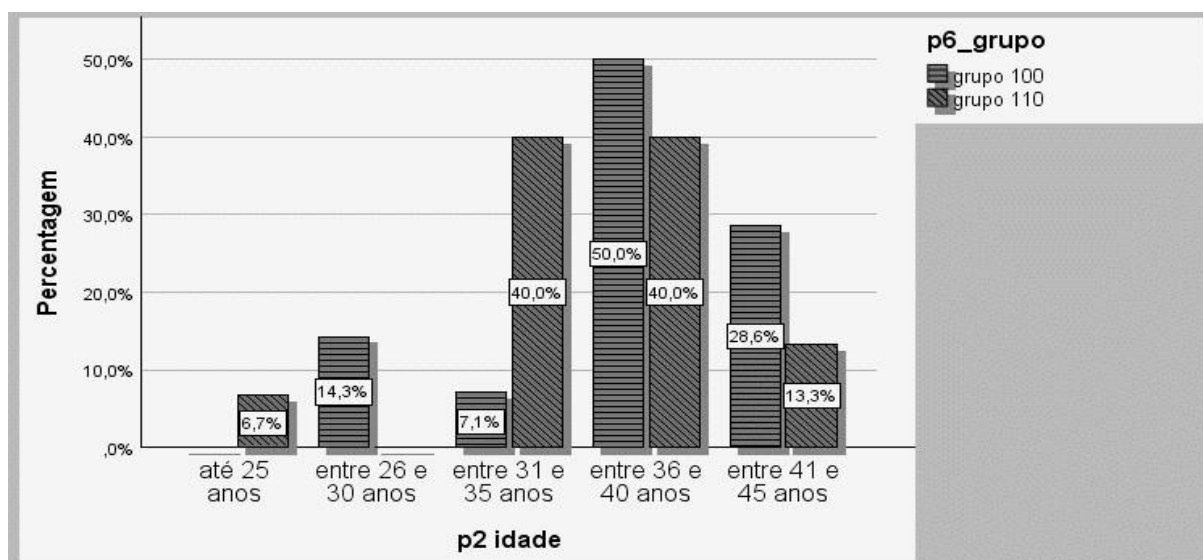
Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Quanto aos entrevistados, no que respeita ao grupo de recrutamento o E1 é do grupo 110; o E 2 é do grupo 110; o E 3 é do grupo 100 e 910; o E4 é do grupo 230 e o E5 é do grupo 100. Quanto à sua distribuição segundo o sexo, mantém-se a tendência verificada nos respondentes ao questionário, sendo apenas um homem e as restantes, mulheres.

No que respeita à idade dos inquiridos, verifica-se que no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), 50% tem idades compreendidas entre os 36 e 40 anos. Cerca de 26% tem idades compreendidas entre 41 e 45 anos. Cerca de 14,3% tem idades compreendidas entre os 26 e 30 anos. Entre os 31 e 35 anos, regista-se 7,1%, o que representa uma docente da educação pré-escolar.

Quanto ao grupo 110 (docentes do 1º ciclo), 40% tem idades compreendidas entre 31 e 35 anos e 40% entre os 36 e 40 anos. Cerca de 13% tem idades compreendidas entre 41 e 45 anos, o que corresponde a dois docentes do 1º ciclo. Cerca de 6,7% tem idades até 25 anos, o que corresponde um docente do 1º ciclo.

Gráfico 2 - Distribuição segundo a idade

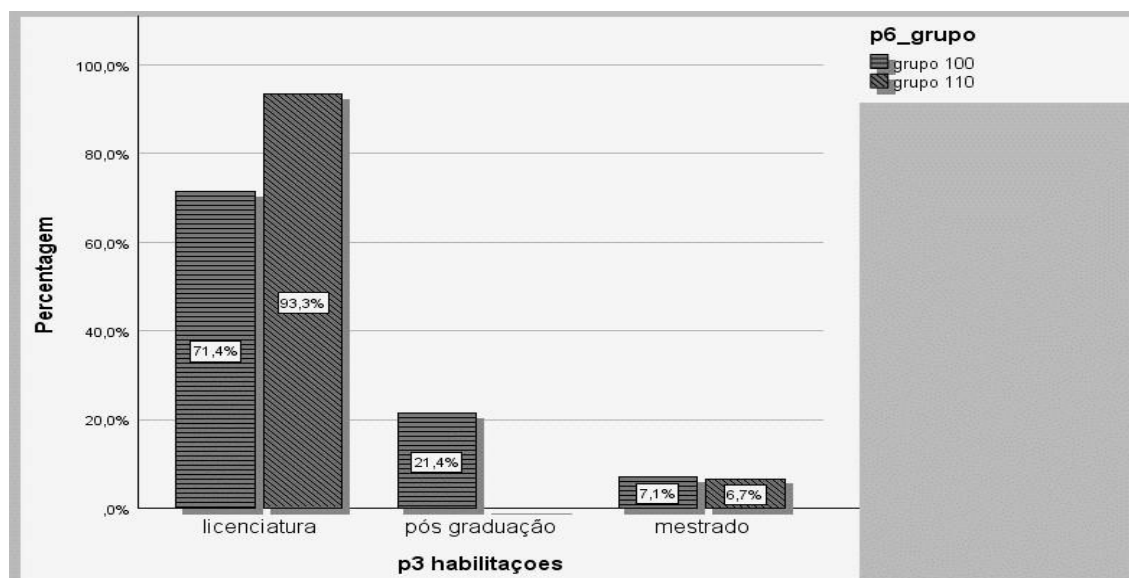


Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Quanto aos nossos entrevistados, dois têm mais de 60 anos e três têm idades compreendidas entre os 56 e 60 anos.

A leitura do Gráfico 3, possibilita conhecer quais as habilitações académicas dos nossos inquiridos, verificando-se que no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), a maioria, cerca de 71,4%, tem o grau de licenciatura; 21,4% indica ter uma pós-graduação e 7,1% o grau de mestre (o que corresponde a uma docente da educação pré-escolar); no grupo 110 (docentes do 1º ciclo), a quase totalidade tem licenciatura, com apenas um docente neste grupo de recrutamento a indicar ter mestrado (o que corresponde a 6,7%).

Gráfico 3 - Habilitações académicas



Fonte: Inquérito por questionário aplicado

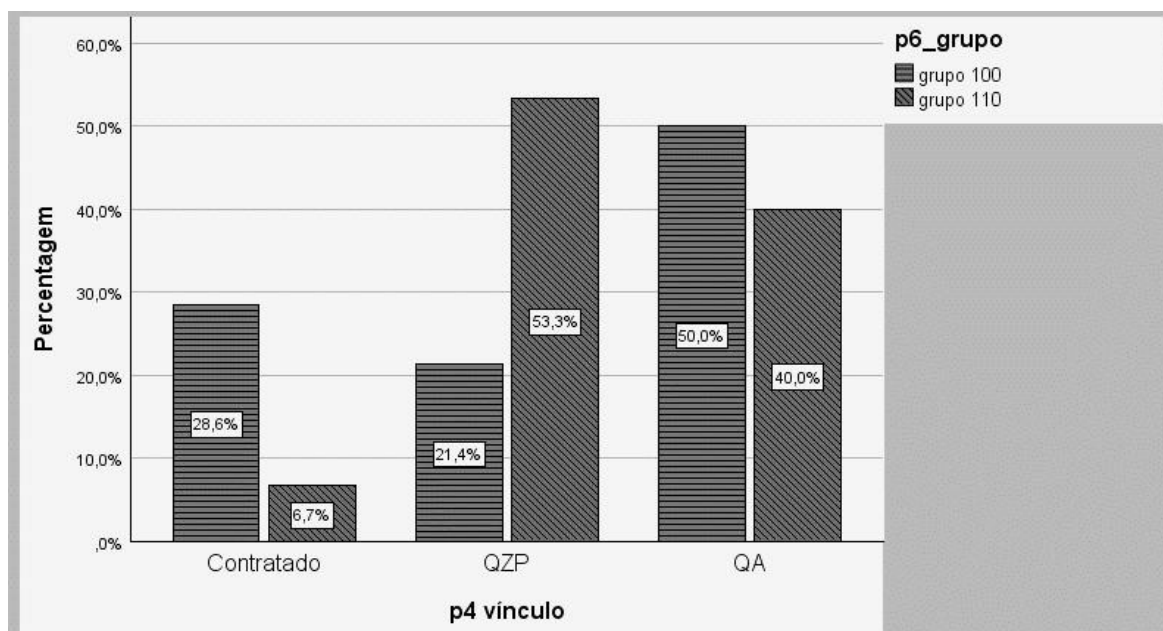
No que respeita às habilitações académicas dos entrevistados, foi possível apurar que 2 têm mestrado, dois têm licenciatura, e um tem um diploma de estudos superiores especializados em educação especial e uma pós-graduação em administração e gestão escolar. Constatando-se, assim, que as lideranças de topo e as lideranças intermédias/coordenadoras de departamento da educação pré-escolar e do 1º ciclo, todos são detentores de uma formação qualificada e uma formação científica sólida.

Outro elemento caracterizador importante é o relativo ao tipo de vínculo profissional [Gráfico 4]. Entre os inquiridos, verifica-se que no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), 50% é do QA (Quadro de Agrupamento), 28,6% é contratado e 21,4% é do QZP (Quadro de Zona Pedagógica). No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), 53,5% é do QZP (Quadro de Zona Pedagógica), 40,0% é do QA (Quadro de Agrupamento) e 6,7% é contratado (duas docentes do 1º ciclo).

Verifica-se que entre os entrevistados, 100% pertencem ao QA (Quadro de Agrupamento).

Estes resultados, indicam que há estabilidade do corpo docente, o que poderá ser um indicativo na qualidade do desempenho profissional e na qualidade de capacidade de resposta.

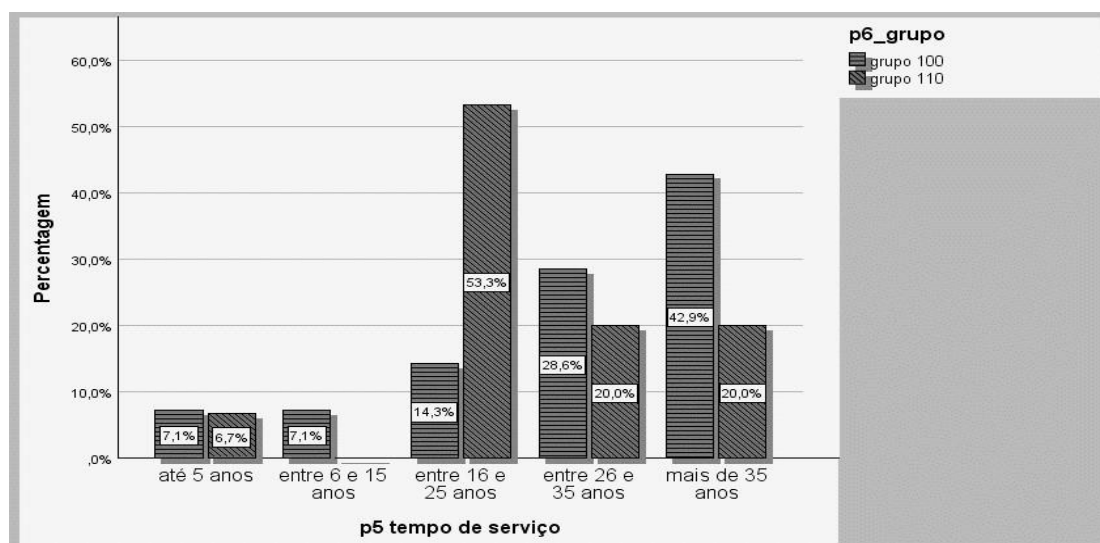
Gráfico 4 - Tipo de vínculo profissional



Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Quando questionados sobre o tempo de serviço [Gráfico 5], nas respostas dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) foi possível aferir que 42,9% tem mais de 35 anos de tempo de serviço e que 28,6% tem entre 26 e 35 anos de serviço; 14,3% tem entre 16 e 25 anos de tempo de serviço. Com tempo de serviço entre 6 e 15 anos e até 5 anos encontram-se 7,1% dos docentes inquiridos neste grupo. Verifica-se que no grupo 110 (docentes do 1º ciclo), a maioria tem entre 16 e 25 anos de serviço (53,3%); 20% tem entre 26 e 35 anos e, também 20%), tem mais de 35 anos de tempo de serviço. Apenas 6,7% tem até 5 anos de tempo de serviço.

Gráfico 5 - Tempo de Serviço



Fonte: Inquérito por questionário aplicado

No que respeita aos entrevistados, constata-se que o tempo de desempenho de funções varia entre 16 e 7 anos de tempo de serviço (um entrevistado com 16 anos de tempo de serviço, um com 14 anos, um com 11 anos, um com 10 anos e um com 7 anos de tempo de serviço).

2. Cultura Organizacional

Relativamente à cultura organizacional, pedia-se que os inquiridos descrevessem o seu Líder/Coordenador de Departamento na Cultura Organizacional da Escola e que pensassem no comportamento dele, de uma forma geral, ao invés de uma situação específica.

Através disso, visou-se aferir a perceção que estes detinham acerca do comportamento dos seus líderes de uma forma geral e de qual a sua visão do papel que o líder tem no desempenho da sua atividade profissional. No fundo, o objetivo do questionário assentava em proporcionar um momento de reflexão acerca do que compõe e caracteriza a conduta dos seus líderes intermédios, com destaque para a comunicação que estabelecem com os outros docentes, sendo que os resultados são os que se exibem na tabela colocada de seguida.

Tabela 6 - O Líder na Cultura Organizacional da Escola

		grupo 100 %	grupo 110 %	Total %
p7-1 Contribui para que no Departamento haja um clima propício à aprendizagem e partilha	discordo totalmente	7,1%	0,0%	3,4%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	7,1%	6,7%	6,9%
	Concordo	50,0%	20,0%	34,5%
	concordo totalmente	35,7%	73,3%	55,2%
p7-2 Não proporciona momentos de reflexão, diálogo e partilha	discordo totalmente	50,3%	46,7%	48,3%
	Discordo	14,3%	40,0%	27,6%
	tendo a discordar	7,1%	13,3%	10,3%
	tendo a concordar	14,3%	0,0%	6,9%
	Concordo	14,3%	0,0%	6,9%
	concordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%

p7-3 Considera que o bemestar dos docentes é visto como um caminho para o sucesso no trabalho.	Discordo	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a discordar	0,0%	6,7%	3,4%
	tendo a concordar	21,4%	10,3%	10,3%
	Concordo	28,6%	26,7%	27,6%
	concordo totalmente	42,9%	66,7%	55,2%
p7-4 Tem um diálogo adequado com os docentes	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	21,4%	10,3%	10,3%
	Concordo	50,0%	26,7%	37,9%
	concordo totalmente	21,4%	73,3%	48,3%
p7-5 Fomenta a comunicação em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a discordar	0,0%	6,7%	3,4%
	tendo a concordar	14,3%	0,0%	6,9
	Concordo	57,1%	33,3%	44,8%
	concordo totalmente	21,4%	60,0%	41,4%
p7-6 Fomenta o gosto pelo trabalho em equipa, em torno de objetivos comuns	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	6,7%	3,4%
	tendo a concordar	14,3%	0,0%	6,9%
	Concordo	64,3%	40,0%	51,7%
	concordo totalmente	21,4%	53,3%	37,9%
p7-7 Não incentiva o espírito de colaboração na equipa de docentes/departamento	discordo totalmente	42,9%	60,0%	51,7%
	Discordo	28,6%	33,3%	31,0%
	tendo a discordar	21,4%	0,0%	10,3%
	tendo a concordar	7,1%	0,0%	3,4%
	Concordo	0,0%	0,0%	0,0%
	concordo totalmente	0,0%	6,7%	3,4%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Considerando as afirmações que foram colocadas aos inquiridos para que manifestassem o seu grau de concordância/discordância relativamente às mesmas, pode verificar-se que existem perceções muito favoráveis ao desempenho do líder. No conjunto dos dois grupos de recrutamento, 89,7% considera que o Coordenador de Departamento contribui para a existência de um clima propício à aprendizagem e partilha, é manifestada concordância por 82,8% relativamente ao facto de o bem-estar dos docentes ser visto como um caminho para o sucesso no trabalho; para 86,2% tem um diálogo adequado com os docentes e fomenta a comunicação em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo e, de acordo com 89,6% dos inquiridos fomenta o gosto pelo trabalho em equipa, em torno de objetivos comuns.

Da interpretação da tabela, uma análise por grupo de recrutamento, permite perceber que no que concerne aos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) 50% concorda e 53,7% concorda totalmente que a Coordenadora de Departamento contribui para que no Departamento haja um clima propício à aprendizagem e partilha; uma perspetiva menos favorável é apresentada apenas por 7,1% (um inquirido) que tende a concordar e que discorda totalmente. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), relativamente à mesma questão, a maioria dos inquiridos, 73,3%, concorda totalmente e 20,0%, concorda; neste grupo 6,7% tende a concordar e não existe qualquer manifestação de discordância.

Quanto à questão de se a Coordenadora de Departamento considera que o bem-estar dos docentes é visto como um caminho para o sucesso no trabalho, a maioria dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) concorda ou tende a concordar, sendo que uma educadora discorda. De igual forma, os inquiridos do grupo 110 (docentes do 1º ciclo) concordam ou concordam totalmente que o bem-estar dos docentes é visto pela Coordenadora de Departamento, como um caminho para o sucesso no trabalho por parte da sua liderança intermédia.

Quanto à opinião dos inquiridos sobre se a Coordenadora de Departamento tem um diálogo adequado com os docentes, verifica-se que no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), a maioria concorda que a Coordenadora de Departamento, tem um diálogo adequado com os docentes existindo 7,1% (uma educadora) que tende a discordar e 21,4% que tende a concordar – expressando, talvez, alguma cautela na sua opinião. Já os docentes do grupo 110 (docentes do 1º ciclo), na sua maioria também concorda totalmente que a Coordenadora de Departamento, tem um diálogo adequado com os docentes.

Além disso, a maioria dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), concorda que a Coordenadora de Departamento é um elemento fomentador da comunicação em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo. Apenas 7,1% discorda. Relativamente ao grupo 110 (docentes do 1º ciclo), a maioria concorda totalmente que a Coordenadora de Departamento fomenta a comunicação

em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo.

Das percentagens patenteadas na tabela exibida, e no que concerne aos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) percebe-se que 64,3% concorda que a Coordenadora de Departamento fomenta o gosto pelo trabalho em equipa em torno de objetivos comuns e que cerca de 21,4% concorda totalmente. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), cerca de 53,3% concorda totalmente e cerca de 40% concorda.

Dos resultados obtidos no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), verifica-se que 42,9% discordam totalmente que a Coordenadora de Departamento não incentive o espírito de colaboração na equipa de docentes/departamento. Cerca de 28,6% discorda e cerca de 7,1% tende a concordar. Por seu turno, no grupo 110 (docentes do 1º ciclo), constata-se que 60% discorda totalmente e 33,3% discorda também de tal afirmação, somente 6,7% concorda totalmente que a Coordenadora de Departamento não incentiva o espírito de colaboração na equipa de docentes/departamento.

Nos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) verifica-se que a maioria discorda totalmente ou discorda que a Coordenadora de Departamento não proporciona momentos de reflexão, diálogo e partilha. Cerca de 14,3% tende a concordar e cerca de 14,3% concorda.

No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), cerca de 50% dos inquiridos, discorda totalmente que a Coordenadora de Departamento não proporciona momentos de reflexão, diálogo e partilha. Cerca de 40% discorda e cerca de dois professores tende a discordar.

Em síntese, as respostas dadas apontam para uma expressiva concordância de que as condutas dos respetivos líderes têm sido positivas e próximas às características que se considera que um líder que opera uma liderança eficaz deve ter, destacando-se que, na opinião da maioria, os líderes contribuem para que nos respetivos Departamentos, exista um clima favorável à aprendizagem, partilha, dando abertura a momentos de reflexão e diálogo.

A par disso, a maioria concorda ou tende a concordar que os líderes respetivos promovem um diálogo adequado com os docentes e que reconhecem a importância do seu bem-estar para que se alcancem bons resultados e sucesso no trabalho.

Com efeito, dentro da necessidade de existir um ambiente de trabalho onde se fomente o diálogo e a interação entre todos os envolvidos, algo que deve ser assegurado pelos líderes, a maioria dos inquiridos mostrou a sua concordância de que tal tem vindo a ser por aqueles assegurado, sendo a comunicação a ponte para uma adequada e coerente transmissão de informação e revelando-se fundamental na construção de um estilo de liderança eficaz.

Sabendo que a comunicação do líder deve reforçar a necessidade de todos convergirem a sua ação e esforço para objetivos comuns, o que passa por um espírito de colaboração entre a equipa de docentes, foi questionado se os líderes fomentam esse gosto pelo trabalho

de equipa, estabelecendo objetivos comuns, incentivando o espírito de colaboração e entreajuda entre os docentes, sendo que a maioria dos inquiridos concorda ou tende a concordar.

3. PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Procurando conhecer a perceção dos inquiridos sobre as práticas que os Líderes/Coordenadores de Departamento desenvolvem, pedia-se que manifestassem concordância ou discordância relativamente a um conjunto de afirmações traduzindo comportamentos. Os resultados encontram-se em evidência na tabela abaixo apresentada, demonstrando perspetivas muito positivas relativamente ao desempenho dos líderes.

Tabela 7 - Práticas de Liderança

		grupo 100	grupo 110	Total
		%	%	%
p8-1 Age amigavelmente com os membros do Departamento	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	85,7%	40,0%	62,1%
	concordo totalmente	7,1%	60,0%	34,5%
p8-2 Responde favoravelmente às sugestões dadas	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	35,7%	6,7%	20,7%
	Concordo	42,9%	40,0%	41,4%
	concordo totalmente	14,3%	53,3%	34,5%
p8-3 Torna a sua perspetiva clara para os outros	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	7,1%	6,7%	6,9%
	Concordo	71,4%	46,7%	58,6%
	concordo totalmente	14,3%	46,7%	31,0%

p8-4 Assume uma postura de imparcialidade com todos	discordo totalmente	0,0%	6,7%	3,4%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	21,4%	0,0%	10,3%
	Concordo	57,1%	46,7%	51,7%
	concordo totalmente	14,3%	46,7%	31,0%
p8-5 Define as responsabilidades de cada membro do Departamento	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	21,4%	6,7%	13,8%
	Concordo	71,4%	60,0%	65,5%
	concordo totalmente	7,1%	33,3%	20,7%
p8-6 Comunica ativamente com os membros do Departamento.	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	6,7%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	21,4%	6,7%	13,8%
	Concordo	64,3%	40,0%	51,7%
	concordo totalmente	14,3%	46,7%	31,0%
p8-7 Demonstra flexibilidade na tomada de decisões	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	6,7%	6,9%
	tendo a concordar	28,6%	6,7%	17,2%
	Concordo	57,1%	40,0%	48,3%
	concordo totalmente	7,1%	46,7%	27,6%
p8-8 Não demonstra preocupação com o bemestar dos outros	discordo totalmente	35,7%	66,7%	51,7%
	Discordo	28,6%	33,3%	31,0%
	tendo a discordar	14,3%	0,0%	6,9%
	tendo a concordar	14,3%	0,0%	6,9%
	Concordo	7,1%	0,0%	3,4%
	concordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%

p8-9 Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	78,6%	46,7%	62,1%
	concordo totalmente	14,3%	53,3%	34,5%
p8-10 É eficiente em ir ao encontro das necessidades do grupo	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	21,4%	13,3%	17,2%
	Concordo	64,3%	46,7%	55,2%
	concordo totalmente	7,1%	40,0%	24,1%
p8-11 Demora a dar resposta a questões iminentes	discordo totalmente	42,9%	40,0%	41,4%
	Discordo	28,6%	26,7%	27,6%
	tendo a discordar	14,3%	6,7%	10,3%
	tendo a concordar	0,0%	13,3%	6,9%
	Concordo	14,3%	0,0%	6,9%
	concordo totalmente	0,0%	13,3%	6,9%
p8-12 Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	discordo totalmente	28,6%	40,0%	34,5%
	Discordo	28,6%	40,0%	34,5%
	tendo a discordar	14,3%	6,7%	10,3%
	tendo a concordar	7,1%	13,3%	10,3%
	Concordo	21,4%	0,0%	10,3%
	concordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
p8-13 Pede opinião dos colaboradores antes de tomar decisões	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	6,7%	3,4%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	21,4%	13,3%	17,2%
	Concordo	50,0%	53,3%	51,7%
	concordo totalmente	21,4%	26,7%	24,1%
p8-14 Incentiva o trabalho em equipa	discordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	21,4%	13,3%	17,2%

	Concordo	57,1%	40,0%	48,3%
	concordo totalmente	21,4%	46,7%	34,5%
p8-15 Implementa as ideias que ele acha corretas sem consultar a sua equipa	discordo totalmente	28,6%	46,7%	37,9%
	Discordo	26,6%	33,3%	31,0%
	tendo a discordar	21,4%	13,3%	17,2%
	tendo a concordar	14,3%	6,7%	10,3%
	Concordo	7,1%	0,0%	3,4%
	concordo totalmente	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Da tabela apresentada, é possível verificar que pelas respostas dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), a maioria, 85,7%, concorda que a Coordenadora de Departamento age amigavelmente com os membros de Departamento. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), 60,0% concorda totalmente e 40% concorda.

Relativamente à questão se o(a) Coordenador(a) de Departamento responde favoravelmente às sugestões dadas, verifica-se que, no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar),

42,9% concorda e 35,7% tende a concordar. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), cerca de 53,3% concorda totalmente e cerca de 40,0% concorda que a Coordenadora de Departamento responde favoravelmente às sugestões dadas.

Nas respostas fornecidas pelo grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) e pelo grupo 110 (docentes do 1º ciclo) encontra-se ainda perceptível que a maioria concorda que a Coordenadora de Departamento torna a sua perspetiva clara para os outros, ao que acresce que no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), a maioria concorda ou tende a concordar que a Coordenadora de Departamento assume uma postura de imparcialidade com todos, somente 7,1% tende a discordar. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), a maioria dos inquiridos concorda ou concorda totalmente e apenas 6,7% discorda que a Coordenadora de Departamento assume uma postura de imparcialidade com todos.

Positivamente, a maioria dos inquiridos, concorda que a Coordenadora de Departamento define as responsabilidades de cada membro do Departamento, sendo que no grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) 71,4% concorda e no grupo 110 (docentes do 1º ciclo) 60% concorda e 33,3% concorda totalmente.

Em suma, a maior parte dos docentes inquiridos manifestou a sua concordância de que o seu líder tende a responder favoravelmente perante as sugestões que lhe são dadas, procurando tornar a sua perspetiva e opinião clara perante os demais, e que trata todos de

forma igual, mantendo a devida imparcialidade no tratamento de todos os docentes, procurando distribuir e delegar tarefas.

Na questão de se o Coordenador de Departamento comunica ativamente com os membros do respetivo Departamento, a maioria dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), 64,3%, concorda. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), 46,7% concorda totalmente, 40,0% concorda e 6,7% tende a discordar.

Ora, tais percentagens revelam que a comunicação que tem vindo a ser empreendida é satisfatória, o que é essencial para a sustentação de uma liderança que se quer efetiva e coesa.

A maioria dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar), 57,1%, concorda que a Coordenadora de Departamento demonstra flexibilidade na tomada de decisões. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), 46,7% concorda totalmente e 40,0% concorda.

Relativamente à questão se a Coordenadora de Departamento não demonstra preocupação com o bem-estar dos outros, a maioria dos inquiridos do grupo 100 (docentes da educação pré-escolar) responde que discorda ou discorda totalmente, havendo apenas 7,1% dos inquiridos que concorda. No grupo 110 (docentes do 1º ciclo), discorda totalmente, o que leva a inferir que as Coordenadoras de Departamento demonstram preocupação com o bem-estar dos outros.

O facto da maioria dos inquiridos referir que o seu líder intermédio é flexível na tomada de decisões, é congruente com o facto de, na generalidade, todos concordarem que o líder incentiva momentos de partilha e de diálogo entre os docentes/no Departamento, com vista ao alcance do bem-estar geral, que se assume como uma das suas preocupações, o que é positivo na medida em que o bem-estar está diretamente ligado à motivação e ao desenvolvimento de um trabalho de qualidade.

Daí que a generalidade dos inquiridos afirme que concorda, no caso do grupo 100, ou concorda totalmente, no caso do grupo 110, que a Coordenadora de Departamento encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade. Há, no entanto, uma minoria, 7,1% dos docentes da educação pré-escolar que tende a discordar.

A destacar de forma positiva, verificou-se ainda que a maioria dos inquiridos concorda que os seus líderes na sua atuação são proativos e eficientes em identificar e privilegiar as necessidades do grupo de docentes respetivo e que incentivam o trabalho de equipa.

Entre as questões que originaram uma maior divisão nas respostas dos inquiridos, encontra-se a de saber se o Coordenador de Departamento demora a dar resposta a questões iminentes. A maioria discorda totalmente: 42,9% no grupo 100 e 40% no grupo 110. De referir que no grupo 100, 14,3% concorda e no grupo 110, 13,3% concorda totalmente que a Coordenadora de Departamento demora a dar resposta a questões iminentes.

De facto, ainda que a maioria discorde que isso aconteça, verifica-se que se trata de uma maioria menos expressiva daquela que se registou noutras questões acima descritas.

Outra das questões que levou a mais divisões nas respostas, prende-se em saber se os líderes procedem à fixação de diretrizes, indicações ou instruções com vista à sua orientação, sem qualquer participação do grupo. Uma vez mais, grande parte dos inquiridos discorda ou discorda totalmente que isso aconteça, no entanto, ainda que com menor expressão, há quem concorde ou tenda a concordar.

Dentro deste âmbito, outra questão que se interliga com aquela de certa forma e que, curiosamente, estando com ela relacionada, também suscitou divisão nas respostas dadas, é a de saber se os líderes implementam as ideias que entendem como corretas sem consultar a sua equipa. Ainda que a resposta mais dada seja no sentido de discordância com tal afirmação, também há quem concorde ou tenda a concordar que isso se verifica. Através das respostas dos inquiridos, constata-se que a maioria discorda totalmente que o Coordenador de Departamento fixe as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Há no entanto 21,4% do grupo 100 que concorda.

No grupo 100, cerca de 28,6% discorda totalmente e 26,6% discorda, 21,4% tende a discordar, 14,3% tende a concordar e 7,1% concorda efetivamente, verificando-se uma diferença de opiniões. Já no grupo 110, as respostas também são variadas e dividem-se, cerca de 46,7% discorda totalmente, 33,3% discorda, 13,3% tende a discordar e 6,7% tende a concordar.

Sintetizando os principais aspetos a destacar, apesar de não existirem diferenças muito significativas entre os dois grupos de recrutamento inquiridos, é possível entender que existem perceções distintas entre os grupos de docentes (grupo 100 - pré-escolar e grupo 110 - 1º ciclo) em relação ao Coordenador de Departamento. No grupo 100, há uma tendência mais positiva em vários aspetos, como a perceção de uma liderança amigável e clara, comunicação ativa, e incentivo ao trabalho de qualidade. Em contraste, o grupo 110 destaca-se por uma maior ênfase na preocupação com o bem-estar dos membros e uma abordagem mais participativa nas decisões.

A liderança no grupo da educação pré-escolar é percebida como mais eficaz na comunicação e na promoção de um ambiente favorável ao diálogo. A clareza nas responsabilidades e o estímulo à produção de trabalho de qualidade são mais enfatizados neste grupo.

No grupo do 1º ciclo, a ênfase na preocupação com o bem-estar dos membros sugere uma liderança mais atenta às necessidades individuais. Além disso, a disposição para consultar antes de tomar decisões destaca uma abordagem mais participativa.

Em ambos os grupos, são identificadas áreas de forte concordância, como a aceitação de sugestões, a transparência na comunicação e a definição de responsabilidades. No entanto,

também se identificam algumas divergências, nomeadamente no que respeita à resposta a questões iminentes e à implementação de ideias sem consulta prévia.

Estas nuances indicam que a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada ao contexto específico de cada grupo. As conclusões sugerem oportunidades para melhorias, incluindo uma comunicação mais eficiente no 1º ciclo e a promoção de um ambiente colaborativo na educação pré-escolar, podendo orientar estratégias para otimizar a liderança, promovendo melhorias no ambiente de trabalho.

4. COMUNICAÇÃO DO LÍDER

Tendo em consideração que liderança e comunicação são conceitos profundamente conectados, como já se demonstrou, devido à necessidade e importância que tem a transmissão clara, objetiva de uma mensagem por parte de quem é líder e sendo a comunicação apontada como principal aliada de uma liderança efetiva, visou-se através do questionário que os docentes avaliassem também o modo como o seu líder/Coordenador de Departamento comunica. Na Tabela 9 sistematizam-se os resultados obtidos.

Tabela 8 - Comunicação do Líder		grupo 100	grupo 110
		%	%
p9-1 Apresenta um bom domínio da linguagem	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	Discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	7,1%	0,0%
	concordo	50,0%	46,7%
	concordo totalmente	42,9%	53,3%
p9-2 Presta atenção ao que lhe é dito	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	14,3%	0,0%
	concordo	64,3%	40,0%
	concordo totalmente	21,4%	60,0%
p9-3 É difícil de entender.	discordo totalmente	42,9%	60,0%
	discordo	42,9%	40,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%
	tendo a concordar	0,0%	0,0%
	concordo	7,1%	0,0%
	concordo totalmente	0,0%	0,0%

p9-4 Expressa suas ideias com clareza.	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	6,7%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	7,1%	6,7%
	concordo	71,4%	40,0%
	concordo totalmente	21,4%	46,7%
	discordo totalmente	0,0%	0,0%
p9-5 Geralmente responde de forma eficaz e adequada perante as situações que lhe são apresentadas.	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	0,0%	0,0%
	concordo	78,6%	40,0%
	concordo totalmente	7,1%	46,7%
p9-6 Dá abertura para a discussão de qualquer assunto.	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%
	tendo a concordar	21,4%	6,7%
	concordo	57,1%	46,7%
	concordo totalmente	14,3%	46,7%
p9-7 Geralmente responde às mensagens (notas, telefonemas, e-mails, relatórios, etc.) atempadamente	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	0,0%	13,3%
	concordo	71,4%	20,0%
	concordo totalmente	28,6%	66,7%
p9-8 Transmite confiança no que diz, motivando a equipa.	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	21,4%	13,3%
	concordo	64,3%	46,7%
	concordo totalmente	14,3%	40,0%
p9-9 Fomenta o espírito de equipa e promove um	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	0,0%

ambiente em que todos sejam participativos.	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	21,4%	0,0%
	concordo	64,3%	46,7%
	concordo totalmente	14,3%	53,3%
p9-10 É um comunicador eficaz, e proporciona. um bom clima organizacional.	discordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	7,1%	0,0%
	tendo a concordar	7,1%	0,0%
	concordo	71,4%	60,0%
	concordo totalmente	14,3%	40,0%
p9-11 Demora muito a responder às diferentes solicitações.	discordo totalmente	42,9%	66,7%
	discordo	35,7%	26,7%
	tendo a discordar	0,0%	6,7%
	tendo a concordar	0,0%	0,0%
	concordo	21,4%	0,0%
	concordo totalmente	0,0%	0,0%
	discordo totalmente	7,1%	0,0%
p9-12 Cultiva um ambiente de liberdade de opiniões.	discordo	0,0%	0,0%
	tendo a discordar	0,0%	0,0%
	tendo a concordar	21,4%	6,7%
	concordo	57,1%	46,7%
	concordo totalmente	14,3%	46,7%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Avaliando os dados com profundidade, emerge uma imagem consistente em relação à percepção dos docentes sobre seus Coordenadores de Departamento nos grupos 100 e 110.

Quanto à comunicação do líder, a generalidade dos inquiridos concorda ou concorda totalmente que o seu líder apresenta um bom domínio de linguagem; destacando-se uma avaliação geral positiva, com ligeira vantagem no grupo 110, onde 53,3% concordam totalmente, indicando uma percepção robusta quanto à competência linguística do líder.

Quanto à atenção dispensada ao que lhe é dito, ambos os grupos convergem para uma maioria que concorda com a capacidade do Coordenador em prestar atenção ao que lhe é comunicado; 64,3% no grupo 100 manifesta que concorda e 21,4% que concorda totalmente;

no grupo 110, encontramos uma concordância total em 60% dos inquiridos – verifica-se, assim, que esta competência da liderança é mais fortemente percebida neste grupo.

Verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda totalmente ou discorda que, ao comunicar, o Coordenador de Departamento é difícil de entender; há no entanto 7,1% do grupo 100 que concorda. O que vai ao encontro do que é dito relativamente à clareza das ideias expressas, em que 71,4% dos inquiridos do grupo 100, concorda e 46,7% do grupo 110 concorda totalmente que, ao comunicar, o Coordenador de Departamento expressa as suas ideias com clareza. Cerca de 6,7% do grupo 100, discorda.

Quando questionados se o Coordenador de Departamento geralmente responde de forma eficaz e adequada perante as situações que lhe são apresentadas, verifica-se que cerca de 76,6%, do grupo 100, concorda e cerca de 46,7% do grupo 110, concorda totalmente.

A maioria dos inquiridos do grupo 100 e do grupo 110, concorda ou concorda totalmente que ao comunicar, o Coordenador de Departamento dá abertura para a discussão de qualquer assunto, ainda que se registre uma maior divisão de opiniões. No grupo 100, há inclusivamente quem tenda a discordar que exista essa abertura.

De uma forma generalizada, daqui resulta evidente que o líder intermédio de cada grupo de inquiridos, toma a devida atenção ao que lhe é dito, é facilmente compreendido devido à forma clara como expressa as suas ideias, responde de forma adequada e eficaz às situações que lhe são apresentadas, encontra-se geralmente disponível e responde atempadamente, transmite confiança e motivação.

Contudo, existem também questões que motivaram uma maior divisão de respostas, designadamente, questões como se o líder se mostra recetivo e aberto à discussão de qualquer assunto, se o líder demora muito a responder a diferentes solicitações ou se cultiva um ambiente de diferentes opiniões.

Considerando que nos questionários, existiram questões que motivaram uma maior diversidade de respostas num ou noutro sentido, resulta daqui evidente que isso deriva de possivelmente serem aquelas que revelam os aspetos menos positivos na atuação dos líderes intermédios, no que diz respeito à sua comunicação, designadamente, a eventual demora na resposta às situações que lhes são apresentadas, o facto de tomarem decisões isolada e solitariamente sem a consulta ou participação do grupo de docentes, a menor recetividade na discussão de qualquer assunto.

No entanto, devemos também analisar as possíveis razões ou fatores que podem levar a que isso aconteça, e alguns deles podemos deduzir quais são, atendendo às entrevistas feitas às lideranças de topo e lideranças intermédias/coordenadoras de departamento da educação pré-escolar e do departamento do 1º ciclo.

Nas entrevistas efetuadas, que analisamos também em profundidade, os líderes indicam que a sua ação se encontra fortemente condicionada pelo cumprimento de orientações

ministeriais, oriundas da Tutela, o que por vezes pode impossibilitar ou limitar a que haja uma tomada de decisões em conjunto com o grupo, dado que muitos aspetos já se encontram predeterminados, E. 1 “Numa tentativa de dar resposta às necessidades da organização e também perceber, ver e constatar os desafios que são colocados, portanto, tudo isto sempre em paralelo, tanto com os normativos e com as orientações ministeriais, como também pelo próprio contexto onde o agrupamento está inserido”.

Além disso, os entrevistados mencionaram também que o seu tempo é bastante absorvido por procedimentos administrativos e burocracias a que têm de dar seguimento, o que pode contribuir para a demora na resposta às situações que lhes são expostas, atendendo às exigências múltiplas e cada vez maiores a que têm de corresponder.

Por conseguinte, apesar de já termos registado quais as questões que originaram uma maior divisão nas respostas dadas pelos docentes e as respostas que desde logo já indiciam as possíveis críticas ou dificuldades que observam e dirigem em relação à comunicação interna, foi ainda dada a possibilidade, através de resposta aberta, de os inquiridos expressarem a sua opinião sobre como a forma como os coordenadores de departamento promovem a sua comunicação e de enunciarem as dificuldades ou pontos mais negativos da sua comunicação, atendendo a que só a sua identificação, permite avançar para a sua superação, tal como se apresenta na Grelha de Análise de Conteúdo - Questões de resposta aberta, no Anexo E.

De forma coerente, alguns dos problemas ou dificuldades que foram apontados à comunicação interna, são coerentes com o que foi dito, (pelos inquiridos do grupo 100 e do grupo 110), nomeadamente que a comunicação é “Morosa”; que há “Fracas capacidade de ouvir a opinião do outro ou de responder a questões sem emitir juízos de valor”; “A acumulação de tarefas por parte da coordenadora de departamento impede que esta tenha possibilidade de uma comunicação interna tão eficaz como deveria ser”; “O contacto é feito apenas nas reuniões de departamento”; a exigência e grande quantidade de solicitações que os líderes fazem e que são difíceis de conjugar com o trabalho a desenvolver pelos docentes com os grupos de crianças e turmas; a falta de proximidade e compreensão; a falta de informação ou o seu fornecimento de forma incompleta e pouco detalhada em contraponto, por vezes, com o envio de informação excessiva e de difícil entendimento, foram algumas das dificuldades apresentadas.

Daqui se compreende que, os novos desafios trazidos pelas intensas exigências do mundo atual e concretamente do mundo escolar, a que acrescem, procedimentos excessivamente burocráticos a que têm de dar seguimento os docentes que são paralelamente líderes, são relatados como alguns dos fatores mais prejudiciais ao estabelecimento pelas lideranças, de uma comunicação adequada, assertiva, objetiva e acessível a todos, sendo sucessivamente apontados como obstáculos à operacionalização de uma liderança efetiva e eficaz e que ao

mesmo tempo se quer próxima, tal como referido pelo tal como é referido pelo E. 3, “as exigências são cada vez mais, não só a parte pedagógica, mas sim como a parte administrativa, principalmente a parte administrativa, que é uma grande exigência por parte do Ministério no preenchimento de plataformas variadas”

Com vista à sua superação, em resposta aberta, os inquiridos, deram algumas sugestões que estão identificados no Anexo F - Grelha de Transcrição das Questões Abertas, para a melhoria da comunicação entre os coordenadores de departamento e os docentes, e que são de assinalar, entre elas mais objetividade na informação transmitida, mais confiança, empatia, assertividade e proximidade aos docentes, redução de acumulação de tarefas/cargos que prejudicam a possibilidade de ouvir mais e de estarem mais próximos, a possibilidade de ser exposta a opinião dos docentes de forma anónima, para destacar os pontos mais fortes e menos fortes de forma a promover a variedade e liberdade de opiniões que devem chegar ao conhecimento dos líderes intermédios, tal como referido pelos inquiridos: “Mais tempo para partilha e troca de experiências” (inquiridos do grupo 100), ou seja, mais inclusão da opinião dos elementos do grupo de docentes; “Uma periodicidade mais regular de reuniões em que se possam analisar casos difíceis e pedagogias/estratégias a utilizar nos diferentes grupos”(inquiridos do grupo 100) uma periodicidade mais regular nas reuniões com a possibilidade de serem analisadas e discutidas diferentes pedagogias e estratégias de ensino, “reduzindo as burocracias” (inquiridos do grupo 100); “Haver mais confiança e empatia pelo colega.” “Ter menos trabalho no Agrupamento e poder ir mais vezes aos estabelecimentos onde se encontram os docentes” (inquiridos do grupo 100); “Visitas mais frequentes do Coordenador às escolas, planear a abordagem de situações, comunicação mais regular...” (inquiridos do grupo 110), ou seja, mais deslocações aos estabelecimentos de ensino do Agrupamento; “Evitar a acumulação de funções/cargos que sobrecarreguem o coordenador e lhe retirem a possibilidade de realizar visitas e auscultar os docentes.” (inquiridos do grupo 110).

5. PERSPETIVAS DOS LÍDERES SOBRE OS PROCESSOS DE LIDERANÇA

Se nos questionários se pretendia que os docentes inquiridos avaliassem as lideranças intermédias e que, para isso, manifestassem a sua concordância ou não com algumas afirmações, é também necessário fazer a sua articulação com a forma como os entrevistados, líderes de topo e líderes intermédios/coordenadores de departamento da educação pré-escolar e do 1º CEB, avaliam o desempenho das suas lideranças, designadamente, quanto à forma como se estruturam e efetivam as lideranças intermédias, designadamente, no que diz respeito à forma como comunicam e transmitem informação.

Primeiramente, em jeito de autoavaliação e introspeção, os entrevistados relataram a forma como percecionavam o seu percurso no desempenho dos seus cargos de liderança e a forma como consideram ser vistos pela comunidade educativa, tendo sido referido: “penso que eu sou muito assertiva e diretiva, e isso pode trazer aspetos mais positivos ou menos positivos” (E.1); “É assim, tenho tentado dar o meu melhor, acho que, se não, não tivesse um percurso minimamente positivo, não tinha continuado, (...), acho que têm confiança no meu trabalho” (E.2); “como subdiretora, tenho uma abrangência logo abaixo do diretor,... substituo o diretor sempre que ele não está, mas além de substituir quando ele não está, tenho, tenho partes próprias, pronto..., tenho o pré-escolar, tenho educação especial...,penso que é uma das valências que, que, que sou mais reconhecida” (E.3); “a aceitação penso eu que tem sido francamente satisfatória” (E.4). Os entrevistados manifestaram nas suas perceções alguns atributos que entendem como associados às suas lideranças, nomeadamente, a assertividade, reconhecimento pelo bom trabalho e aceitação.

Contudo, e de forma contrastante, um dos entrevistados revela que não tem qualquer preocupação sobre a opinião que a comunidade educativa formou sobre si, apenas se focando em desempenhar o cargo da melhor forma que lhe é possível, afirmando:

Não é uma coisa, eu não me preocupo muito, em saber como é que sou vista..., porque é assim eu sou como sou (...) tento fazer o melhor possível..., mas não estou neste cargo para agradar a ninguém, certo? (...) quando estou nestes cargos, porque já estive em mais cargos na escola, fui sempre (...) num espírito de, de, de dar aquilo que consigo dar, de fazer o melhor que consigo fazer e não para agradar a ninguém, portanto é assim, não faço a mínima ideia (Entrevistado E5, 2023).

Face ao exposto, no que diz respeito à opinião da comunidade educativa e à forma como percecionam o trabalho por si desenvolvido, a maioria dos líderes destacam que consideram que lhes é reconhecido um percurso positivo e atributos importantes como a assertividade, capacidade de trabalho, de resto, ao comportarem-se como verdadeiros membros de uma comunidade que partilha e prossegue fins comuns, isso faz com que sejam aceites não por imposição, mas sim por lhes ser atribuída essa legitimidade e mérito.

Tais respostas vão ao encontro da ideia de que é necessário que os líderes sejam aceites pelos seus seguidores não por obrigação, mas por razões intrínsecas, por se reconhecerem como membros de uma comunidade formalmente vinculativa e que partilha causas comuns (Sergiovanni, 2004).

Os líderes nas entrevistas dadas, referem também que o percurso de desempenho do cargo, tem sido mais de análise, de perceção da organização, tem havido uma tentativa de dar resposta às necessidades da organização e também perceber, ver e constatar os desafios

que são colocados, tudo isto sempre em paralelo, tanto com os normativos e com as orientações ministeriais e atendendo também ao próprio contexto onde o agrupamento está inserido.

No entanto, alegam que o grau de satisfação diminuiu, já houve mais satisfação no passado, o que tem a ver também com exigências exteriores, como as burocracias, que lhes são apresentadas e que vêm comprometer o trabalho que faziam e que gostavam, que era o de proximidade e de acompanhamento nas turmas/grupos de crianças, proximidade essa que era valorizada pelos restantes docentes, mas que hoje não é tão possível ou, pelo menos, não o é da mesma forma.

Os entrevistados sublinharam que entre os maiores desafios que enfrentam, estão as exigências que o cargo requer, que são cada vez maiores, e que no início do desempenho de funções as exigências não eram tantas como as de hoje.

Foi destacado que os Agrupamentos de Escolas, atualmente, sofreram uma grande evolução em alguns aspetos, as exigências hoje são cada vez mais, não só a parte pedagógica, como a parte administrativa, principalmente a parte administrativa, que é uma grande exigência por parte do Ministério no preenchimento de plataformas variadas.

Quando iniciei as exigências que uma direção tinha, não eram tantas como hoje em dia, posso dizer que, que o meu tempo é praticamente passado dentro da direção do Agrupamento, as exigências são cada vez mais, não só a parte pedagógica, mas sim como a parte administrativa, principalmente a parte administrativa, que é uma grande exigência por parte do Ministério no preenchimento de plataformas variadas para tudo e mais alguma coisa, o que nos leva imenso tempo (Entrevistado E.3, 2023).

Por outro lado, o entrevistado E. 4 quando diz

(...) O meu percurso tem sido um percurso, de certa forma tranquilo, com alguns altos e baixos porque em 2012 houve a agregação entre um agrupamento básico e esta escola secundária e eu pertencia ao agrupamento e, portanto, haa..., tive que utilizar todas as minhas estratégias para conquistar também esta comunidade que era da escola secundária (...)

revela que o percurso tem sido de certa forma tranquilo, avaliando-o positivamente de forma geral, porém destaca um momento, a agregação, entre um Agrupamento Básico e a Escola Secundária em 2012, o que requereu uma readaptação da sua parte, para se integrar no novo contexto organizacional que se acabará de formar e que levou à fusão de diferentes visões e pessoas.

Na percepção que foi feita pelos entrevistados acerca do seu percurso no desempenho do cargo, foram já revelados alguns dos desafios com os quais se deparam e que também já havia, ficam indiciados nas respostas dos docentes ao questionário que lhes foi proposto.

A maioria dos entrevistados considera ter um percurso positivo e que tenta sempre, dar resposta aos desafios do cargo, tentam enfrentá-los da melhor forma possível, ainda que não seja fácil.

Um dos desafios que manifestam e a que já fizemos referência, é a dificuldade que encontram na conciliação da necessidade de responderem às necessidades que identificam e às quais é preciso dar resposta, enquanto, têm de assegurar o cumprimento dos normativos e orientações ministeriais que recebem.

Os tempos afiguram-se cada vez mais exigentes, nomeadamente e não só ao nível pedagógico, mas também ao nível administrativo, pelo que muitas vezes se torna difícil encontrar o devido equilíbrio com vista a dar igual resposta e suporte às duas vertentes, pois é importante não privilegiar uma vertente, em detrimento da outra, até porque ambas são importantes e se suportam uma à outra.

Os desafios que enfrentam no desempenho dos seus cargos de liderança, conectam-se em parte com as prioridades que têm de definir e dar seguimento.

No que respeita às prioridades na liderança, foi possível identificar preocupações em assegurar o bom funcionamento da organização, melhorar a imagem e desempenho do Agrupamento, incentivar o trabalho conjunto e o cumprimento comum de objetivos. Considerando o lugar central dos alunos, é enfatizada como prioritária a garantia de prestação de um serviço de qualidade, valorizando toda a comunidade educativa, com foco nos alunos, como mencionado:

As prioridades como líder são em vários setores, primeiro um bom funcionamento da organização, dando resposta àquilo que necessitam os diferentes atores... Os alunos estão sempre em primeiro lugar, tal como a restante comunidade educativa e depois, portanto, o bom funcionamento” (Entrevistado E. 1, 2023).

Preocupação verificada também nos testemunhos de outros entrevistados: “As minhas prioridades era que para tudo funcione dentro do, do agrupamento pronto, que que o nosso serviço tenha qualidade” (E, 3); “As prioridades é cumprir... cumprir com, com os objetivos que tendem a formar as gerações de jovens que vêm chegando à escola desde o pré-escolar até à sua saída no secundário” (E. 4).

A comunicação é também tida como prioridade, pois é por muitos considerada como a maior aliada da liderança, se de uma liderança eficiente deve fazer parte o poder de influenciar

os outros, a capacidade de mobilizar, de incentivar, de encorajar o desenvolvimento de um trabalho que se quer uno, homogéneo e articulado entre todos os intervenientes para atingir um propósito comum, a comunicação é o meio mais indicado e precioso para o conseguir.

Neste contexto, as lideranças intermédias têm um papel fundamental na mobilização dos docentes em torno dos objetivos a concretizar, cabendo-lhes encaminhar os esforços de todos para a concretização de objetivos que têm de ser cumpridos, para a concretização da visão, missão e valores da escola e um dos mecanismos usados para tal é a comunicação.

Podemos encontrar nas respostas dos nossos entrevistados que se entende como fundamental desenvolver estratégias que incluam e promovam uma visão alinhada, demonstração de proximidade e apoio, incentivar autonomia e responsabilidade, no fundo, promover uma liderança partilhada.

Entre as estratégias para a concretização da visão de escola, um dos entrevistados, refere que tenta inculcar nas pessoas uma visão que é aquela que está explanada no Projeto Educativo:

A minha Visão de escola é uma Visão que não é restrita à minha pessoa. Eu posso lhe inculcar um carácter mais pessoal, nalguns aspetos que eu considero relevantes, mas a minha Visão é aquela que está explanada no projeto educativo e naquilo que a escola e a sua comunidade, no seu modo mais alargado, considera como sendo a sua Visão, portanto, é uma Visão que tem que se pautar por valores inscritos nos normativos do Ministério (Entrevistado E.1, 2023).

De referir um entrevistado, que menciona que uma das estratégias é procurar estar sempre disponível: procuro estar sempre disponível e ou através de contacto telefónico ou através do e-mail, dum mensagem (...), os colegas falam com, com a coordenadora de ano, podem fazer diretamente comigo, têm sempre, sabem, que têm sempre alguém disponível para, para, para ajudar a resolver” (Entrevistado E.2, 2023)

Noutra resposta, é referido que “(...) eu inculco autonomia, incentivo a autonomia e ao mesmo tempo a responsabilidade, e penso que as pessoas na maior parte dos casos, têm conseguido perceber” (E.4). Este entrevistado afirma que poderia ser mais diretivo, mas que a forma como tem desempenhado o cargo coaduna-se mais com a sua pessoa e de certa forma pensa que as pessoas também aceitaram positivamente esse tipo de gestão.

A par disso, e no que toca especificamente à mobilização dos docentes para a concretização dos valores e de missão da escola, um dos entrevistados salienta a importância do coordenador departamento enquanto estrutura intermédia:

O coordenador departamento é uma estrutura intermédia muito importante (...), penso que o coordenador de departamento deve ter (...) um trabalho de proximidade e de apoio aos outros docentes e este trabalho tem que passar

também por exemplificar modelos, ou seja, de dar às pessoas a responsabilidade, mas apoiando-as e mostrando-lhes modelos de trabalho que elas possam seguir e também tudo muito com base na comunicação (Entrevistado E.1, 2023).

Há quem refira que se deve acreditar no projeto “Em primeiro lugar, acreditar, acreditar no projeto ..., acreditar nas ideias que vêm de cima, não é? E depois, quando nós acreditamos (...) conseguimos transmitir algo positivo” (E.2).

É dito que o Coordenador de Departamento não trabalha sozinho “ele coordena um departamento que é formado por vários docentes, sejam eles do pré-escolar, sejam eles do primeiro ciclo, seja eles do terceiro, secundário” (E.3), diz ainda, que pensa que o trabalho que eles desenvolvem de parceria com os colegas dentro do departamento é fundamental para que todos o respeitem e que consigam trabalhar em conjunto e que tem que, haver realmente uma partilha de conhecimentos, uma partilha de documentos.

Um dos entrevistados ressalta a importância da motivação ao dizer que um coordenador de departamento tem de ser uma pessoa bastante motivada,

Em primeiro lugar, um coordenador de departamento tem que ser uma pessoa bastante motivada, se essa pessoa for motivada, se for uma pessoa atenta, se for uma pessoa dinâmica..., e se for uma pessoa que acompanhe q.b., os seus colegas de departamento, eu penso que essa pessoa consegue motivar, motivar os seus colegas (Entrevistado E. 4, 2023).

O entrevistado menciona ainda que há uma coisa fundamental que é que criar um bom ambiente entre os colegas e que isso nem sempre acontece e isso começa também pelo facto de muitas vezes, de os coordenadores não serem as pessoas mais motivadas, mas que são aquelas que por força do estatuto da carreira, têm esse cargo.

Resumidamente, entre as estratégias para a concretização da visão de escola, os entrevistados destacam a importância de incutir o que está explanado no projeto comum, o projeto educativo, e fazem-no dando também o exemplo, não deixando somente os outros fazer, mas fazendo-o também eles próprios. O estabelecimento de proximidade com os docentes, através de um acompanhamento constante, disponibilidade e diálogo que fazem parte de uma liderança que se quer partilhada e que assenta também num assumir de responsabilidade conjunta, são estratégias altamente relevantes na implementação da visão de escola.

Além disso, os entrevistados enfatizaram ainda como estratégia, a necessidade do fomento de uma comunicação constante através de meios diversos, como o contacto telefónico, e-mail, que permita criar a sensação de que existe sempre alguém disponível para prestar qualquer esclarecimento ou auxílio, abrindo ainda a possibilidade de partilha ou de maior envolvimento dos líderes nos projetos que estejam a ser desenvolvidos.

A concretização da visão de escola, não se faz sem a devida mobilização dos docentes e questionados sobre o papel das lideranças intermédias, torna-se evidente que todos são unânimes que o coordenador de departamento deve desenvolver um trabalho de proximidade e de apoio aos outros docentes, para tal, devem ser delegadas e atribuídas responsabilidades sem nunca descuidar a devida orientação/acompanhamento. Uma vez mais, a comunicação que deve ser aberta, de incentivo, de motivação é uma das bases tidas como relevantes, só assim pode ser desenvolvido um trabalho que corresponda às expectativas do departamento e do agrupamento.

A consciencialização de que um coordenador de departamento não trabalha sozinho deve estar sempre presente, deve sim trabalhar em conjunto com os outros docentes, partilhando com eles toda a informação que receba, com vista a que se consiga a devida e necessária uniformização e congruência na informação transmitida.

É também referida a necessidade de os líderes intermédios, coordenadores de departamento, serem pessoas motivadas, atentas e dinâmicas, pois só nesses termos, poderão influenciar e motivar os outros docentes. O que, mais uma vez, volta a reforçar que o líder é aquele que deve motivar, encorajar, orientar, o que está intrinsecamente conectado com o quão importante é a criação de um bom ambiente de trabalho.

Inclusivamente, tal é corroborado por Moller e Gomes (2010), quando afirmam que liderar é um processo de interação em que uns influenciam os outros, seja para tomar decisões, para motivar pessoas ou para outro propósito.

Com efeito, tudo isto ficará comprometido se os líderes intermédios não forem desde logo as pessoas mais motivadas para fazer acontecer e orientadas para a realização, concretização de algo.

Tal como refere Silva (2008, p. 108),

a liderança é a ação que assegura a condução do grupo na direção prevista, o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos.

Também Veríssimo (2013, pp.13-14), refere que se espera do líder “a capacidade para mobilizar o grupo de docentes para a concretização dos valores e de missão da escola, no lugar de gestor deseja-se a assunção de responsabilidades por tarefas de planeamento, organização e disponibilização de informação e recursos”.

Sendo a comunicação um dos meios para que se consiga essa mobilização, há que refletir sobre quais os mecanismos utilizados para que a informação chegue mais facilmente aos seus destinatários, e sendo assim, sobre como se avaliam as formas de comunicação entre a coordenação e a direção e os docentes que lidera.

Os entrevistados afirmaram que os mecanismos de comunicação estão já estabelecidos no Agrupamento e passam pela utilização de algumas ferramentas. De uma forma muito alargada, através de e-mails, das ferramentas da Microsoft e do Office 365 e também através do estabelecimento de uma comunicação de proximidade que passa por reuniões e telefonemas. O recurso a várias ferramentas e os vários modos de comunicar com as pessoas dependem e variam também consoante o objetivo e o tipo de comunicação que se quer estabelecer, sendo que o mais importante é que a comunicação seja aberta e que as pessoas saibam que podem contar sempre com a disponibilidade dos seus líderes.

Os entrevistados referem que no Agrupamento, já há muitos anos que se trabalha muito com os materiais digitais, que foi um grande passo quando se adotou, há muitos anos, o Office 365, e quando todos os docentes e não docentes, neste agrupamento, passaram a ter um email institucional, logo aí, isso tornou mais fácil a comunicação, o que não quer dizer que a comunicação se faça unicamente só por essa via ou dessa forma, mas vem promover uma comunicação muito mais rápida.

Depois, referiram também que, há outras formas de comunicação interna e externa, através dos Coordenadores de Departamento, nas reuniões que se fazem de Departamento, o Facebook também é uma forma de comunicar aquilo que se vai fazendo no Agrupamento, os documentos que também estão na página do Agrupamento. Atualmente o email institucional, a página do Agrupamento, e depois a transmissão verbal de informação, continuam sempre a ser boas formas de comunicação, se forem devidamente dinamizadas.

Um dos entrevistados reforçou, no entanto, que tem havido uma tentativa de não sobrecarregar muito as pessoas com reuniões, apontando que as pessoas estão cansadas, estão saturadas, muitas têm a postura de que entram e quando entram já estão a dizer que têm de sair da reunião, e que por isso se tenta,

(...) através de e-mail, coisas às vezes mais pontuais... telefonando às pessoas, falando de outra forma, às vezes vou, vou aos jardins as vezes que posso..., às vezes questiono-me se é a melhor forma, mas se calhar, para umas é para outras não é... (Entrevistado E.5, 2023).

De uma forma geral, os entrevistados mencionaram que têm boas formas de comunicação existindo sempre abertura para o diálogo, partilha de ideias/conhecimentos e interajuda, o email e o telefone têm sido nestes últimos tempos os meios privilegiados de comunicação, em detrimento das visitas presenciais às escolas e salas de aula. Consideram que, a comunicação é feita pelas vias habituais, ou seja, há uma reunião de conselho pedagógico mensalmente ou quando há, essa reunião, esse conselho pedagógico é constituído pelos coordenadores de departamento, pelos coordenadores de diretores de turma, pelos coordenadores do projeto e essas atas e todas as informações do pedagógico são sempre canalizadas a todos os

docentes. As reuniões dos coordenadores com os seus docentes também acontecem, e os coordenadores tentam ser peças bastante ativas e presentes.

Há quem afirme que as formas de comunicação são satisfatórias, no entanto, podia haver mais comunicação, “mas as pessoas, hoje em dia têm tantas coisas para fazer que estarmos a bombardeá-los com emails, com informações que às vezes até são desnecessárias, como nos encontramos quase sempre. Quando é necessário faz-se um telefonema, pronto” (E.4).

De uma forma geral, os entrevistados (lideranças) consideram que existem boas formas de comunicação instituídas no Agrupamento, existindo sempre abertura para o diálogo, partilha de ideias/conhecimentos e interajuda. Em termos sumários, pode dizer-se que os entrevistados foram perentórios ao referir que existem mecanismos de comunicação estabelecidos para o funcionamento do Agrupamento e que passam pela utilização de algumas ferramentas tecnológicas, no fundo, o meio escolhido dependesse sempre do objetivo e do tipo de comunicação que se pretenda estabelecer.

Deste modo, aqui fica patente, que são várias as formas de comunicação às quais se pode recorrer, fruto da evolução tecnológica que se regista tal como é referido por Maximiano (2000, p. 283)

Essencialmente há duas formas de comunicação: a falada e a escrita. Essas formas podem ser intermediadas por diferentes tecnologias, veículos e sistemas. Uma reunião é um veículo para facilitar a comunicação escrita e falada. O correio eletrónico é uma tecnologia que veicula a comunicação escrita.

Assim, as duas formas básicas de comunicação (falada e escrita), podem ser combinadas com diferentes tecnologias com vista a simplificar os processos de comunicação.

Daqui se depreende que os meios digitais e eletrónicos são cruciais meios de comunicação utilizados, o que reflete o pensamento de Maximiano (2000, p. 282), “A mudança nos meios de comunicação é um dos mais importantes aspectos da evolução tecnológica”. No entanto, pode haver um lado nefasto, trazido pela utilização de meios de comunicação digitais, em detrimento da comunicação pessoal, as visitas presenciais às escolas.

Das entrevistas efetuadas, sai reforçado que as formas de comunicação estabelecidas são satisfatórias, no entanto há quem diga que, ainda existe espaço para melhorar e que podia haver ainda mais comunicação, pois tenta-se comunicar da melhor forma, mas não se afigura tarefa fácil e, inclusivamente, nas reuniões do Departamento das quais se espera que sejam reuniões de partilha de trabalhos, de ideias, muitas vezes não o são, devido ao grande número de assuntos dispersos e a tratar e à elevada burocracia que absorve grande parte do tempo.

Ademais, foi ainda realçada a necessidade de garantir que as reuniões ocorrem na medida certa, pois se forem em grande quantidade, podem produzir um efeito contraproducente, como tal, em assuntos ou problemas mais pontuais, outros meios podem ser mais eficazes e devem

ser promovidos, designadamente, chamadas telefónicas ou deslocações às salas ou estabelecimentos de ensino dos docentes, a designada comunicação informal. Porém, e ao mesmo tempo, há também que assegurar que as reuniões estão a ser realizadas em número suficiente, pois não é possível desviarmo-nos da sua relevância no estabelecimento e fortalecimento das relações sociais entre os atores educativos.

Assim, os meios de comunicação utilizados podem ser canais de comunicação interna, fluxos e estruturas da comunicação na organização educativa que se identificam com a comunicação formal a que é oficial, normalmente é escrita e percorre os canais usados na instituição, pois, emana da estrutura organizacional, podendo ser “uma comunicação administrativa que se relaciona com o sistema expresso das normas que regem o comportamento, objetivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos que integram as organizações” (Kunsch, 2003, p. 84), ou podemos estar perante uma comunicação informal e mais espontânea, que ocorre independentemente dos canais oficiais e emerge das relações sociais entre os atores educativos.

Mais, segundo Kunsch (2003) a comunicação informal deve ser canalizada para o lado construtivo e ajudar a organização a encontrar respostas rápidas, facilitar o convívio e a gestão das pessoas com vista a uma administração mais participativa.

Pelo exposto, fundamental é que os líderes intermédios demonstrem disponibilidade e abertura para que a comunicação se torne fácil, rápida e eficaz, seja através de meios mais formais de comunicação ou através de uma comunicação mais informal.

Atendendo ao supra exposto, em contexto de dinâmica organizacional, o líder é tido como um fator preponderante na forma como consegue motivar e orientar todos os outros.

Os próprios entrevistados destacam o papel preponderante que o líder assume na dinâmica organizacional, na forma como consegue motivar e trazer os outros a trabalhar para o mesmo objetivo.

Afirmam sem reservas que se for um líder que não comunica, um líder que se isola e um líder que não tem um trabalho de proximidade, não consegue motivar outras pessoas, tem de haver uma abertura, um apoio, um acompanhamento de proximidade para que as pessoas se sintam acompanhadas e se sintam que fazem parte daquele grupo.

A abertura, apoio e acompanhamento de proximidade são fundamentais para que todos os outros criem um sentimento de pertença ao grupo onde se inserem e para que desenvolvam o trabalho pretendido.

Pelos entrevistados foi mencionado que uma liderança partilhada é aquela que poderá conduzir a melhores resultados, dado que assenta na partilha e distribuição de responsabilidades, o que leva a que as pessoas trabalhem em conjunto mais facilmente para a mesma finalidade, sem prejuízo de ter de haver, como um dos entrevistados afirmou, quem “comande o barco”, o líder a quem compete projetar a imagem de quem representa. O líder

se está na liderança, à partida projeta a imagem de quem representa, representa uma organização, o líder tem uma missão e quando é eleito/escolhido tem sempre uma missão a desenvolver.

A razão assiste a Silva (2008, p. 108), quando considera que

a liderança é a ação que assegura a condução do grupo na direção prevista, o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos.

Os entrevistados referiram ainda que um líder deve procurar ser alguém presente, atualizado sobre os demais assuntos, procurando, pelo menos, esse estado de atualização permanente, o que é corroborado por Bennis & Nanus (1985), quando afirmam que os líderes devem estar conscientes da importância das suas habilidades e necessidades de aprendizagem. Devem ser estudantes entusiastas, procurar novos desafios, usar o erro como oportunidades para o seu autoaperfeiçoamento e estarem conscientes que o seu comportamento serve para dirigir e impulsionar a aprendizagem inovadora da sua organização.

Especificamente em contexto escola, a comunicação deve assumir um papel de destaque, não só entre os próprios Coordenadores de Departamento, como também com o Conselho Pedagógico, com o Conselho Geral. Mais, com o novo modelo de gestão da educação pública nacional, há que também procurar criar uma ligação e comunicação constante com as autarquias, para que estabeleça uma ação objetiva, eficaz e concertada.

Neste sentido, os entrevistados foram perentórios em afirmar que atualmente os líderes também não podem esquecer, que já não são líderes da sua própria casa a 100%, porque hoje com o novo modelo de gestão da educação pública nacional, há que contar sempre com a autarquia e tem de haver um relacionamento muito bom, muito harmonizado com, com a autarquia. E remataram ainda dizendo que um líder e a liderança passa por as pessoas se envolverem também, a liderança, não é mandar, não é impor, a liderança passa por toda a gente envolvida contribuir para um fim comum e essa ligação que precisa de ser criada envolve um instrumento importante, a comunicação.

Como diria Dolphin (2005:171), o papel da comunicação é “construir e alimentar as relações entre colaboradores, aumentar a confiança e fornecer-lhes informação fiável atempadamente e, por essa via, contribuir para uma motivação geral, particularmente em momentos de maior tensão e stress” (citado in Martins, 2015, p. 14).

6. PRÁTICAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Como se sabe, no exercício da liderança, a mesma pode assumir diferentes tipos e estilos.

O entrevistado E.1 considera que há 3 tipos de liderança no Agrupamento. Há a liderança partilhada, na medida em que a Direção partilha e trabalha em conjunto com os coordenadores de departamento e com os outros líderes, com outras estruturas de liderança intermédias. Depois, realça que a liderança transformativa é sempre uma liderança muito importante entre o agrupamento na medida em traz ao Agrupamento novas formas de trabalhar novas e encontrar respostas para os desafios que se colocam. Refere também que dentro do Agrupamento há muita abertura, que existe uma liderança mais centrada na direção, que depois é partilhada com as estruturas intermédias e nomeadamente as estruturas intermédias com os docentes que fazem parte dos grupos e dos departamentos.

O entrevistado E.2 diz que procura ser uma liderança de proximidade e de conhecimento da realidade, que se faz um esforço por isso, às vezes, menos bem, mas acha que há um esforço nesse sentido de uma liderança de proximidade, uma liderança de partilha e de procura de envolvimento de todos.

O entrevistado E.3 refere que a direção é formada por cinco elementos, o diretor, a subdiretora que tem normalmente o pré-escolar e a educação especial, uma adjunta que de uma forma geral, representa e dirige o primeiro ciclo, há ainda outra adjunta mais virada para o segundo ciclo, terceiro ciclo e secundário que são questões muito mais parecidas, o diretor representa o segundo ciclo e depois, outra adjunta, há também os cursos profissionais/secundário.

De uma forma geral todos os ciclos estão representados na direção, se alguém vem pedir uma informação, se alguém se dirige à direção, é sempre atendido. É uma direção bastante aberta, para o bem e para o mal. É muito bom, para quem vem de fora, para todos os professores, saber que são atendidos e que o diretor os ouve e que se não for o diretor, alguém que os ouve. Depois o trabalho com as lideranças intermédias, há reuniões periódicas sempre com os coordenadores de departamento, com, com os coordenadores dos diretores de turma, há sempre uma ligação forte entre os coordenadores departamento, diretores de turma com o elemento da direção.

Poder-se-á dizer que estas respostas estão em concordância com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, artigo 19.º que refere “1 - O director é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdirector e por um, a três adjuntos; 2 - O número de adjuntos do director é fixado em função da dimensão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e da complexidade e diversidade da sua oferta educativa, nomeadamente dos níveis e ciclos de ensino e das tipologias de cursos que lecciona; 3 - Os critérios de fixação

do número de adjuntos do director são estabelecidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.”

O entrevistado E. 4 responde que a liderança é exercida de uma forma natural, o seu tipo de liderança é mesmo assim, as pessoas sabem o que têm a fazer, têm as suas obrigações, procura estar atento, assim como a restante equipa de direção, as adjuntas e a subdiretora, que quando se verifica que as coisas não estão a acontecer, tentam falar com as pessoas o mais rapidamente possível para resolver as situações.

Há ainda a resposta do entrevistado E. 5 que diz que quanto à liderança deste agrupamento, acha que as coisas estão mais ou menos dentro daquilo que considera bem, são pessoas que estão muito ao alcance, ao alcance de todos, que todos se apresentam como pessoas disponíveis e que considera que a liderança exercida é muito boa.

As entrevistas efetuadas revelaram assim alguns dos tipos de liderança que é possível encontrar no Agrupamento objeto do presente estudo: a liderança partilhada, na medida em que a Direção partilha e trabalha em conjunto com os Coordenadores de Departamento e com as outras estruturas de liderança intermédias; a liderança transformativa, que assenta em novas e inovadoras formas de trabalhar e de encontrar respostas para os desafios que se colocam.

Neste sentido, é pertinente invocar as palavras de Cashman (2010), quando afirma que “para um líder responder a desafios cruciais é necessário explorar oito princípios de liderança: carácter, intenção, conexão, ética, agilidade, resiliência, treino e presença”.

De uma forma geral, os entrevistados tenderam a caracterizar a liderança instituída no Agrupamento, como aberta, sempre disponível para todos, de proximidade, procurando o conhecimento da realidade, de partilha e que busca acrescentar algo ao trabalho que já é desenvolvido por todos os docentes, dado que todos eles têm um claro conhecimento de quais são as suas obrigações que têm de fazer por cumprir, ainda que precisem de ser acompanhados, orientados e motivados.

Desta forma, é por de mais evidente que existe uma relação/conexão entre os conceitos de liderança e de motivação, o líder é aquele que serve de modelo para a equipa, influencia a sua motivação e tal já ficou patente e foi destacado positivamente pelos inquiridos, mas como é isso opera?

Quanto à relação/conexão dos conceitos liderança e motivação, foi referido pelos entrevistados que o líder influencia a motivação da equipa, pelo papel que representa, o líder tem de servir como modelo para a equipa e, como tal, as suas ações têm de inspirar e mostrar como se faz.

O líder deve estar presente e isso é uma forma de motivar a equipa, portanto, apostar e apoiar a equipa, dando o exemplo de como se faz e apoiando nos momentos menos bons, não só nas conquistas, mas também nos problemas.

O líder motiva ao estar presente nos momentos bons, mas também nos momentos menos, dando o exemplo e prestando o apoio necessário, o que se enquadra na visão de Cunha e Rego (2005, p. 184), a liderança deve ser “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

Nesta perspetiva, impunha-se apurar a forma como os líderes percecionavam o seu estilo e forma de liderança empregue no Agrupamento onde se inserem.

Nas respostas dadas, os entrevistados referem praticar: uma liderança partilhada e transformativa trabalhando para a cooperação e inovação; uma liderança com uma mistura de tudo em que muitas vezes é preciso ser autoritário, mas que é um processo de construção; uma liderança mais participada, tendo em conta que não se lidera sozinho, existem os coordenadores e as lideranças intermédias a trabalhar em conjunto, e que isso promove a participação das várias lideranças; uma liderança democrática, que procura sempre ouvir todos, mas que não deixa de decidir pelo que entende ser melhor no momento; uma liderança por vezes pautada por alguma autoridade.

Em síntese, os entrevistados ressaltaram que, ainda que o estilo de liderança dependa sempre daqueles que são os seus destinatários, a liderança visa ser partilhada e transformativa, trabalhando para a cooperação e inovação, no entanto, por vezes tem de ser também autoritária.

Deste modo, idealmente a liderança quer-se participada, democrática que procura ouvir e incluir todos, mas que nunca se desvia das linhas orientadoras, o que pode requerer o exercício de uma autoridade mais vinculada.

Os diferentes estilos de liderança remetem-nos igualmente para as características que devem revestir o comportamento de um bom líder e que foram identificadas pelos entrevistados.

Relativamente às características de um bom líder, os entrevistados responderam: comunicação, apoio, responsabilidade e rigor; é muito importante eu saber ouvir os outros, conseguir saber ouvir os outros para depois fazer o processamento, um líder, tem de ser uma pessoa pacificadora, tem que ser uma pessoa com alguma calma, alguma sabedoria, deve primeiro ouvir, pensar e depois agir, não pode ser impulsivo, um líder tem que ser pacificador, tem que estar atento, tem que ser uma pessoa extremamente atenta e com alguma sensibilidade para conhecer, conseguir lidar com determinado tipo de personalidades e com determinado tipo de comportamentos.

Admitem que um bom líder tem de saber motivar os que com ele trabalha, tem que saber ouvir e tem que se fazer ouvir também, tem que ter uma boa gestão, principalmente a administrativa, gestão pedagógica. Ser um líder presente, um líder atento, um líder comunicativo.

Assim, a capacidade de saber ouvir os outros antes da tomada de decisões, de comunicar, de ser atento, ponderado, com sensibilidade e facilmente adaptável a personalidades diversas, foram algumas das características mais importantes apontadas, mas não só. Além disso, foi realçado que o líder tem também de ser um bom gestor de pessoas e tem de conseguir empreender uma boa gestão ao nível pedagógico e administrativo.

Face ao exposto e expondo a visão de Chiavenato (1993, p.125), em determinadas situações, a liderança autocrática tem efeitos positivos e funciona quando os demais estilos fracassam; noutras situações, a liderança democrática resulta quando os demais estilos falham e, finalmente, a liderança liberal supera os restantes estilos em certas ocasiões.

O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

Ser um bom líder, alcançar esse estágio, implica sempre um contínuo processo de construção, aprendizagem, capacidade de adaptação e de crescimento constante.

Quando se fala em processo de construção, fala-se de uma das responsabilidades que o líder deve ter e que é apontada por Lacombe & Heilborn, (2008), a aprendizagem perpétua – a aprendizagem constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa para além de estimular, também, os subordinados a esta sabedoria contínua.

Nesta sequência, nesse processo de construção e crescimento, o líder deve procurar melhorar a sua comunicação, ser um bom comunicador é uma das características mais necessárias naquele que se quer um bom líder.

Uma comunicação eficaz no contexto da comunidade educativa, passa por todos os elementos da comunidade educativa estarem munidos de uma informação homogénea, fidedigna e relevante para o funcionamento da organização, o que só é passível de ser alcançado através da existência de uma comunicação explícita, objetiva e assertiva que a transmita.

Ora, a importância de uma boa comunicação em contexto escolar, foi também reconhecida pelos entrevistados.

O entrevistado E.1 respondeu que a comunicação é crucial, as pessoas têm de estar informadas e quando se diz pessoas, fala-se da comunidade educativa em geral, os docentes, os alunos, os encarregados de educação e outros parceiros, todos eles têm de estar informados, sobre os passos ou sobre as orientações que são necessárias para o funcionamento da organização.

Ademais, a comunicação tem de ser explícita, constante e cingir-se ao necessário porque também ruído na comunicação, não traz bons resultados.

O entrevistado E.2 realça que a comunicação é de extrema importância, a falta de comunicação leva a imensos problemas, a comunicação às vezes peca por ser tardia, deve-se

ter abertura para resolver uma situação, se há um problema deve-se resolver de imediato, e deve-se falar sobre ele.

O entrevistado E.3 refere que sem comunicação na organização, não pode ver como é que ela possa funcionar.

O entrevistado E.4 afirma com veemência que é da máxima importância uma boa comunicação. Atualmente, o marketing é tudo, e reconhece que isso não é uma das suas preocupações e que é uma das críticas que lhe são dirigidas, o facto das coisas boas que são feitas no Agrupamento não serem devidamente divulgadas.

O entrevistado E.5 reforça o papel fundamental da comunicação e refere que às vezes neste agrupamento, ainda existem falhas nesse âmbito, designadamente, por nas lideranças de topo, às vezes se assumirem papéis que não deviam ser por si assumidos e que deviam antes delegar, havendo ainda espaço para serem melhorados certos aspetos.

Pelo exposto, apesar de na generalidade das opiniões recolhidas, o balanço sobre a comunicação que é empregue no âmbito da organização escolar, ser positivo, são-lhe apontadas várias falhas, nomeadamente, a falta de divulgação de trabalhos/projetos desenvolvidos no Agrupamento, pelo que estes serão os pontos que devem ser melhorados para um melhor exercício da liderança e conseqüentemente dos resultados a colher do trabalho desenvolvido.

Segundo De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2010, citado in Mariano, 2013, p. 25) “a comunicação é fulcral para uma liderança efetiva, referindo que determinadas formas de comunicação mais positivas, expressivas e precisas, podem conduzir a uma maior satisfação e empenhamento dos colaboradores, bem como a um maior à-vontade na partilha de saberes, por oposição a formas de comunicação mais agressivas e ameaçadoras”.

Quando questionados sobre quais os aspetos ou estratégias que fazem de um líder um bom comunicador, os entrevistados apontaram o diálogo constante, construtivo, e a abordagem às questões de uma forma assertiva e construtiva com as pessoas, de modo que perante os problemas que existem, se consiga a melhor resposta possível de forma a minimizar as situações negativas, é muito importante. O importante é falar sobre todas as situações e não deixar passar.

Afirmaram ainda que, se há agrupamento comunicador, se calhar é este, porque sempre que há situações, a Direção está presente e pronta a ouvir e consideraram que um líder comunicador deve utilizar todas as ferramentas possíveis para transmitir aquilo que pretende, às vezes deverá encarregar quem acha que seja mais competente ou a pessoa ideal para passar a mensagem, porque às vezes não é o líder que tem de passar mensagem, quem o líder define deve passar a mensagem porque os líderes por vezes querem fazer tudo, mas não conseguem e têm que assumir isso.

Apontaram ainda como fundamental que sejam procuradas estratégias para comunicar e para a comunicação chegar efetivamente às pessoas, o que não é fácil.

Em síntese as estratégias mais importantes, num líder comunicador, respondidas pelos entrevistados foram o diálogo constante e construtivo, a abordagem às questões de uma forma assertiva; o recurso a diversas ferramentas para a transmissão de informação; a capacidade e o saber delegar tarefas.

Paralelamente ao que foi enunciado pelos entrevistados, líderes de topo e líderes intermédios, sobre a importância de um líder comunicador e que características deve possuir, impunha-se efetuar um contraponto, com o que os outros docentes consideram mais importante na comunicação de um líder, pelo que foi pedido aos inquiridos para ordenarem por grau de importância o que consideram mais ou menos importante para que a comunicação por parte das lideranças, seja eficaz, e os resultados encontram-se na tabela seguidamente apresentada de seguida.

Tabela 9 - Grau de importância na Comunicação do Líder

			grupo 100 %	grupo 110 %	Total %
p10_1 Sintetizar informação relevante.	importante	Contagem	9	3	12
		% em p10_1 Sintetizar informação relevante.	75,0%	25,0%	100,0%
		% em p6_grupo	64,3%	20,0%	84,3%
		% do Total	31,0%	10,3%	41,4%
	muito importante	Contagem	5	12	17
		% em p10_1 Sintetizar informação relevante.	29,4%	70,6%	100,0%
		% em p6_grupo	35,7%	80,0%	58,6%
		% do Total	17,2%	41,4%	58,6%
p10_2 Aumentar o número de interações com a equipa docente.	importante	Contagem	8	11	19
		% em p10_2 Aumentar o número de interações com a equipa docente.	42,1%	57,9%	100,0%
		% em p6_grupo	61,5%	78,6%	70,4%
		% do Total	29,6%	40,7%	70,4%
	muito	Contagem	5	3	8

	importante	% em p10_2 Aumentar o número de interações com a equipa docente.	62,5%	37,5%	100,0%
		% em p6_grupo	38,5%	21,4%	29,6%
		% do Total	18,5%	11,1%	29,6%

p10_3 Selecionar informação relevante.	importante	Contagem	5	2	7
		% em p10_3 Selecionar informação relevante.	71,4%	28,6%	100,0%
		% em p6_grupo	35,7%	13,3%	24,1%
		% do Total	17,2%	6,9%	24,1%
muito importante		Contagem	9	13	22
	importante	% em p10_3 Selecionar informação relevante.	40,9%	59,1%	100,0%
		% em p6_grupo	64,3%	86,7%	75,9%
		% do Total	31,0%	44,8%	75,9%

p10_4 Fomentar o espírito de equipa.	importante	Contagem	2	1	3
		% em p10_4 Fomentar o espírito de equipa.	66,7%	33,3%	100,0%
		% em p6_grupo	14,3%	6,7%	10,3%
		% do Total	6,9%	3,4%	10,3%
muito importante		Contagem	12	14	26
	importante	% em p10_4 Fomentar o espírito de equipa.	46,2%	53,8%	100,0%
		% em p6_grupo	85,7%	93,3%	89,7%
		% do Total	41,4%	48,3%	89,7%

p10_5 Simplificar meios de comunicação.	importante	Contagem	5	6	11
		% em p10_5 Simplificar meios de comunicação.	45,5%	54,5%	100,0%
		% em p6_grupo	35,7%	40,0%	37,9%

		% do Total	17,2%	20,7%	37,9%
	muito	Contagem	9	9	18
	importante	% em p10_5 Simplificar meios de comunicação.	50,0%	50,0%	100,0%
		% em p6_grupo	64,3%	60,0%	62,1%
		% do Total	31,0%	31,0%	62,1%

p10_6 Auscultar com maior frequência os elementos que coordena.	importante	Contagem	8	4	12
		% em p10_6 Auscultar com maior frequência os elementos que coordena.	66,7%	33,3%	100,0%
		% em p6_grupo	57,1%	28,6%	42,9%
		% do Total	28,6%	14,3%	42,9%
	muito	Contagem	6	10	16
	importante	% em p10_6 Auscultar com maior frequência os elementos que coordena.	37,5%	62,5%	100,0%
		% em p6_grupo	42,9%	71,4%	57,1%
		% do Total	21,4%	35,7%	57,1%

p10_7 A proximidade com os elementos que coordena.	importante	Contagem	6	6	12
		% em p10_7 A proximidade com os elementos que coordena.	50,0%	50,0%	100,0%
		% em p6_grupo	42,9%	40,0%	41,4%
		% do Total	20,7%	20,7%	41,4%
	muito	Contagem	8	9	17
	importante	% em p10_7 A proximidade com os elementos que coordena.	47,1%	52,9%	100,0%
		% em p6_grupo	57,1%	60,0%	58,6%
		% do Total	27,6%	31,0%	58,6%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Atendendo aos resultados que podemos retirar da tabela acima, os inquiridos do grupo 100, na sua maioria, 64,3%, consideram que a capacidade de sintetizar informação relevante é importante e 35,7% consideram ser muito importante, já no grupo 110, a maioria, 80% considera ser muito importante e 20% considera importante.

No que respeita há necessidade de aumentar o número de interações com equipa docente, no grupo 100, a maioria dos inquiridos, 61,5% considera importante e 38,5% considera muito importante e no grupo 110, os inquiridos também na sua maioria, 78,6%, considera importante e 21,4% considera muito importante.

Quanto ao facto de os líderes selecionarem a informação mais relevante a ser transmitida aos outros docentes, no grupo 100, a maioria 64,3% classifica tal comportamento como muito importante e 35,7% como importante. Similarmente, no grupo 110, a maioria, 86,7% considera muito importante e apenas 13,3% considera importante.

Relativamente, à importância do fomento do espírito de equipa, no grupo 100, a maioria, 85,7% considera muito importante e apenas 14,3% considera importante. Identicamente, no grupo 110, 93,3% considera muito importante e apenas 6,7% considera importante.

No parâmetro da simplificação dos meios de comunicação utilizados pelos líderes, no grupo 100, a maioria, 64,3% considera muito importante e 35,7% aponta como importante. De igual forma, no grupo 110, a maioria 60% classifica como muito importante e 40% como importante.

Sobre a necessidade de os líderes auscultarem com maior frequência os elementos que coordenam, no grupo 100, existiu uma divisão equilibrada de opiniões, em que 57,1% considera importante e 42,9% considera muito importante. No grupo 110, existe uma maioria mais expressiva, 71,4% a considerar muito importante e 28,6% a considerar importante.

Por último, sobre a importância da proximidade dos líderes com os elementos que os coordenam, no grupo 100, existiu uma divisão equilibrada de opiniões, com a maioria, 57,1% a classificar como muito importante e 42,9% a classificar como importante. No grupo 110, a maioria dos inquiridos, 60% considera muito importante e 40% considera importante.

Da análise destes resultados, resulta que o que reúne maior consenso dos dois grupos de docentes inquiridos como muito importante na comunicação dos líderes é a capacidade de estes selecionarem a informação mais relevante de forma a que a informação quando chegue até si já tenha passado por um crivo mais apertado e que direcione para o que efetivamente importa, a simplificação dos meios de comunicação, o fomento do trabalho de equipa, a necessidade de ser desenvolvido um trabalho colaborativo e cooperativo é apontado como fundamental.

De facto, e considerando as respostas ao questionário e as respostas das entrevistas, um líder comunicador pode ser um fator diferenciador, ao estabelecer um diálogo constante,

construtivo, ao efetuar uma abordagem às questões que surjam de forma assertiva, estando presente e pronto para ouvir os outros.

Ao mesmo tempo, deve ser um líder que se procure reinventar, procurando mais e melhores estratégias de comunicação para que consiga chegar e transmitir a informação a todos os envolvidos e, caso não o consiga fazer, dado que por vezes conciliar diferentes tarefas e metas é difícil, deve procurar delegar funções em quem considerar competente para tal.

Posto isto, procurou-se que os docentes inquiridos caracterizassem a comunicação da sua Coordenadora de Departamento com vista a aferir que tipo de comunicação é estabelecida e se, no final, é ou não satisfatória, para tal, veja-se a tabela abaixo com os resultados.

Tabela 10 - Caracterização da comunicação da coordenadora

		grupo 100 %	grupo 110 %	Total %
p11_1 Ele(a) transmite confiança e liberdade para comunicar sobre diversos assuntos.	tendo a discordar	3,4%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	3,4%	3,4%	6,8%
	concordo	31,0%	24,1%	55,1%
	concordo totalmente	10,3%	24,1%	34,4%
p11_2 A conversa raramente é proveitosa.	discordo totalmente	10,3%	31,0%	41,3%
	discordo	20,7%	20,7%	41,4%
	tendo a discordar	6,9%%	0,0%	6,9%%
	tendo a concordar	3,4%	0,0%	3,4%%
	concordo	6,9%	0,0%	6,9%%
p11_3 Fico muito insatisfeito(a) com as nossas conversas.	discordo totalmente	13,8%	27,6%	41,4%
	discordo	24,1%	20,7%	44,8%
	concordo	10,3%	0,0%	10,3%
	concordo totalmente	0,0%	3,4%	3,4%
p11_4 Ele(a) demonstra que entende a minha opinião e que a leva em consideração.	tendo a discordar	6,9%	0,0%	6,9%
	tendo a concordar	3,4%	6,9%	10,3%
	concordo	34,5%	24,1%	58,6%
	concordo totalmente	3,4%	20,7%	24,1%
p11_5 Ele(a) expressa um grande interesse no que tenho a dizer.	discordo	3,4%	0,0%	3,4%
	tendo a discordar	3,4%	0,0%	3,4%
	tendo a concordar	13,8%	10,3%	24,1%

	concordo	24,1%	20,7%	44,8%
	concordo totalmente	3,4%	20,7%	24,1%
p11_6 Ele(a) faz-me sentir incluído(a) no grupo/equipa.	tendo a concordar	0,0%	6,9%	6,9%
	concordo	41,4%	24,1%	65,5%
	concordo totalmente	6,9%	20,7%	27,6%
p11_7 Ele(a) consegue adaptar o seu estilo de comunicação consoante a situação que lhe é exposta.	tendo a concordar	10,3%	3,4%	13,8%
	concordo	31,0%	31,0%	62,1%
	concordo totalmente	6,9%	17,2%	24,1%
p11_8 Ele(a) ao comunicar, passa as informações de forma clara.	discordo totalmente	0,0%	3,4%	3,4%
	tendo a concordar	6,9%	3,4%	10,3%
	concordo	24,1%	24,1%	48,3%
	concordo totalmente	17,2%	20,7%	37,9%
p11_9 Ele(a) adota frequentemente uma postura autoritária e inflexível.	discordo totalmente	13,8%	31,0%	44,8%
	tendo a concordar	13,8%	20,7%	34,5%
	concordo	10,3%	0,0%	10,3%
	concordo totalmente	10,3%	0,0%	10,3%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado

Sobre se a coordenadora de departamento transmite confiança e liberdade para que possam com ela comunicar sobre os mais diversos assuntos, no grupo 100, 31,0% concorda e 10,3% concorda totalmente e no grupo 110, 24,1% concorda e concorda totalmente.

Quanto a se a conversa estabelecida é raramente proveitosa, no grupo 100, 20,7% discorda, 10,3% discorda totalmente e 6,9% concorda, já no grupo 110, 31% discorda totalmente e 20,7% discorda.

Sobre se após as conversas estabelecidas, nos docentes reina a insatisfação, no grupo 100, 24,1% discorda, 13,8% discorda totalmente e 10,3% concorda. No grupo 110, 27,6% discorda totalmente, 20,7% discorda e 3,4% concorda totalmente.

Quanto a, se a coordenadora de cada departamento, demonstra entender e levar em consideração a opinião dos docentes, no grupo 100, 34,5% concorda, 6,9% tende a discordar e 3,4% tende a concordar ou concorda totalmente, já no grupo 110, 24,1% concorda, 20,7% concorda totalmente e 6,9% tende a concordar.

Relativamente a, se a coordenadora de cada departamento, demonstra interesse no que tenho a dizer, no grupo 100, 24,1% concorda, 13,8% tende a concordar e 3,4% discorda ou

tende a discordar. No grupo 110, 20,7% concorda ou concorda totalmente e 10,3% tende a concordar.

Sobre se a coordenadora os faz sentir incluídos no grupo/equipa, o grupo 100, 41,4% concorda e 6,9% concorda totalmente, já no grupo 110, 20,7% concorda totalmente e 24,1% concorda.

Quanto a se consegue adaptar o seu estilo de comunicação consoante a situação que lhe é exposta, no grupo 100, 31% concorda, 10,3% tende a concordar e 6,9% concorda totalmente, já no grupo 110, 31% concorda, 17,2% concorda totalmente e 3,4% tende a concordar.

Relativamente a se ao comunicar transmite as informações com clareza, no grupo 100, 24,1% concorda, 17,2% concorda totalmente e 6,9% tende a concordar, já no grupo 110, 24,1% concorda, 20,7% concorda totalmente e 3,4% tende a concordar.

Por último, se a coordenadora de cada departamento adota frequentemente uma postura autoritária e inflexível, no grupo 100, 13,8% discorda totalmente ou tende a concordar e 10,3% concorda ou concorda totalmente, já no grupo 110, 31% discorda totalmente e 20,7% tende a concordar.

Neste seguimento, foi mais uma vez feito o necessário contraponto, com vista a perceber como é que os líderes entrevistados avaliam e caracterizam a comunicação da coordenadora (neste caso de dois departamentos).

Os entrevistados, referiram que a coordenadora é uma pessoa disponível, próxima com quem se pode contar em qualquer momento e que também tenta orientar e levar os elementos que coordena a um bom desempenho. Além disso, tenta estabelecer uma boa comunicação com todos os elementos, mostra-se disponível para ouvir, aceitar sugestões de melhoria, apoiar na resolução de problemas e transmitir as preocupações de todos.

Referiram também que os coordenadores de departamento, estão sempre presentes na vida da escola e comunicam frequentemente com os seus colegas de departamento.

Todos os coordenadores de departamento são muito diferentes uns dos outros, uns são mais autoritários, outros são mais atentos e estabelecem uma comunicação mais simples e informal. Ressalvam ainda que se o coordenador foi eleito pelo seu grupo, alguma característica tem de ter para que os elementos do Departamento o tivessem elegido, afinal, como se sabe os coordenadores são eleitos pelos membros do Departamento, são propostas três pessoas pelo diretor e dessas três pessoas, o grupo ou o departamento elege, o que cria uma maior aceitação.

Tendo em consideração a caracterização que os inquiridos e também os entrevistados efetuaram das coordenadoras (no caso de dois Departamentos), e ainda que cada uma, consoante a sua personalidade e o grupo que dirige, tenha um estilo de liderança, pode dizer-se que parecem reunir algum consenso, pelo menos, ao serem identificadas como pessoas

disponíveis, próximas, com quem se pode contar e que orientam eficientemente os elementos que coordenam, aproximando-se das características que já foram sublinhadas como pertencendo a um bom líder.

Por conseguinte, mais uma vez é notada e destacada a necessidade de diálogo constante, pois como refere Nassar (2003, p. 35), o que mais importa é que os processos de comunicação que sejam estabelecidos, assentem no “diálogo e nos fluxos de informação ascendentes (...) e horizontais (...). Processos que sejam reflexo de uma cultura de participação e de lideranças democráticas, que promovam os trabalhadores de modo que estes passem de espectadores a agentes desses processos”.

A par disso, importa alerta que existirão sempre outros fatores que vão influenciar o tipo de atuação e de comunicação que consegue ser realizada pelos líderes intermédios, pois, como menciona Harris (1999), a eficácia dos departamentos curriculares se deve não só à ação dos coordenadores de departamento, mas também às suas características individuais. (citado in Canas, M. F. S. 2011, p. 30).

Por conseguinte, ainda que se possa identificar as características que devem pautar a conduta de um bom líder e que se realce a preponderância que uma eficiente comunicação tem para que se consiga que todos os envolvidos envidem esforços para a prossecução de um fim comum, como foi salientado por um dos entrevistados, o estilo de liderança adotado estará sempre intrinsecamente ligado à personalidade de cada um dos líderes e a sua formação tida até ao momento, ainda que possa ser trabalhada ou moldada na perspetiva de melhoria, e dependerá ainda sempre das características que detêm aqueles às quais a sua liderança se dirige.

CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. MEDIDAS PARA A RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

Tendo como referencia a questão de partida: De que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB, num Agrupamento de Escolas? e após uma análise e reflexão, será de todo conveniente, designar um conjunto de medidas que possam orientar no esboço de um projeto de intervenção que nos propomos realizar.

Na investigação realizada foram colhidos dados das lideranças de topo, lideranças intermédias (coordenadores de departamento) e docentes. Com base nessas informações e focando-nos fundamentalmente nas dificuldades referidas e nas sugestões e alternativas de melhoria referenciadas pelos auscultados, definiremos e orientaremos um projeto de intervenção.

No seguimento dos elementos recolhidos, surgem como principais problemas diagnosticados pelos inquiridos, os seguintes: fraca capacidade de ouvir a opinião do outro ou de responder a questões sem emitir juízos de valor; comunicação morosa; o grupo não procura comunicar entre si para analisar a comunicação enviada pelo que nem sempre é feita a mesma leitura; o contacto é feito apenas nas reuniões de departamento; falta de comunicação; ser imparcial, haver muitos papéis burocráticos ficando pouco tempo para a comunicação; dispersão de muitos assuntos na reunião; dificuldade em aceitar as comunicações, por parte de quem as recebe e falta de compreensão entre a equipa.

A partir da revisão de literatura e da recolha, análise e interpretação de dados da pesquisa, obtidos através das entrevistas e questionários e no sentido de melhorar a comunicação interna, mais especificamente a forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB, num Agrupamento de Escolas - estudo de caso, proponho-me fazer uma proposta de um Guia de Boas Práticas.

Consideramos ser importante que exista um Guia de Boas Práticas.

Consideramos que também seria importante, existir no horário um tempo definido para o trabalho colaborativo/reuniões no Departamento da educação pré-escolar, uma vez que o trabalho colaborativo e o diálogo formal /informal entre os professores da escola constituem uma base sólida capaz de incentivar a melhoria. Assim, formar escolas enquanto comunidades, transformando a cultura escolar individualista numa cultura de colaboração, é entendido como um dispositivo para aprender e resolver problemas, para construir uma cooperação na escola ou uma via de desenvolvimento profissional dos seus membros.

Promover as relações comunitárias bem como um sentido de trabalho em comunidade transformou-se há décadas numa linha clara para atingir a melhoria (Bolívar, 2012).

Seria também importante, a elaboração de um Plano de Formação por parte do Agrupamento de Escolas e o Centro de Formação, relacionado com a comunicação, para as lideranças intermédias/coordenadores de departamento.

De seguida, será explicado em detalhe em que consiste o Guia de Boas Práticas os seus objetivos e a sua relevância para a área da comunicação interna em contexto escolar.

Pensamos que será importante escutar o principal público-alvo, os docentes líderes e os docentes liderados, dar-lhes a conhecer o projeto, para aferir a sua concordância ou discordância, e para que possam também nele participar. No entanto pensamos que o momento mais oportuno para a implementação do Projeto de Intervenção seria no início do ano letivo, para que desde o início se procure melhorar e incrementar um maior espírito de trabalho de equipa e de comunicação entre líderes e liderados. A avaliação seria através de um questionário com vista a avaliar a sua aplicabilidade, os resultados conseguidos e a reformular, caso necessário.

É de salientar que as boas práticas que serão apresentadas no Guia, serão guias e orientações gerais que podem ser aplicadas ou apenas servir de inspiração para os profissionais, do Agrupamento de Escolas, deste estudo.



GUA DE BOAS PRÁTICAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Mestranda: Maria da Conceição Prates de Oliveira Almeida

Escola Superior de Educação de Santarém

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

ÍNDICE

Introdução	3
Público-Alvo	3
Objetivo	3
Comunicação Interna e Liderança	4
Princípios Básicos	5
1. PRIORIZAÇÃO DOS COLABORADORES	5
2. CONHECER A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS	6
3. ENVOLVER A LIDERANÇA	7
4. ESCUTA ATIVA	8
Cada Organização é Única!	9
Boas práticas	10
Notas finais	11

INTRODUÇÃO

A comunicação, desde sempre representou um instrumento fundamental para que os seres humanos se conseguissem relacionar, interagir, dialogar uns com os outros. Ao longo dos tempos, foram sendo desenvolvidos e melhorados os meios de comunicação, com que hoje contamos e usamos diariamente.

A comunicação está em tudo o que fazemos, em diversos registos e em diversos contextos organizacionais, designadamente em contexto escolar.

É, por isso, essencial que reflitamos acerca de como se processa a comunicação na escola, e de como é feita a transmissão de informação dentro da comunidade educativa.

Será que em ambiente escolar, a comunicação é eficaz?

PÚBLICO-ALVO

Este guia dirige-se às lideranças de topo, lideranças intermédias, docentes ou interessados na área da comunicação interna.

OBJETIVO

Este guia, visa partilhar boas práticas em comunicação interna, direcionando os profissionais, sobre como melhorar a comunicação interna, para que esta seja mais eficaz e contribua para o sucesso na organização educacional.

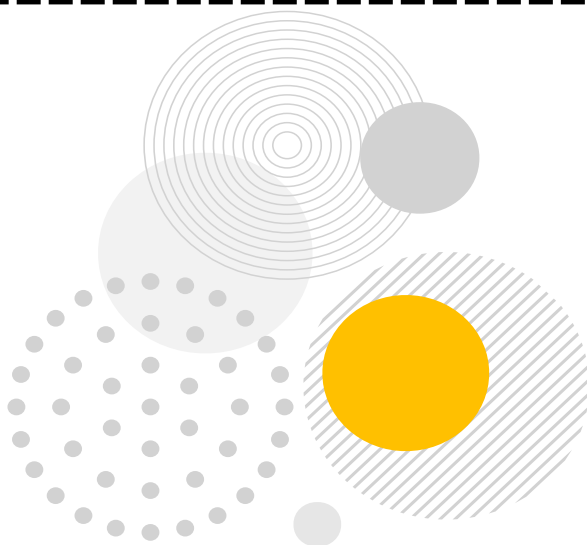
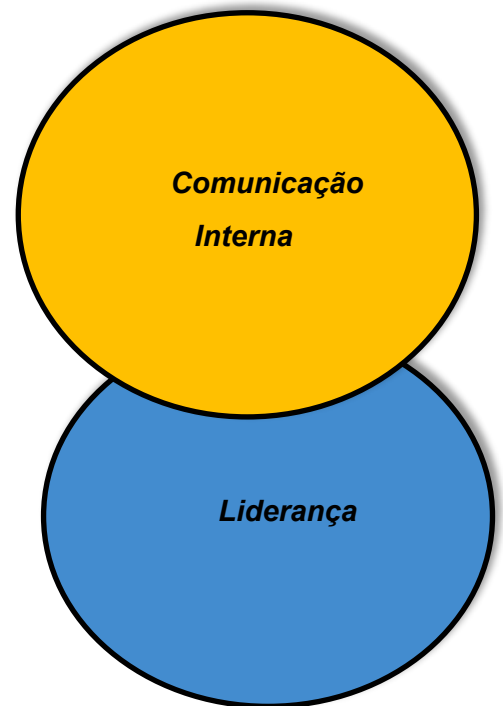


A qualidade e eficácia da comunicação interna é um fator a ter em conta para o sucesso de uma organização. Quanto melhor for a comunicação, melhor se conseguirá refletir, a cultura e clima de uma organização, o que fortalecerá as relações que nela se estabelecem.

A comunicação reside na transmissão e partilha de informações relevantes e estratégicas num contexto organizacional. Essa troca pode ser feita entre líderes e liderados e vice-versa ou entre colaboradores de um mesmo patamar hierárquico.

A comunicação interna transcende aquilo que é verbalizado. Tem também a ver com os comportamentos, as atitudes e componente emocional. Atua muitas vezes com a finalidade de mediação, criando elos entre as pessoas e a organização, através da partilha de informações.

Comunicação e liderança são conceitos que estão intrinsecamente interligados entre si, dado que uma comunicação eficaz, assertiva e que promove a escuta ativa é fulcral para uma liderança efetiva.



“

“Consciente do poder das palavras, um bom comunicador é prudente nas suas conversas. Pensa tudo o que diz, não diz tudo o que pensa”.

(Estanqueiro, 2022)

PRINCÍPIOS BÁSICOS

Enquanto as boas práticas integram recomendações que poderão ou não ser adequadas numa organização, os princípios básicos são transversais à prática da comunicação interna, logo o seu cumprimento é essencial para o sucesso da função.

1. Priorização dos colaboradores

Em todas as organizações, os colaboradores devem ser vistos como a personagem principal. Isto é, além do sucesso depender do trabalho e bom desempenho dos colaboradores, estes são a cara e a personificação dos valores da organização.

É fundamental, que sejam conhecedores, do que ocorre na organização e que sintam a confiança e a valorização dos seus líderes, pois só assim, poderão estar motivados para o desempenho da sua função.

2. Conhecer a organização e as pessoas

Conhecer a organização e as pessoas é um investimento valioso que contribui não apenas para o seu sucesso pessoal, mas também para o sucesso geral da equipa e da organização. Essa compreensão profunda cria uma base sólida para uma comunicação interna eficaz e bons relacionamentos.

Ter uma visão e compreensão clara sobre fatores que podem afetar negativamente a organização, são pontos essenciais para uma resposta rápida e eficaz a possíveis desafios que possam surgir.

3. Envolver a liderança

No que diz respeito aos líderes, estes devem ser, por um lado, fontes credíveis dentro da organização e por outro, ser percebidos como tal pelos colaboradores, devem para isso, além de dar o exemplo, mostrar - se participativos e detentores também de iguais deveres.


É também importante que existam comunicações regulares em nome da organização, demonstrando que existe transparência, assim como a abertura para o diálogo entre líderes e colaboradores. Desta forma, os colaboradores sentem que são ouvidos e que podem intervir nos mais diversos assuntos.

4. Escuta ativa

É necessário ouvir a organização, ouvir os líderes e, principalmente, ouvir os colaboradores, de forma a facilitar a identificação de possíveis problemas e poder atempadamente encontrar soluções.

Saber dialogar, implica escutar com atenção e falar com clareza, para que os interlocutores compreendam o que cada um pensa, sente e quer. É um bom hábito procurar compreender o outro, antes de querer ser compreendido.

Manter os colaboradores informados sobre o seu trabalho e sobre a sua organização fará com que estes sintam que fazem parte da mesma, motivando - os assim a colocar as suas energias em prol dos objetivos organizacionais. Escutar com empatia, melhora as relações interpessoais.



Apesar de com o presente Guia, se pretender dar algumas diretrizes que podem fazer a diferença na comunicação interna de uma organização, há que atentar que cada organização é única e a forma como se estabelecerá o seu processo comunicacional, também o será.

São múltiplos os fatores, que podem interferir ou modificar a comunicação interna de uma organização, designadamente a sua cultura, clima e estilos de liderança.

Pode tornar-se um desafio, definir um modelo de gestão de comunicação interna, que possa ser aplicado a diferentes organizações e de forma bem-sucedida.

Como tal, optou-se por apresentar possíveis boas práticas, que constituem dicas, com vista a melhorar a eficácia da comunicação interna.

CADA ORGANIZAÇÃO É ÚNICA!



BOAS PRÁTICAS

Para entender melhor a comunicação no ambiente de trabalho e a como empregá-la de forma efetiva, eis algumas dicas práticas para agilizar esse processo tão importante.

- Maior capacidade de escuta sem críticas e sem juízos de valor.
- Observar atentamente o que o outro fala, seus gestos, expressões faciais e entrelinhas, (Por vezes ouvimos, mas não entendemos a mensagem transmitida).
- Ouvir atentamente e tentar entender melhor as opiniões do outro. Esperar que o outro termine e iniciar sua resposta como exemplo: “Compreendo seu ponto de vista, mas acredito que...”.
- Proporcionar algum tempo para a reflexão, em conjunto, acerca dos assuntos expostos.
- Haver mais confiança e empatia pelo colega.
- Mais tempo para partilha e troca de experiências.
- Ter menos trabalho no Agrupamento e poder ir mais vezes aos estabelecimentos onde se encontram os docentes.
- Existir uma periodicidade mais regular de reuniões em que se possam analisar casos difíceis e pedagogias/estratégias a utilizar nos diferentes grupos.
- Dar diretrizes bem direcionadas para que não existam dúvidas.
- Tentar obter um feedback sobre o que o outro entendeu, com uma pergunta de encerramento, que resuma a sua mensagem.
- Organizar tempos de partilha no Departamento.
- Existir no horário, um tempo definido para o trabalho colaborativo/reuniões no Departamento da educação pré-escolar, uma vez que o trabalho colaborativo e o diálogo formal/informal entre os docentes da escola constituem uma base sólida capaz de incentivar a melhoria.
- Elaboração de um Plano de Formação por parte do Agrupamento de Escolas e o Centro de Formação, relacionado com a comunicação, para as lideranças intermédias/coordenadores de departamento.

NOTAS FINAIS

Este Guia de Boas Práticas, foi construído a partir de uma revisão de literatura acerca da comunicação interna (Estanqueiro, 2022), mas, sobretudo, tendo em conta os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário aos docentes da educação pré-escolar e aos docentes do 1º CEB e através das entrevistas efetuadas às estruturas de liderança do Agrupamento de Escolas.

É possível ter uma comunicação interna eficaz e que seja capaz de motivar os colaboradores, envolver os líderes e dinamizar os canais de comunicação, para que sejam alcançados as metas e os objetivos estabelecidos.

Para que a comunicação interna possa continuar a melhorar os seus resultados é fundamental que, os profissionais e as próprias organizações partilhem mais sobre as suas opiniões e perceções acerca da comunicação interna, contribuindo assim para a melhoria na cultura de uma organização.

CONCLUSÃO

Dentro do contexto de qualquer organização, dotada de uma cultura e clima próprios, deparamo-nos sempre com uma liderança que desempenha um papel fundamental na sua construção. Isso ocorre porque uma organização não se resume apenas a um grupo de indivíduos que a constitui por meio do trabalho, mas também incorpora as características individuais dessas pessoas, requerendo, assim, orientação, direcionamento e motivação - responsabilidades inerentes a um líder eficaz.

Para que uma liderança se estruture e fortaleça, é necessária uma valiosa aliada: a comunicação.

Um bom líder tem de ser um comunicador eficaz, demonstrando capacidades de escuta ativa e evidenciando empatia pela posição em que se encontra o outro; só assim é possível identificar os desafios e as imperativas mudanças que têm de ser levadas a cabo dentro de uma organização.

Face ao exposto, e focando-nos especificamente no meio escolar enquanto organização, o presente estudo procurou analisar como as lideranças nas escolas são efetivadas, ou deveriam ser, destacando a importância da comunicação assertiva, eficaz, capaz de chegar transversalmente a todos os seus destinatários; o que é imprescindível para o sucesso do trabalho desenvolvido e para alcançar objetivos comuns previamente estabelecidos.

Deste modo, o presente estudo teve como finalidade perceber e descrever como os coordenadores de departamento e líderes intermédios operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico, num Agrupamento de Escolas.

No âmbito do desenvolvimento desta investigação, que visa recolher informação relevante sobre liderança, designadamente, lideranças intermédias e comunicação na organização escolar, foi necessário estabelecer previamente as metodologias e técnicas a aplicar para a prossecução desse objetivo. Optou-se pelo estudo de caso, focalizando a pesquisa num Agrupamento de Escolas, nas suas lideranças e no modo como a comunicação é conduzida com os grupos de docentes.

Previamente, foi realizada uma revisão da literatura para enquadrar as principais temáticas em discussão, nomeadamente, a liderança e a comunicação, conceitos indissociáveis, e, posteriormente, de acordo com a natureza da pesquisa efetuou-se uma abordagem metodológica mista, de natureza qualitativa com recurso a entrevistas e de natureza quantitativa com recurso a questionários.

Sem prejuízo da análise de documentos institucionais, como o Projeto Educativo do Agrupamento, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas às lideranças de topo e intermédias com vista a melhor aferir a sua perceção e avaliação sobre o desempenho do

cargo, sobre quais as características que enformam a sua liderança e sobre a forma como comunicam com os respetivos grupos de docentes, ao mesmo tempo, que apontavam os principais desafios e dificuldades que se lhes apresentam.

A par disso, foram também efetuados inquéritos por questionário, dirigidos aos grupos de docentes da educação pré-escolar e do 1º ciclo, com vista a compreender como percebem os seus líderes, como avaliam e descrevem a forma como lhes é transmitida informação relevante.

Nestes termos, a análise das entrevistas e dos questionários possibilitou dar resposta aos objetivos inicialmente propostos. Destacam-se, em particular, a compreensão da relevância do líder no contexto da dinâmica organizacional, a identificação da perceção das lideranças, lideranças intermédias e docentes acerca da importância da comunicação na organização escolar de um Agrupamento de Escolas, a compreensão do processo comunicativo em Departamento Curricular, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo e identificar as principais características de um líder comunicador.

Relativamente às entrevistas realizadas com os líderes, é possível inferir que consideram ter desempenhado eficazmente o seu cargo, destacando a sua aceitação tanto pelos liderados quanto pela comunidade educativa. Afinal, a efetividade e eficácia de uma liderança dependem significativamente da aceitação por parte dos que a rodeiam e do reconhecimento de um conjunto de características essenciais.

Procurou-se identificar, a partir da informação recolhida, aspetos que poderiam constituir fragilidades, passíveis de melhoria; neste sentido, propúnhamo-nos apresentar eixos orientadores de projeto de intervenção a desenvolver.

Sintetizando os principais resultados a que foi possível chegar, os entrevistados sublinharam algumas características cruciais de um bom líder. Destacam-se a pronta disponibilidade para ouvir e resolver situações mais problemáticas, capacidade para dialogar com objetividade e assertividade, através de múltiplos canais de comunicação, tendo em mente que uma transmissão excessiva de informação pode ser contraproducente.

Os entrevistados identificaram também os principais desafios que enfrentam no desempenho dos seus cargos de liderança, incluindo a excessiva burocracia, a dependência e condicionantes oriundas da Tutela, a grande quantidade e diversidade de assuntos que têm de dar resposta, a dificuldade na comunicação adaptada a diferentes personalidades.

Em contrapartida, os inquéritos realizados junto dos grupos de docentes, proporcionaram uma perceção positiva em relação aos líderes intermédios e o seu desempenho. Globalmente, os docentes consideram que os líderes intermédios procuram manter uma proximidade efetiva e sentem que podem com eles estabelecer facilmente uma relação comunicativa, seja através de reuniões de departamento, por email ou telefonicamente.

Os inquiridos destacaram ainda que, apesar de notarem que existe abertura e liberdade para partilharem as suas opiniões, por vezes o tempo é escasso; as exigências que se colocam ao trabalho desenvolvido diariamente, acentuadas pela elevada burocracia, tornam difícil a concretização dessa partilha.

Ao identificarem alguns problemas dos seus líderes, nomeadamente o excesso de burocracia, dificuldade de coordenação da gestão pedagógica com a gestão administrativa, excesso de reuniões e, por vezes, pouco propícias à discussão de todos os assuntos relevantes devido à limitação de tempo, os docentes inquiridos sugeriram diversas melhorias para fortalecer a relação com as suas lideranças. Entre essas sugestões, destacam-se a necessidade de redução das burocracias, a criação de mais espaços e tempos para a partilha de experiências, bem como uma comunicação mais clara e aberta.

Apesar da chamada de atenção para alguns obstáculos e desafios, os resultados obtidos sugerem que a forma como a comunicação entre os líderes intermédios e os docentes da educação pré-escolar e os docentes do 1º CEB é operacionalizada está num bom caminho, sendo percecionada positivamente.

Entre as questões críticas a considerar, no que diz respeito à liderança, destaca-se o facto de a ação dos líderes se encontrar fortemente sujeita ao cumprimento de orientações da Tutela; a elevada carga administrativa e burocrática que enfrentam consome consideravelmente o seu tempo, resultando em morosidade na resposta a situações que lhe são apresentadas com repercussão na eficácia da sua comunicação.

Desta forma, para garantir a eficácia da comunicação na comunidade educativa, é essencial que todos tenham acesso a informações claras, fidedignas e relevantes para o funcionamento da organização. O que só é passível de ser alcançado através da existência de uma comunicação explícita, objetiva e assertiva, focada nos aspetos essenciais, com simplificação dos meios de comunicação, estímulo ao trabalho em equipa, com delegação de tarefas e promoção do trabalho colaborativo e cooperativo.

Porém, importa recordar que existem vários estilos de liderança, cada um acompanhado pela sua forma de comunicação específica. Liderança e comunicação, estão intrinsecamente ligados à personalidade de cada líder e à sua formação; ainda que a capacidade de liderança não tenha de ser uma característica inata e possa ser aprendida e desenvolvida, é crucial reconhecer a diversidade de abordagens e estilos existentes.

Pelo exposto, torna-se imperativo que os líderes encontrem o seu estilo de liderança e desenvolvam competências para comunicar, motivar, incentivar e influenciar aqueles que os rodeiam. Embora essa abordagem possa depender das características individuais de cada líder, não se desvincula da necessidade de aprendizagem contínua e atualização constante, para aprimorar o desempenho das suas funções.

Assim, como parte integrante de um projeto de intervenção, foi concebido um Guia de Boas Práticas com vista a oferecer sugestões que possam contribuir para melhoria das práticas de liderança, especialmente no que concerne à comunicação interna nas organizações.

A elaboração do Guia de Boas Práticas fundamentou-se não apenas numa revisão de literatura, mas sobretudo nos resultados obtidos através dos inquéritos por questionário aos docentes da educação pré-escolar e aos docentes do 1º CEB e através das entrevistas efetuadas às estruturas de liderança do Agrupamento de Escolas.

Diversos princípios foram identificados como essenciais para o estabelecimento adequado da comunicação numa organização, designadamente a priorização dos liderados e das necessidades da organização, o desenvolvimento da escuta ativa e a capacidade de se colocar no lugar do outro. Estes princípios nortearam a redação do Guia de Boas Práticas.

Em última análise, a comunicação é um fator-chave a ter em conta para o sucesso de uma organização; quanto mais eficaz for a comunicação, melhor será a capacidade de refletir a cultura e o clima organizacional, fortalecendo, necessariamente, as relações que nela se estabelecem, entre líderes e liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostinho, A.M.N. (2014). *Liderança Transformacional/Transacional: Que impacto no Cinismo Organizacional?* Instituto Politécnico de Lisboa-Escola Superior de Comunicação Social.
<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4655/1/ANDREIA%20AGOSTINHO%205677.pdf>
- Alves, C. (2017). *O papel da comunicação na liderança*.
Linkedin. <https://pt.linkedin.com/pulse/o-papel-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-na-lideran%C3%A7a-carlos-alves>
- Amorim, S.; Cabral, I.; Alves, J. M. (2019). *As escolas fazem a diferença: o papel das lideranças e da cultura escolar*. Investigar em Educação - IIª Série, Números 9/10.
- Amorim, S., Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). Culturas escolares, lideranças e resultados: apresentação de resultados de um estudo de caso duplo. *Revista Portuguesa De Investigação Educacional*, (Especial).
<https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8504>
- Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, (2016). *Boas Práticas de Comunicação Interna nas Organizações*.
- Baptista, M. M. (2021). *Relação entre liderança comunicação interna simétrica e comprometimento organizacional - estudo de caso*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. [https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/13346/1/VF_%20BAPTISTA Mariana MCO%20%20%201 de1 2022.pdf](https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/13346/1/VF_%20BAPTISTA%20Mariana%20MCO%20%20%201%20de1%202022.pdf)
- Barroso, J. (2008), *Parecer ao Projeto de Decreto-Lei 771/2007-ME - "Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário"*. <https://docplayer.com.br/6277009-Joao-barrosoparecer-projecto-de-decreto-lei-771-2007-me.html>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bass, B., Avolio, B. (1999). *Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ*, California.
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, RJ.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>
- Bento, A. (2008). *Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. In Costa, J.; Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10400.13/55>.

- Bernardes, M. S. S. (2008). *Liderança e Modelos de Gestão em Contexto Escolar*. Dissertação orientada pelo Prof. Doutor António Martins para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Fundação Bissaya Barreto. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29017>
- Bernardo, E. M. P. C. (2022). *O impacto da perceção sobre a eficácia da liderança e sobre os níveis de inteligência emocional dos líderes na satisfação dos colaboradores em contexto laboral*. ISG - Business & Economics School. Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41835/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20Bernardo%20Costa.pdf>
- Bloom, C. (2021). *Princípios básicos da comunicação interna*. Artigos. <https://bloomcast.pt/aimportancia-da-comunicacao-interna/>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Botelho, J.C.; Krom V. (2010). *Os estilos de liderança nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, Vale do Paraíba*. https://www.inicepq.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
- Brito, L. (2012). *Pequeno Guia de Inquérito por Questionário*. IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos. http://www.iese.ac.mz/mongov/files/IESE_PequenoGuia.pdf.
- Caiado, R. S. S. (2012). *Liderança(s): entre desafios e limitações*. Mestrado em gestão / mba. Universidade Aberta.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar Évora*. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/23/CAP%c3%8dTULO%20IV_A%20LIDERAN%c3%87A%20ESCOLAR.pdf
- Campenhoudt, L.C; Marquet, J. e Quivy, R. (2019), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição, Lisboa: Gradiva <https://www.studocu.com/pt/document/escolasuperior-de-comunicacao-social/analise-social/quivy-van-campenhoudt-manual-deinvestigacao-em-ciencias-sociais/11358752>.
- Campos, K. (2022). *15 características de um líder eficaz e como desenvolver*. Poder da Escuta Corporativa. <https://www.poderdaescuta.com/caracteristicas-de-um-lider/>
- Canas, M. F. S. (2011). *A voz do Coordenador de Departamento Curricular: percepções e práticas no exercício da função*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação Universidade de Coimbra. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18017/1/Tese_F%c3%a1timaCanas.pdf
- Carapeto, C. & Fonseca, T. (2006). *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação. Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, S. A. S. (2021). *Cultura Organizacional e Liderança Escolar-Relatório de Projeto*. Mestrado em Ciências da Educação- Gestão Escolar. Instituto Politécnico de Leiria. <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/6784/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Projeto%20Susana%20Carvalho.pdf>

- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. <https://pt.slideshare.net/LuizFelipe925640/teoria-geral-da-administracao-chiavenatopdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, Editora Campus.
<https://pt.linkedin.com/pulse/estilos-de-lideran%C3%A7a-em-projetos-roberonmello-de-vargas>
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8°. Ed. São Paulo: Atlas.
- Costa, R. M. G. (2000). *Teoria de Traços de Personalidade - Dinâmicas e Coaching*. Faculdade de Desporto Universidade do Porto.
<https://dinamicasecoaching.webnode.pt/lideran%C3%A7a/teorias%20da%20lideran%C3%A7a/>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R, e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª edição revista e atualizada; Lisboa; Editora RH, Lda.
- Damião, P. C. M. A. (2013). “Cultura organizacional e liderança num agrupamento de escolas- Estudo de caso sobre as representações de professores”. ISEC-Instituto Superior de Educação e Ciências. <https://core.ac.uk/download/pdf/62697261.pdf>
- Decreto-lei 75/2008, de 22 de abril. *Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. *Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-0702*. Lisboa: Ministério da Educação e da Ciência.
- Devesa, L. M. (2016). “A importância da comunicação no contexto organizacional”. Instituto Politécnico de Setúbal- Escola Superior de Ciências Empresariais.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%aancias%20Empresariais.pdf
- Drucker, P. (2004). *A Gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural, Sociedade Editorial e Livreira, Lda.
- Estanqueiro, A. (2022). *Saber Lidar com as Pessoas, Princípios da Comunicação Interpessoal*. Lisboa: Editorial Presença.
- Fachada, O. (2014). *Liderança - A prática da Liderança. A Liderança na Prática*. Edições Sílabo, Lda.

- Fernandes, R. M. P. (2015). *O papel do líder na melhoria da escola-Relatório de projeto*. Mestrado Gestão, Avaliação e Supervisão Escolares (gase). Instituto Politécnico de Leiria.
<https://iconline.iplleiria.pt/bitstream/10400.8/1837/1/Rui%20Fernandes%20%281130567%29%20Mestrado%20GASE%2013-15%20-%20Vs.%20Digital.pdf>
- Fraga, T. M. R. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf
- Ferreira, V. C. C. G. N. (2019). *Comunicação estratégica organizacional e liderança de pensamento: a relação com os colaboradores terceirizados*. Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/18941/1/2019-TRABALHO%20FINAL%20Vania%20Guerreiro%20Nascimento%20Ferreira.pdf>
- Fonseca, F. R. (2019). *A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa*. Instituto Politécnico de Coimbra - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31089/1/Florbela_Fonseca.pdf
- Fonseca, R. J. V. (2020). *Relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Universitário da Maia - Departamento de Ciências Empresariais. https://repositorio.umaia.pt/bitstream/10400.24/1894/1/Rafael%20Jorge%20Vaz%20Fonseca_30345.pdf
- Forte, D. W.; Silva, K. C. N.; Cunha, C. J. C. A; Silva, S. M. (2022). *Comunicação da liderança: gerando confiança, conexões e resultados no contexto organizacional*. XII Congresso Internacional de Conicimiento e Innovación. Ciki Monterrey, México.
<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/1345/737/4651>
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Gerhardt, T. E. e Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil - Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>
- Goleman, et al. (2002). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Grave, L.; Bastos, G. e Oliveira, I. (2018). *Lideranças e Inovação em Contextos Educativos*. Universidade Aberta.
https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/7396/4/EaD%20e%20eLearning_N%c2%ba4.pdf
- Hill, M. M. (2014). *Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos*. In Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação. Edições Húmus.
- Hunter, J. C. O (2004). *Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro, Sextante.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Ed. Caleidoscópio.

- Kunsch, M. M. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Israel, C. R. Q. (2021). *Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0*. Revista Boletim do Gerenciamento. Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG) – Escola Politécnica. <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/557/361>
- Jacobsen, A. L. (2011). *Introdução à Administração*. Departamento de Ciências da Administração - 2. Edição revisada e atualizada – Florianópolis. <https://docplayer.com.br/76020073-Introducao-a-administracao.html>
- http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente/leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_1/Introducao_ADM/material_didatico/Livro_texto.pdf
- Magalhães, M. F. b. (2021). *A liderança escolar como promotora de uma cultura de avaliação e de melhoria organizacional*. Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa. <https://run.unl.pt/handle/10362/125981>
- Mariano, D. S. C. (2013). *Gestão partilhada e comunicação numa liderança de sucesso*. Universidade do Algarve - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/5961/1/GEST%c3%83O%20PARTILHADA%20E%20COMUNICA%c3%87%c3%83O%20NUMA%20LIDERAN%c3%87A%20DE%20SUCESSO-%20.pdf>
- Martins, H. H. T. S. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. Universidade de São PauloBrasil. <https://www.redalyc.org/pdf/298/29830207.pdf>
- Martins, M. S. A. B. (2015). *A importância da Liderança para o funcionamento da Comunicação Interna numa Organização Sem Fins Lucrativos*. Instituto Politécnico de Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17645/1/MMC_disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mestrado.pdf
- Marques, C.M.C. (2019). *O diretor de turma como gestor e líder intermédio, Novos desafios*. Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/41362/1/ulfpie053496_tm.pdf
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc. <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-PersonalityA.H.Maslow.pdf>.
- Matos, B. E. F. C. (2011). *Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra*. Mestrado em Administração e Gestão Educacional. Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2016/1/Bela%20MatosMAGE.pdf>
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000. http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_Introdu%27%23o_%20%20Administra%27%23o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf
- Mendonça, D. J. M. (2013). *A influência da liderança no contexto escolar: um estudo etnográfico numa organização educativa*. Mestrado em Ciências da Educação -

- Administração educacional. Universidade da Madeira.
[https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/364/1/MestradoDeolindaMendon%
a7a.pdf](https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/364/1/MestradoDeolindaMendon%c3%a7a.pdf)
- Moller, M.; Gomes, J. (2010). *Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*. Análise Psicológica.
- Morgado, J. C. (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação* (4.a ed.). De Facto Editores.
- Moura, A. R. S. D. B. (2021). *As estruturas intermédias de gestão e supervisão: um estudo exploratório*. Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica. Escola Superior de Educação-Porto.
[http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/3149/1/Projeto%20de%20investiga
%c3%a7%c3%a3oANA%20RITA%20MOURA_julho21.pdf](http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/3149/1/Projeto%20de%20investiga%
%c3%a7%c3%a3oANA%20RITA%20MOURA_julho21.pdf)
- Nassar, P. (2003). *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli.
- Neves, L.; Coimbra, J. L. (2017). *Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português*. Revista E-Psi.
<https://revistaepsi.com/wp-content/uploads/artigos/2017/Ano7-Volume1-Artigo1.pdf>.
- Nóvoa, A. (1999). *Para uma análise das instituições escolares*. [https://silo.tips/download/antonio-novoa-para-uma-analise-das-
instituioes-escolares](https://silo.tips/download/antonio-novoa-para-uma-analise-das-instituioes-escolares).
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás.
[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof
Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf)
- Opinião RH. (2019). *4 estilos de comunicação essenciais para liderar*. Publicado pela Opinião RH. [https://opiniaorh.com/2019/12/16/4-estilos-de-comunicacao-essenciais-para-
liderar/](https://opiniaorh.com/2019/12/16/4-estilos-de-comunicacao-essenciais-para-liderar/)
- Paulillo, G. P. *Como melhorar a comunicação no ambiente de trabalho? 9 dicas simples!* Agendor blog
- Penteado, J. R. W. (1987). *Técnica de chefia e liderança*. São Paulo: Pioneira.
- Pinto, M. P. S. (2008). *Cultura Organizacional: Um contributo para a compreensão da Cultura da Escola*. Tese de Mestrado. Porto: Universidade Portucalense.
[https://repositorio.upt.pt/server/api/core/bitstreams/7695587d-77ed-4cff-
886b1ca1c02fba87/content](https://repositorio.upt.pt/server/api/core/bitstreams/7695587d-77ed-4cff-886b1ca1c02fba87/content)
- Pires, I. M. G. (2012). *Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas -estudo de caso*. Mestrado em Administração e Gestão Educacional - Universidade Aberta. Lisboa.
<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2182/1/Isabel%20Pires.pdf>
- Ramos, L. M. P. (2013). *O perfil do coordenador de departamento curricular para uma liderança persuasiva*. Universidade da Beira Interior- Ciências Sociais e Humanas.
[https://docplayer.com.br/18833212-O-perfil-do-coordenador-de-departamentocurricular-
para-uma-lideranca-persuasiva.html](https://docplayer.com.br/18833212-O-perfil-do-coordenador-de-departamentocurricular-para-uma-lideranca-persuasiva.html)

- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. 3ª Ed. Edições Sílabo.
- Roveda, V. (2010). *As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações*. Universidade de Caxias do Sul - Programa de pós-graduação em administração. <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/523/Dissertacao%20Vanessa%20Roveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos*. Evolução e actualidade. Universidade do Minho Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Braga. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf
- Sá, P., Costa, A. P. e Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*. UA Editora. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30772/3/Metodologias>
- Sakato, A. O. (2020). *Estudo dos Estilos de Liderança nas Forças Armadas de Angola*. Mestrado em gestão de empresas - universidade autónoma de lisboa "luís de camões". https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4902/1/DM_Alexandre_Oliveira_Sakato_11_1_2021.pdf
- Semedo, P. M. C. (2021). *A Influência da Liderança Carismática e da Adaptação, na Performance Adaptativa das Equipas*. Iscte Instituto Universitário de Lisboa. https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/24365/1/master_pedro_carvalho_semedo.pdf
- Sequeira, A. L. R.; Favinha, M. (2012). *A Importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas*. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8215/1/Art.pdf>
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições ASA.
- Silva, M. J. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: protagonistas, práticas e impactos*. Fundação Manuel Leão. Escola Superior de lisboa. Politécnico de Lisboa. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13308/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Suzeze_vf.pdf
- Silva, P. M. S. (2013). *A utilização das novas tecnologias na coordenação entre o órgão de gestão e as lideranças intermédias-Um estudo de caso*. Tese de mestrado em administração de organizações educativas. Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8940/1/DM_PedroSilva_2013
- Silva, L. M. S. F. (2017). *Liderança escolar e Autonomia das escolas*. Leiria: Escola Superior de Educação e Ciências Sociais Instituto Politécnico de Leiria https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2641/1/Dissertacao_Leonor%20da%20Silva.pdf
- Simões, S. (2019-2020). *A liderança dos órgãos intermédios: a coordenação do departamento do 1º ciclo*. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13308/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Suzeze_vf.pdf
- Strapazzon, T. (2017). *Influência da cultura organizacional na retenção dos Profissionais em empresas de base tecnológica na região oeste de santa catarina*. Bacharelado em administração. Universidade federal da fronteira sul - Campus chapecó. <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1528/1/STRAPAZZON.pdf>

- Thayer, L. (1979). *Comunicação - Fundamentos e Sistemas: na organização, na Administração e nas Relações Interpessoais*. (Tradução de E. Nascimento, & S. Coutinho). São Paulo – Brasil: Editora Atlas.
- Turcato, A. (2018). *7 tipos de comunicação, benefícios e como usar com clientes*. Piperun. <https://crmpiperun.com/blog/tipos-de-comunicacao/>
- Veiga, I. (2019). *A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações - Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna*. Escola Superior de Comunicação Social. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/11379/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20In%C3%AAs%20Veiga_Mestrado%20GERP.pdf
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Veríssimo, M. M. S. (2013). *O papel das lideranças intermédias na criação de um clima moral de escola*. Universidade da Beira Interior - Ciências Sociais e Humanas. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2612/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado_Supervis%C3%A3o_UBI_Manuela_Verissimo.pdf
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. https://www.academia.edu/37039179/YIN_2001_metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso

ANEXOS

ANEXO A – Draft- Pedido de Autorização ao Agrupamento

DRAFT - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO

Assunto: Pedido de autorização/colaboração para a realização do estudo com o tema “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”

Exmo. Senhor Diretor do Agrupamento de Escolas de Almeirim,

Eu, Maria da Conceição Prates de Oliveira Almeida, educadora de Infância, grupo 100, do Quadro de Escola no Agrupamento de Escolas de Almeirim, estou a frequentar o segundo ano do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém. É nesta condição de mestranda que peço autorização para realizar um estudo empírico neste Agrupamento de Escolas. Este Trabalho de Projeto subordinado ao tema “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”, tem como orientadora científica a Professora Doutora Perpétua Santos Silva, docente na ESES.

O propósito geral desta investigação decorre do levantamento de questões relacionadas com o desempenho da liderança escolar, sendo que o objetivo geral é conhecer os processos de comunicação nas lideranças intermédias, no caso coordenações de departamento da educação pré-escolar e do 1º CEB, neste Agrupamento de Escolas.

Para o alcance do objetivo geral pretendido, optou-se pelo estudo de caso, abordagem qualitativa e quantitativa com recurso a entrevistas e ao inquérito por questionário.

Assim, para concretização do estudo serão aplicados os seguintes instrumentos de recolha de dados: Realização de uma entrevista ao diretor, à subdiretora, à adjunta do diretor e às 2 coordenadoras de departamento, num total de 5 entrevistados; aplicação de um inquérito por questionário (via Google Forms) aos docentes da educação pré-escolar e aos docentes do 1º CEB. Os dados recolhidos serão unicamente utilizados para fins académicos, estando desde já assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas. A recolha de dados ocorrerá entre maio e junho de 2023.

Agradecendo, desde já, a valiosa e imprescindível colaboração, sem qual não será possível concretizar este estudo, aguardo uma resposta positiva com a brevidade possível,

Atentamente,

Maria Conceição Almeida

ANEXO B – Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

TEMA: “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”

ENTREVISTADO: Diretor/ subdiretora/ adjunta do diretor do Agrupamento de Escolas de Almeirim

OBJETIVO GERAL:

- Aferir de que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e do 1º CEB, no Agrupamento de Escolas de Almeirim.

OBJETIVOS DA ENTREVISTA:

- Identificar como é percebida, pelas lideranças, lideranças intermédias e docentes, a importância da comunicação na organização escolar de um Agrupamento de Escolas;
- Perceber de que forma se processa a comunicação em Departamento Curricular, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo;
- Conhecer os mecanismos a que a liderança recorre para que a comunicação/informação chegue aos destinatários, para que a visão e a missão da escola se cumpram;
- Identificar os comportamentos considerados mais importantes, num líder comunicador.

FORMULÁRIO PARA QUESTÕES

Parte I – Grau Académico

1.Qual o grau académico que possui?

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Pós-Graduação

Doutoramento

1.2 Como se tornou diretor, subdiretora/ adjunta do diretor deste Agrupamento?

- Há quanto tempo está nesta escola?
- Como foi nomeado para a função de diretor?
- Há quantos anos desempenha funções de diretor?

1.3 Como caracteriza o seu percurso no desempenho deste cargo?

- Como considera que é visto pela comunidade educativa?
- Como líder quais são as suas prioridades?
- Como lida com os desafios nesta escola?

PARTE II - CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA - MISSÃO, VISÃO e VALORES DO AGRUPAMENTO

- 1. De que forma incute nas lideranças intermédias/docentes um espírito conducente à concretização da sua visão de escola?**
- 2. Na sua opinião, como pode um coordenador de departamento, mobilizar o grupo de docentes para a concretização dos valores e de missão da escola?**
- 3. Quais os mecanismos a que a liderança recorre para que a comunicação/informação chegue aos seus destinatários?**

PARTE III - EFEITOS DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR

- 1. Na sua opinião, de que forma, um líder constitui um fator preponderante nas dinâmicas organizacionais?**
- 2. Explícite como é exercida, a liderança neste agrupamento?**
- 3. Na sua opinião, como pode um líder influenciar a motivação da sua equipa?**

PARTE IV - PRÁTICAS DE LIDERANÇA

- 2. Como descreve o seu estilo de liderança?**
- 3. A partir da sua experiência, o que considera importante para se ser um bom líder?**

4. Como tem sido desempenhar o papel de líder?

PARTE V- A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1. Para si, qual é importância da comunicação na organização escolar de um Agrupamento de Escolas?
2. Na sua opinião quais são as estratégias considerados mais importantes, num líder comunicador?

PARTE VI - PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

1. Como caracteriza a comunicação do/a coordenador/a com os elementos que lidera?
2. Como avalia as formas de comunicação entre a direção e os coordenadores de Departamento Curricular? E com os docentes?

Gostaria de acrescentar mais algum aspeto que considere relevante para esta investigação?

Grata pela colaboração

TIRAR APONTAMENTOS

Ficha sociodemográfica: à PARTE NUMA FOLHA SEM GRAVAR NO FIM

Qual a formação de base? Grupo de Recrutamento _____

Idade: _____

1.1 Qual o Tempo de serviço?

Tema: “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”

Objetivo Geral: Aferir de que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes da educação pré-escolar e do 1º CEB, no Agrupamento de Escolas de Almeirim.

Estratégia: Semidiretiva; os blocos temáticos da entrevista encontram-se no guião ordenados logicamente; as temáticas inventariadas dentro de cada bloco e respetivas questões servem apenas de referência para o entrevistador; levar o entrevistado à explicitação e clarificação dos seus pontos de vista, relativamente as temáticas em causa.

Blocos	Objetivos específicos	Questões	Tópicos
<p>A. Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Legitimar a entrevista, informando o entrevistado sobre a natureza e objetivos deste trabalho. - Garantir a confidencialidade dos dados. -Valorizar o contributo do entrevistado motivando a colaborar. -Pedir autorização para proceder à gravação áudio da entrevista. -Agradecer a participação. 	<ul style="list-style-type: none"> -Autoriza a gravação desta entrevista? - Deseja saber mais alguma coisa acerca deste trabalho? -Tem alguma pergunta a fazer? 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos e contexto da entrevista. - Informar acerca da finalidade da investigação, entre outras informações. - Posição do orientador da entrevista. - Confidencialidade e anonimato das informações prestadas. - Importância da participação do entrevistado importante para a prossecução do trabalho. - Definição do que se pretende pesquisar.
<p>B. Situação Profissional do entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecer a situação profissional de Diretor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Qual o grau académico que possui? -Qual o Tempo de serviço? 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e traçar o percurso profissional das estruturas de liderança.

		<p>-Como se tornou diretor deste Agrupamento?</p> <p>-Como caracteriza o seu percurso no desempenho deste cargo?</p>	
<p>C. Caracterização da liderança - missão, visão e valores do agrupamento</p>	<p>- Perceber como o líder mobiliza o grupo de docentes para a concretização dos valores e de missão da escola.</p>	<p>-Incute nas lideranças intermédias/docentes um espírito conducente à concretização da sua visão de escola? Como?</p> <p>-Na sua opinião, como pode um coordenador de departamento, mobilizar o grupo de docentes para a concretização dos valores e de missão da escola?</p> <p>-Quais os mecanismos a que a liderança recorre para que a comunicação/informação chegue aos seus destinatários?</p>	<p>- O papel assumido pelas lideranças intermédias na mobilização dos docentes em torno dos objetivos a concretizar.</p> <p>- A importância das estratégias utilizadas para que a informação seja transmitida eficazmente aos seus recetores.</p>
<p>D. Efeitos da liderança na cultura organizacional escolar</p>	<p>- Percecionar a importância do líder no contexto da dinâmica organizacional.</p>	<p>-Na sua opinião, de que forma, um líder constitui um fator preponderante nas dinâmicas organizacionais?</p> <p>-Explicita como é exercida, a liderança neste agrupamento? Como a define?</p> <p>-Na sua opinião, como pode um líder influenciar a motivação da sua equipa?</p>	<p>- A relação/conexão dos conceitos liderança e motivação.</p>
<p>E. Práticas de liderança</p>	<p>-Perceber o estilo de liderança.</p>	<p>-Na sua opinião, qual é o seu papel como líder?</p>	<p>- Definição dos vários estilos de liderança.</p>

	<p>-Identificar as características para se ser um bom líder.</p> <p>-Conhecer as estratégias utilizadas pelo líder para motivar, organizar e interagir com a equipa.</p>	<p>-Como descreve o seu estilo de liderança?</p> <p>-A partir da sua experiência, o que considera importante para se ser um bom líder?</p>	
<p>F. A comunicação no contexto organizacional</p>	<p>-Identificar a importância dada à comunicação do líder na organização escolar.</p> <p>-Identificar como pode um líder promover um bom clima organizacional no respetivo Departamento, através da comunicação.</p>	<p>-Na sua opinião quais são as estratégias considerados mais importantes, num líder comunicador?</p> <p>-Na sua opinião qual é importância da comunicação na organização escolar de um Agrupamento de Escolas?</p>	<p>- Compreensão das características de um líder comunicador.</p> <p>- A importância da comunicação na criação de um ambiente de trabalho salutar e promotor do empenhamento de todas as partes envolvidas.</p>
<p>G. Processos de comunicação interna</p>	<p>-Perceber como se processa a comunicação entre as lideranças e os docentes.</p>	<p>-Como caracteriza a comunicação do/a coordenador/a com os elementos que lidera?</p> <p>-Como avalia as formas de comunicação entre a direção e os coordenadores de Departamento Curricular? E com os docentes?</p>	<p>- Caracterização do processo de comunicação entre as lideranças e os docentes.</p> <p>- Identificação dos vários aspetos a melhorar na comunicação estabelecida entre as lideranças e os docentes.</p>

ANEXO C – Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Caro Participante,

Venho pedir-lhe que leia este pequeno texto e antes de ceder a sua autorização para participar neste estudo, coloque as questões que entender.

Esta entrevista é parte integrante de uma investigação/Trabalho de Projeto, de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém e tem como tema “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”.

Este estudo centra-se na pesquisa sobre a importância da comunicação das lideranças intermédias e tem como objetivo geral aferir de que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes do Pré-escolar e com os docentes do 1º Ciclo Ensino Básico, no Agrupamento de Escolas de Almeirim.

Para esse objetivo, necessito que responda a umas questões através de uma entrevista semiestruturada. A sua participação é muito importante. No entanto, ela é voluntária. Todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servem somente para investigação científica.

Solicito que autorize a realização de uma entrevista e que aceite fazer gravações de voz que necessito para a realização deste estudo. Solicito também a sua permissão para usar as informações e dados recolhidos neste estudo. Estará garantido o sigilo de todas as informações recolhidas. Os dados serão utilizados apenas para a elaboração e divulgação científica, respeitando o carácter confidencial. Comprometo-me a não usar, nem divulgar, o seu nome, nem nenhuma informação que o possa identificar.

Atenciosament

e Eu,

_____ autorizo a recolha de dados para a investigação. Autorizo as gravações da entrevista e declaro que não me oponho à utilização das mesmas para o seu estudo, desde que seja garantido o anonimato

Assinatura do Inquirido

ANEXO D – Grelha de Transcrição de Entrevistas

GRELHA DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS

Dimensões	Categorias	Subcategorias	Excertos das entrevistas /Unidades de registo
Percurso Profissional das lideranças	Situação profissional	Grau académico	<p>E. 1 – “Mestrado.”</p> <p>E. 2 – “Tenho licenciatura.”</p> <p>E. 3 – “Tenho o bacharelato em educação de infância, licenciatura em educação especial..., portanto um diploma de estudos superiores especializados em educação especial e tenho uma pós-graduação em administração e gestão escolar”. (p.1)</p> <p>E. 4 – “Mestrado em administração escolar”. (p. 2)</p> <p>E. 5 – “Licenciatura. A formação de base é educadora”. (p. 2)</p>
		Desempenho do cargo	<p>E. 1 – “Por convite”.</p> <p>E. 2 – “Foi por nomeação, nomeação do diretor (...) Era professora titular fiquei sem turma e depois fui nomeada como coordenadora de departamento”. E. 3 – “Bom isto foi um processo, que se iniciou eu, eu, comecei como adjunta (...) pronto isto, em 2005/ 2006. Em 2006 deu-se a fusão entre o Agrupamento de escolas de Almeirim/ Tapada e o Agrupamento de Escolas Febo Moniz..., portanto juntou-se, hamm... os dois Agrupamentos. Nessa transição fiz parte da comissão instaladora e no ano seguinte, portanto, houve eleições e fiquei já como vice-presidente na altura do Agrupamento de Escolas Febo Moniz. Em 2012, 2011/2012 começou um novo processo, que foi chamado dos Mega Agrupamentos (...) ..., portanto também fiz parte da Comissão Instaladora e depois como fiquei como subdiretora, aí já como subdiretora, que já era acho que era antes também já meio do processo a coisa era diferente, portanto desde 2012 como subdiretora do Agrupamento de Escolas de Almeirim..., portanto já integrei 3 agrupamentos 3 direções e mantenho-me até agora..., portanto este é o terceiro ano deste mandato”. (p.2)</p> <p>E. 4 – “Foi por eleição, fiz uma especialização em administração escolar, candidatei-me e os professores e assistentes operacionais elegeram-me pela primeira vez”. (p. 2)</p>

			E. 5 – “Como normalmente é... não é? Pronto..., são indicadas pela direção dois ou três nomes e depois é votado dentro do departamento e pronto!” (p. 2)
		Tempo de Serviço na escola	E. 1 – “Há 17 anos, já estava na escola antes de ir para a direção”. E. 2 – “14, 14, 18, 19..., 19 anos”. E. 3 – “Desde 2012, neste Agrupamento”. (p. 12) E. 4 – “No Agrupamento desde 1993, 30 anos...” (p. 2) E. 5 – “Então é assim, nesta escola, neste agrupamento já estou..., ah deixame pensar..., já nem sei bem, qual foi o ano que vim para cá..., pá aí há 16, 17, 18 anos por aí..., pronto!” (p. 2)
		Tempo de desempenho de funções	E. 1 – “10 anos”. E. 2 – “14..., 14,15,16...,14”. E. 3 – “11 anos”. (p. 2) E. 4 – “Há 16 anos”. (p. 2) E. 5 – “Coordenadora de departamento, já estou há 6 anos... Este é o 7º ano”. (p. 2)
	Percurso do Desempenho do cargo	Perceção sobre o desempenho do cargo	E. 1 – “Tem sido um percurso mais de análise, de perceção da organização. Nos momentos iniciais já era presidente do Conselho Geral, portanto, já tinha também alguma noção de como é que a organização funcionava. Numa tentativa de dar resposta às necessidades da organização e também perceber, ver e constatar os desafios que são colocados, portanto, tudo isto sempre em paralelo, tanto com os normativos e com as orientações ministeriais, como também pelo próprio contexto onde o agrupamento está inserido”. E. 2 – “(...) Agora o meu grau de satisfação, se calhar, já estive mais satisfeita do que do que estou hoje, tem um bocadinho a ver também com umas exigências que nos..., exigências exteriores que nos são apresentadas. Há um trabalho que eu fazia e qual eu gostava que era o de proximidade e de acompanhamento nas turmas, a supervisão que eles chamam de supervisão que eu conseguia fazer minimamente, ia a todas as salas e conhecia os alunos, as turmas, as colegas tinham uma relação que nos primeiros anos isso..., e isso consegui fazê-lo, e acho que bem, que as colegas valorizavam essa proximidade... a nível do trabalho, mais que não fosse para desabafar um bocadinho sobre as problemáticas existentes nas turmas e... e...e sobre às vezes, os desabafos que nós temos necessidade de fazer uns com os outros e eu nessa altura, acho que, se calhar fui uma privilegiada, porque

			<p>conseguiu ter essa, essa... conseguiu ter esse conhecimento. Hoje eu não consigo fazer (...)"</p> <p>E. 3 – “Como é que eu caracterizo o meu desempenho..., é assim, os Agrupamentos de Escolas, hoje em dia, sofreram uma grande...posso considerar a evolução de alguns aspetos do que quando realmente iniciei, pronto..., quando iniciei as exigências que uma direção tinha, não eram tantas como hoje em dia (...), as exigências são cada vez mais, não só a parte pedagógica, mas sim como a parte administrativa, principalmente a parte administrativa, que é uma grande exigência por parte do Ministério no preenchimento de plataformas variadas (...) posso dizer que se estou hoje em dia, na, na direção é que tem sido positivo (...)”. (p. 2)</p> <p>E. 4 – “(...) O meu percurso tem sido um percurso, de certa forma tranquilo, com alguns altos e baixos porque em 2012 houve a agregação entre um agrupamento básico e esta escola secundária e eu pertencia ao agrupamento e, portanto, haa..., tive que utilizar todas as minhas estratégias para conquistar também esta comunidade que era da escola secundária (...)”. (p. 2) E. 5 - (Não menciona)</p>
		<p>Perceção sobre a opinião da comunidade educativa</p>	<p>E. 1 – “Eu, eu própria, não sei, eu não sou a melhor pessoa para responder a isso, mas a...penso que eu sou muito assertiva e diretiva, e isso pode trazer aspetos mais positivos ou menos positivos, mas penso que uma de uma forma geral, e não tenho indicação nenhuma, que as pessoas me respeitam e consideram que podem contar comigo sempre que é necessário algum apoio para a resolução de alguma questão ou apoio para a implementação de algum projeto. O apoio para questões do dia a dia, do agrupamento ou com maiores...com mais especificidade em alguns campos que eu estou mais ligada, sim”.</p> <p>E. 2 – “É assim, tenho tentado dar o meu melhor, acho que, se não, não tivesse um percurso minimamente positivo, não tinha continuado, (...), acho que têm confiança no meu trabalho (...)”.</p> <p>E. 3 – “Eu, subdiretora?... , é assim, o meu percurso, é claro como subdiretora, tenho uma abrangência logo abaixo do diretor, portanto..., substituo o diretor sempre que ele não está, mas além de substituir quando ele não está, tenho, tenho partes próprias, pronto..., tenho o pré-escolar, tenho educação especial...,penso que é uma das valências que, que, que</p>

			<p>sou mais reconhecida, no fundo penso que, o Agrupamento de Escolas de Almeirim não só a nível local, mas aqui, aqui à volta é reconhecido pelo bom trabalho que tenho desenvolvido nestes, nestes últimos anos (...). (p. 3)</p> <p>E. 4 – “(...) a aceitação penso eu que tem sido francamente satisfatória... sinto-me bem e estas gostam de mim se não estava aqui também”. (p. 3)</p> <p>E. 5 – “Não é uma coisa, eu não me preocupo muito, em saber como é que sou vista..., porque é assim eu sou como sou (...) tento fazer o melhor possível..., mas não estou neste cargo para agradar a ninguém, certo? (...) quando estou nestes cargos, porque que já estive em mais cargos na escola, fui sempre (...) num espírito de, de, de dar aquilo que consigo dar, de fazer o melhor que consigo fazer e não para agradar a ninguém, portanto é assim, não faço a mínima ideia”. (p. 2)</p>
--	--	--	---

		<p>Desafios no desempenho do cargo de líder</p>	<p>E. 1 – “Com muitas horas de trabalho, mas tentando sempre de uma forma cooperativa, dar resposta a esses desafios. Quer sejam eles um nível micro como a um nível macro”.</p> <p>E. 2 – “Fui tentando enfrentá-los da melhor forma possível e..., tentando sempre acreditar que vou conseguir fazer melhor e que, que vamos conseguir fazer melhor, vamos conseguir fazer melhor e eu sou apenas, aqui um elemento que..., que dou a cara nas reuniões, que dou a cara perante os líderes da Direção a... É a representação de um grupo de docentes que, que, que pronto, que, que quando tem alguma situação que, que necessitem de ajuda, que eu os represento, os representa e dou a por eles e muitas vezes posso, posso não poder, posso não concordar com alguns dos pareceres dos meus colegas, mas é esse o parecer que eu tenho que, que, que, que levar à Direção”.</p>
--	--	---	--

			<p>E. 3 – “Quando iniciei as exigências que uma direção tinha, não eram tantas como hoje em dia, pronto..., posso dizer que, que o meu tempo é praticamente passado dentro da direção do Agrupamento, as exigências são cada vez mais, não só a parte pedagógica, mas sim como a parte administrativa, principalmente a parte administrativa, que é uma grande exigência por parte do Ministério no preenchimento de plataformas variadas para tudo e mais alguma coisa, o que nos leva imenso tempo, pronto (...), É assim os desafios são sempre muitos, não é?... e às vezes não é fácil conseguir superar os desafios que vão aparecendo. Este último desafio que nós tivemos foi exatamente a passagem de, de competências para os municípios, não é? (...)” (p. 2)</p> <p>E. 4 - (Não menciona)</p> <p>E. 5 – “Normalmente com os desafios lido bem, pronto!... se depender só de mim é de uma forma, se depender dos outros tenho que estar ali um bocadinho..., pronto tentar às vezes ali um bocadinho, levar o barco a bom porto, umas vezes consegue-se outras não”. (p. 3)</p>
		<p>Prioridades como líder</p>	<p>E. 1 – “As prioridades como líder são em vários setores, primeiro um bom funcionamento da organização, dando resposta àquilo que necessitam os diferentes atores...Os alunos estão sempre em primeiro lugar, tal como a restante comunidade educativa e depois, portanto, o bom funcionamento é sempre a primeira prioridade e depois, dentro dessa prioridade, tem outras, nomeadamente a resolução de situações pontuais que permitam a melhoria da imagem e do desempenho do agrupamento (...)”.</p> <p>E. 2 – “A comunicação, eu acho que a comunicação é muito importante ainda, quando nós temos uma boa comunicação, acho que conseguimos resolver algumas das, das, das problemáticas (...)”. (p.3)</p>

			<p>E. 3 – “As minhas prioridades era que para tudo funcione dentro do, do agrupamento pronto, que que o nosso serviço tenha qualidade e nunca deixar cair pronto, no fundo é assim, é, é fazer com que todos trabalhem em conjunto penso que isso tem sido uma das nossas prioridades (...), fazendo parte de um único agrupamento e sempre com um objetivo em comum, que é exatamente o bem dos nossos alunos, fornecer um serviço de qualidade e ter, (...) uma boa equipa”. (p. 3)</p> <p>E. 4 – “As prioridades é cumprir... cumprir com, com os objetivos que tendem a formar as gerações de jovens que vêm chegando à escola desde o pré-escolar até à sua saída no secundário”. (p. 2)</p> <p>E. 5 – “(...) estamos a falar de coordenação de departamento..., é tentar que o departamento ham..., funcione..., não é fácil, não é fácil no sentido do grupo, porque isso depende muito do grupo de educadoras, que fazem parte ah..., do, do, do grupo, pronto..., do departamento! (...) ..., é que as coisas corram o melhor possível, que as pessoas consigam ter em mim ou ver em mim alguma disponibilidade, para aquilo que precisarem, tento dar resposta àquilo que me pedem”. (p.2 e p. 3)</p>
Caracterização da liderança - missão,	O papel das lideranças na intermédias	Estratégias para concretização da visão de escola	E. 1 – “A minha Visão de escola é uma Visão que não é restrita à minha pessoa. Eu posso lhe inculcar um carácter mais pessoal, nalguns aspetos que eu considero relevantes, mas a minha Visão é aquela que está a explanada

<p>visão e valores do agrupamento</p>	<p>mobilização dos docentes em torno dos objetivos a concretizar.</p>		<p>no projeto educativo e naquilo que a escola e a sua comunidade, no seu modo mais alargado, considera como sendo a sua Visão, portanto, é uma Visão que tem que se pautar por valores inscritos nos normativos do Ministério (...), a minha Visão é sempre uma Visão humanista com base no aluno, com base na pessoa dando resposta às suas necessidades (...) e trabalhando para melhorar as suas capacidades. Portanto, é sempre uma Visão com face..., face ao aluno, uma Visão inclusiva. Depois, como é que eu tento inculcar nas pessoas uma Visão e que trabalhem em prol da mesma Visão e da mesma forma de estar? Também dando a cara, ou seja, mostrando como se faz, dando como exemplo e abraçando os desafios não pondo só, as pessoas a fazer esses desafios, mas estando ao lado delas e a trabalhar com elas através do acompanhamento e do diálogo próximo, portanto, um trabalho de proximidade e de um trabalho que está muito baseado numa liderança partilhada, (...) ter um trabalho de uma liderança partilhada levando os outros também a acompanharem o meu trabalho inculcando-lhe responsabilidade, porque eu própria acho que passo essa responsabilidade e muito com base no trabalho cooperativo e colaborativo”. (p. 2)</p> <p>E. 2 – “(...) é através das coordenadoras de ano (...), procuro estar sempre disponível e ou através de contacto telefónico ou através do e-mail, dum mensagem (...), os colegas falam com, com a coordenadora de ano, podem fazer diretamente comigo, têm sempre, sabem, que têm sempre alguém disponível para, para, para ajudar a resolver (...) também com uma direção que estabelecemos sempre aqui uma relação de..., de grande proximidade, tentamos solucionar (...), fazemos reuniões..., nós fazemos reuniões com os, com os pais, se for esse o problema com..., com a assistente operacional..., acho que aqui a liderança, neste caso superior, também está sempre disponível e temos uma ligação de grande proximidade. Portanto comigo, com as coordenadoras de ano e eu..., é assim sou muito clara também com eles. Quando tenho alguma coisa, algum problema também comunico e não deixo arrastar muito tempo a situação. Também as coisas boas, também gosto de partilhar e digo muitas vezes, eu não quero ser chamada só para as coisas más, também gosto de saber e de me envolver nos projetos que são desenvolvidos, nas salas, e é com frequência que me mandam imagens sobre esta ou aquela atividade, este ou aquele momento mais positivo que aconteceu nas salas”. (p. 3)</p>
--	--	--	--

			<p>E. 3 – “(...), é assim os coordenadores de departamento, os coordenadores diretores de turma, todos eles fazem parte do, do projeto comum..., portanto o projeto educativo é feito por todos em conjunto, não é um projeto educativo que seja feito cá de cima para baixo, mas é um projeto que que é feito pelas bases onde todos participam, logo aí ao ver a participação de toda a comunidade educativa..., não quer dizer que sejam todos, mas professor a professor, há uma, há uma liderança intermédia, que é suposto participe nesses documentos, que são os documentos fundamentais da vida da escola”. (p. 4)</p> <p>E. 4 – “(...) eu incuto autonomia, incentivo a autonomia e ao mesmo tempo a responsabilidade, e penso que as pessoas na maior parte dos casos, têm conseguido perceber..., é essa a minha ideia e, portanto, em muitas situações praticamente, eu não preciso dizer o que é que elas têm que fazer, porque elas sabem o que se pretende é criar. É claro que poderia ser mais diretivo, podia ser outro tipo de diretor, mas, o modo como tenho desempenhado o cargo coaduna-se se mais com a minha pessoa e de certa forma penso que as pessoas também..., aceitaram bem esse meu tipo de gestão”. (p. 3)</p> <p>E. 5 – “(...) As estratégias como coordenadora é um bocadinho levar o departamento..., coordenador de departamento não é para fazermos as coisas pelo departamento, é no fundo tentar orientar o departamento para que se consiga chegar a certas e determinadas metas, que nos propusemos”. (p.3)</p>
		<p>Mobilização dos docentes para a concretização dos valores e de missão da escola</p>	<p>E. 1 – “O coordenador departamento é uma estrutura intermédia muito importante (...), penso que o coordenador de departamento deve ter (...) um trabalho de proximidade e de apoio aos outros docentes e este trabalho tem que passar também por exemplificar modelos, ou seja, de dar às pessoas a responsabilidade, mas apoiando-as e mostrando-lhes modelos de trabalho que elas possam seguir e também tudo muito com base na comunicação, comunicação aberta, de proximidade, de incentivo e de motivação para que os outros também façam um trabalho que corresponda àquilo e às expectativas do departamento e do agrupamento”. (p. 3)</p> <p>E. 2 – “Em primeiro lugar, acreditar, acreditar no projeto ..., acreditar nas ideias que vêm de cima, não é? E depois, quando nós acreditamos (...) conseguimos transmitir algo positivo..., hoje em dia, é difícil, mas quando nós</p>

			acreditamos..., naquilo que estamos a dizer e transmitimos essa alegria, as pessoas sentem-se mais envolvidas..., nem sempre é fácil comunicar e dar
--	--	--	--

			<p>essa alegria..., quando nós acreditamos num projeto, quando acreditamos numa ideia que vem de cima, depois conseguimos com alguma facilidade, transmitir..., vamos arranjando algumas estratégias de defesa e já sabemos perante esta situação, eu não posso ter esta ou aquela postura (...). (p. 4)</p> <p>E. 3 – “(...) o coordenador de departamento, é óbvio que não trabalha sozinho..., ele coordena um departamento que é formado por vários docentes, sejam eles do pré-escolar, sejam eles do primeiro ciclo, seja eles do terceiro, secundário e por aí fora (...). O coordenador de departamento, partilha com eles toda, toda a informação que tem ..., por exemplo, que vem..., do diretor e do conselho pedagógico..., os coordenadores de departamento, fazem parte do conselho pedagógico (...). Eu penso que o trabalho que eles desenvolvem de parceria, com os colegas dentro do departamento é fundamental para que todos o respeitem e que consigam trabalhar em conjunto ..., quando há..., estou daqui..., tu estás ali, isso nunca pode funcionar. Agora tem que, haver realmente uma partilha de conhecimentos (...) uma partilha de documentos”. (p. 5)</p> <p>E. 4 – “Em primeiro lugar, um coordenador de departamento tem que ser uma pessoa bastante motivada, se essa pessoa for motivada, se for uma pessoa atenta, se for uma pessoa dinâmica..., e se for uma pessoa que acompanhe q.b., os seus colegas de departamento, eu penso que essa pessoa consegue motivar, motivar os seus colegas. O coordenador de departamento pois, também tem, os subcoordenadores e, portanto, deve delegar nos subcoordenadores a responsabilidade também de fazerem esse trabalho junto dos colegas dos grupos de recrutamento. Portanto e se essa hierarquia funcionar toda de uma certa forma, em partilha e uma estratégia organizada, penso que as pessoas sentem-se acompanhadas, e depois há uma coisa que é fundamental é que criar um bom ambiente entre os colegas, entre os do mesmo grupo de departamento, isso nem sempre acontece..., começa também pelo facto de muitas vezes, os coordenadores não serem as pessoas mais motivadas, mas são aquelas por força da, do estatuto da carreira, só que elas têm as horas para desempenhar esse cargo”. (p. 3)</p> <p>E. 5 – “(...) às vezes há coisas que têm que ser um bocadinho propostas, como, com um bocadinho de obrigatoriedade..., infelizmente é um bocadinho assim...”. (p. 3)</p>
--	--	--	---

		<p>Mecanismos utilizados para que comunicação/ chegue aos destinatários</p>	<p>E. 1 – “Sim nós temos mecanismos de comunicação já estabelecidos no Agrupamento que passam por algumas ferramentas que nós utilizamos, nomeadamente a comunicação do agrupamento com os docentes e com as diferentes estruturas...tem diferentes patamares. De uma forma muito alargada, temos os e-mails..., as ferramentas da, da Microsoft como forma de fazer chegar alguma dessa comunicação e depois temos uma comunicação de proximidade que passa por reuniões, por telefone que toca todos os dias a muitas horas, (...), portanto, recorremos a várias ferramentas e os vários modos de comunicar com as pessoas dependem também do objetivo e do tipo de comunicação que queremos estabelecer, mas uma comunicação sempre a aberta e as pessoas saberem que podem contar connosco sempre que é necessário. Por isso é que os nossos telefones, às vezes às 7 da manhã, já estão a tocar”.</p> <p>E. 2 – “Sim, tem que ser a confiança, o acreditar, o envolvimento, portanto, eu é assim, qualquer trabalho que eu peça às outras pessoas eu tenho que estar sempre envolvida nesse trabalho..., a comunicação pode ser, geralmente de forma verbal, há um telefonema, há a presença..., eu privilegiava sempre a presença. Quando não consigo, um telefonema, uma mensagem, um mimo, salvo seja, que acaba por um agradecimento. (...) Eu sou, eu sou um membro, não sou à parte, eu estou no grupo. E isso faço questão, em primeiro lugar, eu sou professora, eu sou colega. Não sou a coordenadora! Não há um distanciamento, uma separação”. (p. 4)</p> <p>E. 3 – “(...), neste agrupamento, já há muitos anos que nós nos habituámos a trabalhar muito..., com os materiais digitais, penso que foi um grande passo quando nós adotamos..., já foi há muitos anos, o Office 365 (...), quando todos os docentes e não docentes, neste agrupamento, tem um e-mail institucional, logo aí, isso torna mais fácil a comunicação..., não quer dizer que a comunicação se faça unicamente só nessa, nessa, via, mas, mas, promove uma comunicação muito mais rápida (...), e depois há outras formas de comunicação (...), através dos coordenadores de departamento, nas reuniões que se fazem de departamento (...), o Facebook (...), também é uma forma de, de, de comunicar aquilo que se vai fazendo no agrupamento, Facebook na página do agrupamento (...) os nossos documentos, também estão na página do agrupamento”. (p. 5)</p>
--	--	---	--

			<p>E. 4 – “Desde logo, muitos..., mas essencialmente, hoje em dia o email institucional, a página do agrupamento, e, e, depois a transmissão boca a boca, continua sempre a ser boa, se, se houver uma boa dinamização da mesma...”. (p. 3)</p> <p>E. 5 – “(...) eu tenho tentado de várias maneiras, tenho tentado não sobrecarregar muito as pessoas com reuniões, sei que as pessoas estão cansadas, estão saturadas, muitas têm a postura de que entram e quando entram já estão a dizer que têm que sair (...), ... através de e-mail, coisas às vezes mais pontuais... telefonando às pessoas, falando de outra forma, às vezes vou, vou aos jardins as vezes que posso..., às vezes questiono-me se é a melhor forma, mas se calhar, para umas é para outras não é...”. (p. 4)</p>
Efeitos da liderança na cultura organizacional escolar	Perceção da importância do líder no contexto da dinâmica organizacional	Líder como fator preponderante nas dinâmicas organizacionais	<p>E. 1 – “(...), o líder tem um papel preponderante no sentido de que ele, na forma como consegue motivar e trazer os outros de trabalhar para o mesmo objetivo. Portanto, se for um líder que não comunica, um líder que se isola e um líder que não tem um trabalho de proximidade, não consegue motivar outras pessoas. Portanto, tem de haver uma abertura, um apoio, um acompanhamento (...), de proximidade para que as pessoas se sintam acompanhadas e, portanto, e se sintam que fazem parte daquele grupo e daquele trabalho. Neste caso, portanto, uma liderança partilhada será sempre uma liderança que terá melhores resultados quando queremos que os outros, portanto estejam próximos de nós e colaborem e trabalhem para o mesmo objetivo...(...) Mesmo uma liderança partilhada, (...), em que a responsabilidade também é atribuída aos outros, é sempre uma forma de que as pessoas trabalhem em conjunto para o mesmo fim” (p. 4)</p> <p>E. 2 – “Então tem de haver, tem de haver sempre alguém, alguém que esteja à frente, não é? Alguém que no fundo comande o barco, não é?”(p.5)</p> <p>E. 3 – “É claro que o líder é sempre a imagem de qualquer coisa, se está na liderança, ele à partida projeta a imagem de quem representa..., o líder representa uma organização (...) o líder tem uma missão e quando é eleito tem sempre uma missão a desenvolver..., é claro que que um líder sozinho não faz, não faz tudo, mas dá o seu contributo, naquilo que defende”. (p. 6)</p> <p>E. 4 – “(...) o líder para mim, tem que ser uma pessoa sempre presente..., isso é fundamental, deve ser uma pessoa que deve procurar estar atualizada, com..., com tudo aquilo que é novidade em termos de educação, portanto deve também procurar atualizar- se a ele próprio... e depois haver sempre,</p>

			<p>um, um diálogo e uma comunicação sempre aberta com as outras estruturas, os coordenadores do departamento, o Conselho pedagógico..., é fundamental o Conselho pedagógico e depois até o próprio Conselho Geral (...) hoje em dia os líderes, os líderes também não podem esquecer, que já não são líderes da sua própria casa a 100%, porque hoje com o novo modelo de gestão da educação pública nacional temos que contar sempre com a autarquia e tem que haver um relacionamento muito bom, muito harmonizado com, com a autarquia (...)" (p. 4)</p> <p>E. 5 – "(...) eu acho que um líder e a liderança passa por as pessoas se envolverem também (...) a liderança, não é mandar, não é impor, a liderança passa por toda a gente contribuir um bocado (...) porque nem toda a gente, está para aí virada, pá, mas pronto! (...)". (p. 4)</p>
		Exercício da liderança	<p>E. 1 – (...) eu acho que há 3 tipos de liderança no agrupamento. Há a liderança partilhada, na medida em que nós direção, partilhamos e trabalhamos em conjunto com os coordenadores de departamento e com os outros líderes, com outras estruturas de liderança intermédias (...) considero que a liderança transformativa é sempre uma liderança muito importante entre o agrupamento na medida em traz ao Agrupamento novas formas de trabalhar novas e encontrar respostas para os desafios que se colocam e dentro do agrupamento nós temos muita abertura, e nós direção também encabeçamos esse modo de trabalhar, que abracem projetos e formas de trabalhar diferentes, que tragam inovação, que tragam diferentes formas e diferentes metodologias de desenvolver as aprendizagens e, como tal, conduzir ao sucesso, portanto, (...) existe uma liderança mais centrada na direção que depois é partilhada com as estruturas intermédias e nomeadamente as estruturas intermédias com os docentes que fazem parte dos grupos e dos departamentos" (p. 4)</p> <p>E. 2 – "(...) procura ser uma liderança de proximidade e de conhecimento da realidade (...) fazem um esforço por isso, às vezes, menos bem, mas acho que há um esforço nesse sentido de uma liderança de proximidade, uma liderança de partilha e de procura de envolvimento de todos". (p. 5)</p> <p>E. 3 – "(...) a direção é formada por, por cinco elementos, o diretor, a subdiretora que sou eu, que tenho normalmente o pré-escolar e a educação especial, temos uma adjunta que de uma forma geral, representa e dirige o primeiro ciclo, temos outra adjunta mais virada para o segundo ciclo, terceiro</p>

			<p>ciclo e secundário que são questões muito mais parecidas, o diretor representa o segundo ciclo e temos depois, também, outra adjunta..., nós temos também os cursos profissionais/ secundário. De uma forma geral todos os ciclos estão representados na direção (...), de qualquer forma não temos as coisas, tão estanques assim (...), se alguém vem pedir uma informação, se alguém se dirige à direção, é sempre atendido. Portanto temos uma direção bastante aberta, pronto, para o bem e para o mal..., é muito bom, para quem vem de fora, para todos os professores, saber que são atendidos e que o diretor os ouve..., se não for o diretor, alguém que os ouve, (...) organizamos de maneira a todos sabermos um bocadinho de cada, certo? (...), fazemos os possíveis para nos orientarmos e darmos resposta. Depois o nosso trabalho com as lideranças intermédias, (...) há reuniões periódicas sempre com os coordenadores de departamento, com, com os coordenadores dos diretores de turma, normalmente há, há, há trabalho que é desenvolvido, sempre nós e com eles, (...) nós temos a vantagem de ter conhecimento de tudo o que se vai fazendo, pronto..., há sempre aqui uma ligação forte entre os coordenadores departamento, coordenadores diretores de turma com o elemento da direção, que de alguma forma o tem mais diretamente, de qualquer forma todos nós temos sempre conhecimento do que é que vamos fazer, portanto a direção por norma está sempre presente nos tópicos". (p. 7)</p> <p>E. 4 – “É assim a liderança exercida de uma forma natural, o meu tipo de liderança é mesmo assim, as pessoas sabem o que têm a fazer, têm as suas obrigações, eu procuro estar atento, eu e a minha equipa de direção, as adjuntas e a subdiretora, estamos atentos..., quando verificamos que as coisas não estão a acontecer, tentamos falar com as pessoas o mais rapidamente possível para de certa forma colocar as coisas nos eixos”. (p. 4)</p> <p>E. 5 – “(...) a nível de liderança deste agrupamento, acho que as coisas estão mais ou menos dentro daquilo que eu considero bem (...) são pessoas que estão muito ao nosso alcance, ao nosso alcance de todas nós, que estão disponíveis (...) por isso eu até acho que é uma liderança muito boa... não tenho muitos para comparar, mas pronto!” (p. 5)</p>
--	--	--	--

		A relação/conexão dos conceitos liderança e motivação	E. 1 – “Acho que o líder influencia a motivação da equipa, pelo papel que representa. Ou seja, um bocado por modelagem. O líder tem de servir como modelo para a equipa e como tal as suas, as suas ações têm de inspirar um bocadinho e mostrar como se faz (...), tanto dando responsabilidade e
			<p>apoio as decisões que eles tomam e os projetos que se propõem a fazer, mas também apoiando, quando as decisões não são tão positivas ou quando algo corre menos bem, portanto o líder deve estar presente e isso é uma forma de motivar a equipa, portanto, apostar e apoiar a equipa, dando o exemplo de como se faz e apoiando nos momentos menos bons. Também os problemas, não só nas conquistas, mas também nos problemas”. (p. 5)</p> <p>E. 2 – “É estar envolvido também, estar no grupo, mostrar essa alegria, (...) é importante ser dinâmico, ter ideias (...) acho que o líder, tem de estar motivado, pois para conseguir atrair e, e imobilizar, motivar”. (p. 5)</p> <p>E. 3 – “(...) através de ações muito específicas, de reuniões com eles, discutir os assuntos que são menos claros (...) principalmente ouvi-los..., e ajudar sempre quando há uma situação mais difícil de resolver, nós também estamos presentes, para ajudar a resolver essa situação, portanto clarificar melhor estas situações, mas passa realmente por um trabalho muito próximo entre a direção e os coordenadores”. (p. 7)</p> <p>E. 4 – “(...) Em 1º lugar para um líder se manter tem que saber escolher uma equipa e hoje em dia é muito difícil arranjar uma equipa trabalhadora, uma equipa em que as pessoas se encaixem, partilhem (...) temos que estar sempre atentos às pessoas e é por isso é que uma pessoa anda cá, tem que ter uma visão de “drone” sobre todo o agrupamento (...) a grande característica para uma pessoa para trabalhar é a disponibilidade e o líder tem que estar sempre presente (...)”. (p. 5)</p> <p>E. 5 – “(...) eu acho que e falando no nosso grupo, há pessoas que não estão sequer motivadas para estar a trabalhar, pronto! (...) fazem as coisas porque têm que fazer (...) isto não é fácil, não é fácil motivar, (...) de tudo fazem uma confusão, de tudo fazem um problema, acima de tudo não estão para se maçar”. (p. 5)</p>

Práticas de Liderança	Estilos de Liderança	Perceção do estilo de liderança	<p>E. 1- “(...) para mim o estilo de liderança que eu me identifico mais é na partilhada e na transformativa. Trabalhar em cooperação e trabalhar para a inovação”. (p. 5)</p> <p>E. 2- “(...) O líder tem que ter aqui uma mistura de tudo. (...) É preciso muitas vezes ser autoritário e eu não consigo, portanto, há determinadas coisas na liderança que tem sido um processo de construção, porque há muitas coisas que eu me identifico e que não me identifico (...) Sou um líder participativo”. (p. 5 e p. 6)</p>
			<p>E. 3- “(...) penso que, a minha é uma liderança mais participada, tendo em conta (...) que não lidero sozinha, temos os coordenadores e temos as lideranças intermédias a trabalhar connosco, no fundo isso promove a participação das várias lideranças (...)”. (p. 7)</p> <p>E. 4- “(...) já fiz 2 formações em administração..., sim há bocado falei na democrática, acho que me enquadro mais nessa..., portanto, procuro sempre ouvir todos, não deixando nunca de escolher por aquilo que me vai no sentimento..., agora há uma coisa que quem está a liderar tem que ter sempre, tem que ter linhas orientadoras e não pode fugir delas, e no dia em que abrir exceções nunca mais vai conseguir acertar...”. (p. 5)</p> <p>E. 5- “(...) eu acho que começo por deixar fazer, depois às vezes chega uma certa altura, que a pessoa tem que ser um bocadinho autoritária, principalmente neste grupo, e, e os estilos de liderança tem muito a ver com o grupo com quem nós estamos a trabalhar, nós com uns podemos ter um estilo de liderança, com outros podemos ter outro (...)”. (p. 5)</p>

		Características de um bom líder	<p>E. 1- “Comunicação, apoio, responsabilidade, rigor”. (p. 5)</p> <p>E. 2- “Em primeiro lugar, e é muito importante eu saber ouvir, saber ouvir os outros, conseguir saber ouvir os outros para depois fazer o processamento (...) um líder, portanto, tem de ser uma pessoa pacificadora...tem que ser uma pessoa com alguma calma, alguma sabedoria. Primeiro ouvir, pensar e depois agir. Não pode ser impulsivo. (...) Um líder tem que ser pacificador, tem que estar atento, tem que ser uma pessoa extremamente atenta e com alguma sensibilidade para conhecer, conseguir lidar com determinado tipo de personalidades e com determinado tipo de comportamentos” (...). (p. 6)</p> <p>E. 3- “(...) um bom líder penso eu, que tem que saber realmente motivar os que com ele trabalha. Tem que saber ouvir..., e tem que segurar as pontas..., no fundo é um bocadinho isso, tem que saber ouvir, tem que se fazer ouvir também..., é claro que se não se fizer ouvir, não está lá a fazer nada..., tem que ter uma boa gestão, seja administrativa..., principalmente a administrativa, não é? Gestão pedagógica temos todas as lideranças intermédias, (...) agora nós não estamos sozinhos, nós também temos lideranças acima de nós... e temos a tutela, claro..., agora nós vamos até onde nos deixam ir, certo?... porque nós temos a autonomia, mas é autonomia com limites (...)”. (p. 8)</p> <p>E. 4- “É um líder presente, um líder atento, um líder comunicativo..., q.b.” (p. 5)</p>
			<p>E. 5- “(...) acima de tudo, eu acho que um líder tem que liderar a partir do momento que conhece bem as pessoas (...) se nós queremos liderar, se queremos mandar, a conversa é uma, se queremos liderar eu acho que temos que ir de encontro àquilo que as pessoas..., ó pá, é aceitar, é lógico as opiniões e tudo mais, mas depois de conhecer muito bem e perceber qual é o momento em que não se pode estar a esperar mais, tem que ser feito e acabou”. (p. 6)</p>

		<p>Desempenho no papel de líder</p>	<p>E. 1- “(...) Acho que de uma forma geral, tenho tirado sempre muita satisfação daquilo que me proponho a fazer e das pessoas que trabalham comigo. Portanto, eu acho que tem sido um desempenho para mim, no meu ponto de vista, satisfatório”. (p. 5)</p> <p>E. 2- “(...) Tem sido com muito trabalho, tem sido um processo de construção. É um processo inacabado. Eu não tenho tido um ano igual ao outro (...) se calhar no princípio eu sabia muito pouco disto (...) não sabia de nada (...) eu tenho tentado sempre corrigir, fazer com que o departamento cresça, (...) que o trabalho seja o melhor possível a nível de departamento, (...) tem sido um processo de construção, de vencimento de medos, desafios”. (p. 6 e p. 7)</p> <p>E. 3- “(...) acho que tem sido positivo... se fosse negativo, já aqui não estava há uns tempos!... Agora, é cansativo e há alturas, há alturas em que eu digo: eu vou-me embora! (...) alturas críticas e penso que as mudanças que a educação tem sofrido ao longo deste tempo todo, porque nós estamos numa constante mudança, sempre em mudança... isto traz um desgaste enorme (...), principalmente as direções (...) estamos desgastados com tanto, com tantas exigências, principalmente a nível informático, nós temos plataformas que nunca mais acabam..., (...) ou é porque houve as greves, que nos levou à exaustão (...) depois é os assistentes operacionais que estão sempre..., que faltam, nunca temos o suficiente..., (...) Este ano temos um outro desafio que é o quê? A falta de professores, cada vez é maior (...)” (p. 8)</p> <p>E. 4- “É ser o primeiro a criar um bom ambiente..., porque se não for eu a criar algum ambiente não são os outros...”. (p. 5)</p> <p>E. 5- “(...) eu não posso dizer que não gosto..., eu já desempenhei várias, várias funções de liderança (...) não estou a dizer que não gosto, mas sinto que neste departamento essencialmente, de ano, para ano tem sido mais difícil, porque sinto as pessoas mais desmotivadas, (...) As pessoas, não são todas, pronto!..., mas há alguns elementos, principalmente neste grupo, que destabilizam ali um bocadinho a coisa (...)”. (p. 6)</p>
--	--	-------------------------------------	---

<p>A comunicação no contexto organizacional</p>	<p>Perceção das lideranças e docentes da importância da comunicação na organização escolar</p>	<p>Importância da comunicação na organização escolar</p>	<p>E. 1- “A comunicação é crucial, porque se as pessoas não souberem aquilo com que vão contar seja em questões mais pequenas ou questões de âmbito maior, as pessoas não..., não dão resposta tão necessária que nós pretendemos, portanto, as pessoas têm de estar informadas. E quando digo as pessoas é a comunidade em geral, tanto faz os docentes como os alunos, como os encarregados de educação ou outros parceiros da comunidade têm de estar informados (...) sobre os passos ou sobre as orientações que são necessárias para o funcionamento da organização. Portanto, a comunicação tem de ser explícita, tem de ser apenas a necessária porque também ruído na comunicação, não traz bons resultados e, portanto, essa comunicação tem de ser feita constantemente, seja sobre as questões relacionadas com o aluno, em particular, seja mais em outras questões de outro tipo de funcionamento, inclusive a comunicação até com o Ministério com as outras entidades, com quem trabalhamos”. (p. 5 e p. 6)</p> <p>E. 2- “Muito importante, falta de comunicação leva a montes de problemas, (...) acho que comunicação às vezes peca por ser tardia (...) devemos ter abertura para resolver uma situação, há se há um problema devemos resolver de imediato, (...) ..., tens este problema então, vamos falar sobre ele”. (p. 7)</p> <p>E. 3- “A comunicação na organização escolar..., sem ela não posso ver como é que ela possa funcionar...” (p. 9)</p> <p>E. 4- “É super importante! Hoje em dia, o marketing é tudo..., mas é uma coisa que a mim não me preocupa muito, é uma das coisas que me acusam é precisamente isso..., o facto de coisas boas que são feitas aqui, não as divulgar, mas pronto sei, eu sou mais de fazer e fico mais satisfeito interiormente (...)”. (p. 5)</p> <p>E. 5- “É muito importante..., e às vezes neste agrupamento, ainda falha um bocadinho a comunicação, (...) às vezes baralham-se aqui um bocadinho nas lideranças acima, às vezes assumem papéis que não deviam assumir, que deviam delegar, pronto!... (...) aqui no agrupamento às vezes é uma coisa que tem melhorado, mas que eu acho que ainda não está 100%. Falha às vezes um bocadinho a comunicação..., não, não consigo, muito bem, dizer porquê (...) acho que sim começa nas nossas lideranças, lá de cima cá para baixo..., não é entre eles”. (p. 6)</p>
--	---	--	---

		<p>Estratégias mais importantes, num líder comunicador</p>	<p>E. 1- “O diálogo, o diálogo constante, construtivo, (...) e abordar as questões de uma forma assertiva e de uma forma construtiva com as pessoas, de modo que se possam perante os problemas que existem, (...) e se consiga a melhor resposta possível de forma a (...) minimizar as situações negativas”. (p. 6)</p> <p>E. 2- “Passa por resolver, é preciso dar aquele espaço, mas não, não deixar muito tempo, (...) em relação agora aos nossos líderes como... o diretor, às vezes deixa passar... eu sou mais de falar um bocadinho sobre as situações..., deixa passar porque depois há-de passar. Eu gosto de falar sobre as coisas porque se nós falarmos, acabamos por aliviar e descarregar um bocadinho aquele peso que nós temos em cima e eu gosto de falar sobre as coisas, gosto de se alguma coisa que me incomoda gosto de falar sobre ela. (...) a pessoa fica mais aliviada, porque partilhou aquilo ou porque falou sobre a situação”. (p. 7)</p> <p>E. 3- “(...) se há agrupamento comunicador, se calhar somos nós, porquê?..., exatamente porque não nos isolamos, porque sempre que há situações, nós estamos lá e ouvimos, pronto a sala de professores está ao lado..., os professores vêm, vêm à escola, vêm à sede (...)”. (p. 8)</p> <p>E. 4- “O líder comunicador deve utilizar todas as ferramentas possíveis para transmitir a sua..., aquilo que pretende..., às vezes até nem será nem deverá sair dele quem, quem deve fazer a comunicação, mas encarregar quem acha que seja mais competente ou o que seja, no caso especial a pessoa ideal para passar a mensagem, porque às vezes não é o líder que tem de passar mensagem... Quem o líder define que deve passar a mensagem porque os líderes querem, querem fazer tudo, mas não conseguem..., mas devem saber como é que se faz tudo”. (p. 6)</p> <p>E. 5- “É assim tem que arranjar estratégias para comunicar..., e para a comunicação chegar às pessoas, certo (...) E não estou a dizer que isto seja uma coisa fácil, mas até porque é assim, nós não nos podemos esquecer que as lideranças nas escolas, não tanto das pessoas, mesmo de alguns elementos da direção..., as pessoas para além de terem que liderar, têm aulas, têm tudo o que os outros têm..., por isso é que eu acho, que era às vezes mais importante, delegarem”. (p. 7) (não menciona)</p>
	Comunicação em	<p>Estratégias utilizadas na</p>	<p>E. 1- “(...) Daquilo que vou constatando é que é coordenadora, tem uma comunicação também de proximidade com as pessoas, portanto, isto..., é uma</p>

Processos de Comunicação Interna	Departamento Curricular	comunicação interna	<p>pessoa disponível (...), portanto, é uma pessoa, digamos que também com uma comunicação assertiva”. (p. 6)</p> <p>E. 2- “A comunicação é assim, tudo o que se passa, é passado por via e-mail e reuniões (...), eu reúno com a direção, sempre com a adjunta (...), a seguir reúno com as coordenadoras de departamento, eu, a adjunta e as coordenadoras de departamento de ano. A comunicação é feita através de reuniões, por email, telemóvel...semanalmente e sempre que se justifique existem contactos telefónicos ou presenciais para monitorização entre a coordenadora e a direção. Mensalmente e de forma formal a adjunta do diretor, reúne comigo para debatermos os assuntos tratados no Conselho Pedagógico e prepararmos a reunião de Coordenadoras de ano. Após a reunião de Conselho de coordenadoras com a direção (adjunta da direção, coordenadora de departamento, coordenadoras de ano), reúne-se o conselho de docentes de ano onde são transmitidas todas as informações e debatidos todos os assuntos do departamento”. (p. 8)</p> <p>E. 3- “(...) Após o conselho pedagógico toda a informação, tudo aquilo que é debatido no Conselho pedagógico é sempre dada a informação pelos coordenadores de, dos vários departamentos aos outros docentes, pronto!...” (p. 9)</p> <p>E. 4- “(...) o email institucional, as reuniões, (...)”. (p. 3)</p> <p>E. 5- “Naturalmente a comunicação é através de reuniões do departamento, através de email ou até de conversas pontuais, (...). Eu habitualmente tento passar as coisas mais às coordenadoras, ou mesmo que passe a todas, as coordenadoras devem estar presentes”. (p. 7)</p>
		Caraterização da comunicação da coordenadora	<p>E. 1- “(...) é uma pessoa disponível, uma pessoa com..., próxima com quem se pode contar em qualquer momento e que também tenta orientar e levar os elementos que coordena a um bom desempenho (...)”. (p. 6)</p> <p>E. 2- “Tento estabelecer uma boa comunicação com todos os elementos... mostro-me disponível para ouvir, aceitar sugestões de melhoria, apoiar na resolução de problemas e transmitir as preocupações de todos”. (p. 8)</p> <p>E. 3- “É assim os coordenadores de departamento, como eu disse, estão sempre presentes na vida, na vida, da escola, pronto!... e comunicam frequentemente com os seus colegas de departamento (...)”. (p. 9)</p>

			<p>E. 4- “Os coordenadores que eu tenho são muito diferentes uns dos outros, eu sei qual é o estilo deles, uns são mais autoritários, outros são mais atentos e chegam de uma forma mais ao nível..., mais tu cá, tu lá, (...) em primeiro lugar foi eleito pelo seu grupo e portanto alguma característica tem que ter, para que os elementos do Departamento, os tivessem elegidos, porque como sabe os coordenadores são eleitos pelos membros, são propostas 3 pessoas pelo diretor e dessas 3 pessoas e depois o grupo ou departamento elege, portanto se fosse o diretor a escolher, o diretor podia escolher mas neste caso é mal aceite porque as pessoas também têm que se sentir representadas por quem elas mais confiam”.</p> <p>E. 5- “(...) eu comunico que as pessoas o mais espontâneo possível, o mais normal possível, (...), alguém me dizia que se calhar eu tenho que passar a comunicar só por escrito (...) Lá está, isto tem a ver com os grupos e com as pessoas que estão nos grupos (...)”. (p. 7 e p. 8)</p>
		<p>Avaliação das formas de comunicação entre a coordenação e a direção e os docentes que lidera</p>	<p>E. 1- “Dentro do agrupamento utilizamos diferentes formas, portanto, também depende do objeto de comunicação que se pretende. Se for uma comunicação mais alargada, utilizamos os e-mails ou outros desse tipo de comunicação, se for questões mais restritas e mais individualizadas, portanto, com reuniões, ou contacto direto com as pessoas... é assim o agrupamento muito grande, tentamos que a comunicação, seja célere, seja eficaz e não traga ruído, mas num agrupamento tão grande, por vezes, pode haver aqui alguma questão, mas de uma forma geral, eu acho que é uma comunicação bastante positiva. Bastante..., tentamos sempre passar as informações, o mais possível as informações às pessoas para que as pessoas tentem, portanto, também saber as linhas orientadoras, para o seu trabalho individual”.</p> <p>E. 2- “Considero que temos boas formas de comunicação existindo sempre abertura para o diálogo, partilha de ideias/conhecimentos e interagida. O email e o telefone têm sido nestes últimos tempos os meios privilegiados de comunicação, em detrimento das visitas presenciais às escolas e salas de aula. Dadas as minhas funções de professora de apoio e professora de substituição, inerente ao cargo, também de coordenadora da EB Moinho de Vento, existe menor disponibilidade de me deslocar regularmente às outras escolas. Estas visitas eram consideradas por todos de momentos de partilha muito positivos”. (p. 8)</p>

			<p>E. 3- "(...) as coisas fazem-se pela lógica normal, ou seja, há uma reunião de conselho pedagógico mensalmente ou quando há, essa reunião, esse conselho pedagógico é constituído pelos coordenadores de departamento, pelos coordenadores de diretores de turma, pelos coordenadores do projeto..., portanto e essas atas e todas as informações do pedagógico são sempre canalizadas a todos os docentes, (...) as reuniões de coordenadores, dos coordenadores com, com os seus docentes também acontecem, além disso penso que, os coordenadores todos eles, são, são peças bastante ativas e presentes (...)". (p. 8 e p. 9)</p> <p>E. 4- "Satisfatórias, podia haver mais comunicação, mas as pessoas, hoje em dia têm tantas coisas para fazer que estarmos a bombardeá-los com emails, com informações que às vezes até são desnecessárias, como nos encontramos quase sempre. Quando é necessário faz-se um telefonema, pronto". (p. 6)</p> <p>E. 5- "Neste caso a minha pessoa direta da direção é a vice-presidente, às vezes..., também não é fácil, neste momento..., porque as pessoas têm muita coisa, (...) não é por as pessoas não quererem é porque às vezes é complicado..., (...) este ano se calhar isto vai ter que ser repensado de uma forma diferente (...) tentar ali comunicar da melhor forma, mas não é fácil e inclusivamente nas reuniões do departamento (...) deviam ser reuniões de partilhas de trabalhos, de ideias, (...) ... mas não se consegue, ... (...) não se consegue porque que as pessoas não querem, são só porque as pessoas não querem, porque as pessoas vão buscar outros assuntos (...)". (p. 8)</p>
--	--	--	--

ANEXO E – Grelha de Análise de Conteúdo

GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO - Questões de resposta aberta

Perguntas	Respostas grupo 100	Respostas grupo 110
<p><i>p12 De que forma o/a Coordenador/a de Departamento promove a comunicação entre os colaboradores com vista à criação de um bom ambiente de trabalho?</i></p>	<p>“Através da formação de equipas e atribuição de tarefas.”</p>	<p>“Através de diálogo e partilha de documentos/informações.”</p>
	<p>“Há pouca comunicação.”</p>	<p>“Faz reunião para o efeito e aplica as mesmas regras para todos.”</p>
	<p>“Ouvindo a opinião de todos e gosta de saber o que cada um pensa.”</p>	<p>“Dá autonomia.”</p>
	<p>“De forma assertiva.”</p>	<p>“A forma como fala com todos os professores.”</p>
	<p>“Em reuniões de departamento permite a partilha entre todos.”</p>	<p>“Dando atenção às propostas feitas.”</p>
	<p>“Proporciona liberdade de opiniões.”</p>	<p>“Através de diálogos.”</p>
	<p>“Em reuniões dando abertura a que todos se possam expressar.”</p>	<p>“De forma clara.”</p>
	<p>“Solicitando a inter-relação profissional.”</p>	<p>“Através do diálogo, pedidos de ajuda, opiniões...”</p>
	<p>“Mostra-se atenta e eficiente nas propostas de trabalho com as colegas.”</p>	<p>“Estando disponível, presente e ser acessível.”</p>
	<p>“Sim.”</p>	<p>“Promovendo um bom ambiente de trabalho, valorizando a opinião de todos.”</p>

p13 Quais as dificuldades que observa em relação à comunicação interna?

“Pedindo a opinião do departamento.”	“Reunindo com as coordenadoras de ano.”
“Tenta chegar a consensos.”	“É uma pessoa que faz tudo para tudo funcione em perfeita harmonia.”
“Promovendo um ambiente harmonioso de segurança e bem-estar entre a equipa.”	“Através de contactos formais e informais, colocando assuntos/trabalhos sob análise coletiva.”
	“Ouvindo todos e respeitando as suas opiniões.”
	“Equipa no Teams.”
“Fracas capacidade de ouvir a opinião do outro ou de responder a questões sem emitir juízos de valor.”	“A acumulação de tarefas por parte da coordenadora de departamento impede que esta tenha possibilidade de uma comunicação interna tão eficaz como deveria ser.”
“Morosa.”	“Não observo.”
“Muitas vezes as pessoas têm muitas burocracias para resolver coisas simples.”	“De momento nenhuma.”
“Nenhumas.”	“Não encontro. Sempre que tenho algum assunto e comunico tende a ser resolvido.”
“O grupo não procura comunicar entre si para analisar a comunicação enviada pelo que nem sempre é feita a mesma leitura.”	“Nenhuma.”

<p>“O contacto é feito apenas nas reuniões de departamento.”</p>	<p>“Não observo dificuldades.”</p>
<p>“Dentro do que lhe é possível.”</p>	<p>“Nada.”</p>
<p>“Não são notáveis dificuldades de comunicação.”</p>	<p>“Dificuldade em alcançar todos professores, por ser um departamento com muitos colaboradores.”</p>
<p>“São feitas muitas solicitações, por vezes é difícil responder de forma adequada e eficaz conciliando trabalho direto com o grupo de crianças e a comunicação com a coordenadora.”</p>	<p>“A comunicação interna tem de promover a discussão e interação entre todos e estabelecer-se num clima de verdade e autenticidade.”</p>
<p>“Falta de comunicação, ser imparcial, haver muitos papéis burocráticos ficando pouco tempo para a comunicação.”</p>	<p>“Nada a registar.”</p>
<p>“Nenhuma.”</p>	<p>“A sobrecarga de tarefas.”</p>
<p>“Dispersão de muitos assuntos na reunião.”</p>	<p>“Nenhumas.”</p>
<p>“Dificuldade em aceitar as comunicações, por parte de quem as recebe.”</p>	<p>“Por vezes falta informação ou é incompleta ou pouco detalhada, nomeadamente quando procede de órgãos de gestão e administração escolar.”</p>
<p>“Por vezes a falta de compreensão entre a equipa.”</p>	<p>“Falta de proximidade.”</p>

p14 Explique, dando sugestões como se poderia melhorar a comunicação entre o(a) Coordenador(a) de Departamento e os Docentes.

		"E-mails com informação extensa e de difícil compreensão."
	"Maior capacidade de escuta sem críticas e sem juízos de valor, proporcionar mais tempo para a reflexão em conjunto dos assuntos expostos. Comunicar de forma agradável e calma."	"A coordenadora poder estar presencialmente mais vezes em todas as escolas."
	"Mais tempo para partilha e troca de experiências."	"Pedir a opinião de todos mais vezes."
	"Ter menos trabalho no Agrupamento e poder ir mais vezes aos estabelecimentos onde se encontram os docentes."	"É adequada."
	"Existe uma boa comunicação."	"Haver mais contacto com os docentes, indo a todas as escolas do agrupamento."
	"Os meios utilizados são os adequados."	"Nada a referir."
	"Uma periodicidade mais regular de reuniões em que se possam analisar casos difíceis e pedagogias/estratégias a utilizar nos diferentes grupos." "Nada a sugerir."	"Nada a referir."
	"A comunicação é clara. A receção da mesma é	"Informações por email."

geralmente turva, divergindo nas atitudes.”

“Reduzindo as burocracias e o tempo das reuniões.”

“Visitas mais frequentes do Coordenador às escolas, planejar a abordagem de situações, comunicação mais regular...”

“Haver mais confiança e empatia pelo colega.”

“Não exagerar na quantidade de informação passada e esta ser apenas o essencial.”

“Para mim está perfeitamente bem.”

“Ser assertivo.”

“Proximidade do trabalho e das dinâmicas realizadas no jardim de infância.”

“Tem que existir respeito humildade saber ouvir e interagir de forma clara e consciente do que quer transmitir outros...”

“Não dar importância a questões insignificantes, que fazem perder tempo. Dar diretrizes bem direcionadas para que não existem nem dúvidas, nem, "mas"...”

“A comunicação, apesar da sobrecarga que a coordenadora tem, é excelente.”

“Promovendo maior interação entre os dois setores.”

“Por exemplo de forma anónima cada docente no final do ano pudesse escrever os pontos fortes e os menos fortes para que o coordenador pudesse ter em conta várias opiniões.”

“Evitar a acumulação de funções/cargos que sobrecarreguem o coordenador e lhe retirem a possibilidade de realizar visitas e auscultar os docentes.”

“Conversar mais frequentemente.”

“E-mails coesos e com linguagem mais sintetizada.”

ANEXO F – Grelha de Transcrição das Questões Abertas

Dimensões	Categorias	Subcategorias	Excertos das questões de resposta aberta /Unidades de registo De que forma o/a Coordenador/a de Departamento promove a comunicação entre os colaboradores com vista à criação de um bom ambiente de trabalho?
Processos de Comunicação Interna	Comunicação em Departamento Curricular	Estratégias utilizadas na comunicação interna	<p>Faz reunião para o efeito e aplica as mesmas regras para todos. Há pouca comunicação. Dando atenção às propostas feitas. Através de diálogos. Dá autonomia Equipa no Teams Em reuniões de departamento permite a partilha entre todos Solicitando a inter-relação profissional Sim Através de diálogo e partilha de documentos/informações. Ouvindo a opinião de todos e gosta de saber o que cada um pensa. Proporciona liberdade de opiniões. De forma clara e objectiva Pedido a opinião do departamento. Tenta chegar a consensos. De forma assertiva Através da formação de equipas e atribuição de tarefas A forma como fala com todos os professores É uma pessoa que faz tudo para tudo funcione em perfeita harmonia. De forma clara Através do diálogo, pedidos de ajuda, opiniões... Através de contactos formais e informais, colocando assuntos/trabalhos sob análise coletiva.</p>

			<p>Ouvindo todos e respeitando as suas opiniões. Estando disponível, presente e ser acessível. Em reuniões dando abertura a que todos se possam expressar Promovendo um bom ambiente de trabalho, valorizando a opinião de todos. Promovendo um ambiente harmonioso de segurança e bem-estar entre a equipa Reunindo com as coordenadoras de ano. Mostra-se atenta e eficiente nas propostas de trabalho com as colegas.</p>
Dimensões	Categorias	Subcategorias	<p>Excertos das questões de resposta aberta /Unidades de registo</p> <p>Quais as dificuldades que observa em relação à comunicação interna?</p>
Processos de Comunicação Interna	Comunicação em Departamento Curricular	Dificuldades observadas pelos docentes	<p>Por vezes há decisões impostas. Morosa. Nenhuma. Não observo dificuldades. Não observo e-mails com informação extensa e de difícil compreensão De momento nenhuma Não são notáveis dificuldades de comunicação Falta de comunicação, ser imparcial, haver muitos papeis burocráticos ficando pouco tempo para a comunicação. A acumulação de tarefas por parte da coordenadora de departamento impede que esta tenha possibilidade de uma comunicação interna tão eficaz como deveria ser. Muitas vezes as pessoas têm muitas burocracias para resolver coisas simples. O grupo não procura comunicar entre si para analisar a comunicação enviada pelo que nem sempre é feita a mesma leitura. Nenhuma Dispersão de muitos assuntos na reunião.</p>

			<p>dificuldade em aceitar as comunicações, por parte de quem as recebe. Nenhumas Fraca capacidade de ouvir a opinião do outro ou de responder a questões sem emitir juízos de valor O contacto é feito apenas nas reuniões de departamento. nenhumas. Nada Dificuldade em alcançar todos professores, por ser um departamento com muitos colaboradores. Por vezes falta informação ou é incompleta ou pouco detalhada, nomeadamente quando procede de órgãos de gestão e administração escolar. Falta de proximidade. A comunicação interna tem de promover a discussão e interação entre todos e estabelecer-se num clima de verdade e autenticidade. Não encontro. Sempre que tenho algum assunto e comunico tende a ser resolvido. Dentro do que lhe é possível . Nada a registar. Por vezes a falta de compreensão entre a equipa A sobrecarga de tarefas. São feitas muitas solicitações, por vezes é difícil responder de forma adequada e eficaz conciliando trabalho direto com o grupo de crianças e a comunicação com a coordenadora.</p>
Dimensões	Categorias	Subcategorias	<p>Excertos das questões de resposta aberta /Unidades de registo</p> <p>Explique, dando sugestões como se poderia melhorar a comunicação entre o(a) Coordenador(a) de Departamento e os Docentes.</p>
Processos de Comunicação Interna	Comunicação em Departamento Curricular	Propostas de melhoria	<p>Pedir a opinião de todos mais vezes. Mais tempo para partilha e troca de experiências. Nada a referir. Nada a referir. É adequada</p>

			<p>e-mails coesos e com linguagem mais sintetizada</p> <p>Os meios utilizados são os adequados</p> <p>A comunicação é clara. A receção da mesma é geralmente turva, divergindo nas atitudes</p> <p>Haver mais confiança e empatia pelo colega.</p> <p>A coordenadora poder estar presencialmente mais vezes em todas as escolas.</p> <p>ter menos trabalho no Agrupamento e poder ir mais vezes aos estabelecimentos onde se encontram os docentes.</p> <p>Uma periodicidade mais regular de reuniões em que se possam analisar casos difíceis e pedagogias/estratégias a utilizar nos diferentes grupos</p> <p>Para mim está perfeitamente bem</p> <p>Proximidade do trabalho e das dinâmicas realizadas no jardim de infância.</p> <p>Não dar importância a questões insignificantes, que fazem perder tempo.</p> <p>Dar diretrizes bem direcionadas para que não existam nem dúvidas, nem, "mas"...</p> <p>Existe uma boa comunicação</p> <p>Maior capacidade de escuta sem críticas e sem juízos de valor, proporcionar mais tempo para a reflexão em conjunto dos assuntos expostos. Comunicar de forma agradável e calma.</p> <p>Haver mais contacto com os docentes, indo a todas as escolas do agrupamento</p> <p>Por exemplo de forma anónima cada docente no final do ano pudesse escrever os pontos fortes e os menos fortes para que o coordenador pudesse ter em conta várias opiniões.</p> <p>Informações por email</p> <p>Visitas mais frequentes do Coordenador às escolas, planear a abordagem de situações, comunicação mais regular...</p> <p>Evitar a acumulação de funções/cargos que sobrecarreguem o coordenador e lhe retirem a possibilidade de realizar visitas e auscultar os docentes.</p> <p>Conversar mais frequentemente.</p>
--	--	--	--

			<p>Não exagerar na quantidade de informação passada e esta ser apenas o essencial. Ser assertivo.</p> <p>Nada a sugerir</p> <p>Promovendo maior interação entre os dois setores.</p> <p>Tem que existir respeito humildade saber ouvir e interagir de forma clara e consciente do que quer transmitir aos outros.</p> <p>A comunicação, apesar da sobrecarga que a coordenadora tem, é excelente.</p> <p>Reduzindo as burocracias e o tempo das reuniões</p>
Dimensões	Categorias	Subcategorias	<p>Excertos das questões de resposta aberta /Unidades de registo</p> <p>Se quiser acrescentar alguma informação que considere relevante e que não tenha sido questionada, por favor use este espaço</p>
Processos de Comunicação Interna	Comunicação em Departamento Curricular	Observações/Reflexões	<p>Nada a referir.</p> <p>Nada a referir.</p> <p>Organizar tempos de partilha e não apenas passagem de informações e atividades fora do Plano Anual</p> <p>Nada a referir</p> <p>Nada a referir.</p> <p>Nada a acrescentar.</p>

ANEXO G – Questionário

LINK QUESTIONÁRIO NO FORMS

Eu, Maria da Conceição Almeida, educadora de Infância, no Jardim de Infância dos Charcos, do Quadro de Escola no Agrupamento de Escolas de Almeirim, estou a frequentar o segundo ano do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém.

Para a realização do meu Trabalho de Projeto/trabalho final, com o tema “A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas” solicito a vossa preciosa colaboração no preenchimento do presente inquérito por questionário no Forms.

Para tal deverá aceder ao questionário através do link https://docs.google.com/forms/d/1tsi_n9YJgCBaNJ1Kb-ZNHeJ8KyGLMBU6gHAsO74WBYo/edit

Inquérito por Questionário (Pré-teste)

Inquérito por Questionário: **“A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”**

Caro (a) colega:

Este questionário é parte integrante de uma investigação/Trabalho de Projeto, de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém. Este estudo centra-se na pesquisa sobre a importância da comunicação das lideranças intermédias.

Com este questionário, pretendo recolher informações que possibilitem aferir de que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes do pré-escolar e com os docentes do 1º CEB, no Agrupamento de Escolas de Almeirim.

Gostaria de poder contar com a sua opinião/experiência sobre o assunto. Para o efeito solicito o preenchimento do presente questionário. A sua participação consciente e sincera é fundamental para que se apurem resultados válidos, credíveis e concludentes.

O anonimato será assegurado e os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos.

Agradeço desde já a sua atenção e disponibilidade.

Situação Profissional «Assinale com uma cruz (x)»:

Parte I – CARATERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROFISSIONAL

- 1- Idade (em anos)
- 2- Sexo Feminino
- Sexo Masculino
- Prefiro não responder

3- Habilitações Académicas «Assinale com uma cruz (x)»:

- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Graduação

Outro. Especifique: _____

4- Vínculo à carreira profissional «Assinale com uma cruz (x)»:

Contratado

Quadro de Zona Pedagógica (QZP)

Quadro de Escola/Quadro Agrupamento (QE/QA)

Outro: _____

5- Tempo de serviço (até 31 de agosto de 2022) «Assinale com uma cruz (x)»:

Menos de 5 anos

Entre 5 e 14 anos

Entre 15 e 24 anos

Mais de 25 anos

6- Nível de Ensino que leciona «Assinale com uma cruz (x)»:

Pré-escolar

1º ciclo do ensino Básico

Outro: _____

Parte II – CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste conjunto de perguntas, gostaria que descrevesse o seu líder/Coordenador de Departamento na cultura organizacional da escola. Pense no comportamento dele, de uma forma geral, ao invés de uma situação específica. Por favor, indique a sua resposta por escrito através do número que melhor o descreve.

5 – Concordo totalmente 4 – Concordo parcialmente 3 – Discordo parcialmente 2– Discordo totalmente 1 – Sem opinião

O meu líder (Coordenador de Departamento) ...

1	Demonstra preocupação pelo bem-estar dos docentes.	
2	Considera que o bem-estar dos docentes é visto como um caminho para o sucesso no trabalho.	
3	Tem um diálogo adequado com os docentes.	
4	Incentiva o espírito de colaboração na equipa de docentes/departamento.	
5	Constitui um fator preponderante nas dinâmicas organizacionais.	

6	Estimula a cooperação entre todos os docentes do Departamento.	
7	Transmite entusiasmo e motivação aos docentes.	
8	Contribui para que no Departamento haja um clima propício à aprendizagem e partilha.	
9	Fomenta a comunicação em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo.	
10	Proporciona momentos de reflexão, diálogo e partilha.	
11	Fomenta o gosto pelo trabalho em equipa, em torno de objetivos comuns.	

Parte III – PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Pense na frequência com que o seu líder/Coordenador de Departamento se enquadra nos comportamentos descritos. Para cada item, escolha o número que melhor representa o comportamento que o seu líder/Coordenador de Departamento é o mais suscetível de expor.

5 – Concordo totalmente 4 – Concordo parcialmente 3 – Discordo parcialmente 2 – Discordo totalmente 1 – Sem opinião

O meu líder (Coordenador de Departamento) ...

1	Transmite aos membros do Departamento o que deve fazer.	
2	Age amigavelmente com os membros do Departamento.	
3	Dá sugestões de como resolver os problemas.	
4	Responde favoravelmente às sugestões dadas.	
5	Torna a sua perspetiva clara para os outros.	
6	Assume uma postura de imparcialidade com todos.	
7	Define as responsabilidades de cada membro do Departamento.	
8	Comunica ativamente com os membros do Departamento.	
9	Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	
10	Fornece um plano de como o trabalho deve ser feito.	
11	Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.	
12	Fornece critérios para o que é esperado do grupo.	
13	Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	
14	Ajuda os membros do grupo a entenderem-se.	
15	Escuta com atenção e respeita os diferentes pontos de vista.	

Parte IV – COMUNICAÇÃO DO LÍDER

Neste conjunto de perguntas, gostaria que descrevesse como o seu líder/Coordenador de Departamento comunica. Pense no comportamento dele, de uma forma geral, ao invés de uma situação específica. Por favor, indique a sua resposta por escrito através do número que melhor o descreve.

5 – Concordo totalmente 4 – Concordo parcialmente 3 – Discordo parcialmente 2– Discordo totalmente 1 – Sem opinião

O meu líder...

1	Apresenta um bom domínio da linguagem.	
2	É sensível com as necessidades que cada um apresenta em cada momento.	
4	Presta atenção ao que lhe é dito.	
6	É um bom ouvinte.	
7	É difícil de entender quando comunica.	
8	Expressa suas ideias com clareza.	
9	Geralmente responde de forma eficaz e adequada perante as situações que lhe são apresentadas.	
10	Dá abertura para a discussão de qualquer assunto.	
11	Geralmente responde às mensagens (notas, telefonemas, e-mails, relatórios, etc.) atempadamente.	
12	Comunica de forma clara, fazendo com que todos os envolvidos estejam motivados para realizar um trabalho de qualidade.	
13	Transmite confiança no que diz, motivando a equipa.	
14	Fomenta o espírito de equipa e promove um ambiente em que todos sejam participativos.	
15	É um comunicador eficaz, e proporciona. um bom clima organizacional.	

Ordene por grau de importância o que considera mais ou menos importante para que a comunicação por parte das lideranças seja eficaz.

5- Extremamente importante 4- Muito importante 3- Moderadamente importante 2- Ligeiramente importante 1- Nada importante

Sintetizar/selecionar informação

Aumentar o número de interações

Simplificar meios de comunicação

Auscultar com maior frequência os elementos que coordena

A proximidade com os elementos que coordena

Parte V – SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO DO LÍDER

As afirmações a seguir dizem respeito à comunicação no trabalho. Para responder, pense na relação de comunicação que tem com seu líder/Coordenador de Departamento. Escolha o número que melhor descreve como se sente.

5 – Concordo totalmente 4 – Concordo parcialmente 3 – Discordo parcialmente 2 – Discordo totalmente 1 – Sem opinião

Quando comunico com o meu líder, eu sinto que...

1	Ele(a) me transmite confiança e liberdade para comunicar sobre diversos assuntos.	
2	A conversa foi pouco proveitosa.	
3	Fico muito insatisfeito com nossas conversas.	
4	Ele(a) me transmite segurança e incentivo no desempenho do meu trabalho.	
5	Ele(a) demonstra que entende a minha opinião e que a leva em consideração.	
6	Ele(a) inibe as minhas ideias ou opiniões.	
7	Ele(a) expressa um grande interesse no que tenho a dizer.	
8	Ele(a) me faz sentir incluído(a) no grupo.	
9	Ele(a) consegue adaptar o seu estilo de comunicação consoante a situação que lhe é exposta.	
10	Sou ouvido(a).	
11	As conversas fluem calmamente.	
12	Ele(a) ao comunicar, passa as informações que deseja de forma clara.	
13	Ele(a) adota frequentemente uma postura autoritária e inflexível.	

Parte VI – Responda às seguintes questões:

- 1- De que forma o/a coordenador/a promove a comunicação entre os colaboradores com vista à criação um bom ambiente de trabalho?
- 2- Quais as dificuldades que observa em relação à comunicação interna?
- 3- Explique, dando sugestões como se poderia melhorar a comunicação entre o(a) Coordenador(a) de Departamento e os Docentes.

Obrigada pela sua participação!

Inquérito por Questionário (Versão Final)

Google Forms

Inquérito por Questionário

Inquérito por Questionário: **“A comunicação no processo de liderança escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas”**

Caro (a) colega:

Este questionário é parte integrante de uma investigação/Trabalho de Projeto, de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém. Este estudo centra-se na pesquisa sobre a importância da comunicação das lideranças intermédias.

Com este questionário, pretendo recolher informações que possibilitem aferir de que forma é que os coordenadores de departamento, líderes intermédios, operacionalizam a comunicação com os docentes do pré-escolar e com os docentes do 1º CEB, no Agrupamento de Escolas de Almeirim.

Gostaria de poder contar com a sua opinião/experiência sobre o assunto. Para o efeito solicito o preenchimento do presente questionário. A sua participação consciente e sincera é fundamental para que se apurem resultados válidos, credíveis e concludentes.

O anonimato será assegurado e os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos.

Agradeço desde já a sua atenção e disponibilidade.

Concordo em participar no preenchimento do presente questionário*

Concordo

Dados Sociodemográficos

1. Sexo

*

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

2. Idade*

- Até 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Entre 41 e 45 anos
- Entre 46 e 50 anos
- Entre 51 e 55 anos
- Entre 56 e 60 anos
- Mais de 60 anos

Perfil Profissional

3. Habilitações Académicas

*

Assinale a resposta adequada

- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Vínculo à Carreira Profissional*

Assinale a resposta adequada

- Contratado
- Quadro de Zona Pedagógica (QZP)
- Quadro Agrupamento (QA)
- Outro

4.1. Se indicou outro, especifique qual.

A sua resposta

5. Tempo de serviço (até 31 de agosto de 2022) *

- Assinale a resposta adequada
- Até 5 anos
- Entre 6 e 15 anos
- Entre 16 e 25 anos

- Entre 26 e 35 anos
 Mais de 35 anos
 Outra:

6. Grupo de recrutamento (grupo disciplinar) *

Assinale a resposta adequada

- Grupo 100
 Grupo 110

Cultura Organizacional

Neste conjunto de perguntas, gostaria que descrevesse o seu líder/Coordenador de Departamento na Cultura Organizacional da Escola. Pense no comportamento dele, de uma forma geral, ao invés de uma situação específica. Por favor, indique a resposta que melhor o descreve.

7. Na sua opinião o(a) Coordenador(a) de Departamento:

*

**Discordo totalmente Discordo Tendo a discordar Tendo a concordar
Concordo Concordo Totalmente**

Considera que o bem-estar dos docentes é visto como um caminho para o sucesso no trabalho.

Tem um diálogo adequado com os docentes.

Fomenta a comunicação em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo.

Fomenta o gosto pelo trabalho em equipa, em torno de objetivos comuns.

Não incentiva o espírito de colaboração na equipa de docentes/departamento.

Considera que o bem-estar dos docentes é visto como um caminho para o sucesso no trabalho.

Tem um diálogo adequado com os docentes.

Fomenta a comunicação em Departamento, com vista ao estabelecimento de um ambiente de trabalho/organizacional propício ao diálogo.

Fomenta o gosto pelo trabalho em equipa, em torno de objetivos comuns.

Não incentiva o espírito de colaboração na equipa de docentes/departamento.

Práticas de liderança

Pense na frequência com que o seu líder/Coordenador de Departamento se enquadra nos

comportamentos descritos. Para cada item, escolha a resposta que melhor representa o comportamento que o seu líder/Coordenador de Departamento.

8. Na sua opinião, de que forma as opções apresentadas, correspondem aos comportamentos do(a) Coordenador(a) do seu Departamento?

*

Discordo totalmente Discordo Tendo a discordar Tendo a concordar
Concordo Concordo totalmente

Age amigavelmente com os membros do Departamento.

Responde favoravelmente às sugestões dadas.

Torna a sua perspetiva clara para os outros.

Assume uma postura de imparcialidade com todos.

Define as responsabilidades de cada membro do Departamento.

Comunica ativamente com os membros do Departamento.

Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.

Não demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.

Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.

É eficiente em ir ao encontro das necessidades do grupo.

Demora a dar resposta a questões iminentes.

Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

Pede opinião dos colaboradores antes de tomar decisões.

Incentiva o trabalho em equipa.

Implementa as ideias que ele acha corretas sem consultar a sua equipa.

Age amigavelmente com os membros do Departamento.

Responde favoravelmente às sugestões dadas.

Torna a sua perspetiva clara para os outros.

Assume uma postura de imparcialidade com todos.

Define as responsabilidades de cada membro do Departamento.

Comunica ativamente com os membros do Departamento.

Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.

Não demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.

Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.

É eficiente em ir ao encontro das necessidades do grupo.

Demora a dar resposta a questões iminentes.

Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

Pede opinião dos colaboradores antes de tomar decisões.

Incentiva o trabalho em equipa.

Implementa as ideias que ele acha corretas sem consultar a sua equipa.

Comunicação do Líder

Neste conjunto de perguntas, gostaria que descrevesse como o seu líder/Coordenador de Departamento comunica. Pense no comportamento dele, de uma forma geral, ao invés de uma situação específica. Por favor, indique a sua resposta de acordo com o que melhor o descreve.

9. Ao comunicar, o meu Coordenador de Departamento:

*

**Discordo totalmente Discordo Tendo a discordar Tendo a concordar
Concordo Concordo totalmente**

Apresenta um bom domínio da linguagem.

Presta atenção ao que lhe é dito.

É difícil de entender.

Expressa suas ideias com clareza.

Geralmente responde de forma eficaz e adequada perante as situações que lhe são apresentadas.

Dá abertura para a discussão de qualquer assunto.

Geralmente responde às mensagens (notas, telefonemas, e-mails, relatórios, etc.) atempadamente.

Transmite confiança no que diz, motivando a equipa.

Fomenta o espírito de equipa e promove um ambiente em que todos sejam participativos.

É um comunicador eficaz, e proporciona um bom clima organizacional.

Demora muito a responder às diferentes solicitações

Cultiva um ambiente de liberdade de opiniões.

Apresenta um bom domínio da linguagem.

Presta atenção ao que lhe é dito.

É difícil de entender.

Expressa suas ideias com clareza.

Geralmente responde de forma eficaz e adequada perante as situações que lhe são apresentadas.

Dá abertura para a discussão de qualquer assunto.

Geralmente responde às mensagens (notas, telefonemas, e-mails, relatórios, etc.) atempadamente.

Transmite confiança no que diz, motivando a equipa.

Fomenta o espírito de equipa e promove um ambiente em que todos sejam participativos.

É um comunicador eficaz, e proporciona um bom clima organizacional.

Demora muito a responder às diferentes solicitações

Cultiva um ambiente de liberdade de opiniões.

10. Ordene por grau de importância o que considera mais ou menos importante para que a comunicação por parte das lideranças seja eficaz.

*

Nada importante Pouco importante Importante Muito importante

Sintetizar informação relevante.

Aumentar o número de interações com a equipa docente.

Selecionar informação relevante.

Fomentar o espírito de equipa.

Simplificar meios de comunicação.

Auscultar com maior frequência os elementos que coordena.

A proximidade com os elementos que coordena.

Sintetizar informação relevante.

Aumentar o número de interações com a equipa docente.

Selecionar informação relevante.

Fomentar o espírito de equipa.

Simplificar meios de comunicação.

Auscultar com maior frequência os elementos que coordena.

A proximidade com os elementos que coordena.

Satisfação com a comunicação do Líder

As afirmações a seguir dizem respeito à comunicação no trabalho. Para responder, pense na relação de comunicação que tem com seu líder/Coordenador de Departamento. Escolha o número que melhor descreve como se sente.

11. Quando comunico com o(a) Coordenador(a) de Departamento:

*

Discordo totalmente Discordo Tendo a discordar Tendo a concordar
Concordo Concordo totalmente

Ele(a) transmite confiança e liberdade para comunicar sobre diversos assuntos.

A conversa raramente é proveitosa.

Fico muito insatisfeito(a) com as nossas conversas.

Ele(a) demonstra que entende a minha opinião e que a leva em consideração.

Ele(a) expressa um grande interesse no que tenho a dizer.

Ele(a) faz-me sentir incluído(a) no grupo/equipa.

Ele(a) consegue adaptar o seu estilo de comunicação consoante a situação que lhe é exposta.

Ele(a) ao comunicar, passa as informações de forma clara.

Ele(a) adota frequentemente uma postura autoritária e inflexível.

Ele(a) transmite confiança e liberdade para comunicar sobre diversos assuntos.

A conversa raramente é proveitosa.

Fico muito insatisfeito(a) com as nossas conversas.

Ele(a) demonstra que entende a minha opinião e que a leva em consideração.

Ele(a) expressa um grande interesse no que tenho a dizer.

Ele(a) faz-me sentir incluído(a) no grupo/equipa..

Ele(a) consegue adaptar o seu estilo de comunicação consoante a situação que lhe é exposta.

Ele(a) ao comunicar, passa as informações de forma clara.

Ele(a) adota frequentemente uma postura autoritária e inflexível.

Responda às seguintes questões:

12. De que forma o/a Coordenador/a de Departamento promove a comunicação entre os colaboradores com vista à criação de um bom ambiente de trabalho?

*

13. Quais as dificuldades que observa em relação à comunicação interna?

*

14. Explique, dando sugestões como se poderia melhorar a comunicação entre o(a) Coordenador(a) de Departamento e os Docentes.

*

15. Se quiser acrescentar alguma informação que considere relevante e que não tenha sido questionada, por favor use este espaço:_____

Obrigada pela sua participação!