

**O Papel da Comunicação na Construção  
de uma Liderança Escolar Eficaz**  
Um estudo de caso numa escola do 1º ciclo  
do ensino básico da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Ana Carolina Martins Silva**

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

julho | 2016

**O Papel da Comunicação na Construção  
de uma Liderança Escolar Eficaz**  
Um estudo de caso numa escola do 1º ciclo  
do ensino básico da Região Autónoma da Madeira  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Ana Carolina Martins Silva**  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

ORIENTADOR  
António Maria Veloso Bento



UNIVERSIDADE da MADEIRA

Faculdade de Ciências Sociais

Departamento de Ciências da Educação

Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional

---

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE UMA  
LIDERANÇA ESCOLAR EFICAZ – UM ESTUDO DE CASO NUMA  
ESCOLA DO 1º CICLO DO ENSINO BÁSICO DA REGIÃO  
AUTÓNOMA DA MADEIRA**

---

**Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do  
grau de Mestre em Ciências da Educação: Administração Educacional**

Orientador: Professor Doutor António Veloso Bento

Por: Ana Carolina Martins Silva

Julho 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Lúcia e Jorge, meu maior e incondicional apoio,

Aos meus padrinhos, Cisaltina e António,

À minha família,

Ao André, pelo apoio e motivação na concretização deste objetivo,

Aos meus amigos,

À Carla, pela amizade verdadeira,

Aos meus colegas,

Ao meu orientador, Professor Doutor António V. Bento, pela orientação paciente e pela aprendizagem constante,

Aos restantes docentes,

Ao diretor e a todo o corpo docente, não docente e técnico do estabelecimento educativo em estudo que, com todo o afínco e disponibilidade, colaborou na realização desta investigação.

## PENSAMENTO

“Eles não sabem que o sonho  
é uma constante da vida  
tão concreta e definida  
como outra coisa qualquer (...)  
(...) eles não sabem, nem sonham,  
que o sonho comanda a vida,  
que sempre que um homem sonha  
o mundo pula e avança  
como bola colorida  
entre as mãos de uma criança (...)”

**António Gedeão, in *Pedra Filosofal*.**

## **RESUMO**

Comunicação e liderança são áreas abrangentes mas indiscutivelmente relacionadas em qualquer conjuntura e, neste caso específico, no contexto escolar. Não é possível exercer uma liderança operacional sem comunicação, se a encararmos como o ar que as organizações respiram, um bem essencial à sua sobrevivência e à sua funcionalidade interna e externa. Cientes da influência que a direção escolar e sua equipa pedagógica podem exercer na educação dos alunos e guiados pelo anseio de descobrir o papel da comunicação no interior e exterior de um estabelecimento educativo, conduzimos a presente investigação que se debruça sobre um estudo de caso elaborado numa escola do 1º ciclo do ensino básico da Região Autónoma da Madeira. Trata-se de um estudo qualitativo que faz uso de alguns instrumentos de recolha de dados, sendo o mais significativo as entrevistas semiestruturadas ao diretor da escola, a alguns elementos do corpo docente, não docente e encarregados de educação.

Os resultados do presente estudo confirmam a existência de uma comunicação interna assídua que parte do diretor para o corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação (comunicação descendente) e destes para o diretor (comunicação ascendente), assim como entre colegas de trabalho (comunicação lateral). Do mesmo modo, esta escola não vive isolada. É visível a preocupação do colégio em abrir-se e mostrar os seus projetos à comunidade educativa e à sociedade em geral, contactando com organizações e organizando atividades e práticas enriquecedoras, através de uma comunicação externa que atua como ferramenta de Marketing.

Existe ainda a preocupação de por em prática atividades que desenvolvam a comunicação das crianças, através de um jornal televisivo e da prática desportiva, de modo a despertar neles os estilos mais adequados de comunicação e fomentar atividades potenciadoras desta componente pessoal e social.

De um modo geral, o estudo confirma a teoria do líder treinado e do líder ajustável, com um diretor que investe na sua formação em administração educacional e adapta o seu comportamento aos contextos. Visto como democrático (por vezes autoritário) e com um estilo de comunicação assertivo, permite o envolvimento da sua equipa e adota sistemas de recompensas não materiais.

**Palavras-chave:** comunicação, liderança, relações interpessoais, estudo de caso.

## **ABSTRACT**

Communication and leadership are extensive areas, but they are connected in many situations and, in this particular case, in the school context. We can't engage an operational leadership without communication, if we see it as the air that the organizations breathe, an essential well to their survival and their internal and external functionality. Aware of the influence that the school leadership and its pedagogical team can play in the education of students and guided by a desire to discover the role of communication inside and outside an educational establishment, we conducted this research focusing on a case study prepared in a 1st cycle school of basic education in the Autonomous Region of Madeira. This is a qualitative study that uses some data collection tools: the semi-structured interviews to the school leader, some teaching staff, non-teaching staff and parents are the most significant tools.

The results of this study confirms the existence of an assiduous internal communication from the director to the teaching staff, non-teaching staff, students and parents (downward communication) and from these to the director (upward communication), as well as between co-workers (lateral communication). Similarly, this school doesn't live alone or closed. It's visible the concern of the school to open up and show up the educational projects to the community and society in general, connecting with organizations and organizing activities and enriching practices, through an external communication that acts as a marketing tool.

There's also the concern to put into practice activities to develop communication of children, through television news and sports, in order to arise the most appropriate communication styles in them and promote activities which will enhance this personal and social component.

In general, the study confirms the theory of trained leader and adjustable leader, with a director who invests in his training in educational administration and adapts his behavior to the contexts. The director is seen as a democratic leader (sometimes authoritarian). He has an assertive communication style, he allows the involvement of his team and adopts non-material rewards systems.

**Keywords:** communication, leadership, interpersonal relationships, case study research.

## RÉSUMÉ

Communication et leadership sont des domaines complets mais sans doute liés à toute situation et dans ce cas particulier, le contexte scolaire. Ce n'est pas possible d'exercer une direction opérationnelle sans communication, si nous la regardons comme l'air qui respirent les organisations, un droit essentiel à leur survie et leur fonctionnalité interne et externe. Conscient de l'influence que la commission scolaire et de son équipe pédagogique peuvent jouer dans l'éducation des élèves et guidés par le désir de découvrir le rôle de la communication à l'intérieur et à l'extérieur d'un établissement d'enseignement, nous avons mené cette étude de cas préparés dans une école du 1er cycle de l'enseignement de base dans la Région Autonome de Madère. Ceci est une étude qualitative qui utilise certains outils de collecte de données: étant les plus importants les entretiens semi-structurés, le directeur de l'école, quelques professeurs, le personnel non enseignant et les parents.

Les résultats de cette étude confirment l'existence d'une communication interne assidue du directeur pour les professeurs, le personnel non enseignant, les élèves et les parents (communication descendante) et à partir de ceux-ci au directeur (communication ascendante), ainsi qu'entre collègues (communication latérale). De même, cette école ne vit pas isolée. Il est clair le souci de l'école à ouvrir et montrer leurs projets à la communauté éducative et à la société en général, en liaison avec les organisations et organisant des activités et enrichir les pratiques, par le biais de communication externe qui agit comme un outil de marketing.

Il y a aussi le souci de mettre en cours des activités qui développent la communication des enfants par le biais des journaux télévisés et des sports, afin d'éveiller en eux les styles plus appropriés de la communication et promouvoir les activités qui permettra d'améliorer cette composante personnelle et sociale.

En général, l'étude confirme la théorie du leader formé et du leader réglable avec un directeur qui investit dans la formation en administration scolaire et adapte son comportement aux contextes. Il est considéré comme démocratique (parfois autoritaire) et avec un style de communication assertive. Il permet la participation de son équipe et adopte des systèmes de récompenses immatériels.

**Mots-clés:** communication, le leadership, les relations interpersonnelles, étude de cas.

## **RESÚMEN**

La comunicación y el liderazgo son áreas amplias, pero posiblemente relacionados en cualquier situación y en este caso particular, el contexto escolar. No se puede participar en el liderazgo operativo sin comunicación, si nos fijamos en cómo el aire que respiran las organizaciones, un bien esencial para su supervivencia y su funcionalidad interna y externa. Consciente de la influencia que la junta escolar y su equipo pedagógico pueden desempeñar en la educación de los estudiantes y guiado por el deseo de descubrir el papel de la comunicación dentro y fuera de un centro de enseñanza, se realizó esta investigación se centra en un estudio de caso preparado en una escuela del 1er ciclo de la educación básica en la Región Autónoma de Madeira. Se trata de un estudio cualitativo que hace uso de algunas herramientas de recopilación de datos, siendo las más significativas las entrevistas semiestructuradas al director de la escuela, algunos elementos de la facultad, personal no docente y los padres.

Los resultados de este estudio confirman la existencia de una comunicación interna asidua que parte del director para los maestros, personal no docente, alumnos y padres (comunicación descendente) y de éstos a la dirección (comunicación ascendente), así como entre los compañeros de trabajo (comunicación lateral). Del mismo modo, esta escuela viven sin aislamiento. Es evidente la preocupación de la escuela de abrirse y mostrar sus proyectos a la comunidad educativa y la sociedad en general, en contacto con las organizaciones y la organización de actividades y enriquecer las prácticas, a través de una comunicación externa que actúa como una herramienta de marketing.

También existe la preocupación de llevar a cabo actividades para desarrollar la comunicación de los niños a través de una televisión de noticias y deportes, con el fin de despertar en ellos los estilos de comunicación más adecuados y fomentar la potenciación de las actividades de este componente personal y social.

En general, el estudio confirma la teoría del líder entrenado y líder ajustable con un director que invierte en su formación en administración educativa y adapta su comportamiento a los contextos. O director es visto como democrático (a veces autoritario) y con un estilo de comunicación asertivo permite la participación de su equipo y adopta sistemas de recompensas no materiales.

**Palabras clave:** comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, estudio de caso.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

RAM - Região Autónoma da Madeira

TRH – Teoria das Relações Humanas

TCA – Teoria Clássica da Administração

EUA – Estados Unidos da América

PE - Projeto Educativo

RI - Regulamento Interno

## ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Distribuição e contagem de recursos materiais .....	59
<b>Tabela 2:</b> Distribuição e contagem de recursos materiais .....	60
<b>Tabela 3:</b> Distribuição e caracterização da classe discente .....	60
<b>Tabela 4:</b> Caracterização e contagem do pessoal docente .....	61
<b>Tabela 5:</b> Caracterização e contagem de pessoal não docente .....	62
<b>Tabela 6:</b> Caracterização das áreas curriculares e não curriculares .....	62
<b>Tabela 7:</b> Disposição dos inquiridos por categoria profissional .....	63
<b>Tabela 8:</b> Disposição dos inquiridos por categoria profissional .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Disposição dos inquiridos (corpo docente) por sexo .....	64
<b>Gráfico 2:</b> Disposição dos inquiridos (corpo docente) por idade e anos de serviço ....	64
<b>Gráfico 3:</b> Disposição dos inquiridos (corpo docente) por habilitações académicas e nível de instrução .....	65
<b>Gráfico 4:</b> Disposição dos inquiridos (pessoal não docente) por sexo .....	65
<b>Gráfico 5:</b> Disposição dos inquiridos (pessoal não docente) por habilitações académicas e nível de instrução .....	66

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> transcrição da entrevista ao diretor da escola (E1) .....	125
<b>Anexo 2:</b> transcrição da entrevista ao professor (E2).....	143
<b>Anexo 3:</b> transcrição da entrevista ao professor (E3).....	154
<b>Anexo 4:</b> transcrição da entrevista ao corpo não docente (E4).....	161
<b>Anexo 5:</b> transcrição da entrevista ao encarregado de educação (E5).....	169
<b>Anexo 6:</b> transcrição da entrevista ao encarregado de educação (E6) .....	175

## ÍNDICE DE APÊNDICES

<b>Apêndice 1:</b> Guião da entrevista ao diretor da escola (E1) .....	180
<b>Apêndice 2:</b> Guião da entrevista aos professores (E2 e E3) .....	184
<b>Apêndice 3:</b> Guião da entrevista ao corpo não docente (E4) .....	187
<b>Apêndice 4:</b> Guião da entrevista ao encarregado de educação (E5 e E6) .....	190
<b>Apêndice 5:</b> Pedido de autorização para realização de entrevista ao diretor .....	193
<b>Apêndice 6:</b> Pedido de autorização para realização de entrevista aos professores .....	194
<b>Apêndice 7:</b> Pedido de autorização p/ realização de entrevista corpo não docente .....	195
<b>Apêndice 8:</b> Pedido de autorização p/ realização de entrevista aos encarregados de educação .....	196
<b>Apêndice 9:</b> Pedido de autorização para realização do estudo .....	197

## SUMÁRIO

Agradecimentos .....	iii
Pensamento .....	iv
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
Résumé .....	vii
Résumen .....	viii
Lista de siglas e abreviaturas .....	ix
Índice de quadros e tabelas .....	x
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Índice de apêndices .....	xiii

## 1ª PARTE: INTRODUÇÃO E PROBLEMÁTICA A ESTUDAR

Introdução .....	2
Problemática .....	3
Objetivos .....	4
Questões de Investigação .....	5
Justificação da temática .....	6

## 2ª PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

<b>CAPÍTULO I: CONCEÇÕES DE LIDERANÇA</b> .....	8
O conceito de liderança .....	9
A evolução do líder: visão mecanicista, cultural e ambígua .....	11
Estilos/ modelos de liderança .....	13

Liderança é diferente de Gestão .....	14
A liderança nas organizações escolares .....	15
Teoria das Relações Humanas: uma ponte entre liderança e comunicação .....	16
A Experiência de Hawthorne .....	17
O Homem social e a importância da Comunicação .....	20
Teoria Clássica vs Teoria das Relações Humanas .....	21
Críticas à Teoria das Relações Humanas .....	21
<b>CAPÍTULO II: A COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>23</b>
O conceito de comunicação e as suas origens históricas .....	24
Ingredientes da comunicação .....	25
Estilos de comunicação .....	29
Os diferentes tipos de comunicação .....	32
Facilitadores e barreiras da comunicação .....	33
A importância da comunicação verbal e não verbal .....	35
A importância do silêncio, dos gestos, das expressões faciais e do espaço .....	36
A relevância do comportamento no processo de comunicação .....	37
A importância da comunicação no contexto social .....	38
Funções da comunicação .....	38
Os Axiomas da Comunicação – O legado da comunicação verbal e não verbal .....	39
Modelos de comunicação .....	43
Relação entre liderança e comunicação: dois aliados no fortalecimento das relações pessoais e profissionais .....	46

### **3ª PARTE: O ESTUDO EMPÍRICO**

<b>CAPÍTULO III: ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	50
Abordagem qualitativa .....	51
Estudo de caso .....	52
Instrumentos de recolha de dados .....	53
Observação não participante .....	53
Entrevista semiestruturada .....	54
Análise de dados: Análise de conteúdo.....	55
Triangulação.....	56
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	57
Caracterização do estabelecimento educativo em estudo .....	58
Caracterização dos entrevistados .....	63
As interpretações do diretor e da comunidade educativa sobre o papel da comunicação no exercício da liderança: comportamento e relacionamento com alunos, corpo docente, corpo não docente e encarregados de educação .....	67
1ª Questão de investigação .....	69
2ª Questão de investigação .....	74
3ª Questão de investigação .....	84
4ª Questão de Investigação .....	94
Síntese dos resultados .....	100
Triangulação de dados .....	107

Conclusões .....	116
Sugestões .....	119
Referências bibliográficas .....	121
Anexos .....	124
Apêndices .....	179

---

*1º PARTE*  
*INTRODUÇÃO E PROBLEMÁTICA A ESTUDAR*

---

## **1 - Introdução**

A comunicação assume cada vez mais uma importância acrescida no panorama social, tecnológico, informativo e educativo, uma vez que afeta variados campos da vida pessoal e profissional. Saber comunicar é uma vantagem para o estudante e para o trabalhador, já que lhes permite expressar direitos e deveres, tomar uma atitude crítica e acompanhar a inovação a que o mundo está sujeito.

Não raras vezes assistimos à deterioração de relações pessoais e profissionais por falhas comunicacionais, informações que não foram dadas, por mensagens mal transmitidas, por falta de compreensão, por utilização de diferentes códigos ou mensagens, por ruído perturbador ou pela ausência de feedback. E quando falamos em comunicação não nos referimos apenas às palavras ditas ou escritas, mas também à comunicação não verbal. Esta última assume uma importância tão acrescida como aquela que têm as palavras, já que um tom de voz ou um olhar inadequado a determinada circunstância podem prejudicar toda uma comunicação. Por outro lado, um sorriso na altura certa poderá ser determinante para uma comunicação e para um discurso eficaz.

Tomemos como base o seguinte exemplo: um paciente pode curar-se com um médico de renome, eficiente na técnica cirúrgica e com um número elevado de casos de sucesso. No entanto, se o médico não souber transmitir a mensagem ao paciente através de uma comunicação verbal e não verbal adequada à circunstância poderá criar-se uma barreira entre o emissor e o recetor.

O mesmo acontece no contexto educacional. O diretor escolar deverá ter a seu cargo a difícil tarefa de gerir um estabelecimento educativo em toda a sua componente administrativa e logística, mas também motivar e permanecer motivado perante a sua equipa de trabalho. Neste contexto, saber comunicar eficazmente poderá apresentar-se como uma mais-valia no âmbito educacional, no contacto com fornecedores, no desenvolvimento de relações de confiança e de abertura entre a direção escolar e os restantes elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação.

Deste modo, nesta investigação propomo-nos a direcionar a nossa atenção para um estudo de caso numa escola de 1º ciclo do ensino básico da Região Autónoma da Madeira (RAM), com o objetivo de identificar qual o estilo de liderança e de

comunicação do líder escolar. Posteriormente será importante compreender como é que este comunica com o corpo docente e não docente, com os alunos e encarregados de educação e que ferramentas/ estratégias/ meios usa para garantir uma comunicação eficaz entre a comunidade educativa, evitando o conflito.

Um outro tópico de extrema importância é a comunicação propriamente dita enquanto ferramenta e área de estudo. Pretendemos, assim, descobrir se o líder escolar em estudo toma atitudes que favoreçam o desenvolvimento de competências comunicacionais nas crianças e na sua equipa pedagógica. Em caso de resposta afirmativa, torna-se importante compreender que tipo de competências são desenvolvidas, através de que tipo de atividades e que influência pode ter no desenvolvimento pessoal e escolar das crianças.

Finalmente é crucial compreender se a comunicação funciona ou não como um aliado da liderança educacional, na construção de relações pessoais e profissionais eficazes nas escolas e no reforço da inteligência emocional.

## **2 - Problemática**

Qualquer trabalho científico deverá traçar como ponto de partida a elaboração e definição do problema ou da problemática, na medida em que será ela a guiar toda a posterior investigação: “O problema é o comandante que estabelece o rumo de toda a investigação” (Sousa, 2005, p. 44). Deste modo, “O problema é o objectivo da investigação, a meta que se pretende atingir, a pergunta científica para a qual procuramos resposta” (Sousa, 2005, p. 44).

Segundo Stake (2009), apesar do termo propor uma posição problemática, esta é uma etapa inicial e de extrema importância pois “A enunciação dos problemas existe para facilitar o trabalho de investigação” (p. 33).

Ainda segundo Sousa (2005), redigir a problemática torna o processo de pesquisa mais simples, uma vez que a investigação passa a ser encarada como o processo de procura da resposta para o respetivo problema anteriormente formulado: “Quando se parte para uma investigação dever-se-á saber para onde se vai, ou seja, o que é que se vai procurar. A formulação do problema é a definição daquilo que se procura: a resposta para esse problema” (Sousa, 2005, p. 44).

Traçar a problemática da investigação não é, por isso, tarefa fácil, podendo levar meses até que o investigador a formule definitivamente. Existem algumas considerações a ter em conta na elaboração do problema para que este seja viável a guiar todo o processo de investigação. Além de ter pertinência científica, a problemática não deverá incorrer no erro de ser demasiado vasta e abrangente, pois correria o risco de se perder. Como afirma Sousa (2005) “As tentações de querer abranger todos os pontos de vista e ser muito extensivo podem conduzir ao atolar da investigação em considerações vagas e incoerentes. Não procurar estudar o oceano, mas apenas uma das suas gotas” (p. 45).

Além disso e de acordo com Fortin (2009), o campo de estudo que irá abranger o problema de investigação deverá ser do conhecimento e da vontade do investigador: “(...) requer que o investigador tenha curiosidade intelectual, que se interesse fortemente pela busca de informações que se relacionem com situações de investigação e que saiba reconhecer os conceitos” (p. 67). Ainda segundo Fortin (2009) “(...) o investigador escolhe um tema de estudo relacionado com a sua disciplina ou a sua profissão. Este está frequentemente ligado a preocupações clínicas, profissionais, comunitárias, psicológicas ou sociais” (p. 67). Encaremos, então, como problemática, a relação existente entre a comunicação e a liderança educacional, que está também relacionada com a nossa área de formação académica.

PROBLEMA: de que forma é que a Comunicação afeta a liderança educacional?

### **3 - Objetivos**

#### **Objetivo geral**

O objetivo fulcral deste estudo é analisar a relação existente entre a comunicação e a liderança educacional, na construção de relações pessoais e profissionais eficazes, com vista ao sucesso educativo dos alunos e com vista ao sucesso das relações interpessoais entre a comunidade educativa.

#### **Objetivos específicos ou operacionais**

- 1 - Identificar qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo;
- 2 - Compreender de que forma é que o diretor de escola comunica com todos os intervenientes da comunidade educativa;

3 - Perceber se a comunicação é entendida como uma área de estudo cuja utilidade poderá ser uma mais-valia para os alunos;

4 - Compreender se a comunicação funciona ou não como um aliado na construção de relações pessoais e profissionais eficazes entre a comunidade educativa.

#### **4 - Questões de investigação**

Uma outra parte integrante de qualquer projeto ou proposta é o traçar das questões de investigação, diretamente relacionadas com a problemática definida e elemento de extrema importância enquanto ponto de partida. Como afirma Flick (1998) “The formulation of research questions in concrete terms is guided by the aim of clarifying what the field contacts will reveal” (p.47).

Flick (1998) clarifica ainda que a correta formulação das questões irá condicionar o desenho da investigação, o trabalho de campo, a seleção dos casos e a recolha dos dados, daí que estas sejam extremamente importantes enquanto guia para toda a posterior investigação.

Stake (2009) alerta para a complexidade que reside na formulação das questões, determinantes no olhar que lançamos sobre a investigação: “Talvez a tarefa mais difícil do investigador seja planear boas perguntas, perguntas de investigação, que irão direccionar o olhar e o pensamento o suficiente, mas não em demasia” (p. 31). Para isso, as questões deverão ser tanto mais corretas e concretas quanto possível.

E o que pretendemos, afinal, com as perguntas de investigação? Stake (2009) salienta que o objetivo é encontrar o óbvio, mas também o inesperado: “Nos estudos qualitativos as perguntas de investigação orientam-se geralmente para casos ou fenómenos, procurando padrões de relações imprevistas, mas também de outras já esperadas” (p. 56).

Bogdan e Biklen (1994) alertam para o facto de as questões de investigação serem diferentes das questões que virão a constar nos guiões das entrevistas, já pertencentes ao corpo da investigação:

As questões de investigação não são questões de entrevista. Por outras palavras, elas não são as questões que irá colocar aos informadores para avaliar as suas perspectivas. Mais precisamente, são questões abertas que tentam reflectir o terreno que vai examinar (p. 107).

### **Para o presente estudo traçamos as seguintes questões de investigação:**

- 1 - Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?
- 2 - De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?
- 3 – Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?
- 4 – Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?

### **5 - Justificação da temática**

Uma boa gestão da comunicação nas crianças, através dos estilos, instrumentos e estratégias mais adequadas, poderá desenvolver nelas o espírito crítico e argumentativo, essencial para o sucesso futuro. Poderá despertar nelas o gosto pela área informativa e comunicacional ou simplesmente auxilia-las no seu percurso pessoal, escolar e profissional.

É verdade que as competências comunicacionais são determinantes para um jornalista, repórter, assessor ou designer. Mas também um médico precisa saber comunicar com os seus pacientes ou expressar determinadas notícias quando entrevistado. Um professor tem que comunicar com os seus alunos e um advogado, em tribunal, tem que desenvolver as suas competências críticas e argumentativas. Por essa razão é determinante perceber se a escola em análise privilegia a comunicação dos seus alunos e, em caso de resposta positiva, através de que atividades e instrumentos.

Tendo em conta que as crianças se modelam pelo exemplo dos mais velhos e, naturalmente, encarando o diretor como um exemplo de conduta, é importante analisar o estilo de liderança e de comunicação do mesmo, assim como a influência deste no crescimento pessoal e académico das crianças.

---

*2ª PARTE*  
*ENQUADRAMENTO TEÓRICO*

---

---

***CAPÍTULO 1***  
***CONCEÇÕES DE LIDERANÇA***

---

## 6 - O conceito de liderança

O conceito de liderança escolar é recente em Portugal, tendo começado a dar os primeiros passos após a Revolução dos Cravos de 25 de abril de 1974. Até então, a administração escolar estava claramente centralizada de acordo com os ideais do Estado Novo, que assumia o comando educacional de acordo com os ideais de Pátria, Deus e Família. Só passada a ditadura é que começaram a ser promulgados os primeiros Decretos-Lei sobre participação e envolvimento da comunidade na vida escolar. Hoje em dia existem diversos Decretos-Lei publicados sobre a liderança e administração educacional, sobre o envolvimento da comunidade e encarregados de educação na prática educativa e, inclusive, sobre as Associações de Pais e a sua relação com a liderança escolar. Existem também variadas teorias da liderança e vários perfis do líder.

No entanto, hoje e cada vez mais é necessário ter bem presente que o melhor líder escolar é aquele que promove uma democracia participativa, que incentiva os liderados a se envolverem na tomada de decisões, que delega funções:

Tendo em conta que a escola é um lugar onde a democracia deve ser praticada diariamente, quer dentro quer fora da sala de aula, é muito importante que o líder pratique a colegialidade nas tomadas de decisões e que a fomente a liderança (Bento & Ribeiro, 2013 p. 21).

Ao explorar o conceito de liderança independentemente da sua aplicação nas escolas percebemos, de imediato, que este não é um termo unívoco. Pelo contrário, existem diversas definições e diferentes pontos de vista, sob a visão de variados autores.

De acordo com José Manuel Silva (2010), o vocábulo “liderança” provém do inglês “to lead”, referindo-se à faculdade de conduzir outros indivíduos. Este termo tem raízes na condução de tropas e na conquista de terras, de onde se formaram grandes líderes, sejam eles generais ou mestres espirituais. Deste modo, existe sempre um elemento em comum em qualquer liderança “(...) grandes grupos humanos unidos numa acção colectiva e a necessidade de assegurar a condução dos grupos visando a consecução dos objectivos perseguidos” (Silva, 2010, p. 53). Para José Manuel Silva (2010), o líder não só direciona os seguidores, como também os motiva:

A liderança é a acção que assegura a condução do grupo na direcção 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 acção de todos os elementos (p. 53).

Do ponto de vista de Alvarez (2001), a liderança implica confiança e determinação para perseguir determinado objetivo, através das extraordinárias capacidades de persuasão do líder:

Tradicional e socialmente o líder tem sido identificado como herói. Como uma pessoa com qualidades de comunicação e atracção excepcionais, capazes, segundo a afirmação de Warren Bennis (1989), de expressar-se plenamente, sabem o que querem, porque o querem e como comunicá-lo aos demais com a finalidade de conseguir a sua colaboração e apoio (p. 54).

Também Yukl (1998) encara o líder como alguém capaz de influenciar os outros a atingir determinadas metas, não esquecendo a ideia de apoio e motivação aos seguidores:

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (p. 5)

Relativamente às concepções de liderança, Ciulla (2003) afirma que “As mais antigas enfatizam sobretudo a capacidade do líder impor a sua vontade e as mais recentes atribuem uma maior reciprocidade às relações entre líderes e seguidores” (Citado por Bento & Ribeiro, 2013, p. 11). Para Hooper e Potter (2010) a liderança consiste em “conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva (...)” (Citados por Bento & Ribeiro, 2013, p.12); Segundo Hunter (2006) é “A capacidade de influenciar as pessoas para trabalharem de forma entusiástica, de modo a serem atingidos os objetivos identificados que têm em vista o bem comum” (Citado por Bento & Ribeiro, 2013, p.12).

Independentemente do seu ponto de vista, estes autores parecem concordar num ponto comum: o líder é capaz de influenciar os outros a atingir determinadas metas.

## 7 - A evolução do líder: visão mecanicista, cultural e ambígua

Durante anos a liderança foi considerada inata aos próprios indivíduos, vista como uma característica que já fazia parte do seu ADN, uma qualidade para a qual já nasciam predispostos a auto afirmar-se. No entanto, hoje é certo que a liderança é resultante das atitudes e influências do meio. O líder não nasce líder mas desenvolve, ao longo do tempo, capacidades de liderança: “(...) Os primeiros estudos realizados sobre liderança, atribuíam muito mais significado às qualidades e atributos pessoais do líder do que ao processo de direcção em si” (Bento & Ribeiro, 2013, p.14). Vejamos, então, a evolução do líder ao longo dos tempos, inserido em três principais concepções de liderança: a visão mecanicista, cultural e ambígua.

### Visão mecanicista

De acordo com Jorge Adelino Costa (2000), a visão mecanicista da liderança que ganhou força a partir da década de 40 e “atravessou” os quadros tanto da teoria clássica de Taylor como da Teoria das Relações Humanas (TRH), enquadra-se num paradigma mecanicista: “(...) parece ser entendida como uma acção lógica, mecânica, automática, desencadeada por alguém que, detentor de certos predicados, leva outros a atingirem determinados resultados pré-definidos” (p. 3). No decorrer desta visão distinguem-se três conceitos diferentes de liderança.

Na década de 40 era dominante a Teoria dos Traços com o *Líder Nato*, encarado como alguém que já nascia líder, alguém com características especiais que o distinguiam dos demais, características como carisma e inteligência: “A ideia de que os líderes, mais do que feitos, nascem (...)” (Costa, 2000, p. 4).

Posteriormente, já na década de 50, passou a ser dominante o *Líder Treinado*. Começou-se a acreditar que o líder não nasce líder, mas é capaz de desenvolver ao longo do tempo comportamentos de liderança, quando treinado nesse sentido: “Identificadas as “melhores maneiras” de actuação do líder, definidos os seus “comportamentos-padrão” (...) estes deverão ser objecto de aprendizagem pelos candidatos à liderança” (Costa, 2000, p. 6). Esta altura é marcada pela formação em liderança e pela preparação de futuros líderes.

Mais tarde, na década de 60 e com as teorias situacionais, surge uma nova concepção com o *Líder Ajustável*. Passa-se a acreditar que a liderança pode mudar

consoante os contextos: “(...) determinado comportamento do líder pode ser eficaz numa situação mas pode traduzir-se em ineficácia num contexto diferente” (Costa, 2000, p. 8).

### **Visão cultural**

A partir dos anos 80 a visão mecanicista sofre um abalo, dando lugar à visão cultural, também conhecida como “Nova Liderança” (Costa, 2000, p. 10), que percebe o líder como “(...) um gestor de sentido (...)” (Costa, 2000, p. 10). Costa (2000) descreve esta época da seguinte forma:

Colocando as questões da criação e da gestão da cultura no centro da actuação dos líderes e fazendo da dimensão simbólica o mote da sua acção, esta visão da liderança encontra o seu referencial teórico, em termos de análise organizacional, na perspectiva da *cultura organizacional* (p.10).

Nesta época, vários estudos debruçaram-se no fator sucesso de algumas empresas ocidentais e japonesas e foi também neste período que surgiu uma inovadora visão de liderança: o *Líder Carismático*, entendido como alguém capaz de influenciar os outros por si só, sem qualquer razão ou explicação, através do seu carisma e talento. Esta tipologia sobressai, entre outros aspetos, pela fluência do discurso, o maior grau de energia e autoconfiança, o espírito de iniciativa, sentido de responsabilidade e ascendência pelo sucesso.

### **Visão ambígua**

Nesta altura as empresas passam a ser entendidas como seres “(...) flexíveis, instáveis, dependentes dos estados de turbulência do mundo exterior, marcadas por níveis elevados de incerteza, (...) sujeitas a processos de reestruturação e de redefinição frequentes (...)” (Costa, 2000, p. 13). Neste contexto de conflito e de incerteza constante, cabe aos intervenientes no processo de gestão e liderança assumir um papel estratégico.

Surge, então, o conceito de liderança dispersa: “(...) a liderança passa a ser equacionada como uma actividade dispersa que percorre a organização na sua totalidade e não propriamente como um atributo dos líderes formais (...)” (Costa, 2000, p. 13).

Alguns princípios subjacentes a este conceito de liderança são, segundo Costa (2000), a auto liderança, ou seja, delegação da liderança a vários indivíduos; o trabalho

de equipa, o papel importantíssimo das lideranças intermédias e o papel dos líderes informais. Foi também nesta altura que se desmistificou o estereótipo do líder masculino e de herói. Não menos importante, estabeleceu-se a diferença entre gestão e liderança e ainda entre liderança e autoridade.

## **8 - Estilos/ modelos de liderança**

Um líder pode atuar de forma diferente consoante as diversas situações. Por essa razão, existe na literatura a referência a alguns estilos de liderança. Segundo Bento e Ribeiro (2013), o líder autocrático é um líder autoritário, que domina pela imposição, que não permite a participação democrática: “É um líder dominador e castrador. A sua atitude autoritária pode provocar tensão, mal-estar e frustração no seio do grupo” (p. 17). Como consequência, os dominados irão acusar uma forte desmotivação e desenquadramento e, conseqüentemente, diminuição da produtividade.

O líder democrático, pelo contrário, permite a participação e o envolvimento democrático da sua equipa em todo o processo de trabalho, estimulando comportamentos de criatividade e pertença: “A iniciativa, a criatividade e a opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta nas tomadas de decisão. O líder democrático fomenta a partilha e o trabalho em equipa” (Bento & Ribeiro, 2013, p. 17).

Finalmente, o estilo liberal ou laissez-faire é caracterizado por um líder que praticamente não exerce funções de liderança, que não se envolve, que deixa as coisas acontecerem livremente: “(...) não há regras. Os liderados têm liberdade para tomar decisões, distribuir tarefas, quase sem consultar o líder. Quem decide o que fazer, como fazer e quando fazer é o grupo” (Bento & Ribeiro, 2013, p. 17). José Manuel Silva (2010) resume os estilos de liderança desta forma:

*(...) liderança democrática, era o que incidia mais na eficácia do grupo, enquanto o líder dito autocrático se ocupava (...) em (...) determinar o que cada elemento do grupo podia fazer e proibir o que não podia e o líder laissez-faire tendia a adotar um compromisso passivo (...) (p. 56).*

Silva (2010) refere-se ainda à liderança transformacional e à liderança transacional. A primeira é baseada na competência que o líder possui para motivar os seguidores a ultrapassar os seus objetivos pessoais em prol dos objetivos coletivos, assumindo um compromisso de liderança. A segunda pressupõe a ideia de recompensa

ou castigo “(...) ocorre quando o líder intervém premiando ou sancionando, conforme o resultado da acção colectiva é avaliado pelo próprio como positivo ou negativo, de acordo com o esperado” (Silva, 2010, p. 61).

Analisando cada um dos estilos não podemos falar em estilos bons ou maus, mas em estilos diferentes que podem ser usados consoante os diversos contextos e situações. Alguns estudos afirmam que o estilo autocrático será o mais fiável pelo facto de melhor garantir a produtividade. No entanto, a nosso entender e a nível de estilo dominante, o democrático parece mais adequado, pois gera maior satisfação entre as relações humanas e, logo, maior eficácia. Ainda assim, um líder pode apresentar um estilo dominante de acordo com a sua personalidade, no entanto pode também fazer uso de outros estilos de acordo com diversas situações. Por exemplo, um líder pode ser maioritariamente democrático, mas perante uma situação mais extrema fazer uso do estilo autocrático.

## **9 - Liderança é diferente de Gestão**

É pertinente referir a discussão e análise sobre estes dois termos que se podem cruzar em diversos contextos. Como afirmam Bento e Ribeiro (2013) “(...) nem todos os gestores são líderes e nem todos os líderes são gestores” (p. 19). A verdade é que nem sempre o cargo de chefia ou gestão equivale a um estilo de liderança. Não raras vezes encontramos funcionários de organizações que não têm um cargo de chefia, mas que são, por natureza, líderes, uma vez que desenvolveram capacidades para influenciar os outros. Por outro lado, nem sempre o cargo de chefia é acompanhado de comportamentos corretos de liderança.

Vejamos, então, as diferenças entre liderança e gestão. Segundo Bento e Ribeiro (2013) a liderança implica inovação, originalidade, foco e confiança nas pessoas, uma visão de futuro a longo prazo orientada para os fins. A liderança deve apontar para uma conceção transformacional, no sentido de mudar a realidade para melhor e transformar os liderados em futuros líderes.

Por outro lado, a gestão foca-se apenas na administração, reprodução e controlo de sistemas, com uma visão de produtividade a curto prazo, orientada para o cumprimento de objetivos e para a obtenção de resultados. A verdade é que nenhum destes termos pode ser descartado. A gestão é necessária, mas a liderança também. No

que se refere às instituições educacionais: “(...) estas estão cada vez mais sensíveis à importância da liderança efectiva em detrimento da gestão pura” (Bento & Ribeiro, 2013, p.20).

No que concerne a esta temática, José Manuel Silva (2010) alerta para o facto de cada vez mais ser imperativo conciliar a gestão com a liderança, de modo a alcançar um resultado que privilegie não só os sistemas, mas também as boas relações entre a comunidade educativa: “Hoje, a exigência é permanente e a gestão escolar não se pode resumir a um exercício rotineiro e burocrático, quiçá autoritário, para assegurar conformidades administrativas e pedagógicas” (p. 78).

## **10 - A liderança nas organizações escolares**

A lição mais importante a tirar da liderança nas organizações escolares é que o líder deve promover uma liderança democrática e participativa, envolvendo todos os liderados e toda a sua equipa pedagógica no processo de tomada de decisão. Só assim haverá o sentimento de pertença e integração junto da comunidade educativa, fazendo do líder um exemplo a seguir: “(...) um líder escolar deve ter a capacidade de definir uma visão pessoal para a escola, saber comunica-la a todos os elementos da comunidade educativa e conseguir que estes a adoptem e se mobilizem para a concretizar” (Bento & Ribeiro, 2013, p. 21). Importante será realçar que as concepções não deverão nunca ser importadas de forma autoritária, mas sim trabalhadas e decididas em conjunto.

Também Sergiovanni (2004) faz referência a uma série de medidas que devem ser tidas em conta para uma boa organização escolar. Entre elas, uma boa sugestão deve “(...) encorajar os Presidentes do Conselho Executivo, professores, pais e alunos a gerirem-se individualmente, a aceitarem responsabilidade pelo que fazem e a ter um sentido de obrigação e de compromisso por fazer o que está certo” (Sergiovanni, 2004, p. 51). Assim, para Sergiovanni (2004) “O director de escola deve liderar promovendo uma cultura de escola assente em valores e convicções de modo a produzir o “cimento” cultural que una todas as partes e as faça funcionar em harmonia” (Citado por Bento & Ribeiro, 2013, p. 21).

Relativamente à gestão e liderança escolar, Formosinho (2000) refere-se à necessidade de aumentar a autonomia das escolas afirmando que a administração destas ainda se faz do centro para a periferia. Formosinho (2000) apela à formação

especializada dos gestores e líderes escolares, alertando, no entanto, para o facto de esta só por si não ser suficiente para conseguir uma plena autonomia. Para este autor é necessário assumir “(...) uma agenda de tipo descentralizador e autónomico” (Formosinho, 2000, p. 55).

## **11 - Teoria das Relações Humanas: uma ponte entre liderança e comunicação**

A Teoria das Relações Humanas (TRH), cujo principal impulsionador foi Elton Mayo, surgiu como movimento de oposição à até então popularizada Teoria Clássica da Administração (TCA), de Taylor. Esta afirma-se como um ponto fundamental para fazer a ligação entre liderança e comunicação, uma vez que saber comunicar poderá ser uma forma de garantir eficácia entre as tarefas e as relações humanas no local de trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), a TRH é caracterizada pela deslocação do foco das tarefas para as pessoas, que passam agora a assumir primordial importância e atenção. O homem social passa a estar no centro de todas as concepções, rodeado por uma cautela psicológica e sociológica, também como resultado do forte desenvolvimento das Ciências Sociais e Humanas.

Antes de avançar torna-se importante compreender que origens estiveram na base do desenvolvimento da TRH. Chiavenato (2004) fala-nos em algumas razões. Em primeiro lugar havia “A necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano” (Chiavenato, 2004, p. 214). Ora, a TCA nem sempre foi bem vista pelos sindicatos de trabalhadores americanos, determinados a lutar pelo direito democrático que lhes corria nas veias. Por essa razão, entendiam a teoria anterior como “um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais” (Chiavenato, 2004, p. 213). A mudança afigurava-se, então, como necessária.

Em segundo lugar, o crescimento das Ciências Sociais e Humanas, nomeadamente da psicologia e da sociologia, vieram dar um novo alento para a mudança desejada.

Em terceiro lugar, os ideais de John Dewey e a psicologia de Kurt Lewin foram pontos fulcrais no sentido de humanizar as relações laborais, apoiados no seu principal impulsionador, Elton Mayo que, aliás, foi o coordenador da Experiência de Hawthorne, cujos resultados fizeram questionar a teoria até então em vigor.

### **11.1 - A Experiência de Hawthorne**

Antes da Experiência de Hawthorne propriamente dita, outras tentativas foram levadas a cabo nos Estados Unidos da América (EUA). Segundo Chiavenato (2004), a Academia Nacional de Ciências dos EUA deu início, em 1924, a um ensaio com o objetivo de compreender se havia uma relação entre produtividade e iluminação no posto de trabalho. Nesta fase era dada primazia às condições físicas laborais, nomeadamente para a redução do cansaço e da fadiga.

Mas em 1923, na Filadélfia, já Elton Mayo havia feito uma experiência semelhante numa fábrica têxtil com graves problemas de produção e com uma rotação anual de funcionários que rondava os 250%. Todas as anteriores tentativas de incentivos tinham resultado em fracasso. Eis então que Mayo implementou um intervalo para que os empregados pudessem descansar, contratando, paralelamente, uma enfermeira que assegurasse os cuidados necessários. Como resultado verificou-se um aumento da produção, uma diminuição da rotação dos Recursos Humanos e um forte incremento do espírito de grupo dos funcionários.

Posteriormente, em 1927, foi iniciada uma nova apreciação numa fábrica da Western Electric Company, em Chicago, bairro de Hawthorne, pelo Conselho Nacional de Pesquisas e sob coordenação de Elton Mayo. O objetivo, uma vez mais, era aferir a relação existente entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos trabalhadores (produção). No entanto, este estudo acabou por considerar também outras variáveis tais como a rotação dos funcionários, a fadiga, os acidentes e as condições físicas laborais. Os resultados do estudo apontam essencialmente para fatores psicológicos.

Segundo Chiavenato (2004), na **primeira etapa** da experiência dividiram-se dois grupos idênticos de operários: “um grupo de observação trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle trabalhou sob intensidade constante” (p.

216). Contrariamente ao que era esperado, não foi encontrada uma relação física entre luminosidade e produtividade, mas sim fatores ligados ao foro psicológico:

(...) os operários reagiam à experiência de acordo com as suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e de produzir menos quando ela diminuía. Esse fato foi comprovado, trocando-se as lâmpadas por outras da mesma potência, fazendo-se crer aos operários que a intensidade variava (Chiavenato, 2004, p. 216).

Na **segunda fase** do estudo e segundo Chiavenato (2004), foram escolhidas seis operárias de nível médio para fazerem parte do grupo de observação (experimental). Deste modo, cinco funcionárias dedicavam-se a montar os relés e uma tratava de abastecer com as peças necessárias. Pretendia-se, assim, medir e comparar a produção do grupo experimental com a do grupo de controle (o restante grupo, em condições normais de trabalho), sabendo que o grupo experimental seria testado relativamente a mudanças no ambiente de trabalho e estava acompanhado por um observador que garantia a cooperação entre as funcionárias.

O estudo no grupo de observação foi dividido em doze períodos experimentais dos quais se retiraram algumas conclusões relevantes. Os fatores físicos não afetaram grandemente a produção, verificando-se, uma vez mais, a preponderância dos fatores psicológicos. Mais liberdade, menos ansiedade, redução da pressão laboral, ausência de medo relativamente ao superior, cooperação e amizade nas relações laborais e desenvolvimento de lideranças são algumas das mais importantes conclusões retiradas do estudo.

Passemos agora à **terceira fase** da Experiência de Hawthorne, mais focada diretamente nas relações humanas e sociais. Compreendeu-se, então, que as operárias do grupo experimental “(...) consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora” (Chiavenato, 2004, p. 220). Além disso, a chefia tinha pouca informação acerca dos seus funcionários, das suas motivações e constrangimentos. Para colmatar esta lacuna deu-se início, em 1928, a um Programa de Entrevistas que:

(...) compreendia entrevistar os empregados para obtenção de maiores conhecimentos sobre as suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao seu trabalho e quanto ao tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento dos supervisores (Chiavenato, 2004, p. 220).

Uma vez que a empresa era numerosa em funcionários (cerca de 40 000) este afigurava-se como um grande desafio. No entanto, no espaço de um ano foram entrevistados cerca de 21 000 trabalhadores e foi introduzida uma nova técnica: a entrevista não-diretiva, que dava mais liberdade de expressão aos entrevistados.

Ainda segundo Chiavenato (2004), para a **quarta fase** da experiência foram escolhidos nove operadores, nove soldadores e dois inspetores que constituíram um novo grupo experimental. Aqui, o pagamento era feito consoante a produção do grupo. Para assegurar o rendimento havia um pagamento à hora e um salário mínimo por horário, caso a produção fosse interrompida. Por outro lado, os salários não aumentavam se a produção também não aumentasse. Como resultado, este grupo começou a formular algumas estratégias para garantir a produção e, conseqüentemente, o pagamento:

(...) os operários (...) usavam de uma porção de artimanhas: logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Relatavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produção (Chiavenato, 2004, p. 222).

A Experiência de Hawthorne veio instituir as bases da TRH e dela se pode concluir que a maior ou menor produção tem uma relação direta com a integração social: “Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir” (Chiavenato, 2004, p. 223). Os empregados são, assim, seres sociais. Como tal, apoiam-se no grupo de trabalho e regem-se por um sistema de recompensas e sanções sociais: “(...) os operários que produziram muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada perderam a afeição e o respeito dos colegas (...)” (Chiavenato, 2004, p. 224).

Também a própria empresa passou a ser vista como uma organização social, valorizando-se o nível informal: as atitudes, expectativas e motivações: “(...) a organização não é só composta de pessoas, mas é o próprio conjunto das pessoas que se relacionam espontaneamente entre si” (Chiavenato, 2004, p. 225). Valoriza-se, acima de tudo, as relações humanas no local de trabalho, com foco em aspetos emocionais.

Ao contrário do que afirmava a Teoria Clássica, Mayo considerava que a grande especialização de tarefas não conduz obrigatoriamente a uma maior eficiência: “(...) passou-se a verificar que o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tendem a tornar-se monótonos e maçantes, afetando negativamente as atitudes e reduzindo sua eficiência” (Chiavenato, 2004, p. 226).

## 11.2 - O Homem social e a importância da Comunicação

Elton Mayo alertou para o facto de a sociedade estar eminentemente voltada para a eficiência laboral. No entanto, para ele o segredo está na cooperação. Enquanto ser social inserido numa organização também social, o homem exerce uma atividade laboral incorporado num grupo com o qual coopera: “(...) o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção” (Chiavenato, 2004, p. 228).

Deste modo, o trabalhador não reage isoladamente, mas enquanto parte de um grupo. Neste sentido, a comunicação assume uma importância acrescida nas relações laborais entre colegas e entre funcionários e seus superiores. Segundo Chiavenato (2004):

A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal. Em vez de tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e ser capaz de entender a lógica dos trabalhadores (p. 228).

O sistema de recompensas também difere relativamente àquele proposto por Taylor. Os trabalhadores são motivados pelo reconhecimento pessoal, pela interajuda e pela receção de comunicações adequadas e não apenas pelo sistema de recompensas monetário e material: “(...) as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e da felicidade do trabalhador; (...) Acima de tudo, a *Escola das Relações Humanas* (...) salienta o papel da comunicação, da participação e da liderança” (Etzioni, s/d, citado por Chiavenato, 2004, p. 288).

A empresa, vista como organização social, apresenta assim duas funções essenciais: por um lado a função económica, que visa a produção de bens ou serviços;

por outro lado a função social, que pressupõe a satisfação e a realização pessoal e profissional dos trabalhadores, assegurada também através de uma comunicação eficaz. Só assim é garantido um equilíbrio interno e externo e uma maior eficiência.

### **11.3 - Teoria Clássica vs Teoria das Relações Humanas**

Segundo Chiavenato (2004), existem alguns aspetos que caracterizam cada uma destas teorias e que as tornam muito diferentes uma da outra. A TCA encara a empresa como uma máquina, com ênfase nas tarefas, na tecnologia e na engenharia. A sua autoridade é claramente centralizada e há uma extrema especialização de tarefas que releva a divisão do trabalho em vários níveis ou setores. Os funcionários confiam nos regulamentos fixados e os operários e os superiores não se misturam.

Por outro lado, a TRH vê a empresa como um grupo constituído por pessoas, que são a principal preocupação. Rege-se não pela engenharia mas sim pela psicologia e sociologia. É capaz de delegar funções e autoridade, o que fornece ao trabalhador maior autonomia e confiança. Existe, assim, maior confiança, melhor dinâmica entre os grupos de trabalho e melhores relações laborais, baseadas no bem-estar não só físico mas também emocional e psicológico dos funcionários.

Deste modo, a TRH poderá estar na base de uma boa comunicação no local de trabalho e, conseqüentemente, na liderança escolar, se encararmos a escola como uma empresa com algumas particularidades.

### **11.4 - Críticas à Teoria das Relações Humanas**

Chiavenato (2004) refere algumas das principais críticas apontadas à TRH. Em primeiro lugar uma “oposição cerrada à teoria clássica” (Chiavenato, 2004, p. 287). Esta encara a TRH e a TCA como contraditórias e extremistas. Deste modo, nenhuma das duas se complementa e ambas acabam por ser incompletas.

Em segundo lugar, Chiavenato (2004) fala de uma “inadequada visualização dos problemas das relações industriais” (p. 289). Uma vez que a TRH entende que não existe uma compatibilidade entre os interesses das organizações e os interesses e motivações dos empregados, acaba por focar-se demasiado na promoção da harmonia nas indústrias, ignorando o conflito.

Chiavenato (2004) fala, depois, numa, “concepção ingênua e romântica do operário” (p. 292). Assim, relembra que nem sempre existiu uma relação entre felicidade e produtividade para os operários, já que outras pesquisas vieram a encontrar funcionários infelizes mas que produziam mais e vice-versa. Esta ideia de que os operários mais felizes produziam mais era, portanto, inadequada e ingênua.

Em quarto lugar, há uma “limitação do campo experimental” (Chiavenato, 2004, p. 293). A Experiência de Hawthorne fechou-se no ambiente fabril, descurando outras envolventes que poderiam vir a limitar as suas conclusões.

É também apontada alguma “parcialidade das conclusões” (Chiavenato, 2004, p. 293). A TRH apenas se debruça sobre questões informais, deixando de parte os aspectos formais das organizações.

Em sexto lugar e, no seguimento da crítica anterior, é atribuído “ênfase nos grupos informais” (Chiavenato, 2004, p. 295). É empregue um enfoque exagerado nos grupos primários e uma supervalorização da dinâmica de grupo como fator determinante para a produtividade.

Por último, o autor (2004) fala em “enfoque manipulativo das relações humanas” (p. 297). Neste sentido, os críticos afirmam que a principal função de uma organização é produzir bens e serviços e não garantir a felicidade dos funcionários. Além disso, a tentativa de gerar felicidade para produzir mais é vista como uma estratégia de manipulação para que os operários trabalhassem mais e exigissem menos, contribuindo uma vez mais para os interesses dos patrões.

---

***CAPÍTULO II***  
***A COMUNICAÇÃO***

---

## 12 - O conceito de comunicação e as suas origens históricas

Existem variadas definições e conceitos de comunicação, sob o ponto de vista de variados autores. Trata-se de um termo abrangente, não fosse ele incluir a comunicação enquanto área profissional, a Comunicação Social e o Design de Comunicação, por exemplo, mas também a comunicação mais simples e “crua”, aquela de que fazemos uso todos os dias para fazer chegar a nossa mensagem àqueles que nos rodeiam. Tudo comunica, é uma realidade. O barulho comunica, o silêncio comunica, as palavras comunicam e os gestos também. A expressão e o olhar também dizem algo.

Para Odete Fachada (1991), a comunicação é um processo que envolve “(...) trocar ideias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz” (p. 117).

Chiavenato (1998) define comunicação como “(...) a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa” (p. 92). No que toca às organizações, Chiavenato (1998) afirma ainda que estas “(...) não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes” (p. 92). Deste modo, qualquer organização precisa da comunicação para crescer, quer se trate de um banco, um supermercado ou uma escola:

A verdade é que se utiliza a palavra em diferentes contextos, servindo para designar realidades bem distintas e muitas vezes heterogéneas: tanto pretende indicar o sector das novas tecnologias da informação, a área de intervenção de um jornalista (...) como, ainda, o domínio dos engenheiros de telecomunicações, a «política de comunicação» de uma empresa graças à qual esta pode gerir melhor a sua imagem, a sua própria «comunicação interna», para além de constituir também matéria que se ensina e aprende nas universidades... longe, portanto, do ideal de uma ciência única da comunicação (Freixo, 2006, p. 48).

Trata-se de um termo polissémico e de uma área bastante abrangente. Ainda assim, existem conceitos gerais comuns a qualquer comunicação: “(...) implica um emissor, um canal, uma mensagem, um destinatário, uma relação entre emissor e receptor, um efeito, um contexto no qual a comunicação ocorre e uma série de coisas a que as «mensagens» se referem” (McQuail & Windahl, 2003, p. 12). Quanto à intencionalidade, a comunicação pode ser intencional ou não.

Mas afinal, de onde surgiu a preocupação e o interesse de se realizarem estudos sobre comunicação? Denis McQuail e Sven Windahl (2003) apontam a década de 1950

como a chave de ouro neste processo, por se tratar do período pós Segunda Guerra Mundial:

Só depois da Segunda Guerra Mundial a comunicação foi efectiva e articuladamente encarada como tal. Tal como os primórdios da investigação empírica se constituíram em grande medida como um fenómeno americano, foi igualmente nos Estados Unidos, no período do pós-guerra, que a possibilidade de uma ciência da comunicação se discutiu pela primeira vez. A década de 1950 revelou-se fértil na actividade de construção de modelos, o que pode ser entendido como uma expressão da busca de crescimento e unidade no estudo da comunicação (p. 14).

E faz todo o sentido. São as falhas na comunicação que levam, muitas vezes, aos conflitos por falta de entendimento ou de argumentação. Portanto, no espaço temporal que marcava o sarar das feridas de uma grande guerra afigurava-se determinante estudar a comunicação de massas. Era igualmente importante renascer, reconstruir, crescer. Para isso era fulcral apostar em campanhas de marketing e propaganda, para as quais o estudo da comunicação podia apresentar-se como uma mais-valia: “A investigação em comunicação em geral teve nas suas origens o desejo de testar e aumentar a eficiência e a eficácia nos domínios da educação, propaganda, telecomunicações, publicidade e relações públicas e humanas” (McQuail & Windahl, 2003, p. 14).

Quanto à origem da palavra, o termo comunicação deriva do vocábulo latino *communicatio*, composta por três constituintes: *munis* quer dizer “estar encarregado de” (Freixo, 2006, p. 77). *Co* evidencia a intenção de estar reunido com alguém; *tio* quer dizer “actividade” (Freixo, 2006, p. 77). Juntando estes três termos rapidamente compreendemos que a palavra comunicação está relacionada com uma “actividade realizada em conjunto” (Freixo, 2006, p. 77). Comunicar implica romper com o isolamento e realizar uma actividade em conjunto com alguém, daí a ideia de partilha.

### **13 - Ingredientes da comunicação**

Segundo Odete Fachada (1991), o ser humano passa, em média, cerca de 75% do seu tempo relacionando-se com outras pessoas, daí que este processo relacional seja muito importante em todos os setores da vida, tanto a nível pessoal como profissional: “O modo como nos relacionamos com os outros, a maior ou menor eficácia no relacionamento, depende do nosso poder e da nossa habilidade na comunicação” (p. 117).

Após percorrer algumas definições e conceitos relacionados com comunicação, torna-se importante analisar os “ingredientes” que a compõem, ou seja, alguns elementos fulcrais para que o processo de comunicação aconteça e se desenvolva de forma eficaz.

### **O emissor**

O emissor é o sujeito que emite a mensagem, aquele que detém, no momento, o poder da comunicação e que dirige o seu enunciado, verbal ou não verbal, para outro indivíduo. Segundo Chiavenato (1998), o emissor “é a fonte de comunicação” (p. 93). Fachada (1991) concorda com este ponto de vista, afirmando que o emissor “(...) é o ponto de partida de qualquer mensagem” (p. 130).

Por essa razão, além de estar consciente da melhor ocasião para intervir e comunicar, o emissor “(...) deve ser capaz de transmitir uma mensagem que seja inteligível para o receptor” (Fachada, 1991, p. 130).

### **O recetor**

O recetor é o sujeito que recebe a mensagem, emitida, salvo a redundância, pelo emissor. A este cabe escutar, no caso da comunicação verbal, ou simplesmente estar atento e compreender os sinais, no caso de se tratar de um enunciado não verbal: “Deve estar sintonizado com o emissor para entender a mensagem. Ele será tanto mais receptivo quanto maior for a sua abertura ao outro” (Fachada, 1991, p. 130).

### **A mensagem ou código**

Trata-se de uma linguagem comum, seja ela um idioma, uma terminologia técnica ou científica: “É o conteúdo da comunicação. É o conjunto de sinais com significado. A seleção e o arranjo desses sinais segundo determinadas regras chama-se codificação” (Fachada, 1991, p. 130). Fachada (1991) acrescenta ainda que “O emissor codifica a mensagem e o receptor interpreta a mensagem, dá-lhe significado, descodificando-a” (p. 130).

Assim sendo, para que haja sucesso na comunicação interpessoal é muito importante que ambos os interlocutores conheçam e compreendam o código utilizado. Vejamos o seguinte exemplo: se o emissor envia uma mensagem em mandarim e o recetor não compreende esse idioma, vai criar-se uma barreira à comunicação. Do

mesmo modo, se o emissor envia uma mensagem codificada com terminologias informáticas, técnicas ou específicas de uma área do conhecimento, é necessário que o recetor domine ou, pelo menos, compreenda essa mesma codificação, caso contrário poderá criar-se uma barreira que levará ao insucesso na comunicação.

Tomemos como exemplo um caso real acontecido em 2015, em Espanha. Uma jovem turista holandesa de 17 anos acabou por perder a vida, no decorrer de um acidente enquanto praticava *bungee-jumping*. Na origem da ocorrência esteve um mal-entendido linguístico. Segundo noticiaram os jornais nacionais, a jovem não terá compreendido o inglês do monitor que terá alegadamente referido “No jump. It’s important. No jump (Não saltar. É importante. Não saltar” ([www.noticiasaminuto.com](http://www.noticiasaminuto.com)). A praticante terá compreendido “Now jump (Saltar agora)” ([www.noticiasaminuto.com](http://www.noticiasaminuto.com)). A situação acabou por levar à sua morte.

Como se pode constatar, é de crucial importância que ambos os intervenientes na comunicação conheçam o código utilizado, caso contrário falhas muito graves podem acontecer.

## **O canal**

Segundo Fachada (1991), o canal “É todo o suporte que serve de veículo a uma mensagem. O canal mais vulgar é o ar” (p. 130). A este respeito, Freixo (2006) assegura que “No caso do telefone, trata-se de fios, no caso da televisão, são cabos coaxiais, ou uma rede de ondas, ou micro-ondas” (p. 148). Assim sendo, qualquer mensagem precisa de um canal para ser transmitida. Freixo (2006) afirma mesmo que, por exemplo, tratando-se da comunicação interpessoal “(...) o canal é o ar que transporta a mensagem até ao destinatário, devido às ondas sonoras geradas pela vibração das cordas vocais que origina a fala” (p.148). A escolha do canal é também determinante para o sucesso da comunicação, daí ser necessário que todos os intervenientes tenham competência para utilizá-lo. A mensagem pode ter significados diferentes consoante o canal escolhido, seja ele um livro, uma carta, o telefone, ou a rádio, por exemplo.

## **Os meios**

Os meios estão diretamente relacionados com o canal: “(...) são constituídos pelos recursos técnicos ou físicos para converter a mensagem num sinal capaz de ser transmitido ao longo do canal” (Freixo, 2006, p. 148). Por exemplo, o telefone é um

meio que tem como canal os fios; a televisão é um meio que tem como canal cabos ou ondas; a voz é um meio que tem como canal o ar.

## **O ruído**

O ruído pode ser descrito como tudo aquilo que pode eventualmente distrair ou danificar a normal transmissão de uma mensagem ou enunciado. Inicialmente esta noção de ruído debruçava-se sobre “(...) o farfalhar do telefone, a interferência na rádio; a «neve» ou «chuva» na televisão (...)” (Freixo, 2006, p. 151). Posteriormente, o ruído passou a generalizar-se a toda e qualquer barreira que afete uma mensagem: “(...) tudo o que pode interpor-se na transmissão de uma mensagem, e prejudicar a reprodução exacta, e a recepção daquilo que foi emitido na fonte” (Freixo, 2006, p. 151).

Existem variadíssimos exemplos de ruído perturbador numa mensagem: “(...) o avião que passa no momento em que eu estou ao telefone, o barulho de uma perfuradora nas obras de um prédio ao lado, os gritos do bebé no seu berço, a água que ferve na chaleira, o motor do frigorífico (...)” (Freixo, 2006, p. 151).

Apesar de parecerem, à partida, exemplos banais do dia a dia, a verdade é que o ruído pode prejudicar e muito a compreensão de uma mensagem, alterando o seu significado ou simplesmente impedindo a sua correta e completa transmissão. Por isso mesmo torna-se importante compreender qual é a origem do ruído para posteriormente eliminá-lo: “Se não podemos realmente eliminá-los, deve encontrar-se os meios de lutar contra eles e, em qualquer caso, neutralizar os seus efeitos nefastos” (Freixo, 2006, p. 151).

Ora, nem sempre é possível eliminar todo e qualquer ruído. Uma administrativa no seu escritório não poderá simplesmente mandar parar as obras no exterior do edifício. Mas poderá, por exemplo, tentar realizar a sua comunicação numa sala mais isolada do barulho. Uma outra técnica eficaz a minimizar as consequências do ruído perturbador é o reforço. Como o próprio nome indica, serve para reforçar a mensagem transmitida. Repetir a mensagem ou questionar o recetor se compreendeu são, normalmente, bons exemplos.

## **Feedback**

O feedback “(...) é a transmissão da reacção do receptor de volta ao emissor” (Freixo, 2006, p. 153). Permite ao recetor emitir a sua opinião ou parecer sobre a mensagem que recebeu: “Para que o emissor verifique se a sua comunicação foi correctamente recebida deverá obter a informação de retorno (*feed-back*). Deste modo, poderá decidir se tem que emitir novamente a mensagem ou se pode continuar a sua emissão” (Fachada, 1991, p. 131).

O feedback tem várias funções, das quais se podem destacar duas muito importantes. Por um lado, “O feedback tem (...) uma função reguladora ajudando o comunicador a ajustar a sua mensagem às necessidades e reacções do receptor” (Freixo, 2006, p. 154). Assim, consoante a reacção do recetor, o emissor poderá sempre adaptar a sua comunicação de modo a ir ao seu encontro.

Por outro lado, o feedback tem a função “(...) de permitir ao receptor sentir-se envolvido na comunicação. O facto de estarmos conscientes de que o comunicador está a ter em conta a nossa reacção, a nossa pessoa, torna-nos mais susceptíveis de aceitarmos a mensagem” (Freixo, 2006, p. 154). O recetor não é, pois, um espectador passivo. Mesmo que não exista um discurso oral, a ele cabe compreender e aperceber-se da comunicação do outro, envolvendo-se.

Não esqueçamos que existe mensagem, emissor e recetor mesmo que não exista um discurso oral. Um indivíduo pode comunicar com a expressão facial ou com um mero silêncio. O recetor também poderá emitir o seu feedback simplesmente com uma expressão de agrado ou desagrado.

## **14 - Estilos de comunicação**

De acordo com o pensamento de Luthans (1998), existem quatro importantes estilos de comunicação que se realçam, resultantes da ligação entre duas vertentes: “Respeito pelo próximo e Transparência da linguagem” (Citado por Afonso, 2009, p. 18).

## **Estilo agressivo**

De acordo com Afonso (2009), este estilo revela um comportamento e um tipo de linguagem agressivos, não olhando a meios para atingir os fins e “(...) tentando satisfazer os interesses próprios à custa de terceiros” (p. 18). Trata-se de pessoas controladoras e que, normalmente, gritam e não respeitam o espaço alheio, sentimento explicado por Afonso (2009) como sendo uma atitude de defesa: “Uma das causas mais frequentes da agressividade é a percepção de um sentimento de fraqueza e vulnerabilidade em relação aos outros” (p. 18). Uma pessoa com um comportamento agressivo até poderá encontrar efeitos positivos no momento, uma vez que terá a sensação de domínio em relação a um outro interlocutor passivo, por exemplo. No entanto, a médio e longo prazo os efeitos negativos são evidentes, uma vez que ninguém estará disposto a suportar a agressividade dos outros.

## **Estilo manipulador**

A linguagem é um instrumento utilizado por este estilo para fazer atingir os seus objetivos de forma dissimulada: “Baseia-se muito na linguagem como um disfarce, actuando com base na chantagem emocional. Os indivíduos agem de forma manipulativa para levarem o seu interlocutor a ser não-assertivo, a fazer o que eles querem, contra os seus próprios desejos” (Afonso, 2009, p. 19).

Segundo Afonso (2009), os indivíduos com estilo manipulador fazem uso de sentimentos e de indiretas, assim como de diversas estratégias para levar a sua avante. Nomeadamente: em vez de verbalizarem logo o que pretendem, deixam os outros tentar adivinhar ou deduzir; utilizam truques manipulativos para que os outros aceitem determinadas situações, mesmo contrariados. A este respeito, Afonso (2009) assegura: “O estilo manipulador é, simultaneamente, passivo porque o indivíduo não diz directamente o que quer e agressivo porque não respeita os direitos dos outros” (p. 19). Este estilo, a ter algum sucesso, apenas se verificará no curto espaço de tempo, uma vez que as pessoas tendem a sentir-se desconfortáveis e, logo, a evitá-lo.

## **Estilo passivo**

Este estilo caracteriza-se muito pela insegurança, falta de iniciativa, pela fuga e pelo não assumir de responsabilidades: “Atitude de submissão perante todos os acontecimentos, assumindo um comportamento de fuga e auto-desvalorização” (Afonso,

2009, p. 19). Mas o que leva um indivíduo a agir de forma passiva? Afonso (2009) afirma que atuamos passivamente para agradar os outros e assim evitar qualquer conflito. Trata-se de um estilo que pode trazer consequências muito graves para as pessoas, nomeadamente a falta de autoestima, a falta de amor-próprio, a desvalorização pessoal, culminando numa sensação de mal-estar físico, psicológico e emocional.

### **Estilo assertivo**

A assertividade pode ser encarada como uma habilidade social que nos permite expressar os nossos direitos, crenças, pensamentos e atitudes de forma clara, sem nos sentirmos mal por isso e tendo sempre a atenção de nunca desrespeitar os direitos e opiniões dos outros, mesmo que estes sejam contrários aos nossos.

Afonso (2009) descreve a assertividade como um: “(...) estilo de comunicação que nos permite ser mais construtivos no desenvolvimento relacional com os outros” (p. 20). Segundo Gabriel (1996), a assertividade não é um traço inato dos indivíduos, um traço com o qual se nasce ou não. Pelo contrário, sendo uma habilidade social, é uma competência que pode ser adquirida e trabalhada nos diferentes meios e contextos. Além disso, algumas pessoas podem ter tendência a ser mais assertivas no local de trabalho, por exemplo, mas revelar comportamentos não assertivos no contexto familiar. Por essa razão, não devemos referir que somos assertivos ou não assertivos. É mais correto afirmar que temos um estilo dominante, mas que podemos agir assertivamente ou não em determinados contextos e situações.

Já vimos, então, que a assertividade se constrói e que pode estar mais ou menos presente, variando com os contextos e com as relações. Assim, não devemos falar em estilos bons e estilos maus, mas sim em estilos diferentes que podem funcionar melhor ou pior consoante as situações. No entanto, vimos também que um estilo predominantemente manipulador, passivo ou agressivo poderá até funcionar num espaço muito curto de tempo, num momento ou situação específica, mas não tem efeitos positivos a médio e longo prazo. Por esse motivo, independentemente de fazermos uso de diferentes estilos em variados contextos, o estilo assertivo deverá ser o predominante, se tivermos em vista o sucesso das relações interpessoais. Afonso (2009) refere algumas boas razões para sermos predominantemente assertivos:

Ser assertivo aumenta o respeito por nós próprios, reduz a noção de insegurança e vulnerabilidade e aumenta o sentimento de auto-confiança no relacionamento com os outros, diminuindo a necessidade de aprovação para as nossas acções. Leva a que os outros aumentem o seu respeito e admiração por nós. Permitirá que, ao defendermos os nossos direitos, consigamos que as nossas preferências sejam respeitadas e as nossas necessidades satisfeitas. É um estilo de relacionamento interpessoal com resultados bastante compensadores, uma vez que proporciona maior proximidade entre as pessoas e maior satisfação na comunicação das nossas emoções (p. 20).

## **15 - Os diferentes tipos de comunicação**

### **A comunicação oral face a face**

Quando estamos em contacto com alguém, existem alguns conselhos que ajudam a garantir a eficácia na comunicação interpessoal, seja em casa, no trabalho ou na escola. Fachada (1991) sugere que devemos usar palavras simples e pronunciá-las bem, de forma correta e muito clara, falando num tom de voz intermédio e concentrando-se na mensagem a transmitir. Os gestos, quando adequados, devem acompanhar as palavras ditas, complementando-as. A postura deverá ser correta, envolta num olhar que demonstra interesse e num rosto aberto ao diálogo.

### **A comunicação telefónica**

Quando falamos com alguém ao telefone valorizamos as palavras e o tom de voz, mas estamos carentes de muita da informação de que dispomos face a face, como os gestos, a postura e a expressão facial, sendo por isso “(...) fundamental transmitir o mais clara e correctamente possível a mensagem, para que o seu significado seja correctamente descodificado” (Fachada, 1991, p. 146).

Fachada (1991) enumera algumas regras básicas para melhorar a comunicação telefónica. Preparar o discurso com base nos elementos mais importantes; dispor de papel, caneta e dos principais dados e documentos de modo a evitar as brancas e a poder tomar notas; saber com quem se quer falar; identificar-se, ser simpático e atencioso. Se pronunciar bem as palavras é importante face a face, ao telefone ainda mais, uma vez que não dispomos de outra informação corporal para compreender a mensagem. No final é importante obter feedback e confirmar se a mensagem foi percebida.

## **A comunicação escrita**

A comunicação escrita é ainda mais restrita do que a telefónica, uma vez que para a sua compreensão apenas contam as palavras que lá estiverem referenciadas. Para isso e segundo Fachada (1991), é muito importante ter em atenção o modo de redigir a comunicação, já que esta vai variar consoante se trate de uma carta a um familiar ou amigo ou uma carta de negócios, por exemplo.

Em todos os casos, é sempre importante utilizar enunciados e parágrafos curtos, cujo conteúdo faça sentido; evitar palavras de significação ambígua e usar verbos dinâmicos e claros.

### **16 - Facilitadores e barreiras da comunicação**

Nem sempre a comunicação é bem-sucedida. Por vezes existem erros que a prejudicam ou que fazem, até, com que ela não aconteça: “Ouvimos o que o outro não disse, ou os outros percebem o que não dissemos” (Fachada, 1991, p. 148). Vejamos alguns elementos encarados como barreiras da comunicação. Segundo Fachada (1991) a linguagem é um desses elementos. Quando o idioma é conhecido por ambos os interlocutores haverá sucesso na comunicação, caso contrário a comunicação poderá sair prejudicada: “(...) é necessário que o código utilizado pelo emissor seja decodificado pelo receptor” (Fachada, 1991, p. 148). O uso de palavras ambíguas é outra barreira. Quer isto dizer que, para haver sucesso na comunicação, deve utilizar-se palavras com significados exatos, evitando segundas interpretações consoante o tom de voz, o contexto ou a cultura.

Fachada (1991) refere ainda que o medo de falar, resultante da personalidade de cada um ou até mesmo devido a anteriores circunstâncias negativas, poderá constituir um problema à comunicação, assim como reportar a sentimentos ou ideias desajustadas a determinadas situações.

Segundo a mesma autora (1991), os valores, crenças e papéis sociais também têm implicação na comunicação, de modo que duas pessoas com visões do mundo completamente diferentes poderão ter dificuldade em comunicar com mais harmonia. A fadiga, o stress ou a doença também podem impedir a normal e eficaz comunicação.

## **Os diferentes tipos de barreiras**

A este respeito, Chiavenato (1998) distingue três tipos de barreiras da comunicação: as pessoais, as físicas e as semânticas. As barreiras pessoais “(...) são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa” (Chiavenato, 1998, p. 97). Delas fazem parte os hábitos, as atitudes, as emoções, os sentimentos e as motivações de cada pessoa que podem, por vezes, chocar umas com as outras. As barreiras físicas “(...) são interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação” (Chiavenato, 1998, p. 97). Trata-se do ambiente físico: o frio, o calor, o barulho, o ruído, as falhas técnicas dos aparelhos. As barreiras semânticas dizem respeito à má e incorreta interpretação da linguagem, palavras, símbolos e sinais, à incorreta construção frásica e à descodificação de diferentes gestos.

Além destas três barreiras, Chiavenato (1998) acrescenta outros problemas que podem prejudicar a comunicação: a omissão, a distorção e a sobrecarga. A omissão “(...) ocorre quando certos aspectos ou partes importantes da comunicação são omitidos, cancelados ou cortados por alguma razão, seja pela fonte, seja pelo destinatário (...)” (Chiavenato, 1998, p. 98). A omissão poderá tornar a comunicação incompleta. A distorção “(...) ocorre quando a mensagem sofre alteração, deturpação, modificação, afetando e modificando seu conteúdo e significado original” (Chiavenato, 1998, p. 99). A distorção origina, normalmente, falhas na comunicação. A sobrecarga “(...) ocorre quando o volume ou quantidade de comunicação é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações (...)” (Chiavenato, 1998, p. 99). Como resultado, o destinatário pode acabar por perder parte da informação ou não compreender todo o seu significado.

Sintetizando: a língua desconhecida, o ruído, as falhas técnicas, a caligrafia, o nervosismo e a ansiedade, o vocabulário desconhecido, a terminologia técnica, a postura incorreta e o déficit de conhecimento relativamente ao assunto que se está a abordar, são situações que podem prejudicar a comunicação.

## **Facilitadores da comunicação**

Mas existem também alguns elementos que podem facilitar este processo. A fluência e estrutura do discurso, o humor e boa disposição, a criatividade, a postura

correta, a capacidade de improviso, a língua e o discurso adequado, a motivação e humildade, a facilidade no relacionamento interpessoal, uma boa dicção e tom de voz, a proatividade e inovação são algumas características que podem contribuir para uma comunicação mais eficaz.

## **17 - A importância da comunicação verbal e não verbal**

Segundo Fachada (1991) “A comunicação é tão importante para o ser humano como a água o é para o peixe” (p. 118). Quer isto dizer que o Homem precisa comunicar para viver e para se relacionar em contextos pessoais e profissionais, pois ninguém vive isolado. Assim, para comunicarmos e nos relacionarmos com os outros, fazemos uso constante de um sistema de símbolos que podem ser verbais ou não verbais.

Quando utilizamos as palavras enquanto código fazemos uso da comunicação verbal e esta, por sua vez, pode ser oral ou escrita. Os livros, os jornais, as cartas são exemplos de linguagem escrita; a televisão, o telefone, a rádio e o próprio diálogo são exemplos da linguagem oral.

Mas a comunicação não verbal está também presente e assume, muitas vezes, uma importância tão acrescida como aquela que têm as palavras. São os gestos, o tom de voz, a postura, a expressão facial e até os silêncios que comunicam várias informações ao recetor.

O sistema de símbolos difere de povo para povo, sendo que cada população lhe atribui diferentes significados pelos quais se guia. A forma de vestir, as saudações de boas vindas, a forma de cumprimentar e até a linguagem podem assumir diferentes significados.

Quer isto dizer que, mesmo sem nada dizer, estamos a comunicar: “Seja qual for o modo como nos dirigimos ao outro, veiculamos sempre, através do que dizemos e do modo como dizemos, uma mensagem” (Fachada, 1991, p. 119). A nossa expressão facial, os nossos gestos e o nosso vestuário comunicam uma mensagem. Como afirma Julius Fast (1970): “(...) a nossa comunicação pode ser silenciosa e de tal modo automática que podemos não estar conscientes de que estamos a comunicar” (Citado por Fachada, 1991, p. 119).

Assim, é importante compreender o grande valor da comunicação não verbal, determinante para estabelecer relações pessoais e profissionais: “É através da comunicação não verbal que transmitimos muitas das nossas emoções e dos nossos sentimentos” (Fachada, 1991, p. 133). Além disso e como afirma Fachada (1991), a comunicação não verbal assume, por vezes, “(...) um significado mais profundo e verdadeiro (...)” (p. 133).

Muitas vezes podemos também verbalizar uma mensagem e toda a nossa comunicação não verbal sugerir outro significado: “Normalmente, temos tendência para confiar mais nas pessoas cujas mensagens não verbais se adequam e reforçam as suas mensagens verbais. O contrário provoca, em nós, desconfiança” (Fachada, 1991, p. 134).

### **17.1 - A importância do silêncio, dos gestos, das expressões faciais e do espaço**

Como já foi referido anteriormente, a gestão dos silêncios é muito importante para o processo de comunicação interpessoal. Um silêncio na altura certa pode ser uma mais-valia, mas pode também ser muito constrangedor em determinadas situações. Segundo Fachada (1991), os silêncios tanto podem criar um enorme vazio, afetando o processo relacional, como podem sugerir um momento de sincera troca de sentimentos e emoções. Além disso não esqueçamos que, à parte tudo isso, ele é necessário para ouvir o outro: “Ser sensível aos silêncios e aprender a interpretá-los é uma exigência da comunicação” (Fachada, 1991, p. 137).

Os gestos são também muito importantes em todo o processo relacional: “Os gestos acompanham a linguagem falada e reforçam a mensagem verbal” (Fachada, 1991, p. 138). No seio da sociedade aprendemos, desde pequenos, a utilizar diversos códigos gestuais e há que ter muita atenção na sua utilização, uma vez que o significado dos mesmos pode variar de cultura para cultura.

As expressões faciais sugerem também muitas opiniões e estados de espírito: “Quando comunicamos, o nosso corpo também fala” (Fachada, 1991, p. 139). Através delas podemos demonstrar respeito, compaixão ou desprezo: “A maneira como olhamos e somos olhados comunica muitas coisas; através do olhar sentimos hostilidade, simpatia ou desafio” (Fachada, 1991, p. 139). Imaginemos que alguém diz “esta sopa

está deliciosa”, no entanto acompanha a sua fala de uma expressão facial de desagrado. Haverá algo de contraditório nesta comunicação, que acabará por suscitar a dúvida.

O espaço é também um elemento importante no processo de comunicação e pode incluir o espaço físico e o espaço psicológico que, muitas vezes, não queremos que seja invadido, por exemplo, com perguntas indiscretas. Fachada (1991) distingue três tipos de distâncias: as íntimas, as sociais e as públicas.

A distância íntima é utilizada para contar segredos e pode ser medida entre sete a quinze centímetros relativamente ao recetor. As informações confidenciais requerem uma distância de 20 a 30 centímetros. A distância social é medida entre um metro e um metro e meio e a pública entre dois a 30 metros. Deste modo, o ser humano tem tendência a se afastar de uma pessoa que não conhece quando esta se aproxima muito para falar. Não esqueçamos que é também através da distância para com o outro que exprimimos as nossas emoções e os nossos sentimentos, daí ser normal haver uma maior proximidade física para com pessoas que nos são mais próximas.

## **17.2 - A relevância do comportamento no processo de comunicação**

É importante ter em conta que, no processo relacional, não somos indiferentes aos outros com quem convivemos: “O nosso comportamento afecta sempre, positiva ou negativamente a relação que estabelecemos com os outros” (Fachada, 1991, p. 157).

Por essa razão, não devemos esquecer que “comportamento gera comportamento” (Fachada, 1991, p. 157). Quer isto dizer que a forma como eu me comporto vai influenciar a reação daqueles com quem me relaciono. Geralmente, um comportamento agressivo dará origem a uma resposta agressiva; pelo contrário, atuar com simpatia vai gerar mais simpatia da parte do outro. Como afirma Fachada (1991):

O comportamento não é algo com que se nasce, como a cor dos olhos ou a cor do cabelo. É algo que nós vamos adquirindo ao longo da nossa vivência e que podemos modificar e ajustar quando a situação o exige, sempre em função da excelência da comunicação e da relação interpessoal (p. 157).

## **18 - A importância da comunicação no contexto social**

Odete Fachada (1991) faz referência a algumas razões que tornam a comunicação um processo determinante e imprescindível de qualquer sistema social. Em primeiro lugar “Permite a produção e reprodução dos sistemas sociais” (Fachada, 1991, p. 125). Quer isto dizer que cada um tem o seu papel próprio na sociedade e com a sociedade aprende e se desenvolve, criando-se assim um processo de interdependência, já que ninguém vive isolado.

Em segundo lugar, Fachada (1991) afirma que “É o sistema social que determina o modo como comunicam os seus membros” (p. 125). Assim, é o contexto social que fornece os canais de comunicação mais ajustados às diferentes interações e grupos. Daí que as pessoas de uma determinada classe social tenham tendência a comunicar mais com pessoas do mesmo estatuto.

Em terceiro lugar, “O conhecimento de um sistema social permite fazer previsões acerca das pessoas, dos seus comportamentos e do modo como comunicam” (Fachada, 1991, p. 126). O facto de conhecermos o papel de uma pessoa na sociedade leva-nos a prever o seu comportamento e a sua forma de comunicação, facilitando o relacionamento, o diálogo e o feedback. O mesmo acontece com os grupos sociais. Se conhecermos as suas regras, mais depressa saberemos como agir e como comunicar com eles.

## **19 - Funções da comunicação**

A comunicação aparece como uma necessidade social, mas também interligada com fatores económicos e políticos, já que ela está presente em vários domínios da nossa vida. Segundo Fachada (1991), existem cinco funções principais da comunicação.

Em primeiro lugar, a função de informar: as pessoas precisam de aprender, de assimilar conhecimentos, mas também de os transmitir aos outros.

Depois, a função de persuadir e motivar: através de uma comunicação adequada a determinadas circunstâncias e pessoas, pode conseguir-se motivar os outros ou ser-se motivado por terceiros, já que nos relacionamentos interpessoais é normal querer convencer os outros de algo.

Educar é outra função da comunicação, já que é através desta que é transmitida a herança social e cultural de uma sociedade, os seus valores e até mesmo os ensinamentos teóricos e práticos nas escolas.

A quarta função é a socialização: é através da comunicação que os indivíduos se inserem nos grupos e com eles interagem, partilhando as suas regras e costumes, que passam também a ser suas.

Finalmente temos a função de distração, relacionada com a qualidade de vida das pessoas, podendo assumir várias formas consoante os grupos sociais e as culturas próprias destes.

## **20- Os Axiomas da Comunicação – O legado da comunicação verbal e não verbal**

Quando falamos em pragmática da comunicação automaticamente é imperativo falar no estudo de Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin e Don D. Jackson, que definiram cinco axiomas determinantes para que a comunicação não falhe. Vejamos e analisemos cada um deles.

### **1 - “A impossibilidade de não comunicar” (Watzlawick et al, 1997, p.44).**

O primeiro enunciado expressa a incapacidade de não comunicar. Quer isto dizer que é impossível não comunicar, pois mesmo sem nada dizer estamos a transmitir uma mensagem: “(...) actividade ou inactividade, palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem, o mesmo ocorrendo na mera ausência de falar ou de observar, não constituindo uma excepção ao que se acaba de dizer” (Freixo, 2006, p. 161). Assim sendo, mesmo que um individuo tente, ele não consegue não comunicar, já que o seu silêncio, a sua expressão facial, as suas mãos, a sua postura já estão por si só a comunicar. Como afirma Watzlawick et al (1997):

(...) o comportamento não tem um oposto. Por outras palavras, não existe um não-comportamento ou, ainda em termos mais simples, um indivíduo não pode não se comportar. Ora, se está aceite que todo o comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem, isto é, é comunicação, segue-se que, por muito que o indivíduo se esforce, é-lhe impossível não comunicar (p. 44).

Deste modo, Watzlawick et al (1997) resume este axioma da seguinte forma: “(...) não se pode não comunicar” (p. 47). Quanto à intenção, também não podemos dizer que só existe comunicação quando há intenção de comunicar. Pelo contrário, existem muitas mensagens transmitidas de forma não intencional: “Tão-pouco poderemos dizer que a *comunicação* só acontece quando é intencional, consciente ou bem sucedida (...)” (Freixo, 2006, p. 161). Imagine-se um candidato a um emprego que aguarda ansiosamente no escritório a sua entrevista de seleção. Passeando de um lado para o outro da sala, esfregando as mãos uma na outra, o rosto carregado não disfarça o nervosismo. Este candidato não tem, certamente, a intenção de transmitir o seu nervosismo. No entanto, toda a sua expressão facial e corporal comunicam que está em *stress*.

## 2 - “O conteúdo e níveis de relação da Comunicação” (Watzlawick et al, 1997, p. 47).

O segundo axioma considera que toda a comunicação acarreta um compromisso, definindo assim uma relação entre os interlocutores envolvidos. Além do compromisso, qualquer comunicação implica dois elementos: “(...) uma comunicação não só transmite informação mas, ao mesmo tempo, impõe um comportamento” (Freixo, 2006,p. 162).

Gregory Bateson (s/d) definiu os princípios de informação e comportamento como sendo “(...) aspectos de “relato” e de “ordem” (...)” (citado por Freixo, 2006, p. 162). Segundo Freixo (2006), o **nível do relato** envia a informação, o que equivale ao conteúdo de qualquer mensagem. Por outro lado, o **nível da ordem** diz respeito ao relacionamento entre os interlocutores. Daqui se podem retirar, segundo Freixo (2006), dois aspetos distintos, mas que se complementam. Em primeiro lugar, existe um nível visível/ explícito de qualquer comunicação, que abrange as palavras, o discurso oral, e qualquer movimentação; Em segundo lugar, existe um nível implícito, mais interior e menos visível, que diz respeito aos desejos, atitudes, intenções.

No fundo, toda e qualquer comunicação é composta por um conteúdo, que são os dados, a própria mensagem, as palavras ditas; e por uma relação que se estabelece entre os participantes, que transmite a forma como o outro deve compreender a mensagem através de gestos, expressões, intenções:

O aspecto “relato” de uma mensagem transmite informação e, portanto, é sinónimo, na comunicação humana, do conteúdo da mensagem. (...) O aspecto “ordem”, por outro lado, refere-se à espécie da mensagem e como deve ser considerada; portanto, em última instância, refere-se às relações entre os comunicantes (Watzlawick et al, 1997, p. 47).

Watzlawick et al, (1997) resume o segundo axioma através do conceito de metacomunicação, encarado como “(...) uma comunicação sobre uma comunicação” (p. 49). Afirma, portanto, que “Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação tais que o segundo classifica o primeiro e é, portanto, uma metacomunicação” (Watzlawick et al, 1997, p. 50).

### **3 – “A pontuação da sequência de eventos” (Watzlawick et al, 1997, p.50).**

O terceiro axioma considera “(...) a troca de mensagens entre comunicadores” (Freixo, 2006, p. 162). Existe, assim, uma relação de causa-efeito em que os envolvidos numa comunicação reagem mutuamente ao que o outro diz ou à forma como se comporta, apesar de cada um deles interpretar a comunicação de forma diferente. Vejamos o exemplo apresentado por Watzlawick et al, (1997):

Suponhamos que um casal tem um problema marital, para o qual o marido contribui com um retraimento passivo, enquanto os 50 por cento da esposa são censuras e críticas irritantes. Ao explicar suas frustrações, o marido dirá que o seu retraimento é a sua única defesa contra as implicâncias da esposa, enquanto ela classificará essa explicação de uma grosseira e deliberada distorção do que “realmente” acontece em seu casamento, notadamente, que ela o critica por causa da passividade do marido. (...) as suas brigas consistem numa troca monótona de mensagens: “Eu me retraio porque você implica” e “Eu implico porque você se retrai” (p. 51).

Watzlawick et al (1997) resume o terceiro axioma da seguinte forma: “(...) A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes” (p. 54).

#### 4 – “Comunicação digital e analógica” (Watzlawick et al, 1997, p. 55).

A **forma digital** da comunicação diz respeito à linguagem e às palavras e, nesse aspecto, Watzlawick et al (1997) afirma que “As palavras são sinais arbitrários que se manipulam de acordo com a sintaxe lógica da linguagem” (p. 56).

Por outro lado, a **comunicação analógica** abrange, segundo Watzlawick et al (1997) todos os aspectos não verbais, dos quais se destacam: “(...) postura, gestos, expressão facial, inflexão de voz, sequência, ritmo e cadência das próprias palavras, e qualquer outra manifestação não-verbal de que o organismo seja capaz (...)” (p. 57). Watzlawick et al (1997) resume assim o quarto axioma:

(...) Os seres humanos comunicam digital e analogicamente. A linguagem digital é uma sintaxe lógica sumamente complexa e poderosa mas carente de adequada semântica no campo das relações, ao passo que a linguagem analógica possui a semântica mas não tem uma sintaxe adequada para a definição não ambígua da natureza das relações (p. 61).

#### 5 - “Interação simétrica e complementar” (Watzlawick et al, 1997, p. 62).

O quinto axioma reforça o nível de igualdade ou de diferença, de domínio ou de submissão que se estabelece entre os indivíduos que comunicam. Relativamente a este assunto, Freixo (2006) esclarece: “Quando dois comunicadores numa relação se comportam de um modo muito semelhante, diz-se que a relação é simétrica; as diferenças são assim minimizadas. Mas, quando as diferenças entre comunicadores são maximizadas, diz-se que existe uma relação complementar” (p. 165). Um bom exemplo é um relacionamento entre colegas de trabalho:

(...) dois colegas de trabalho estão num processo comunicacional simétrico quando interactiva no trabalho com o propósito de sustentar os seus sentimentos mútuos de superioridade em relação aos demais colegas. (...) Existirá um relacionamento complementar quando os sentimentos de superioridade de um indivíduo modelaram o modo como ele respondeu ao baixo nível de amor-próprio expresso por um colega (Freixo, 2006, p. 165).

Watzlawick et al (1997) resumem o quinto axioma desta forma: “(...) Todas as permutas comunicacionais ou são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou na diferença” (p. 64).

## **21 - Modelos de comunicação**

São variados os modelos de comunicação que têm vindo a evoluir ao longo dos tempos. Desde a Fórmula de Lasswell até à noção de sociedade de informação, desde a década de 50 até aos anos 80, começando com a influência individual até atingir a comunicação de massas.

McQuail e Windahl (2003) começam por definir modelo da seguinte forma: “(...) é uma descrição sob a forma gráfica, conscientemente simplificada, de uma realidade parcelar. Um modelo procura mostrar os principais elementos de qualquer estrutura ou processo e as relações entre esses elementos” (p. 10). Seleccionamos alguns desses modelos, os quais consideramos mais relevantes para este estudo.

### **A Fórmula de Lasswell**

Em 1948, Harold D. Lasswell escreveu um artigo onde veio a utilizar pela primeira vez uma fórmula que está, ainda hoje, no quotidiano de muitos profissionais da comunicação. A fórmula, que tomou o nome do seu criador, responde às perguntas “Quem? Diz o quê? Por que canal? A quem? Com que efeito?” (Lasswell, s/d, citado por McQuail & Windahl, 2003, p. 21).

A Fórmula de Lasswell pressupõe que há claramente uma intenção ao comunicar: “(...) toma mais ou menos como garantido que o comunicador tem alguma intenção de influenciar o receptor e, por isso, a comunicação deve ser tratada sobretudo como um processo de persuasão” (McQuail & Windahl, 2003, p. 22). Segundo este modelo, as mensagens acabam por ter sempre um efeito no receptor. No entanto, Lasswell foi criticado por não ter incluído na sua teoria o feedback.

### **Modelo de Shannon e Weaver**

Entre a década de 40 e 50, Shannon e o seu colaborador, Weaver, encararam a comunicação como um procedimento linear e, como tal, dedicaram-se a questionar e compreender “(...) que tipo de canal de comunicação pode transmitir a quantidade máxima de sinais? Que quantidade do sinal transmitido será destruída pelo ruído enquanto viaja de emissor para receptor?” (McQuail & Windahl, 2003, p. 23).

Estes autores acreditam na vulnerabilidade da transmissão das mensagens e dos sinais, já que estes podem facilmente ser transtornados pelo ruído. O ruído pode, assim, originar falhas na comunicação, se a mensagem transmitida diferir muito da mensagem recebida, isto é, se o recetor reconstruir a mensagem de forma tão diferente que altere o seu significado. Como afirmam McQuail e Windahl (2003): “A incapacidade por parte dos comunicadores em perceber que a mensagem enviada e a mensagem recebida nem sempre são idênticas é uma causa frequente de falha de comunicação” (p. 24).

### **Desenvolvimento de De Fleur**

De Fleur viria a desenvolver o modelo anteriormente proposto por Shannon e Weaver, dedicando-se à correlação entre o significado da mensagem produzida e o significado da mensagem recebida. O emissor envia uma mensagem, essa informação é transmitida através de um canal e é o recetor que, ao receber a mensagem, a descodifica e lhe atribui um significado: “Se existir correspondência entre os dois «significados» o resultado é comunicação” (McQuail & Windahl, 2003, p. 24). No entanto, este processo de correspondência quase nunca é perfeito.

De Fleur melhorou o modelo de Shannon e Weaver adicionando o elemento feedback, que permite ao emissor adaptar o seu discurso consoante a informação que recebe do destinatário. O feedback permite aumentar “(...) a probabilidade de se alcançar a correspondência entre os significados (...)” (McQuail & Windahl, 2003, p. 24). Como afirma o próprio De Fleur (1993): “La impresionante capacidad que tenemos hoy día de mandar mensajes a largas distancias de forma instantánea, transmitiendo simultáneamente significados parecidos, nos es tan familiar que es fácil mostrarse indiferente ante ello” (p. 19).

### **Modelo do fluxo em duas etapas (Two Step Flow) – Katz e Lazarsfeld**

De acordo com Lazarsfeld et al, (1944, citado por McQuail e Windahl, 2003, p. 60), o modelo do fluxo em duas etapas surgiu de um estudo realizado nos EUA, o qual se debruçava nos efeitos da comunicação de massas sobre as pessoas numa campanha eleitoral. Tratava-se das presidenciais dos anos 40 nos EUA. Durante a campanha, não

foram identificadas consequências diretas da influência dos mass media na votação das pessoas. Começava-se a pôr em causa o modelo de estímulo-resposta até então adotado e começou-se a acreditar que, mais do que uma comunicação de massas unilateral, a influência interpessoal mostrava-se ainda mais forte.

Deste modo, o modelo do fluxo em duas etapas pressupõe alguns elementos importantes. Segundo McQuail e Windahl (2003), em primeiro lugar é importante ter bem presente que os indivíduos não são seres isolados sentados em frente à televisão ou à rádio. Eles são seres sociais, integrados em grupos sociais com os quais interagem.

Em segundo lugar, o efeito que uma mensagem mediática tem nas pessoas não é imediato ou instantâneo. Pelo contrário, as pessoas precisam interagir com os grupos sociais e são por eles influenciadas.

Em terceiro lugar, não há uma relação direta entre receção da mensagem e resposta. Quer isto dizer que os contactos pessoais vão ter uma influência maior do que a própria receção da mensagem via mass media.

Em quarto lugar, os indivíduos não são todos iguais enquanto recetores e emissores. Eles assumem papéis distintos no processo de comunicação, podendo ser mais ou menos ativos na sua transmissão. Os líderes, aqueles que participam mais ativamente neste processo, são por natureza maiores consumidores da informação proveniente dos mass media, funcionando como guia para com os demais, exercendo assim a sua influência. Para sintetizar esta questão: “(...) os mass media não operam num vazio social, são um *input* numa teia muito complexa de relações sociais e competem com outras fontes de ideias, conhecimento e poder” (McQuail & Windahl, 2003, p. 61).

### **A espiral do silêncio**

Esta teoria envolve quatro elementos diretamente relacionados entre si. De acordo com McQuail e Windahl (2003) implica “(...) comunicação de massas; comunicação interpessoal e relações sociais, expressão individual da opinião; e percepção pelos indivíduos do «clima de opinião» que os rodeia no seu ambiente social”

(p. 103). A espiral do silêncio pressupõe que os indivíduos, socialmente integrados, são dependentes da opinião da maioria.

Elisabeth Noelle-Neumann (1991), cientista política alemã dedicada ao estudo desta teoria, definiu quatro princípios fundamentais para uma melhor compreensão da espiral do silêncio. Em primeiro lugar, Noelle-Neumann (1991) afirma que a sociedade intimida as opiniões desviantes através do isolamento social; Em segundo lugar, é certo que as pessoas temem o isolamento; Em terceiro lugar e precisamente por terem medo de ficar isoladas, as pessoas tentam compreender quais são as opiniões dominantes e quais as declinantes; finalmente, o clima de opinião dominante afeta grandemente os indivíduos, em busca de um lugar na sociedade. Quer isto dizer que as pessoas, de modo a evitarem o isolamento social, procuram pistas sobre as opiniões dominantes no que respeita a assuntos de interesse para a atualidade. Como consequência, os indivíduos que encontram a sua opinião entre aquelas que declinam têm tendência a não expressá-la de forma livre; por outro lado, aqueles que encontram a sua opinião entre a opinião dominante sentem-se mais confortáveis para a expressar. As opiniões dominantes tendem, assim, a ganhar cada vez mais força, enquanto as opiniões declinantes tendem a cair cada vez mais.

## **22 - Relação entre liderança e comunicação: dois aliados no fortalecimento das relações pessoais e profissionais**

Como já foi referido anteriormente, a comunicação está presente em tudo ou quase tudo o que fazemos na vida, em variadíssimos setores tanto da vida pessoal como profissional. Existe, assim, uma relação entre a comunicação e a liderança e entre a comunicação e as organizações no geral. Neste contexto, a escola poderá também ser encarada como uma organização com várias particularidades, uma vez que nela participam vários intervenientes que exercem uma profissão e são, para isso, remunerados.

Como afirma Paulo Lourenço Afonso (2009): “(...) a possibilidade de desenvolver processos de Mudança, Liderança, Avaliação, Motivação, entre outros, sem comunicação organizacional, parece bastante remota” (p.15). No mesmo sentido, Wiio (1995) encara a organização como uma “(...) rede comunicacional, alertando para os

perigos subjacentes ao processo de comunicação” (Citado por Afonso, 2009, p. 15). Afonso (2009) acrescenta que as falhas que ocorrem ao nível da comunicação podem originar graves problemas relacionados com a estrutura das organizações. Mas afinal, porque é que as pessoas necessitam comunicar nas organizações? Afonso (2009) aponta três grupos de razões.

## **A organização**

Em primeiro lugar, a perspectiva da organização:

A principal razão para a existência de comunicação nas organizações está relacionada com o sucesso no desempenho das tarefas organizacionais. Nas tarefas simples, as exigências de comunicação são pequenas, mas nas tarefas complexas as exigências são extremamente elevadas. As exigências da comunicação podem ser analisadas em termos da direcção do fluxo da informação (Afonso, 2009, p. 16).

Existem, assim, vários tipos de comunicação no seio de numa organização. Segundo Afonso (2009), a **comunicação descendente** parte dos níveis organizacionais superiores para os níveis mais baixos, com o intuito de fornecer orientações aos indivíduos no que diz respeito às funções e tarefas, aos procedimentos e ao cumprimento de objetivos.

Segundo o mesmo autor (2009), a **comunicação ascendente** é precisamente o oposto: parte dos níveis mais baixos da organização e direcciona-se para o topo da hierarquia, com o objetivo de enviar feedback sobre a comunicação descendente. É muito importante a fim de conhecer a opinião dos trabalhadores.

Afonso (2009) fala ainda da **comunicação lateral**, que diz respeito à comunicação entre duas pessoas que se encontram ao mesmo nível na hierarquia organizacional. Trata-se, muitas vezes, de trabalho em equipa em que o principal objetivo é reunir esforços e orientações mútuas para a eficaz realização da tarefa.

Finalmente, a **comunicação externa** está relacionada, segundo Afonso (2009), com a divulgação da imagem da empresa para o exterior, contacto com fornecedores e com a comunicação social e, ainda, a receção de informação do exterior, como por exemplo o feedback de clientes.

No nosso entender, a comunicação é tão importante para a eficaz realização das tarefas mas também para a eficácia do relacionamento interpessoal, para criar um bom e saudável ambiente de trabalho entre colaboradores.

### **A perspetiva do grupo**

Segundo Afonso (2009), o principal objetivo do trabalho em equipa é atingir os objetivos do grupo, através dos procedimentos e das normas grupais instituídas.

### **A perspetiva do indivíduo**

Ainda de acordo com Afonso (2009), a comunicação do indivíduo está relacionada com quatro razões: com a necessidade de influenciar outros; com a necessidade de diminuir a incerteza conhecendo o que ainda é desconhecido; com a necessidade de obter feedback sobre o seu trabalho; e ainda com as necessidades sociais e de partilha de informação.

---

*3ª PARTE*

*O ESTUDO EMPÍRICO*

---

---

***CAPÍTULO III***  
***ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO***

---

## 23 – Abordagem qualitativa

Após definir o problema, os objetivos e as questões de investigação, ou seja, depois de definir o que quer investigar e como o fazer, o investigador deverá escolher a metodologia mais adequada ao seu estudo: “A metodologia da investigação depende, pois, dos propósitos e das características da investigação, devendo as suas estratégias e técnicas adequarem-se-lhes e nunca o contrário” (Sousa, 2005, p. 84). O investigador deverá, assim, justificar as suas escolhas para responder às iniciais questões de investigação: “Devem ser analisadas as técnicas que vão ser usadas na recolha dos dados (...) e incluir uma explicação das razões por que são o melhor método para responder ao seu problema de investigação” (Bento, 2015 p.30).

Para responder às questões de investigação previamente definidas, o presente estudo irá utilizar como **opção metodológica a abordagem qualitativa**, que tem vindo a marcar uma preponderância crescente na investigação em educação, bastando para isso observar o contexto que nos rodeia: são numerosos os documentos sobre esta temática, são cada vez mais abundantes os investigadores especializados nesta área, que é introduzida por variadas instituições educacionais. Podemos por isso dizer que a metodologia qualitativa já começa a auferir do respeito que outrora tinham também as metodologias quantitativas, mensuráveis e extremamente concretas e científicas. Além disso, esta é uma metodologia com qual nos identificamos, sendo também a mais adequada para responder às questões de investigação e para conduzir o presente estudo. Bento (2015) considera a investigação qualitativa como um modelo através do qual a realidade é tida em conta através das perceções dos indivíduos:

(...) o objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações em vez de através de números. A investigação qualitativa normalmente ocorre em situações naturais em contraste com a investigação quantitativa que exige controlo e manipulação de comportamentos e lugares (p.11).

Ainda segundo António Bento (2015) e outros autores tais como Robert Bogdan e Sari Biklen (1994), a investigação qualitativa apresenta determinadas características que a distinguem, por exemplo, do paradigma positivista, extremamente quantitativo. A manipulação é quase nula, já que a informação é recolhida em contextos naturais, aos quais o investigador se desloca. O humanismo e a elevada interação estão presentes nos métodos de recolha de dados escolhidos. O investigador participa ativamente e é

sensível para com os participantes, razão pela qual as questões de investigação podem sofrer alterações no decorrer do processo. Trata-se, pois, de um método que prima pela elevada interpretação e descrição de locais, comportamentos e atitudes.

Bogdan e Biklen (1994) encaram esta metodologia como uma análise das condutas, partindo do ponto de vista dos indivíduos envolvidos na investigação, assim como do contacto com eles nos seus contextos naturais: “Os dados recolhidos são designados por *qualitativos*, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas (...)” (p. 16).

### **23.1 - Estudo de caso:**

No decorrer desta investigação propomo-nos a realizar um estudo de caso numa escola básica do 1º ciclo da Região Autónoma da Madeira (RAM). De acordo com Bento (2015) trata-se de “(...) uma abordagem (...) que se caracteriza por envolver um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”. Este pode ser um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização (...)” (p. 67). Segundo o mesmo autor (2015) existem três razões principais para se fazer um estudo de caso. Em primeiro lugar, para obter descrições reais relativamente ao caso em estudo, seja ele um lugar ou uma pessoa; em segundo lugar, para facultar explicações sobre o caso estudado, ou seja, ir mais além, saber porquê. Em terceiro lugar, para avaliar a referida situação de acordo com as vantagens e desvantagens nela encontradas.

A escolha deste método está claramente relacionada com os objetivos traçados e com as questões de investigação às quais queremos responder, sendo para isso fundamental estar em contacto com a realidade sem qualquer tipo de manipulação:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2005, p. 19).

O estudo de caso permite-nos, assim, estudar uma escola básica do 1º ciclo da RAM no seu ambiente natural, nos contextos diários e com os seus habituais personagens: “(...) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (Yin, 2005, p.20). Para Stake (2009), o objetivo do estudo de caso é, em primeiro lugar, a singularidade: “A investigação com estudo de caso não é uma investigação por

amostragem. Nós não estudamos um caso com o objectivo primário de entender os outros. A nossa primeira obrigação é compreender esse caso específico” (p. 20). Quer isto dizer que não nos focamos num caso com o objetivo de generalizar conclusões, ainda que admitamos que o caso pode, de facto, ajudar a estudar outras circunstâncias: “Cada caso é, em muitos aspectos, semelhante de muitas formas a outras pessoas e programas (...) e único em muitos aspectos. Estamos interessados em ambos tanto pela sua singularidade como pelas suas semelhanças” (Stake, 2009, p. 17). Também Sousa (2005) se pronuncia sobre esta metodologia:

O estudo de caso visa essencialmente a compreensão do comportamento de um sujeito, de um dado acontecimento, ou de um grupo de sujeitos ou de uma instituição, considerados como entidade única, diferente de qualquer outra, numa dada situação contextual específica, que é o seu ambiente natural (p. 137).

O estudo de caso acarreta, como qualquer outra metodologia, vantagens e desvantagens. De acordo com Sousa (2005), o foco do investigador num caso único, através do cruzamento de vários instrumentos, poderá ser uma mais-valia, uma vez que permite um estudo mais intensivo e personalizado. A principal desvantagem é a ausência de generalização. O estudo de caso reflete a imagem de uma realidade específica, analisada isoladamente dos restantes contextos. Ainda assim, esta metodologia parece-nos adequada a este tipo de investigação, uma vez que pretendemos estudar os sujeitos nos seus contextos diários, evitando a manipulação de comportamentos e atitudes.

## **24 - Instrumentos de recolha de dados**

### **24.1 - Observação não participante**

No decorrer das visitas à escola em estudo faremos uso, eventualmente, da observação não participante, utilizada em minoria e apenas como complemento. Segundo Sousa (2005) “A observação em educação destina-se essencialmente a pesquisar problemas, a procurar respostas para questões que se levantem e a ajudar na compreensão do processo pedagógico” (p. 109). No entanto, o autor (2005) faz uma advertência: “Não é possível observar todos os acontecimentos sucedidos numa sala de aula durante todo o dia nem acompanhar uma pessoa durante horas para observar todos os seus comportamentos” (p. 109). Por esta razão, não esqueçamos que o investigador

não será parte integrante do campo, mas sim um observador pontual, perante uma observação que será, apenas, uma parte e não um todo.

## **24.2 - Entrevista semiestruturada**

Para a realização da presente investigação propomo-nos a utilizar a entrevista enquanto instrumento de recolha de dados. De acordo com Bento (2015), as entrevistas “Permitem recolher informações junto dos participantes relativas aos fatos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes” (p. 61).

A este propósito, Isabel Guerra (2006) afirma que a formulação do guião da entrevista deve estar diretamente relacionada com a problemática e questões de investigação previamente elaboradas “(...) sugere-se que, numa primeira fase, o guião seja construído em função dos objectivos que decorrem da problematização” (p. 53). No decorrer da entrevista é importante relacionar as respostas entre os entrevistados, indo muito além do óbvio: “(...) a necessidade de comparabilidade entre os sujeitos e o evitamento da descrição que prepara a interpretação exigem um questionamento complexo que vai muito para além do senso comum, seguindo «hipóteses explicativas» que permitem interpretar os fenómenos em análise” (Guerra, 2006, p. 53). De entre os vários tipos de entrevista existentes iremos optar pela entrevista semiestruturada:

(...) as questões e a ordem de apresentação são pré-determinadas, seguindo a sequência do guião e as questões são abertas. Este tipo de entrevista situa-se entre a estruturada ou padronizada e a não estruturada ou livre. Não limita os respondentes a um conjunto de respostas predeterminadas (...) (Bento, 2015, p. 62).

Também Flick (1998) afirma que “It is characteristic of these interviews that more or less open questions are brought to the interview situation in the form of an interview guide. It is hoped that these questions will be answered freely by the interviewee” (p. 94). A escolha desta metodologia permite ao investigador organizar-se com um guião previamente elaborado, que servirá de guia durante a entrevista. No entanto, tem abertura suficiente para receber outras informações relevantes por parte do entrevistado, informações que não faziam parte das perguntas, mas que são igualmente pertinentes para a investigação.

De acordo com Fortin (2009), o investigador deverá optar pela entrevista semiestruturada sempre que estiver interessado em recolher mais detalhes sobre determinado assunto, sendo este um método fortemente utilizado em investigações qualitativas. Ainda segundo este autor (2009), a ordem da entrevista é flexível, podendo ir do mais simples ao mais complexo. No fundo “A entrevista semidirigida assemelha-se geralmente a uma conversa informal” (Fortin, 2009, p. 377).

Fortin (2009) relembra ainda que o investigador não deverá basear-se num guião fechado, mas sim numa estrutura que lhe permita seguir o seu raciocínio, mas ao mesmo tempo dar espaço ao entrevistado para que se exprima livremente: “Uma lista de questões fechadas estabelecida antecipadamente não convirá porque o investigador ignora o que se vai passar no decurso da entrevista e que género de questões terá que colocar” (p. 377).

As entrevistas semiestruturadas deverão ser aplicadas ao diretor da escola em estudo, a um encarregado de educação, a dois professores e a um elemento do corpo não docente. Por se tratar de uma escola básica do 1º ciclo não serão aplicadas entrevistas aos alunos, que ainda apresentam tenra idade. No decorrer da investigação o número de entrevistas poderá mudar, se necessário, perante a sua pertinência, para melhorar a qualidade do estudo.

## **25 - Análise de dados: Análise de conteúdo**

Para a presente investigação optaremos por utilizar a análise de conteúdo enquanto técnica de tratamento de dados, já que esta permite “(...) o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido” (Guerra, 2006, p. 62). Trata-se de uma técnica rica ao nível descritivo e interpretativo, o que nos permitirá tirar conclusões relativamente ao estudo de caso a realizar: “(...) a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo (...)” (Guerra, 2006, p. 62).

Segundo Laurence Bardin (2007) “(...) a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 33). A autora

(2007) esclarece, no entanto, que mais importante do que a descrição dos objetos ou discursos são as conclusões e deduções que deles podemos tirar.

### **25.1 - Triangulação**

Ainda na análise de dados faremos uso da triangulação. Para Bento (2015) trata-se de “(...) um método de verificação dos dados consistindo em empregar várias fontes de informação ou vários métodos de recolha de dados ou vários investigadores no mesmo estudo” (p. 85). O objetivo é cruzar e comparar várias fontes e dados de modo a conseguir o máximo de interpretações possíveis, de modo a reduzir a subjetividade: “Envolve verificar o que uma pessoa ouve e vê comparando as várias fontes de informação (...)” (Bento, 2015, p. 86).

---

***CAPÍTULO IV***  
***APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS***

---

## **26 - Caracterização do estabelecimento educativo em estudo**

Após alguma pesquisa, de acordo com os nossos objetivos e de forma a responder o mais concretamente possível às nossas questões de investigação, optámos pela escolha de um estabelecimento educativo cujo funcionamento e atividades desenvolvidas estão diretamente relacionadas com a nossa área de investigação académica. Vejamos alguns critérios que contribuíram fortemente para a nossa escolha:

- Continuidade do diretor na liderança do estabelecimento educativo há cinco anos;
- Estabelecimento educativo privado situado em zona populosa do concelho do Funchal;
- Estabelecimento educativo que se distingue pelas atividades desportivas e comunicacionais desenvolvidas;
- Número crescente de matrículas relativamente ao ano anterior.

Por ser elevado o número de casos de investigação em escolas públicas na RAM, tornou-se interessante a realização de um estudo num estabelecimento educativo privado, a fim de compreender o seu modo de funcionamento e averiguar a importância atribuída não só à componente curricular mas também às atividades extra curriculares, que contribuem fortemente para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos.

O estabelecimento educativo em estudo está situado no concelho do Funchal, integrado nas instalações de um clube desportivo. As suas redondezas são caracterizadas pelas boas acessibilidades e pelos vários serviços ligados ao comércio e à indústria.

Tratando-se de uma instituição privada, este estabelecimento educativo aufer de uma mensalidade de 199 euros. Esta pode ser paga através de uma cota pública suportada pela Secretaria Regional de Educação, se a área de residência da criança for a mesma da escola, ou através de uma cota privada suportada pelas famílias, caso a área de residência seja diferente. Importante será referir que a área de residência é bastante restrita, abrangendo apenas as redondezas mais próximas relativamente à escola e não toda a freguesia. No caso de a criança estar na área geográfica da escola e beneficiar da cota pública, o valor da mesma irá variar de acordo com o escalão social. Por exemplo, tratando-se do 1º escalão, a mensalidade é totalmente suportada pela Secretaria Regional de Educação. Nos restantes escalões, a mensalidade é paga em parte pela

Secretaria e em parte pela família da criança. Em qualquer dos casos, a cota pública tem que ser muito bem comprovada documentalmente.

### **Recursos Físicos disponíveis**

O estabelecimento educativo em estudo é composto por um total de 13 salas: seis referentes ao 1º ciclo e sete do pré-escolar e creche, todas elas dispostas num amplo piso. Além disso, a escola dispõe de outros recursos igualmente importantes:

<b>Recursos</b>	<b>Nº</b>
Biblioteca	1
Sala de direção	1
Diversas casas de banho	Não especificado
Casa de banho adaptada a crianças com necessidades educativas especiais	1
Elevador	1
Recreio exterior	1
Sala de Informática / TIC	1
Secretaria	1

**Tabela 1:** Distribuição e contagem de recursos materiais

Estes meios físicos são exclusivos da escola em estudo. No entanto, por estar integrada no edifício de um clube desportivo, a escola pode ainda ter acesso a outros recursos, sendo eles:

<b>Recursos</b>	<b>Nº</b>
Refeitório	1
Lavandaria	1
Pavilhão Gimnodesportivo	1
Sala de <i>Ballet</i>	1
Campo relvado	1
Campo sintético	1
Ginásio	1
Cabeleireiro	1
Loja comercial	1
Bar	1
Instalações televisivas	1
Instalações Marketing	1

**Tabela 2:** Distribuição e contagem de recursos materiais

### **Caracterização discente**

A instituição educativa em análise é composta por 285 alunos, distribuídos pelos seguintes anos letivos:

<b>Nível de ensino</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Ano de escolaridade</b>	<b>Nº de turmas</b>	<b>Nº de alunos</b>
Berçário	Berçário	● 6 Meses -1 ano	● 1	● 14
		● 2 Anos	● 1	● 18
Pré-escolar	Pré-escolar	● 3 Anos	● 1	● 25
		● 3 – 4 Anos	● 2	● 48
		● 4 – 5 Anos	● 2	● 48
1º Ciclo	Curso geral 1º ciclo	● 1º Ano	● 2	● 44
		● 2º Ano	● 2	● 37
		● 3º Ano	● 1	● 25
		● 4º Ano	● 1	● 26
<b>TOTAL ALUNOS</b>		<b>285</b>		

**Tabela 3:** Distribuição e caracterização da classe discente

Importante será realçar que, nos anos iniciais de abertura, a escola contava com pouco mais de 100 alunos. Hoje em dia são quase 300 as crianças acolhidas por este estabelecimento, somando ainda cerca de 40 matrículas a mais relativamente ao ano anterior.

### **Caracterização do pessoal docente**

O pessoal docente inclui 21 professores, distribuídos pelas seguintes áreas:

<b>Área</b>	<b>Nº de professores</b>
Educadoras de infância	7
1º Ciclo (professores curriculares)	6
Inglês	1
Expressão Plástica	1
Educação Física	3
Educação Especial	1
Tecnologias/ Informática	1
Diretor	1
<b>TOTAL PROFESSORES:</b>	<b>21</b>

**Tabela 4:** Caracterização e contagem do pessoal docente

### **Caracterização do pessoal não docente**

O pessoal não docente é composto maioritariamente por auxiliares de ação educativa que cuidadosamente assistem nas tarefas e atividades desenvolvidas, desempenhando ainda um papel importante a fim de manter a ordem e a limpeza nas salas e instalações.

<b>Pessoal não docente</b>	<b>Nº:</b>
Assistentes administrativos	1
Técnicos auxiliares de ação educativa	18
Funcionárias de cozinha	Sem registo (integrado no edifício principal)

<b>TOTAL PESSOAL NÃO DOCENTE:</b>	19
-----------------------------------	----

**Tabela 5:** Caracterização e contagem de pessoal não docente

### **Disciplinas lecionadas:**

<b>Áreas curriculares</b>	<b>Áreas não curriculares</b>
Matemática	Inglês
Língua portuguesa	Informática / TIC
Estudo do meio	Expressão Plástica
Inglês (curricular apenas no 3º ano)	Música
	Educação Física
	Biblioteca
	Apoio
<b>TOTAL: 4</b>	<b>TOTAL: 7</b>

**Tabela 6:** Caracterização das áreas curriculares e não curriculares

### **Meios eletrónicos**

À data de realização da presente dissertação a escola disponha de um facebook, utilizado para divulgar a sua política educativa, assim como as atividades desenvolvidas por professores e alunos. Deste modo, a rede social torna-se uma forma de aproximação entre a escola e os pais, mas também um modo de divulgar o produto educativo para o exterior.

## 27 - Caracterização dos entrevistados

Foram entrevistadas um total de seis pessoas, distribuídas pelas seguintes categorias profissionais:

Entrevistados	Número
Pessoal docente	3
Pessoal não docente	3
TOTAL	6

**Tabela 7:** Disposição dos inquiridos por categoria profissional

Pessoal docente	Pessoal não docente
1 Diretor	1 Auxiliar de ação educativa
1 Professor 1º ciclo	2 Encarregados de educação
1 Professor área informática, multimédia e eco escolas	

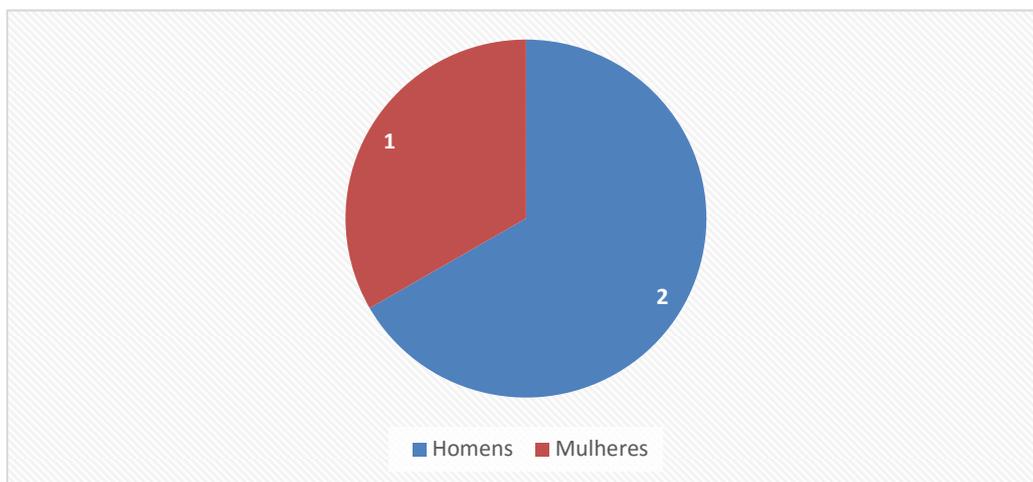
**Tabela 8:** Disposição dos inquiridos por categoria profissional

Optamos por inquirir, em primeiro lugar, o diretor da escola em análise, uma vez que o estudo se debruça essencialmente sobre o comportamento e relacionamento deste com a comunidade educativa. Posteriormente, entrevistamos uma professora curricular do 1º ciclo do ensino básico, por estar a cargo de uma turma a tempo inteiro e ter uma visão mais abrangente. Escolhemos, ainda, um docente não curricular, dedicado à área de informática, eco escolas e multimédia, escolha pertinente por estar encarregue de vários projetos ligados à comunicação e multimédia.

Finalmente seria importante ter o parecer dos encarregados de educação. Inquirimos, então, um encarregado de educação de um aluno de 4º ano e uma mãe de uma aluna que se encontrava a frequentar o pré-escolar. Esta escolha pareceu-nos adequada para podermos ter a visão dos dois géneros (um homem e uma mulher) e,

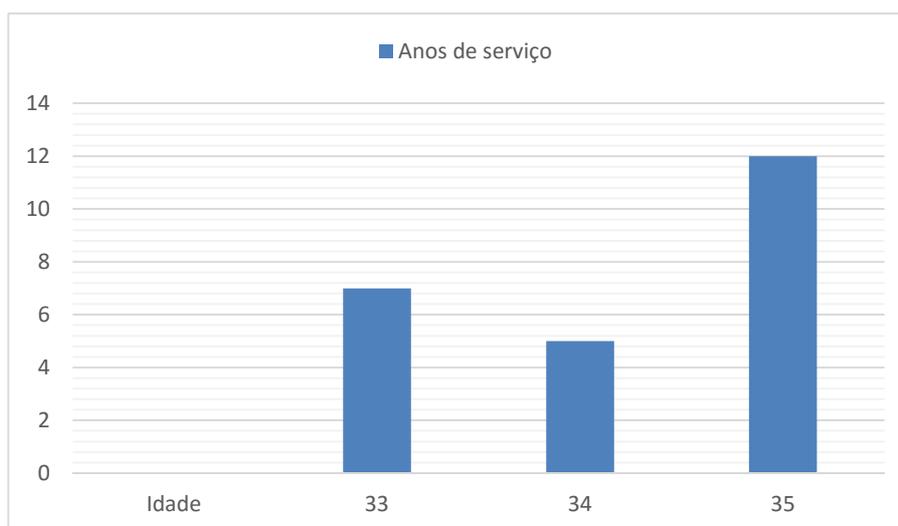
ainda, para podermos traçar um olhar sobre a ideia que os alunos têm da direção, desde os mais pequeninos (pré-escolar) aos mais velhos (4º ano).

### Corpo docente



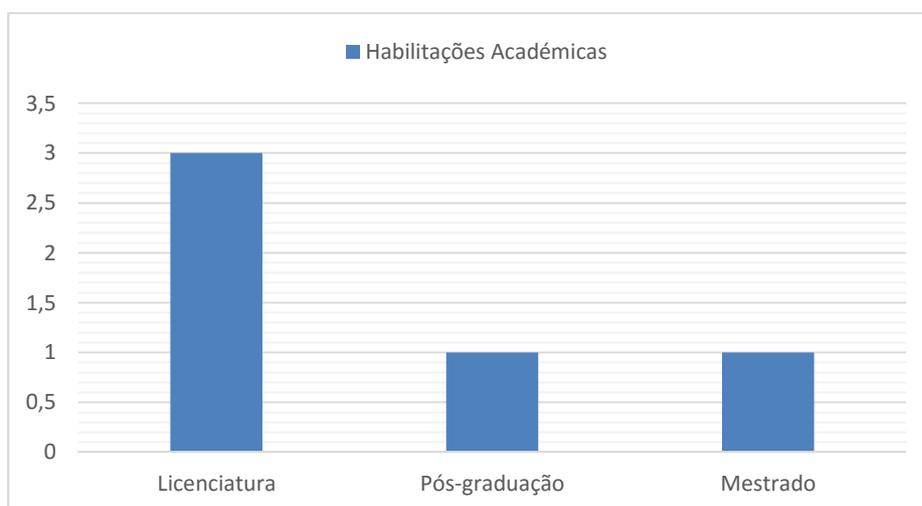
**Gráfico 1:** Disposição dos inquiridos (corpo docente) por sexo

Do total de inquiridos referentes ao corpo docente, dois são homens e um é mulher. Do sexo masculino foi entrevistado um diretor e um professor da área de informática, multimédia e eco escolas. Do sexo feminino foi entrevistada uma professora do 1º ciclo do ensino básico.



**Gráfico 2:** Disposição dos inquiridos (corpo docente) por idade e anos de serviço

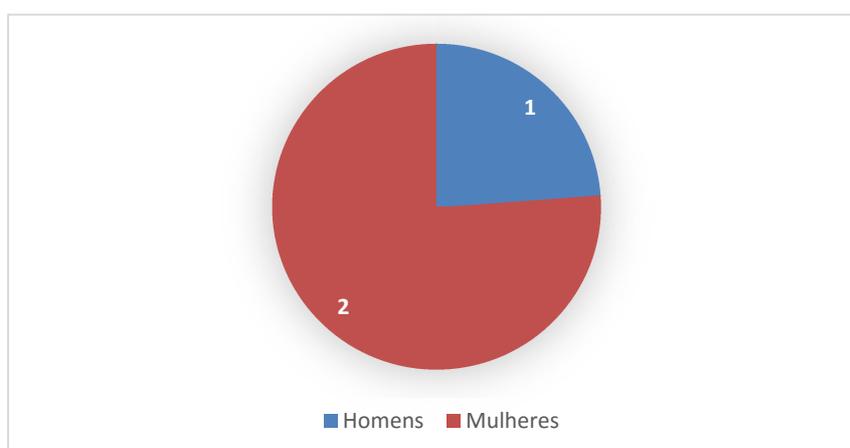
Os elementos do corpo docente entrevistados encontram-se numa faixa etária entre os 33 e os 35 anos. Quanto aos anos de serviço, mantem-se entre os 5 e os 12 anos.



**Gráfico 3:** Disposição dos inquiridos (corpo docente) por habilitações académicas e nível de instrução

No que diz respeito às habilitações académicas e nível de instrução do corpo docente, todos os três entrevistados tinham licenciatura. Um deles tinha uma pós-graduação e encontrava-se a frequentar o mestrado.

### Pessoal não docente

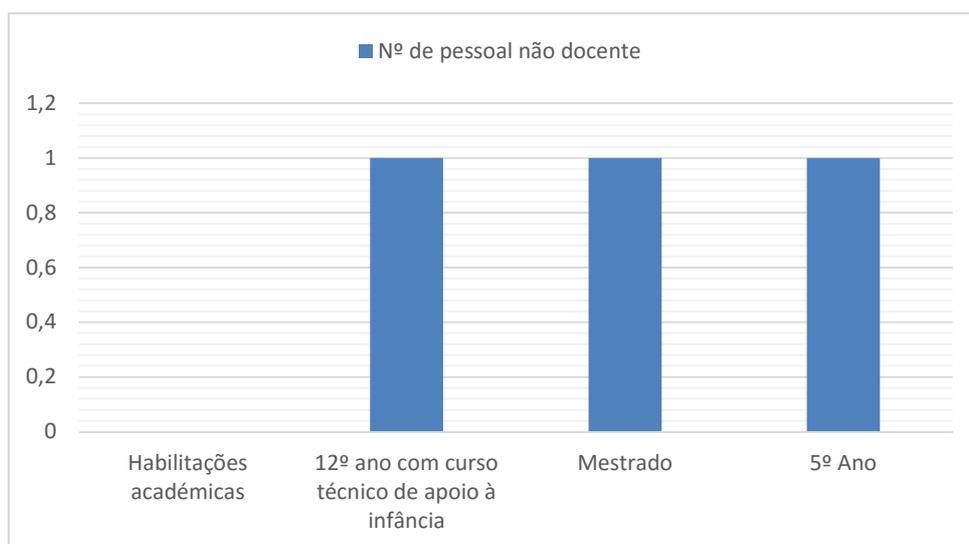


**Gráfico 4:** Disposição dos inquiridos (pessoal não docente) por sexo

Relativamente ao pessoal não docente, foi inquirido um indivíduo do sexo masculino e dois do sexo feminino. Trata-se de uma mulher auxiliar de ação educativa na referida escola, uma encarregada de educação e um encarregado de educação.

No que diz respeito aos anos de serviço, importa realçar que a auxiliar de ação educativa exerce funções nesta área há quatro anos. Os restantes entrevistados são encarregados de educação, pelo que não é relevante referir o tempo de profissão fora deste estabelecimento educativo.

No que toca às habilitações académicas do pessoal não docente, o nível de instrução é diferente em todos os inquiridos. A auxiliar de ação educativa tem o 12º ano com curso técnico de apoio à infância; a encarregada de educação tem licenciatura e dois mestrados e o encarregado de educação tem o 5º ano, como se pode constatar no gráfico abaixo representado.



**Gráfico 5:** Disposição dos inquiridos (pessoal não docente) por habilitações académicas e nível de instrução

---

***AS INTERPRETAÇÕES DO DIRETOR E DA COMUNIDADE EDUCATIVA  
SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA:  
COMPORTAMENTO E RELACIONAMENTO COM ALUNOS, CORPO  
DOCENTE, CORPO NÃO DOCENTE E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO***

---

Para responder às questões de investigação traçadas optamos por organizar as respostas dos entrevistados nas categorias de resposta que se seguem:

- Características e estilos do diretor enquanto líder;
- Uso do poder;
- Relacionamento do diretor com o corpo docente, não docente e técnico;
- Relacionamento do diretor com os alunos;
- Relacionamento do diretor com os encarregados de educação;
- Escola como empresa;
- Importância da comunicação no colégio;
- Organização de atividades exploradoras da comunicação;
- Importância das atividades comunicacionais para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos;
- Importância da comunicação para o fortalecimento das relações interpessoais entre o corpo docente e não docente;
- Relação entre liderança e comunicação na escola;
- A comunicação e o conceito de inteligência emocional;

## 1ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO: “QUAL O ESTILO DE LIDERANÇA E DE COMUNICAÇÃO DO DIRETOR DA ESCOLA EM ESTUDO?”

### • Características e estilos do diretor enquanto líder

#### O ponto de vista do diretor

O diretor da escola, num exercício de autoavaliação, afirmou ser um líder em constante aprendizagem e de, inclusive, estar a adquirir formação em Administração Educacional para melhor desempenhar o seu papel:

O líder não nasce feito, não nasce formatado e tem que aprender a desconstruir os seus próprios pré-conceitos, as suas próprias preconcepções de liderança para depois voltar a reconstruí-las em função, passo o pleonasma, das funções que exerce e das pessoas com quem trabalha (E1).

Quando questionado acerca do seu estilo de liderança, autoidentificou-se como um líder democrático, mas ao mesmo tempo autoritário, quando as situações o exigem.

Na maior parte das minhas atividades e das minhas funções eu sou um líder democrático porque não tomo nenhuma decisão sem ouvir os meus parceiros, todo o corpo docente e não docente. Como disse, quando há uma discordância muito grande, eu assumo para mim e tomo uma decisão totalmente autoritária, que nunca é totalmente autoritária, é com base no maior número de opiniões, mas não posso esperar que os outros decidam porque se não a situação fica muito confusa (E1).

A nível de estilos de comunicação o diretor não se revê, maioritariamente, em nenhum dos estilos mencionados e afirma adotar a postura mais adequada às circunstâncias e às pessoas com quem está a lidar no momento: “Dependendo da forma como essa pessoa está a comunicar comigo, eu vou adaptar o meu estilo de comunicação em função também daquilo que a outra pessoa espera ouvir” (E1). Quando confrontado com os três conceitos (professor, gestor, líder), o diretor afirma ser, em primeiro lugar, um professor de vocação: “Se eu me considero um professor de vocação, eu acho que esse termo tão lato mas ao mesmo tempo tão abrangente e tão importante abarca também a função de gestor e a função de líder” (E1). Assim, acaba por incluir na sua função um pouco destas três noções.

## **O ponto de vista da comunidade educativa**

A professora curricular do 1º ciclo por nós entrevistada não concorda a 100% com a opinião do diretor, ao afirmar que este é muito teimoso, mas não é autoritário e que, em certas situações, deveria exercer mais essa autoridade:

Muitas vezes ele dá-nos a escolher, mas nós já sabemos o que é que temos que escolher. E por vezes até podemos escolher outra coisa, e ele dá a volta e... no fundo não sei se não é bom assim... Ele faz-nos chegar onde quer. Por vezes falta é a autoridade que... Sei lá... quando ele nos dá a escolher e não nos guia, não nos leva numa determinada direção, é aí que falha e é aí o grande problema dele, na minha opinião (E2).

Dos vários estilos de comunicação, a professora afirma que o diretor é predominantemente assertivo e, ainda que possa ter um pouco de cada um dos restantes estilos (agressivo, manipulador), a passividade não é nitidamente uma característica sua. Quanto ao tipo de liderança, nem sempre o diretor é democrático:

Ele gostaria de ser democrático, mas muitas vezes acaba por não ser. Ou ele acha que nós achamos que ele o é. Na realidade é... se nos dão a escolher e depois aquilo que nós escolhemos se vai noutro sentido, nós não escolhemos nada (E2).

Deste modo, a assertividade é claramente a característica escolhida para o estilo de comunicação, mas a nível de estilos de liderança há uma certa confusão, uma vez que o diretor não é 100% democrático mas também não é suficientemente autoritário.

Já o professor de informática e multimédia tem uma opinião diferente: o diretor é um líder autoritário mas que consegue, ao mesmo tempo, delegar funções. Não o caracteriza totalmente como um líder laissez faire, pois este é muito ativo e apenas delega funções para dividir tarefas e por estar muito ocupado: “Mas delegar funções não é no sentido de não se importar... é delegar funções porque está ocupado e deixa algumas funções para outras pessoas, é mais nesse sentido” (E3). O professor escolhe a assertividade para descrever o estilo de comunicação do diretor.

No que toca ao pessoal não docente, a auxiliar de ação educativa vê no diretor uma pessoa autoritária, mas ao mesmo tempo amiga e responsável:

Quando nós precisamos ele está sempre lá. Ele é uma pessoa amiga, é responsável, quando tem que ser autoritário é, e acho muito bem que o seja, se não isto também não funcionava. Ele é bastante atento, apesar de muita gente pensar que ele é distraído. Ele pode não estar lá mas sabe tudo (E4).

O líder democrático foi o escolhido para melhor representar o diretor e a assertividade é a característica que mais representa o líder escolar a nível de estilos de comunicação.

No que toca à visão dos encarregados de educação, optamos por entrevistar uma mãe e um pai. A mãe tem uma filha no pré-escolar e o pai tem um filho no 4º ano de escolaridade. A encarregada de educação considera o diretor uma pessoa comunicativa e bem-disposta, não se pronunciando sobre o conceito de justiça: “(...) em termos de justiça não posso falar muito porque ele não avalia a minha filha, em termos de justiça não dá muito para avaliar; acho que ele preza por ser correto com toda a gente” (E5). No que toca ao estilo de liderança, considera o diretor um líder democrático: “Ele aceita muitas opiniões, quando conversamos sobre alguma coisa agente troca opiniões” (E5). A nível de estilos de comunicação, o diretor é predominantemente assertivo:

É assertivo. Agressivo nunca o vi ser, mas acredito que o faça, não acho que seja uma pessoa que não se imponha. Manipulador não estou a ver e passivo também não. Nunca foi passivo, qualquer situação ele tenta resolver logo (E5).

Já o encarregado de educação vê no diretor uma pessoa alegre: “O pouco que eu lido com ele... é bem-disposto, brincalhão” (E6), afirmando que o seu estilo de liderança é democrático. Em relação ao estilo de comunicação, o encarregado de educação não mencionou nenhum em particular, referiu apenas que o diretor não é agressivo: “Não é agressivo, é uma pessoa normalíssima” (E6).

## ● **Uso do poder:**

### **Ponto de vista do diretor**

O diretor reconhece que, apesar de não ter sido um processo fácil de conquistar, as pessoas lhe reconhecem autoridade pelo cargo que exerce. Deste modo, costuma usar esse poder para dar reforços positivos, nomeadamente através do agradecimento, adotando sistemas de recompensas não materiais:

(...) Tenho que trabalhar com crianças que nos vão governar amanhã, que vão fazer avançar o mundo e por isso convém que elas tenham uma dose suficientemente grande de esperança (...). E por isso a minha forma de trabalhar é sempre sempre através do reforço positivo. Sempre através do agradecimento, eu acho que nunca é demais agradecer a todos os que trabalham connosco, até porque um líder, depois da máquina oleada, é um facilitador, um orientador, mas tem que agradecer todos os dias aos colaboradores que diretamente exercem a função, porque eu tenho noção que eu só consigo ser um bom líder se todas as pessoas que trabalham comigo exercerem bem a sua função (E1).

Além disso, usa a sua autoridade para resolver situações problemáticas que possam ocorrer e que, segundo ele, acontecem quase todos os dias. A solução está no espírito de cooperação e interajuda da equipa de trabalho que dirige:

(...) Essa cumplicidade de todo o grupo docente e não docente faz com que essas falhas, que quase todos os dias acontecem, uma doença, uma baixa, uma avaria do carro ou atraso, faz com que os professores e os não docentes se compensem uns aos outros e que a máquina continue a funcionar e que, muitas vezes, as pessoas nem deem conta dessas falhas (...) (E1).

Para este diretor, o mais difícil na função de líder é lidar com as pessoas e transmitir-lhes boas energias mesmo quando ele próprio não está bem. Igualmente complicado é não poder agradar a todos, como gostaria. Por outro lado, considera que o mais compensador é a amizade que recebe por parte das crianças.

## **O ponto de vista da comunidade educativa**

Para a professora do 1º ciclo, as pessoas reconhecem a autoridade do diretor pelo cargo que ele desempenha e, no que diz respeito ao corpo docente e não docente, vê reconhecida essa autoridade através da hierarquia, já que o modo de funcionamento de um colégio privado é bem diferente de uma escola pública:

Nós só continuamos aqui se o diretor assim o entender. Então, convém respeitar, sim. Temos professores que já estão a contrato sem termo, mas hoje em dia isso é relativo. Contrato sem termo pagam indemnização e nós vamos embora. Enquanto que no público não é assim. E aqui no privado o diretor é escolhido, neste caso, pela direção do clube. No público não, não é assim que funciona, é eleito pelos outros professores e pessoal não docente também. Se não estou em erro toda a escola vota para a eleição do diretor. Neste caso não. Este é um diretor que nos é imposto e o diretor forma a sua equipa com quem quer trabalhar. O

diretor numa escola privada tem que ser sempre alguém que está no topo da hierarquia (E2).

Apesar de estar no topo da hierarquia e de ser um diretor, de certa forma, imposto à equipa pedagógica, o líder usa o seu poder para agradecer e encorajar, especialmente após algum momento de grande trabalho:

Depois de uma festa ele dá-nos sempre os parabéns ou depois de uma atividade, dá-nos os parabéns. No final dos períodos manda um *e-mail* para descansarmos, organizarmos as ideias, para quando voltarmos termos mais força, depois escreve umas frases encorajadoras (E2).

O professor de informática concorda com esta opinião, garantindo que as pessoas reconhecem a autoridade do diretor e que este costuma fazer uso desse poder para elogiar e recompensar a sua equipa de trabalho.

Já a auxiliar de ação educativa vê reconhecida a autoridade do líder através de uma relação de respeito. Este, por sua vez, utiliza o reforço positivo para incentivar a sua equipa: “Ele incentiva, castigar nunca castiga, isso está fora de questão. Ele incentiva... ele agradece também quando agente faz uma coisa bem. Ele encoraja também... Agressivo e essas coisas más ele não é...” (E4).

Ambos os encarregados de educação partilham da mesma opinião: o poder é usado de forma positiva para encorajar e não para castigar: “Elogia sempre, motiva os miúdos. Quando eu lhe disse que ela [a sua filha] teve um problemzinho no início do ano, ele teve mais atento e ia dando feedbacks positivos” (E5).

## 2ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO: “DE QUE FORMA E ATRAVÉS DE QUE FERRAMENTAS É QUE O DIRETOR DE ESCOLA COMUNICA COM OS ELEMENTOS DO CORPO DOCENTE, NÃO DOCENTE, ALUNOS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO?”

### ● Relacionamento do diretor com o corpo docente, não docente e técnico

#### Ponto de vista do diretor

O diretor considera ter uma relação muito aberta com o corpo docente, não docente e técnico, através de uma liderança horizontal que faz com que todos trabalhem em conjunto para o objetivo final que é o bem-estar dos alunos:

Não há propriamente uma relação de autoridade, em situações mais conflituosas ou mais complicadas obviamente tem que haver uma norma e sou eu que a terei que impor. Mas normalmente é uma relação de respeito, de confiança e de concordância mais ou menos com aquilo que deve ser o senso comum para agir no meio de uma escola (E1).

O líder afirma que a equipa poderá ter duas ideias divergentes a seu respeito: os colegas mais antigos já aprenderam a conhecê-lo melhor e desmistificaram alguns pré-conceitos e ideias, os mais novos ainda não: “Os mais recentes acredito que não possam ter uma ideia assim tão favorável, porque às vezes é preciso ir contra os interesses individuais e um líder tem que abranger os interesses coletivos (...)” (E1).

O diretor comunica com o corpo docente e não docente todos os dias, usando para tal a comunicação verbal face a face. No entanto, também utiliza outras ferramentas tais como o *e-mail*, as mensagens escritas, as redes sociais e o telefone, às vezes para uma comunicação mais formal.

Quanto questionado sobre as estratégias utilizadas por si para garantir uma comunicação mais eficaz com professores e funcionários, o diretor garante que a sua melhor arma é o bom humor e que, por vezes, também tenta chegar a algumas pessoas através daqueles que lhes são mais próximos, veiculando assim a mensagem que quer transmitir através de terceiros.

## **Ponto de vista da comunidade educativa**

A professora curricular afirma manter uma relação de abertura e de muita confiança com o restante corpo docente e não docente, que é muito unido. A relação com o diretor é de proximidade e de alguma confiança, pelo que a imagem que formulou é a de um diretor justo mas não tão autoritário como deveria ser: “Por vezes poderia ser mais autoritário do que é. Quando nos dão a escolher, quando já somos muitos, é complicado. (...) Tem que haver um espírito de cooperação, mas a última palavra cabe ao diretor” (E2). A entrevistada comunica com o diretor através de reuniões informais e formais duas vezes por mês (na primeira e última 2ª feira do mês), havendo abertura para lhe ligar a qualquer hora:

(...) Ele costuma passar nas salas de aula, praticamente todos os dias passa nas salas de aula para ver se está tudo bem. Mas também existe aquela abertura, se houver algum problema eu posso pegar no meu telefone e contar porque ele responde na hora (E2).

A comunicação ocorre através de várias ferramentas: tanto face a face, como por telefone, *e-mail* e até através das redes sociais. Segundo ela, o diretor faz uso de algumas estratégias para melhor comunicar, nomeadamente, pede a sua opinião, apesar da última palavra ser a do líder.

Já o professor de informática preserva uma relação de partilha e de amizade com o restante corpo docente e não docente: “(...) é através da partilha e da amizade que nós nos damos aqui dentro da escola” (E3). O relacionamento com o diretor também é bom e assente na base da confiança e do respeito, pelo que vê no seu superior uma pessoa justa e bem-disposta, alguém que sabe separar o trabalho do lazer:

(...) Ele sabe distinguir quando estamos fora da escola e dentro da escola. Dentro da escola, claro, ele tem que ser autoritário para as coisas correrem bem. Fora da escola, é uma pessoa bem-disposta e é justa nas decisões que toma (E3).

No que toca à frequência e formas de comunicação com o diretor, o professor diz que existem duas reuniões formais essenciais no mês: “Temos reunião na primeira segunda-feira e na última segunda-feira do mês. Conselho escolar e conselho pedagógico. Nessas reuniões, então, falamos de assuntos que dizem respeito à disciplina e tudo” (E3). Fora estes dois momentos, não há dia estipulado para falar com o diretor,

podendo fazê-lo sempre que necessário, já que a comunicação ocorre, maioritariamente, face a face e através do *e-mail*. O bom humor e a boa disposição são as estratégias apontadas: “(...) é sempre mais fácil falar através do bom humor. Respeito nós temos que ter até uns pelos outros” (E3).

Também a auxiliar de ação educativa refere que a sua relação com os restantes elementos do corpo docente e não docente é boa e, apesar de se manter apenas ao nível profissional, é muito baseada na confiança: “Sim, tem-se que confiar para trabalhar a nível de grupo, nós trabalhamos muito em grupo nesta área, então tem que haver confiança” (E4). A relação com o diretor também é positiva, havendo muita disponibilidade por parte do líder para resolver qualquer situação perante os seus colaboradores: “Sempre que preciso de alguma coisa falo com ele e ele é sempre acessível. Nunca tive um não da boca do senhor diretor” (E4). Para esta auxiliar, o diretor é uma pessoa justa: “(...) tem a autoridade que deve ter e principalmente acho que ele é bastante amigo e compreensivo” (E4).

A comunicação com o diretor ocorre sempre que necessário, além da reunião formal entre este e o pessoal não docente que acontece uma vez por mês. Essa comunicação surge através de várias ferramentas, dependendo da maior ou menor seriedade e gravidade do assunto:

É assim, há *e-mail*, ele manda *e-mails*, também face a face, tem várias maneiras de comunicar, depende do assunto. Se for uma coisa mais elaborada... por exemplo, vai haver uma gala e ele comunica por *e-mail*. Pode dar um toquezinho às vezes assim cara a cara mas...(E4).

Relativamente às estratégias utilizadas pelo diretor, a auxiliar refere que por vezes ambos entram na brincadeira, mas também sabem falar a sério quando o assunto laboral assim o exige: “Por acaso eu sou uma pessoa brincalhona e às vezes dirijo-me a ele às vezes até no meio de uma brincadeira mas quando é uma coisa séria...quando é para trabalhar agente fala sério” (E4).

## ● **Relacionamento do diretor com os alunos**

### **Ponto de vista do diretor**

O líder escolar afirma ter um bom relacionamento com os alunos e diz que, para eles, a figura do diretor surge, por um lado, envolta em alguma negatividade decorrente da sua autoridade; por outro lado, para eles o diretor funciona como um conselheiro, alguém em quem eles podem confiar e contar os seus problemas a fim de encontrar uma solução:

(...) Às vezes eu sou um bocadinho aquele indivíduo que vai afastar a criança do ambiente conflituoso e trago-a comigo, vou conversar, compreender um bocadinho, fazer a ponte entre os pais e os professores, (...) preciso de compreender o problema do lado da criança e compreender o problema do lado do professor e por isso eu creio que eles me reconhecem como um amigo e não como um indivíduo que os vai castigar ou que lhes vai fazer mal. Tenho muitas conversas com eles, conheço o nome dos meus 300 clientes de cor e, por isso, quero acreditar que essa relação é profícua e proveitosa (E1).

Tratando-se de um colégio que recebe alunos desde o berçário até ao 4º ano, muitas crianças cresceram neste estabelecimento, criando relações de amizade com professores, com outros alunos e até mesmo com o diretor. Por ter acompanhado o crescimento destas crianças desde bebés, o diretor desenvolveu com elas uma relação de amizade e de afeto. Esta relação tem também a ver com a personalidade dos alunos: as crianças mais afetuosas demonstram mais essa ligação ao diretor; as crianças mais conflituosas têm uma imagem menos positiva do líder porque ele tem que ser mais interventivo.

No que diz respeito à comunicação com os alunos, o diretor fala-lhes com frequência, nomeadamente almoça com eles no refeitório três vezes por semana. Além disso, a comunicação é feita nas horas livres em que os alunos aguardam a chegada dos pais e em atividades pontuais que vão sendo realizadas, nas quais o diretor garante ser presença assídua: “(...) os alunos têm total liberdade para, sempre que acontece alguma coisa, sou eu o primeiro a dizer “façam o favor de chamar o diretor”” (E1). A comunicação ocorre, na sua grande maioria, face a face:

Com os mais velhos cheguei a comunicar até através de *e-mail*, com a criação das contas de *e-mail*, mas tirando exceções e pontualidades através das redes sociais, porque eles me adicionam nas redes sociais e conversam comigo, a maior parte da comunicação, estamos a falar em 95% da comunicação, é feita face a face, oralmente (E1).

Quanto às estratégias utilizadas para melhor fluir a comunicação, a proximidade é mesmo a escolhida pelo diretor:

Querem conversar; quando chegam de fim de semana querem revelar todas as peripécias; querem revelar às vezes os seus problemas, quando estão tristes eu também vou percebendo. O facto de estar próximo deles todos os dias e não apenas em situações pontuais ajuda a que essa comunicação seja muito mais fluida e muito mais natural (E1).

O líder crê que os alunos lhe reconhecem autoridade pelo cargo que desempenha e que alguns fazem questão de trata-lo por diretor e não por professor: “Autoridade no sentido impositivo não, reconhecem o cargo que eu exerço, mas será só isso, uma figura que tem a capacidade de resolver os problemas e que os pode ajudar, não com qualquer carga pejorativa” (E1). Não existe, assim, uma relação de medo.

### **Ponto de vista da comunidade educativa**

Para a professora do 1º ciclo, o diretor mantém uma relação muito próxima com os alunos, questionando-os com frequência sobre o funcionamento da escola e socializando com eles diariamente e muito naturalmente:

(...) Já vi mais que uma vez ele estar numa sala de pré ou numa sala de creche a cantar e a tocar para os mais pequenos. No 1º ciclo, ele não vai interromper uma aula e entrar de viola para cantar. Mas muitas vezes quando entra nas salas fala com eles, mais depressa fala com os alunos do que com o professor. (...) Como ele diz “os alunos é que são o cliente”, são eles que têm que estar satisfeitos (E2).

Por sua vez, vai de encontro ao ponto de vista do diretor ao afirmar que os alunos poderão ter duas imagens deste: por um lado um diretor divertido e bem-disposto, por outro lado um diretor que também sabe impor a ordem quando é preciso. Uma vez mais em concordância, afirma que o líder tem por hábito passar com frequência pelas salas e almoçar com os alunos no refeitório, através de uma comunicação que ocorre apenas face a face.

No que respeita ao uso de estratégias para melhorar a comunicação com os alunos, o diretor falou em proximidade e a professora também aponta nessa direção, afirmando que este utiliza com frequência o reforço positivo para incentivar os alunos e que estes reconhecem a sua autoridade através do respeito e da confiança: “(...) já presenciei alunos de 3º ano que pedem para ir falar com o diretor porque têm um problema e vão ter com ele para ele poder resolver o problema” (E2).

Para o professor de informática, os alunos veem no diretor uma pessoa bem-disposta e a relação entre ambos é muito assente na base do respeito e nunca do medo:

Não, é respeito mesmo, não é respeito através do medo. É diferente, se for eu a falar com o aluno ele pode levar a brincar ou ficar mais à vontade. Agora com o diretor não. É uma relação... quando ele fala eles ficam com respeito mesmo. Não é através do medo, mas ouvem bem melhor o diretor do que às vezes os professores (E3).

Deste modo, a comunicação do diretor com os alunos acontece muito naturalmente e em situações informais e não apenas em reuniões formais: “(...) ele normalmente almoça com os alunos e tudo no refeitório, até para falar com eles e saber coisas sobre as aulas” (E3). A comunicação do líder com os alunos ocorre, normalmente, face a face, não havendo utilização de plataformas eletrónicas e o bom humor é a ferramenta escolhida para lidar com as crianças. Apesar disso, o professor garante que as crianças reconhecem a autoridade do diretor e vê essa autoridade reconhecida através do respeito pela figura do líder escolar:

Respeitam mais o diretor do que o professor. Se ele [o aluno] estiver a portar-se mal, não digo comigo, com uma colega minha, se o aluno estiver a se comportar mal dentro da sala, basta dizer “vocês vão ao gabinete do diretor” e eles param. Mas não é pelo medo, é mais pelo respeito que eles têm pela pessoa (E3).

A auxiliar de ação educativa concorda com os restantes entrevistados: a relação do diretor com os alunos é extremamente boa e muitas vezes informal: “Ele vai à sala e leva a passear pelo Colégio, tá com eles, anda a brincar com eles aqui no parque. É extremamente boa” (E4). Deste modo, os alunos veem no diretor uma pessoa a quem têm que respeitar:

Acho que eles têm respeito. Às vezes agente diz “queres que agente vá falar com o diretor” ... e então eles ficam mais...acho que eles veem mais como uma pessoa que é importante, têm respeito. Mas não têm medo de se dirigir a ele, não têm mesmo medo de nada. Ele chega aqui ao parque, eles vão a correr, se for preciso, para as pernas dele (E4).

A comunicação do diretor com os alunos ocorre apenas face a face e diariamente: “Ele no dia-a-dia passa de sala em sala e brinca com eles” (E4). No que respeita a estratégias de comunicação, a boa disposição do diretor é eficaz na resolução de problemas: “Ele tem boa disposição e tem uma boa... lengalenga (risos). Ele sabe dar a volta. E ele é uma pessoa calma. Para eles [os alunos] ele é bastante calmo” (E4). Para a entrevistada, os alunos reconhecem a autoridade do diretor nunca através do medo, mas sempre através do respeito.

Também o encarregado de educação afirma que o seu filho tem uma boa imagem do diretor e que nunca houve qualquer tipo de problema no relacionamento entre ambos. A mãe entrevistada aponta na mesma direção, afirmando que a relação da sua filha com o diretor é muito boa e muito próxima, uma vez que a criança está no colégio desde bebé, pelo que se foi desenvolvendo uma relação de proximidade:

Ela está aqui desde pequenina, desde bebé. E ela desde pequenina, quando vê o professor Rui, largava tudo e ia a correr e queria o colo do professor Rui. Agora já está mais contida, mas continua a gostar muito dele (E5).

No entanto, é complicado falar em autoridade para uma criança tão pequena. A aluna reconhece autoridade pois sabe que o diretor é uma pessoa tem que respeitar, no entanto respeita-o tanto como outro professor, não havendo um reconhecimento especial:

Reconhece autoridade nele mas não percebe que é o diretor. A função dele ela ainda não percebe muito bem. Para ela são todos professores na sala de aula, não distingue as educadoras das auxiliares, para ela é tudo igual e tem que respeitar as três. Ela vê da mesma forma (E5).

## ● **Relacionamento do diretor com os encarregados de educação**

### **Ponto de vista do diretor**

O diretor diz manter uma boa relação com os encarregados de educação, visível através da frequência com que é contactado e pela máxima disponibilidade que manifesta em recebê-los:

Eu quero acreditar que a minha relação com eles é muito boa. Até porque, para qualquer situação, às 8h da manhã ou às 10h da noite, os pais me ligam porque têm o meu contacto e alguma situação que está menos boa, que está menos bem, eles são os primeiros a contactar-me para que eu possa resolver o problema (E1).

Para ele, esta máxima disponibilidade é uma boa âncora no relacionamento com os pais: “(...) ainda ontem estive reunido com um pai aqui às 9.30h da noite, (...) o pai só saiu às 9h e eu estive aqui a recebê-lo às 9.30h da noite, porque foi a hora que ele pôde” (E1). No entanto reconhece que, por vezes, pode ser difícil lidar com os encarregados de educação por divergência de opiniões: “Nalgumas situações, obviamente, os pais são “umbiguistas”, pensam pelo filho deles, pensam pela situação deles. Um diretor tem que ter uma visão muito mais abrangente e tem que pensar no grupo como um todo” (E1).

O diretor considera que a imagem que os encarregados de educação têm dele é favorável e que, apesar da maior parte o contactar maioritariamente para resolver problemas, alguns também são capazes de o contactar para o elogiar e agradecer pelo seu bom trabalho. Para comunicar com os encarregados de educação é feita uma reunião mais formal no início do ano, para apresentação da escola e das respetivas regras de funcionamento. Depois, durante o ano letivo, não há marcação obrigatória de reuniões nem frequência pré-estabelecida. Há um encontro diário com os encarregados de educação de manhã quando estes vão por os filhos à escola e ao fim do dia quando os vão buscar, altura em que o diretor está presente e disponível para conversar de forma mais informal: “Todos os dias passo pelos encarregados de educação (...), por isso há logo ali uma oportunidade dos pais poderem transmitir alguma situação mais urgente” (E1). Além disso, se os pais quiserem conversar com mais calma ou sobre um assunto mais sério, o diretor recebe-os no seu gabinete. Se não estiver disponível na hora, os pais podem sempre marcar uma reunião com a administrativa e o líder admite fazer os

possíveis para os receber o mais rapidamente possível. Essa comunicação é feita pessoalmente, através das reuniões, via *e-mail* e por telefone:

E depois há uma série de outras comunicações via *e-mail*, é muito importante, cada vez mais o e-mail serve para os pais poderem comunicar algumas situações e relatar algumas situações da escola. O telefone continua a ser a melhor forma, porque há uma comunicação e um feedback direto para eu poder resolver (E1).

No que toca à utilização de estratégias para melhor fluir a comunicação com os pais, o diretor afirma que a verdade e o confronto são as melhores soluções: “Faço muitas vezes reunião e discussão de opiniões, particularmente quando há um conflito entre dois ou três ou alguns docentes. Essa parte é a mais importante” (E1).

### **Ponto de vista da comunidade educativa**

A encarregada de educação conserva uma boa relação com o diretor, que normalmente preza por ser muito disponível para ajudar: “Todas as minhas dúvidas, às vezes inseguranças... eu falo com ele e normalmente tudo o que ele pode fazer faz” (E5). Para ela, o diretor é um bom líder e da sua parte garante não ter nada a apontar: “Eu falo como mãe... como mãe é, não tenho que dizer. Com os funcionários e isso já não me compete a mim. Agora em relação aos alunos e em termos de justiça... para mim é” (E5). Esta mãe comunica com o diretor não só através de reuniões formais, mas também no corredor e sempre que precisa, presencialmente ou através do telefone:

É mais pelo telefone. E depois quando eu quero uma reunião mais séria por causa da minha filha, eu marco mesmo, porque às vezes ele anda atrapalhado, não pode estar a perder tempo, eu marco (...) um dia e uma hora e a seguir a essa hora agente reúne e fala sobre aquilo que me preocupa (...) (E5).

A encarregada de educação diz que o diretor é muito atento e usa a honestidade, boa disposição e confiança para melhorar a comunicação, razão pela qual vê nele um líder capaz de comunicar e expressar-se corretamente.

O encarregado de educação mantém a mesma opinião favorável, afirmando que o diretor preza pela justiça: “Até agora não tenho nada a opor, é bom diretor, até agora não há razões de queixa” (E6). Este pai confessa ainda que não mantém convivência

assídua com o diretor, uma vez que tem mais contacto com a professora curricular e não tanto com a direção: “Raramente. Normalmente cumprimento na rua ou na escola” (E6). Essa comunicação, apesar de rara, acontece apenas face a face. No que toca às estratégias, o encarregado de educação diz que o diretor é muito disponível e fácil de contactar: “Ele é bastante comunicativo, anda sempre nos corredores e no pátio, eu vejo-o sempre cá, é fácil de contactá-lo” (E6).

## ● Escola como empresa

### Ponto de vista do diretor

Durante o estudo, os alunos foram várias vezes encarados pelo diretor como “clientes”, o que nos leva imediatamente a fazer a comparação da escola como empresa. Esta situação pode ser justificada por se tratar de um colégio privado. No entanto, note-se que o diretor não encara os pais como clientes (apesar de serem estes a pagar a mensalidade do colégio). Para ele, os clientes são os alunos porque são eles que têm que estar satisfeitos com a educação e com o nível de ensino:

(...) No fundo, a escola não está a trabalhar para o seu grande objetivo que é o cliente e o cliente é o aluno. Eu não me refiro ao cliente como pai, o meu cliente, aquele que eu tenho que satisfazer, é o aluno e nesse sentido a escola tem que ser entendida como uma empresa, porque só assim é que tem sustentabilidade, ao contrário de algumas escolas que, infelizmente, não têm (E1).

Por essa razão, o colégio acaba por se diferenciar pelo seu ecletismo, através de um leque variado de modalidades desportivas, desde a ginástica à natação, passando pela esgrima e pela patinagem com vista a um melhor desenvolvimento pessoal e objetivando a máxima satisfação dos alunos.

### O ponto de vista da comunidade educativa

A professora do 1º ciclo mencionou por algumas vezes na sua entrevista a comparação dos alunos como clientes, referindo que esta terminologia costuma ser usada pelo diretor: os alunos é que têm que estar satisfeitos com o serviço que, neste caso, é a qualidade do ensino. Nota-se que esta máxima é divulgada pelo diretor aos professores, com vista à maior satisfação dos alunos.

### 3ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO: “QUE ATIVIDADES SÃO DESENVOLVIDAS PELO DIRETOR DA ESCOLA COM VISTA A FAVORECER A COMUNICAÇÃO DOS ALUNOS, COMO PARTE INTEGRANTE DO PROJETO EDUCATIVO DESSE ESTABELECIMENTO EDUCATIVO?”

#### ● Importância da comunicação no colégio

##### Ponto de vista do diretor

O diretor reconhece a importância da comunicação para o colégio, tanto a nível interno como externo. Dentro da escola, a comunicação é importante para garantir o bom funcionamento do sistema e o bom relacionamento interpessoal. Fora da escola, é importante comunicar para dar a conhecer o seu Projeto Educativo (PE) e as suas atividades ao público:

Essa comunicação externa, (...) acontece através de palestras, acontece através dos estudos que nós fazemos (...), sobre aquilo que fazemos aqui dentro ao nível desportivo, acontece nas entrevistas que damos (...), acontece nestas conferências que participamos, acontece nas promoções que fazemos lá fora em *outdoors* com a comunicação social, para que as pessoas compreendam aquilo que nós fazemos aqui dentro e percebam a diferença que existe na nossa escola (E1).

A comunicação assume também uma importância acrescida para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos, visível por exemplo através da prática desportiva, cuja vertente é tão valorizada neste colégio:

(...) O nosso Projeto dinamiza muito as competências sociais e emocionais através da prática desportiva. Ora, uma vez que nós temos uma valência desportiva tão grande é impossível não comunicar quando se está a praticar desporto. E isso fomenta muito a comunicação entre os membros do grupo, mas também entre os professores que estão a dinamizar (E1).

Quando confrontado com a eminência do mundo digital, o diretor garante que, apesar da informática e multimédia serem disciplinas do colégio, as crianças utilizam-nas com conta e medida, evitando o isolamento social:

(...) Eu compreendo que hoje as crianças tenham tendência para se focar mais nas máquinas, nos telefones, nos computadores, aqui não o fazemos porque eles também não têm tempo para isso. (...) Não podemos ter crianças como ilhas, isoladas através de uma máquina (E1).

Assim, é feito um esforço para que as crianças mantenham algum contacto com o mundo digital, através das aulas de informática e multimédia, mas também é dada grande primazia ao desenvolvimento social e comunicacional através da prática de atividades lúdico- desportivas, do eco escolas e de outros projetos.

### **Ponto de vista da comunidade educativa**

Por se tratar de um colégio privado, existe a cota pública e a cota privada. Os alunos da área de residência do colégio (que é restrita e abrange apenas as redondezas mais próximas) pagam a mensalidade de acordo com o escalão social e a Secretaria Regional da Educação paga a diferença. Os alunos da cota privada são aqueles que se encontram fora da área de residência do colégio e que, por isso, têm que pagar a mensalidade. Para a professora do 1º ciclo, a forte vertente comunicacional do colégio é o principal fator para o crescimento de alunos da cota privada, já que foi através da comunicação que deram a conhecer o seu Projeto Educativo e que houve cada vez mais pais interessados na escolha desta escola para os seus filhos:

Hoje em dia nós temos muitos mais alunos privados, que não moram aqui perto e que pagam muito mais para frequentar o Colégio do que outros. (...) Através da nossa comunicação, demo-nos a conhecer e começamos a ter mais pessoas interessadas. Claro que o nosso Projeto Educativo também por ser único no país, é verdade, o nosso projeto é único, não há mais nenhuma escola que tenha um projeto como o nosso... O que torna muito mais interessante. E quando nós o comunicamos para o exterior muita gente fica interessada e vem conhecer. Por isso a comunicação, na minha opinião, é o que aguenta ainda este colégio (E2).

O professor de informática concorda com os entrevistados anteriores: a comunicação é muito importante para o colégio de forma a divulgar o mesmo à comunidade educativa: “Nós damos importância ao facebook como uma maneira de partilha dos trabalhos aos encarregados de educação. Colaboração entre encarregados de educação e a escola e a comunidade educativa” (E3).

Para a auxiliar de ação educativa esta é uma área de interesse, na medida em que poderá auxiliar no desenvolvimento pessoal e escolar dos alunos, a nível futuro e para a vida, independentemente do percurso profissional que pretendam escolher. Ambos os encarregados de educação, partilham da mesma opinião.

## • Organização de atividades exploradoras da comunicação

### O ponto de vista do diretor

A direção do colégio faz questão de organizar um leque variado de atividades para que os alunos possam experimentar novos desafios e para que possam também conhecer e aprender através dos exemplos. Dessas atividades fazem parte várias modalidades desportivas, a leitura de histórias, a dramatização e a visita de profissionais exteriores ao colégio, como artesãos e desportistas, que deem a conhecer as suas profissões.

Além disso, por estar integrado no mesmo edifício de um clube desportivo, o colégio tem a oportunidade de aproveitar alguns recursos pertencentes ao mesmo, como por exemplo a existência de uma televisão. Surgiu, então, uma parceria entre ambos de onde resultou um programa televisivo que dá a conhecer o que de melhor se faz nesta escola. Apesar de ser filmado pelo staff técnico e profissionais da televisão do clube, tem a particularidade de ser apresentado pelos alunos: “(...) é um projeto em que nós, de grosso modo, transmitimos, comunicamos as atividades que se fazem aqui dentro, quer para o nosso público, quer para o exterior” (E1). Batizado com o nome “Jornalinho”, este programa vai para o ar todas as 6ª feiras, salvo se por algum problema técnico não for possível, mas é gravado no decorrer de toda a semana, acompanhando as melhores atividades desenvolvidas. Para o diretor este programa é uma mais-valia em diversos aspetos. Em primeiro lugar, porque desenvolve a comunicação no interior da escola e permite dar a conhecer aos outros professores, educadores e funcionários o que se passa no interior das salas:

É muito importante, quando nós pensamos em comunicação, que primeiro internamente se comunique. É importante para os outros professores, para os outros educadores, para os auxiliares, saberem aquilo que o grupo fez durante aquela semana. O Jornalinho é uma excelente forma de comunicar semanalmente aquelas que foram as atividades que ocorreram nos diferentes grupos e diferentes faixas etárias (E1).

Esta atividade é igualmente importante para as crianças, uma vez que funciona como um espelho ou um reflexo do futuro, já que permite aos mais novos conhecer o que vão aprender quando crescerem e aos mais velhos relembra-lhes o que fizeram quando eram mais pequenos:

Ora, é importante para uma criança de 5 anos compreender o que as de 6 ou de 7 estão a fazer. Aquilo é o futuro próximo. A criança vai perceber aquilo que quando crescer vai fazer também. (...) É muito importante e sensibiliza também para alguns aspetos muito importantes do crescimento como ser humano, que as crianças mais velhas tenham noção daquilo que os bebés fizeram, daquilo que os mais pequeninos fizeram. E a televisão é o modo de juntar isso tudo (E1).

Além disso, o Jornalinho desenvolve nas crianças um à vontade muito maior para falar, para saber estar e para saber agir socialmente:

(...) É também uma forma que as nossas crianças têm de aprender a adquirir postura, ergonomia. Porque são eles que apresentam o Jornalinho, porque são eles que têm que aprender técnicas de dicção, porque são eles que têm que aprender técnicas de postura (E1).

Finalmente pode funcionar como estímulo, como reforço positivo ou como recompensa para os alunos. De grosso modo, as crianças gostam do Jornalinho e apressam-se a pedir para participar. Mas sabem que para participar têm que ter boas notas e bom comportamento, pelo que vão fazer um esforço para ter bons resultados:

Nós definimos uma política de premiação de quem tem bons resultados e bom comportamento e vamos passar por todas as crianças. Estamos a falar dos pivots, dos apresentadores e também dos entrevistadores. Ora, nós queremos que todas as crianças, com maior ou menor frequência, passem por esta experiência de premiação (...). Temos aqui também uma política de igualdade de género, temos um menino e temos uma menina, para haver essa igualdade e ao mesmo tempo essa disparidade, essa parte é que é engraçada (E1).

Deste modo, as crianças apressam-se espontaneamente a desenvolver as suas capacidades para poderem participar neste projeto:

Há uma criança do 1º ano, que estava a dar os primeiros passos na leitura, apressou-se a ler e teve que aprender a ler num par de meses porque queria comunicar e queria ser o apresentador do Jornalinho. Ora, que melhor incentivo ele pôde ter... ora, eu quero aparecer na televisão, mas para aparecer na televisão eu tenho que aprender a ler. Prova provada que ele não demorou mais de dois meses a aprender a ler e isso para mim é importantíssimo, porque acho que é uma excelente forma de provar que nós quando queremos conseguimos (E1).

Tratando-se de um colégio privado, este projeto funciona ainda como uma ferramenta de Marketing educativo, na medida em que divulga o colégio ao exterior: “(...) não há melhor forma de promover a nossa escola do que a opinião das pessoas. E a opinião das pessoas é trabalhada através deste marketing educativo, deste programa de televisão” (E1). Quanto a resultados, o programa parece funcionar bastante bem, já que o número de alunos a frequentar o colégio tem aumentado relativamente ao ano anterior e o número de visualizações no *site* do clube desportivo onde é transmitido assim o comprova:

(...) O Jornalinho é o 2º programa mais visto, só é ultrapassado quando há transmissões de jogos ao vivo. Pelo menos até ao final do ano passado, não fiz mais essa contagem, mas até ao final do ano passado posso garantir que o Jornalinho por muitas vezes foi o programa mais visto (...)  
(E1).

Segundo o diretor, os alunos reagem muito bem a este projeto, havendo uma grande curiosidade e um grande vontade de participar:

(...) Sempre que é a altura de gravar o programa, há sempre a solicitação ao diretor: “Diretor, eu quero apresentar o jornal”. Algumas crianças têm alguma timidez, mas revelam uma grande curiosidade pelo mundo da televisão, por terem uma câmara à frente e perceberem a projeção da sua própria imagem, é um exercício muito interessante para elas (E1).

Estas atividades exigem também um esforço extra por parte dos professores na organização das atividades e na preparação dos alunos. O professor da área de informática e multimédia é, neste momento, o responsável pela dinamização deste projeto, sendo que tem a seu cargo a organização logística do projeto:

(...) há um professor que faz toda a gestão (...) do Jornalinho, trabalha diretamente com o pessoal, ele tem que fazer a ponte entre o pessoal técnico da (...) Tv, entre os professores que estão a criar os conteúdos para depois juntar e dar origem ao Jornalinho (E1).

Apesar disso, toda a equipa pedagógica acaba por estar envolvida, uma vez que as atividades filmadas percorrem as várias salas, turmas e faixas etárias. Segundo o diretor, as reações têm vindo a ser positivas:

Sem o empenho deles jamais seria possível ter este programa a funcionar. São os próprios professores que criam os conteúdos para apresentar. São os próprios professores que solicitam a presença da (...) TV, algumas vezes até funciona ao fim de semana. Como lhe digo, a equipa, às vezes de forma individual, às vezes em grupo ou com o professor que está a desenvolver a atividade, são os principais canalizadores desta informação e são eles que criam os conteúdos para que funcione (E1).

O diretor garante que os encarregados de educação aprovam fortemente o projeto desenvolvido, estando sempre atentos à sua visualização e dando sempre algum feedback:

Mas os pais adoram o Jornalinho, fazem imensos comentários quando ele é partilhado nas redes sociais, partilham, comentam, estão sempre atentos e quando ele não aparece (também já aconteceu) são os primeiros a reclamar e a pegar no telefone e ligar para o diretor para perguntar porque é que ainda não foi para o ar o Jornalinho desta semana (E1).

Questionado sobre a sua capacidade de motivar as crianças e a sua equipa a desenvolver estilos adequados de comunicação, o líder deu-nos uma resposta positiva, afirmando que para ele esta área é um ponto fulcral para o bom funcionamento da escola:

Eu sou o primeiro a fomentar uma boa comunicação. Uma boa comunicação está na base, na solução de todos os problemas. Às vezes agudizamos e criamos um grande problema porque simplesmente não comunicamos ou não sabemos a forma ideal de comunicar (E1).

## **O ponto de vista da comunidade educativa**

A professora do 1º ciclo concorda com o diretor: há uma preocupação por parte da direção em organizar atividades fomentadoras da comunicação, tais como o desporto, a leitura e outros projetos específicos que ainda estão numa fase incubadora. De realçar que também através do desporto o colégio consegue abrir-se e comunicar mais e melhor com exterior e com as outras escolas da região:

(...) O coordenador desportivo também tem feito um excelente trabalho, ele traz muitas vezes as atividades do desporto escolar para a nossa escola. Em vez de irmos a outras, como temos mais e melhores condições, eles vêm para a nossa e dá-nos a conhecer (E2).

Relativamente ao Jornalinho, a professora julga ser um projeto muito interessante, no entanto considera que ainda há algo que está a faltar: “Falta alguma dinâmica. Quando começou tínhamos alguém que percebia do assunto. Neste momento... o colégio tem alguém que faz o melhor que pode mas que não é profissional. E faz toda a diferença” (E2). Note-se que, na sua fase inicial, a responsável por este projeto seria uma professora com experiência na área televisiva, que orientava esta e outras atividades do mesmo género juntamente com o pessoal técnico da TV. No momento de realização deste estudo a atividade era orientada por outros professores que dão o seu melhor e articulam toda a gestão junto da TV, mas que não têm formação televisiva.

De resto, a professora parece concordar com o diretor, ao referir que o Jornalinho sai todas as semanas e que os alunos gostam e pedem imensas vezes para participar: “Eles adoram. Perguntam sempre “quando é que vou ser eu?”. As outras atividades também costumam reagir muito bem. Desde que seja para sair ou para fazer qualquer coisa diferente... Temos alunos muito ativos” (E2). Outra vantagem apontada pela professora é a rotatividade dos alunos como critério de escolha e como recompensa pelos bons resultados: “O que tem de interessante agora é que os apresentadores mudam com mais frequência, duas semanas mudam de apresentador. O que é bom porque assim todos os alunos ou grande parte dos alunos poderá experimentar (...)” (E2).

Quando questionada sobre a opinião dos professores na preparação destas atividades, a professora reconhece não estar muito por dentro do assunto, já que o responsável é o professor de multimédia e informática: “Eu nunca estive muito envolvida nesse projeto. Foram poucas as vezes que as minhas turmas fizeram alguma reportagem” (E2). Para a professora, os pais gostam até demais deste projeto, o que por vezes desencadeia alguns problemas derivado à escolha dos alunos:

Ficam todos vaidosos quando veem o filho apresentar o Jornalinho ou quando aparecem no Jornalinho. Inclusive já começam a haver problemas “ porquê que é aquele que vai e não é a minha filha que vai?”.... Por isso às vezes acho que é demais. Mas não é sempre assim. Os nossos pais são pais muito interessados na sua maioria, todas as atividades que fazemos eles participam em peso (E2).

A professora referiu que os adultos costumam influenciar positivamente as crianças, mas por vezes é preciso ter muito cuidado para não haver uma influência negativa, ainda que não intencional:

(...) Eu como professora, depois olho para um aluno e revejo-me. Expressões que são minhas ou que eram minhas... de repente nós ouvimos os nossos alunos a utilizarem a mesma expressão. Começam a nos copiar, por isso é muito complicado. Às vezes sem querer podemos expressar-nos mal ou dar uma ideia errada (E2).

Para o professor de informática, o diretor e o colégio em geral organizam inúmeras atividades que favorecem a comunicação nas crianças, nomeadamente através do desporto: “(...) através do núcleo desportivo que junta o 1º e 2º ano, 3º e 4º ano. Eles estão sempre em contacto uns com os outros e não há exclusão de alunos” (E3). Existe também um projeto a cargo dos professores curriculares denominado “Mala de Histórias”, utilizado para dinamizar a leitura e o eco escolas, projeto do qual está a encarregar. Por estar ligado à área de informática e multimédia, este professor tem a seu cargo o projeto do Jornalinho, sendo ele o responsável pela dinamização e organização das atividades, fazendo a ponte entre os alunos e o pessoal técnico da TV, no agendamento das atividades:

(...) Nós escolhemos dois alunos para apresentar as reportagens; existem os repórteres no terreno, dois *pivots* e depois se tiver uma educadora que tenha uma atividade engraçada com os alunos, um jogo, ou vai fazer uma atividade engraçada, nós contactamos a (...) TV, eles vêm cá, fazem a reportagem, filmam e depois vamos a estúdio e filmamos o Jornalinho (E3).

Este professor concorda com o diretor: o Jornalinho é um projeto vantajoso enquanto meio de divulgação do projeto para o exterior:

Eu acho que isso é uma mais-valia porque assim os pais também veem os seus filhos nas atividades, veem qual é o comportamento deles, veem o que eles estão a aprender dentro da sala. Ultimamente temos usado o Jornalinho mais no pré-escolar devido a isso mesmo: mostrar o Jornalinho aos pais, saber o que é que eles fazem dentro de sala (E3).

No que toca à opinião dos alunos os entrevistados parecem unânimes: o professor de informática mencionou os bons resultados como critério de seleção, afirmando ainda que crianças reagem muito bem e são sempre muito participativas: “Eles querem participar, pedem sempre “posso ser eu, posso ser eu?” - é uma loucura. Temos que seguir um critério, o do mais bem comportado. É justo” (E3). O professor assegura que os encarregados de educação gostam muito de ver os seus educandos na televisão e que há muita colaboração por parte do corpo docente, especialmente por

parte das educadoras: “As educadoras sim, têm sempre mais tempo, também devido ao programa que têm, de fazer uma atividade engraçada para participar” (E3).

A auxiliar de ação educativa afirma que há uma preocupação por parte do diretor em organizar atividades que desenvolvam a comunicação, entre elas variadas modalidades desportivas e não só: “Já tivemos aqui uma escola do continente. Fazemos intercâmbios, agente também já lá foi. Acho que há sempre comunicação aqui dentro” (E4). Para a entrevistada o Jornalinho é uma mais-valia, pois funciona como ferramenta de marketing para o exterior: “Primeiro porque nós mostramos o que fazemos, depois porque temos crianças já ali a comunicar, a fazer entrevistas, acho que isso é um show” (E4). A auxiliar recorda que os pais adoram o programa televisivo infantil e que este é importante para eles, a fim de acompanharem o desenvolvimento e as atividades dos filhos:

Não só como profissional mas também como mãe... Eu não vejo nada da escola da minha filha. É aquilo, chego lá e vejo o que está lá. Não vejo fotografias, não existe facebook. Há os prós e os contras, também podem retirar fotografias de crianças mas pronto... Eu aqui, como mãe, eu acho que os pais ficam super felizes por ver isso (E4).

Quanto aos alunos, uma vez mais há unanimidade no interesse e na vontade de participar que as crianças demonstram por esta atividade. Relativamente aos professores, a auxiliar refere que nem toda a gente se sente à vontade em conviver com a televisão e que por vezes há lugar para alguma timidez:

Eu reajo bem mas, por exemplo, a nível de vir aí a (...) TV, há sempre pessoas que ficam incomodadas. Eu não. Eu sou uma pessoa bastante comunicativa, não tenho vergonha de nada. Também vem da maneira que eu cresci e aí está... a comunicação. Eu cresci num sítio onde toda a gente conversava e toda a gente falava e então não tenho qualquer problema de comunicar. Eu reajo bem. Aparentemente, dentro da minha sala também penso que sim (E4).

Para ela, normalmente, os estilos de comunicação dos adultos influenciam de forma positiva as crianças, mas nesse aspeto concorda com a professora curricular ao afirmar que é necessário ter muito cuidado com o que se diz e faz, já que as crianças vão atuar muito em função do que veem e são, além disso, muito frágeis:

Tem-se que ter muito cuidado. Há certas palavras que são fatais. (...) Por exemplo, dizer “o castigo”... eu não sou muito a favor dessas palavras. Acho que é muito marcante, o castigo. “Vais pensar no disparate”. Acho que a marca muito uma criança, a nossa comunicação. (...) A minha educadora não usa a palavra “portar-se mal”, é “menos bem”. Às vezes agente pode querer dizer “epá, cala-te um bocado”... mas aqui não. Aqui é “fecha a boca, fecha a boquinha à chave”. São palavras que parece que não, mas se agente parar para pensar são um bocadinho fortes. Às vezes sai, disparado, sem pensar, mas depois agente para e pensa que realmente são palavras muito fortes. Primeiro temos que ter muito cuidado com a nossa linguagem. Quem está nesta área... eles vão muito por imitação. Agente vai falar mal, eles futuramente vão falar mal (E4).

A encarregada de educação não concorda a 100% com os restantes entrevistados. Para ela, as atividades comunicacionais desenvolvidas pelo colégio são idênticas ao que é praticado noutras escolas: “Não posso dizer que desenvolva mais que outros, não sinto isso. Mas desenvolve, dentro das atividades que eles fazem” (E5). Apesar disso, aprova o Jornalinho e acha o projeto interessante: “Eu acho engraçado, eles vão às salas de aula, quando há uma atividade diferente, estão lá” (E5). Esta mãe tem, no entanto, dúvidas da interpretação que as crianças atribuem a essas atividades: “Não sei se eles percebem muito bem o que é aquilo, são pequeninos, agem muito naturalmente” (E5). Apesar disso, concorda que o diretor é capaz de incentivar as crianças a adotarem estilos adequados de comunicação e para ela esta atividade é saudável para qualquer criança: “Gosto, acho que é benéfico para todos os ciclos, não é só para a minha filha, acho que para os mais velhinhos também, para fazer as entrevistas havia uns mais à vontade, acho que lhes faz bem” (E5).

O encarregado de educação mostra-se interessado e muito atento ao Jornalinho, o qual segue através das redes sociais: “Eu vejo por meio do meu facebook (...), geralmente vejo todas as semanas. É uma maneira de comunicar com as crianças, acho interessante” (E6). Este pai diz que o seu educando de vez em quando mostra alguma timidez mas no final acaba por gostar de participar no programa televisivo.

#### **4ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO: “COMO É QUE AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO E DIREÇÃO EXISTENTES CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E ESCOLAR DAS CRIANÇAS E PARA A EFICÁCIA DAS RELAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS NO CONTEXTO ESCOLAR?”**

- **Importância das atividades comunicacionais para o desenvolvimento pessoal e acadêmico dos alunos**

##### **O ponto de vista do diretor**

O diretor considera que as atividades e projetos desenvolvidos contribuem fortemente para o crescimento pessoal e escolar das crianças, pela aplicação prática dos conhecimentos teóricos que têm uma aplicabilidade transversal:

Eu acho que são estas [atividades] que vão fazer com que eles fiquem preparados para a vida. Às vezes a aplicação prática daquilo que eles, na teoria, todos os dias dentro de uma sala estão a aprender é a melhor forma de eles aprenderem também, porque estão a aplicá-las na prática, estão a receber indicações diretas, estão a aperfeiçoar as suas técnicas e estão a crescer (...) (E1).

Para ele, colocar os conhecimentos em prática é a melhor forma dos alunos realmente aprenderem e crescerem.

##### **O ponto de vista da comunidade educativa**

Para a professora curricular, os projetos desenvolvidos são importantes mas ainda não são suficientes para um completo desenvolvimento, já que os alunos têm pouca margem de manobra para pensar por si e improvisar:

Claro que são escolhidos consoante o seu desempenho. Se são bons alunos, se são bem comportados. Não vai para lá um aluno mal comportado, nunca foi. Mas chegam lá e o professor diz “tu vais ler isto” ou “tu vais dizer isto” e ele diz, ele não escolheu nada (E2).

Apesar de fazer este reparo, a seu ver o Jornalinho poderá ser uma mais-valia para tornar os alunos mais livres, mais soltos e mais desinibidos para falar em público:

(...) Mas falar com pessoas que são estranhas ou para apresentar um trabalho ou qualquer coisa, eu lembro-me, eu tremia. E nesse aspeto é uma confiança que eles já vão ganhando mais cedo: “eu já falei para a televisão, tanta gente já me viu”, nesse aspeto é bom, é desinibidor (E2).

O professor de informática concorda com a professora curricular: estas atividades são benéficas para o desenvolvimento académico dos alunos, especialmente na prática da leitura e no desenvolvimento da Língua Portuguesa. Mas, acima de tudo, são importantes a nível pessoal e social:

É uma mais-valia para eles porque nós temos alunos que, por vezes, dentro de sala são envergonhados e têm vergonha de falar à frente dos outros, mas quando estão a fazer o Jornalinho essa vergonha passa e eles tornam-se mais espontâneos e mais extrovertidos. Por isso penso que isso é uma mais-valia no desenvolvimento pessoal do aluno também (E3).

Para a auxiliar de ação educativa, o Jornalinho pode ser vantajoso para praticar corretamente a Língua Portuguesa:

No caso do Jornalinho sei que eles são corrigidos. (...) Acho que sim, eles também estão ali à frente de uma câmara, estão ali com uma responsabilidade e têm que ter o cuidado de falar direito e também estão a ler. Aí já está a ajudar a leitura (E4).

No que toca ao desenvolvimento pessoal das crianças há também uma ajuda e um incentivo para torna-las mais desinibidas, mas a seu ver esta atividade isolada não é o suficiente para libertar as crianças do mundo tecnológico no qual se fecham muito hoje em dia:

Não sei se é o suficiente, acho que não. Só o Jornalinho acho que não é o suficiente. Por exemplo, depois temos a multimédia, a informática, os quadros interativos, o computador. Agora o Jornalinho não acho que seja o que vai mexer com isso, não os vai libertar dessas ideias. Acho que o mundo deles já é mesmo os tablets e os telemóveis (E4).

A encarregada de educação considera que as atividades comunicacionais organizadas pelo colégio contribuem fortemente para o desenvolvimento infantil a nível pessoal e social:

Acho que é bom. Leitura só faz bem, quanto mais agente ler melhor. E o jornalinho também... não é preciso só saber ler, também é preciso saber comunicar, também deve saber expor as suas ideias, deve saber estar em determinadas situações, temos que saber comportar, e até mesmo falar

com as pessoas, mesmo quando estamos nervosos, tudo isso tem a ver com a comunicação. O Jornalinho ajuda na parte de saber estar, saber expor-se de uma forma correta, não ter vergonha. O facto de os entrevistadores serem os alunos é engraçado (E5).

O encarregado de educação também não parece ter dúvidas que estas atividades são importantes para o seu filho e para os alunos em geral: “Todas as atividades que a escola tem, que são muitas, contribuem grandemente para o desenvolvimento das crianças” (E6).

## • **Importância da comunicação para o fortalecimento das relações interpessoais entre o corpo docente e não docente**

### **O ponto de vista do diretor**

Para o diretor, saber comunicar é determinante para manter um bom ambiente de trabalho entre a equipa que dirige, para comparar pontos de vista e para trocar opiniões, com vista a um ambiente de trabalho favorável e muito assente numa plataforma colaborativa.

### **O ponto de vista da comunidade educativa**

A professora curricular concorda com o diretor neste ponto, afirmando que a comunicação faz toda a diferença no fortalecimento das relações pessoais no ambiente de trabalho. O mesmo acontece com o professor de informática ao afirmar que, mesmo ao nível do respeito, saber comunicar é imprescindível.

Para a auxiliar de ação educativa é preciso saber comunicar para lidar com as pessoas e para fortalecer as relações a nível pessoal e profissional, assegurando ainda que o diretor sabe comunicar com toda a comunidade educativa.

## ● Relação entre liderança e comunicação na escola

### O ponto de vista do diretor

O líder escolar garante que há uma relação imprescindível entre a liderança e a comunicação na escola, afirmando mesmo que não existe liderança sem comunicação: “Se algum líder ou alguma liderança me disser que não tem uma comunicação como base na sua liderança, então essa liderança não existe. Eu acho que a comunicação é importantíssima, indispensável para qualquer liderança interna, externa” (E1).

Quanto à eficácia da sua liderança, o diretor não sabe se consegue comunicar eficazmente com toda a comunidade educativa, mas garante que dá o seu melhor e que tenta fazê-lo todos os dias.

### O ponto de vista da comunidade educativa

A professora curricular concorda uma vez mais com o diretor: existe uma relação entre liderança e comunicação na escola e, a seu ver, o líder consegue expressar-se eficazmente. No entanto, considera que esta facilidade na comunicação é também resultado das capacidades de aprendizagem da equipa de trabalho e não apenas das habilidades sociais do diretor:

Mas também acho que nós também aprendemos a conhecê-lo. E torna-se mais fácil a comunicação. Muitas vezes já antevemos as respostas. Ele costuma às vezes dizer “não me tragam problemas, tragam-me soluções” e então se nós temos algum problema e chegamos lá com o problema mas também já a pensar numa solução. E ele então diz se concorda ou não. (...) As pessoas que começaram este ano aqui a trabalhar por vezes têm medo de ir lá falar com ele ou não se sentem à vontade. Eu já sinto a confiança porque também aprendi a conhecê-lo (E2).

O professor de informática concorda com os entrevistados anteriores. O diretor sabe comunicar muito bem com qualquer pessoa e há uma relação entre liderança e comunicação não só no interior da escola mas também no exterior: “É muito importante. As escolas, as pessoas não só relacionem-se umas com as outras mas também com a comunidade educativa. Essa relação tem que ser positiva também para a comunidade educativa” (E3). A auxiliar de ação educativa partilha da mesma opinião, garantindo que o diretor sabe comunicar com toda a comunidade educativa.

## ● A comunicação e o conceito de inteligência emocional

### O ponto de vista do diretor

O conceito de inteligência emocional tem vindo a ganhar uma importância acrescida no estudo da liderança uma vez que um bom líder tem que ter a capacidade de, mais do que gerir os recursos e os sistemas, gerir as suas emoções e as emoções da equipa que dirige e das pessoas com quem lida diariamente. Neste sentido, o diretor considera que a escuta ativa e a comunicação são boas ferramentas para lidar com as emoções:

(...) Temos que saber escutar, acho que essa é a parte mais importante. Depois saber trabalhar com as emoções. Nem sempre saber trabalhar com as emoções é algo que nos dê muito prazer. Pelo contrário. Às vezes é muito difícil fazermos a gestão emocional, mas é muito importante compreendermos as emoções para sabermos lidar com elas (...) (E1).

A gestão das emoções é um processo complexo mas imprescindível para que qualquer liderança funcione, como garante de um bom relacionamento entre as pessoas.

### O ponto de vista da comunidade educativa

A professora curricular acha que o diretor tenta sempre gerir muito bem as emoções e que se consegue fazê-lo melhor ou pior não é somente por culpa sua, mas sim por falta de abertura das pessoas:

Isto é um trabalho que é mais difícil do que parece. (...) Se eu tenho algum problema eu tenho que esconder, para a minha aula funcionar normalmente. E depois o que é que acontece? Nós vamos ficando desgastados e se eu escondo dos meus alunos, acabo por esconder do resto. E então, se eu tenho algum problema, ele [o diretor] só vem a saber no fim, quando já não aguento mais ou quando já não consigo esconder. É nesse aspeto que eu digo que ele tenta e ele deixa-nos, sempre nos deixou à vontade... se tivermos algum problema, alguma situação para falamos com ele. Por isso eu acho que ele tenta, mas nem sempre consegue, nem sempre consegue antecipar nem ver tudo aquilo que se passa na realidade (E2).

Neste sentido, afirma ainda que o diretor consegue comunicar melhor com uma parte da equipa do que com outra, não por culpa sua mas por as pessoas ainda não terem

muito à vontade: “É a parte da equipa que já o conhece. Já aprendeu a comunicar com ele. Os novos... não por ele não dar a mesma abertura, mas talvez porque os novos ainda se sentem intimidados e não conseguem” (E2).

O professor de informática assegura que o diretor sabe lidar muito bem com os problemas e com as emoções, não havendo qualquer problema em ir falar com ele sobre qualquer assunto:

Sim, se tivermos algum problema penso que podemos ir falar com a direção e explicar o problema e penso que até o diretor até usa muito bem essa inteligência emocional. Ele sabe lidar muito bem com as emoções das pessoas e acho que não há problema nenhum (E3).

A auxiliar de ação educativa concorda. O diretor é um bom gestor emocional da equipa que dirige e um bom psicólogo: “Ele sabe falar, eu acho que só ele estar ali a falar, ele já acalma a pessoa, sabe até onde ir e acalma. Ele está lá sempre. Gosto muito dele” (E4).

---

***SÍNTESE DOS RESULTADOS***

---

## **28 - Síntese dos resultados por categorias de resposta**

### **1ª Questão de Investigação:**

#### **• Características e estilos do diretor enquanto líder**

De um modo geral, há consenso entre os entrevistados ao afirmarem que o diretor tem um estilo de liderança maioritariamente autoritário e democrático, ou seja, o diretor sabe impor a sua autoridade quando é preciso mas também admite a colaboração e tomada de opiniões por parte da sua equipa. Existe também a referência a um diretor capaz de delegar funções quando é necessário. Por isso, é também consensual a assertividade enquanto estilo de comunicação. Apesar de existir uma opinião discordante, que admite que o diretor não é suficientemente autoritário nem democrático, esta ocorre em minoria e não é representativa da opinião geral.

#### **• Uso do poder:**

Todos os entrevistados estiveram em harmonia com o diretor, assegurando que as pessoas reconhecem a autoridade deste pelo cargo que desempenha apesar de, na opinião do diretor, este não ter sido um processo fácil de conquistar. Uma vez mais todos afirmaram que o líder usa esse poder para recompensar e agradecer à sua equipa pedagógica e também para resolver situações problemáticas que possam ocorrer, não havendo registos de uso do poder de uma forma negativa ou opressiva.

### **2ª Questão de Investigação**

#### **Relacionamento do diretor com o corpo docente, não docente e técnico**

Todos os entrevistados concordam com o líder, afirmando que a relação entre o corpo docente e não docente e o diretor é muito aberta, de confiança, proximidade, disponibilidade e respeito. Estão também de acordo relativamente à frequência de comunicação, já que esta ocorre todos os dias e sempre que necessário de uma forma informal e, depois, através de reuniões formais duas vezes por mês com o corpo docente e uma vez por mês com o corpo não docente. As respostas são também idênticas no que

toca às ferramentas e formas de comunicação: ocorre normalmente face a face, por telefone, via *e-mail* e também através das redes sociais. As estratégias utilizadas pelo diretor mais mencionadas estão relacionadas com o bom humor, boa-disposição e troca de opiniões, úteis para melhorar a comunicação entre todos os intervenientes na prática educativa.

#### ● **Relacionamento do diretor com os alunos**

Uma vez mais há consonância neste ponto. Todos os entrevistados afirmam que a relação do diretor com os alunos é muito boa e muito próxima, assente numa base de respeito e nunca de medo, havendo por isso o reconhecimento da autoridade. Assim, os alunos podem ter duas imagens do diretor: por um lado um diretor bem-disposto e até um conselheiro, alguém que está disponível para os ajudar em qualquer situação ou problema; por outro lado, um líder mais autoritário e interventivo quando as situações assim o exigem.

Muitas crianças entraram no colégio ainda em bebés, pelo que foram desenvolvendo uma relação de amizade com o diretor ao longo dos anos. Por isso, a comunicação entre o diretor e os alunos é muito informal e acontece muito espontaneamente quando, diariamente, passa pelas salas para falar com as crianças ou quando partilha a refeição com elas à hora do almoço (pelo menos 3x por semana), altura em que aproveita para por o diálogo em dia. A comunicação ocorre apenas face a face, não havendo qualquer utilização de plataformas eletrónicas, salvo raríssimas exceções.

Há unanimidade no uso do bom humor, da proximidade e do reforço positivo enquanto estratégias de comunicação com os alunos. Assim, as crianças reconhecem a autoridade do diretor e, apesar de alguns alunos mais pequenos (do berçário e do pré-escolar) ainda não terem noção da responsabilidade deste cargo, veem no diretor uma pessoa que têm que respeitar.

#### ● **Relacionamento do diretor com os encarregados de educação**

Os encarregados de educação entrevistados concordam com o diretor, assegurando que a relação entre ambos é positiva e baseada numa grande acessibilidade por parte da direção para receber os pais. Por ser uma figura bastante assídua pelos

corredores da escola, é muito fácil contactá-lo. A comunicação com os pais ocorre, normalmente, face a face ou pelo telefone. Quanto à frequência, existe uma reunião formal no início do ano para apresentação das normas de funcionamento do colégio. Ao longo do ano, não existe qualquer dia marcado para reunir com os pais. Estes podem fazê-lo sempre que precisarem, de um modo informal pelos corredores, pelo telefone, ou marcando uma reunião mais formal na secretaria.

Ambos os encarregados de educação mostram ter uma imagem favorável do diretor, vendo neste uma pessoa honesta, bem-disposta e disponível. No entanto, os dois entrevistados diferem num ponto: a mãe mantém uma comunicação assídua com o diretor; o pai tem muito pouco contacto com a direção, pois comunica mais frequentemente com a professora curricular.

#### ● **Escola como empresa**

O diretor e a professora curricular são os únicos a tocar neste ponto, mesmo sem serem confrontados com a pergunta. Para eles, a escola pode ser vista como uma empresa na medida em que os seus “clientes” (os alunos) têm que estar sempre satisfeitos com a qualidade do serviço prestado que, neste caso, é o ensino. Esta vertente é ainda mais assinalada por se tratar de um colégio privado em que os pais têm que pagar uma mensalidade para os filhos frequentarem a escola.

### **3ª Questão de Investigação:**

#### ● **Importância da comunicação no colégio**

Os entrevistados concordam que a comunicação é muito importante para o colégio em análise e tocam em três pontos: é importante comunicar para o bom funcionamento interno do colégio, para que todos se compreendam e para que não haja falhas no relacionamento interpessoal. Tratando-se de um colégio privado, a comunicação é muito importante enquanto ferramenta de marketing, pois permite a divulgação do seu produto e do seu PE para o exterior, de modo a angariar mais alunos e de modo a dar a conhecer as atividades realizadas aos pais e à comunidade educativa.

A comunicação é ainda apontada como um fator fulcral para o desenvolvimento pessoal, social e académico dos alunos.

### ● **Organização de atividades exploradoras da comunicação**

Os entrevistados apontam a leitura, as modalidades desportivas, os intercâmbios, as saídas para o exterior e as visitas de várias personalidades como atividades facilitadoras da comunicação. Importante será referir a importância particular atribuída ao Jornalinho, programa televisivo desenvolvido pelo colégio em parceria com a televisão do clube desportivo.

### **Vantagens do Jornalinho:**

Os inquiridos apontam o Jornalinho como uma mais-valia para dar a conhecer as atividades desenvolvidas ao próprio interior da escola, às outras salas, aos pais e aos outros professores. Divulga também a escola ao exterior, funcionando como uma ferramenta de Marketing, já que dá a conhecer o seu PE.

O Jornalinho é também vantajoso para os alunos, uma vez que os torna mais desinibidos, mais soltos e com mais capacidades para comunicar e estar socialmente, desenvolvendo a postura, a dicção e até a leitura e a Língua Portuguesa. Funciona ainda como reforço positivo, uma vez que só os melhores alunos (a nível de resultados e de comportamento) é que participam. Do mesmo modo, é um impulso para que todos se esforcem para ter bons resultados.

Funciona, ainda, como um espelho do futuro, uma vez que permite às outras crianças visualizar o que se passará com elas no futuro próximo, o que vão aprender e o que vão praticar.

### **Críticas:**

Por outro lado, foram registadas opiniões divergentes. Há quem diga que as atividades desenvolvidas nesta escola são idênticas ao que é praticado noutros estabelecimentos, havendo poucos fatores de distinção. Outra opinião refere que o Jornalinho já funcionou melhor do que agora e que o facto de não ser feito por professores especializados em comunicação social lhe retira alguma dinâmica. Outra

crítica está relacionada com o facto de os alunos serem ainda muito novos e não terem bem noção do que se passa nas gravações, pelo que agem muito naturalmente e quase inconscientemente.

É unanime que tantos os alunos como os pais gostam muito e aprovam fortemente este projeto, havendo também muita colaboração por parte dos professores e, acima de tudo, por parte do professor de informática e multimédia e das educadoras, ainda que haja uma opinião divergente, ao afirmar que alguns professores podem ficar incomodados com a presença das câmaras e da televisão.

De um modo geral e apesar das críticas, os entrevistados acham a atividade interessante e vantajosa e todos concordam que tanto alunos como pais o aprovam.

#### **4ª Questão de Investigação**

##### **• Importância das atividades comunicacionais para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos**

A maior parte das respostas apontam para as vantagens das atividades desenvolvidas, nomeadamente do Jornalinho. Essas vantagens estão relacionadas com a aplicabilidade de conceitos e com o desenvolvimento pessoal, social e escolar dos alunos. O facto de estarem em frente às câmaras e de terem que comunicar torna-os mais desinibidos e mais comunicativos, ao mesmo tempo que também treinam a leitura e praticam corretamente a Língua Portuguesa.

No entanto, foram também apontadas algumas críticas. Projetos como o Jornalinho dão pouca margem de manobra aos alunos para improvisar e pensar pela própria cabeça, uma vez que eles apenas têm que ler ou perguntar aquilo que os professores pedem. Por outro lado, este projeto isolado não é o suficiente para combater o isolamento tecnológico a que as crianças estão sujeitas hoje em dia, fechadas na era digital.

##### **• Importância da comunicação para o fortalecimento das relações interpessoais entre o corpo docente e não docente**

Todos os entrevistados afirmam que a comunicação é a base para um bom relacionamento, tanto a nível pessoal como profissional. Só com uma boa comunicação

é que se consegue uma boa liderança e um bom relacionamento entre líderes e liderados.

#### ● **Relação entre liderança e comunicação na escola**

Uma vez mais há consenso: os inquiridos afirmam que há uma relação entre comunicação e liderança na escola. Todos afirmam que o diretor é capaz de comunicar eficazmente com toda a gente. Neste aspeto, o diretor confessa não saber se consegue, mas garante tentar todos os dias. Existe uma opinião divergente que admite que o diretor consegue comunicar eficazmente apenas com uma parte da sua equipa, aquela que já aprendeu a conhecê-lo melhor, havendo ainda alguma dificuldade com a equipa mais recente. O diretor parece concordar neste ponto.

Assim, o sucesso das relações interpessoais é também resultado da colaboração da equipa de trabalho.

#### ● **A comunicação e o conceito de inteligência emocional**

De um modo geral, os inquiridos afirmam que o diretor é capaz de gerir muito bem as emoções da sua equipa, sendo um bom psicólogo. Neste sentido, o próprio líder declara que a comunicação é uma boa ferramenta para lidar com as emoções, ainda que este não seja um processo fácil. Outra opinião afirma que se o diretor consegue ou não gerir as emoções não é apenas responsabilidade sua, mas também da maior ou menor abertura da equipa que dirige.

---

***TRIÂNGULAÇÃO DE DADOS***

---

## **29 - Triangulação dos dados**

Após termos apresentado os resultados deste estudo e de termos feito a triangulação de opiniões dos inquiridos, é importante fazer a comparação destes com a revisão da literatura apresentada. Neste aspeto, existem alguns pontos de contacto e outros de divergência.

### **As concepções de liderança**

O diretor da escola está de acordo com a visão de Costa (2000) sobre a concepção do líder treinado: “Identificadas as “melhores maneiras” de actuação do líder, definidos os seus “comportamentos-padrão” (...) estes deverão ser objecto de aprendizagem pelos candidatos à liderança” (p. 6). Neste sentido, o diretor afirma ser um líder em permanente aprendizagem, daí estar a adquirir formação académica em administração educacional, já que nenhum líder nasce pronto: “O líder não nasce feito, não nasce formatado e tem que aprender a desconstruir os seus próprios pré-conceitos, as suas próprias preconceções de liderança (...)” (E1).

O diretor parece concordar ainda com a visão do líder ajustável, definida por Costa (2000) da seguinte forma: “(...) determinado comportamento do líder pode ser eficaz numa situação mas pode traduzir-se em ineficácia num contexto diferente” (p. 8). Deste modo, o diretor adapta o seu modo de atuação em função das pessoas e do contexto com que está a trabalhar: “Dependendo da forma como essa pessoa está a comunicar comigo, eu vou adaptar o meu estilo de comunicação em função também daquilo que a outra pessoa espera ouvir” (E1).

De referir ainda que o diretor se enquadra numa concepção de liderança transaccional, já que adota sistemas de recompensas não materiais para agradecer e motivar a sua equipa pedagógica: “E por isso a minha forma de trabalhar é sempre sempre através do reforço positivo. Sempre através do agradecimento, eu acho que nunca é demais agradecer a todos os que trabalham connosco (...)” (E1). O seu ponto de vista está, assim, de acordo com o que é mencionado por Silva (2010): “(...) ocorre quando o líder intervém premiando ou sancionando, conforme o resultado da acção colectiva é avaliado pelo próprio como positivo ou negativo, de acordo com o esperado” (p. 61).

## **Estilos de liderança**

De um modo geral, os entrevistados fizeram referência a todos ou quase todos os estilos de liderança, num exercício de avaliação do diretor. Ainda que os mais escolhidos tenham sido o democrático e o autocrático, houve também referência ao líder *laissez faire* e ao líder transacional. No entanto, as suas definições de liderança nem sempre se enquadram nas descritas na literatura. Vejamos os seguintes exemplos: a literatura descreve o líder autocrático da seguinte forma: “É um líder dominador e castrador. A sua atitude autoritária pode provocar tensão, mal-estar e frustração no seio do grupo” (Bento & Ribeiro, 2013, p. 17). Na verdade, a maior parte dos entrevistados e até o próprio diretor revê-se como autoritário, mas falam de uma autoridade menos agressiva, uma autoridade necessária para colocar a máquina em funcionamento, mas não tão feroz ao ponto de desmotivar a equipa. Trata-se de uma autoridade essencial em qualquer liderança, no sentido de evitar a desordem e a confusão e tomar a última palavra. Em momento algum a equipa se mostrou frustrada ou desmotivada por isso.

O líder democrático, descrito por Bento e Ribeiro (2013), foi também apontado: “A iniciativa, a criatividade e a opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta nas tomadas de decisão. O líder democrático fomenta a partilha e o trabalho em equipa” (p. 17). Várias opiniões tocaram neste ponto, ao afirmar que o diretor é capaz de pedir a opinião da sua equipa: “Na maior parte das minhas atividades e das minhas funções eu sou um líder democrático porque não tomo nenhuma decisão sem ouvir os meus parceiros, todo o corpo docente e não docente (...)” (E1).

Ainda que em minoria, o estilo liberal ou *laissez-faire* é também apontado por um dos entrevistados, mas a sua descrição difere relativamente à literatura: “(...) não há regras. Os liderados têm liberdade para tomar decisões, distribuir tarefas, quase sem consultar o líder. Quem decide o que fazer, como fazer e quando fazer é o grupo” (Bento & Ribeiro, 2013, p. 17). O inquirido faz referência ao facto de o líder delegar funções, mas nunca no sentido passivo ou relacionado com desleixo: “Mas delegar funções não é no sentido de não se importar... é delegar funções porque está ocupado e deixa algumas funções para outras pessoas, é mais nesse sentido” (E3).

A liderança transacional é apontada, ainda que indiretamente, por todos os entrevistados, já que há um enorme consenso ao afirmarem que o diretor é capaz de encorajar, incentivar e agradecer à sua equipa de trabalho, havendo aqui a utilização de

um sistema de recompensas não materiais, que parece ser muito importante para a equipa de trabalho:

Depois de uma festa ele dá-nos sempre os parabéns ou depois de uma atividade, dá-nos os parabéns. No final dos períodos manda um *e-mail* para descansarmos, organizarmos as ideias, para quando voltarmos termos mais força, depois escreve umas frases encorajadoras (E2).

Esta ideia vai de encontro à visão de José Manuel Silva (2010) ao pressupor a ideia de recompensa: “(...) ocorre quando o líder intervém premiando ou sancionando, conforme o resultado da acção colectiva é avaliado pelo próprio como positivo ou negativo, de acordo com o esperado” (p. 61). Em relação à punição, o diretor apenas referiu que os alunos, por vezes, têm que sofrer alguns castigos, no entanto esta ideia não foi falada nem confirmada por nenhum dos entrevistados, o que nos leva a acreditar que o diretor usa mais o seu poder para recompensar e não tanto para castigar.

### **Liderança e gestão**

Quando confrontado com estes dois conceitos, o diretor afirmou ser um pouco de cada um deles, já que a função de professor assim o exige: “Se eu me considero um professor de vocação, eu acho que esse termo tão lato mas ao mesmo tempo tão abrangente e tão importante abarca também a função de gestor e a função de líder” (E1). O diretor está de acordo com a visão de José Manuel Silva (2010), que alerta para o facto de cada vez mais ser imprescindível conciliar a gestão com a liderança, de modo a atingir um produto que privilegie não só os resultados finais, mas também um relacionamento positivo entre a comunidade educativa: “Hoje, a exigência é permanente e a gestão escolar não se pode resumir a um exercício rotineiro e burocrático, quiçá autoritário, para assegurar conformidades administrativas e pedagógicas” (p. 78).

### **Estilos de comunicação:**

A assertividade é descrita por Afonso (2009) como um: “(...) estilo de comunicação que nos permite ser mais construtivos no desenvolvimento relacional com os outros” (p. 20). Este estilo é claramente o escolhido por todos os entrevistados para descrever o diretor: “É assertivo. Agressivo nunca o vi ser (...). Manipulador não estou a ver e passivo também não. Nunca foi passivo, qualquer situação ele tenta resolver logo” (E5).

Apesar de ser natural fazermos uso de outros estilos de comunicação no nosso dia-a-dia e de acordo com as diferentes situações, a assertividade deve ser o estilo dominante, pois é aquele que mais sucesso sugere no decorrer das relações interpessoais e essa situação parece ocorrer com o diretor da escola.

## **Facilitadores e barreiras da comunicação**

### **Barreiras**

Fachada (1991) referia o medo de falar, como resultado da personalidade de cada indivíduo, como uma possível barreira da comunicação. De facto, a timidez, as diferenças de personalidade ou ausência de confiança e de conhecimento do outro podem ser considerados entraves a uma boa comunicação.

Alguns testemunhos dão conta de algumas barreiras que acabam por incomodar a relação entre o diretor e parte da sua equipa, aquela que ainda não o conhece bem e não tem tanta confiança no relacionamento com ele: “Os mais recentes acredito que não possam ter uma ideia assim tão favorável, porque às vezes é preciso ir contra os interesses individuais e um líder tem que abranger os interesses coletivos (...)” (E1). Outra opinião parece concordar que o diretor se relaciona melhor apenas com parte da equipa: “É a parte da equipa que já o conhece. Já aprendeu a comunicar com ele. Os novos... não por ele não dar a mesma abertura, mas talvez porque os novos ainda se sentem intimidados e não conseguem” (E2).

Além disso, a falta de abertura de algumas pessoas em algumas situações pode dificultar a resolução mais rápida e eficaz de problemas:

Se eu tenho algum problema eu tenho que esconder, para a minha aula funcionar normalmente. (...) E então, se eu tenho algum problema, ele [o diretor] só vem a saber no fim, quando já não aguento mais ou quando já não consigo esconder (E2).

Podemos então concluir que, em algumas situações, a falta de conhecimento da personalidade de cada um, o medo de falar e a falta de abertura e de confiança parecem ser um entrave para uma comunicação mais eficaz nesta escola. No entanto, esta situação ocorre em minoria e não é representativa da realidade geral da escola.

## Facilitadores

Existem também algumas ferramentas que ajudam a desenvolver uma comunicação mais eficaz. Entre elas estão a fluência e estrutura do discurso, o bom humor e boa disposição, a língua e o discurso adequado, a motivação e a facilidade no relacionamento interpessoal.

Encontramos, no decorrer do nosso estudo, algumas destas características no relacionamento com os entrevistados. O bom humor, por exemplo, foi apontado por todos ou quase todos os entrevistados enquanto principal estratégia utilizada pelo diretor para melhor garantir um bom relacionamento e uma boa comunicação com as pessoas: “O pouco que eu lido com ele... é bem-disposto, brincalhão” (E6) e ainda “(...) é sempre mais fácil falar através do bom humor. (...)” (E3). A escuta ativa é outra ferramenta facilitadora apontada no relacionamento com o diretor e de forma a gerir o melhor possível as emoções:

(...) Temos que saber escutar, acho que essa é a parte mais importante. Depois saber trabalhar com as emoções. Nem sempre saber trabalhar com as emoções é algo que nos dê muito prazer. Pelo contrário. Às vezes é muito difícil fazermos a gestão emocional, mas é muito importante compreendermos as emoções para sabermos lidar com elas (...) (E1).

Uma das opiniões dá conta que o bom relacionamento com o diretor é também resultado das capacidades da equipa de trabalho. Neste sentido, o conhecimento da personalidade uns dos outros é outro fator mencionado como facilitador da comunicação:

Mas também acho que nós também aprendemos a conhecê-lo. E torna-se mais fácil a comunicação. Muitas vezes já antevemos as respostas. (...) As pessoas que começaram este ano aqui a trabalhar por vezes têm medo de ir lá falar com ele ou não se sentem à vontade. Eu já sinto a confiança porque também aprendi a conhecê-lo (E2).

Foi também referido que a disponibilidade e abertura do diretor parece ser uma vantagem na gestão das emoções:

Sim, se tivermos algum problema penso que podemos ir falar com a direção e explicar o problema e penso que até o diretor até usa muito bem essa inteligência emocional. Ele sabe lidar muito bem com as emoções das pessoas e acho que não há problema nenhum (E3).

## O Homem social e a importância da Comunicação

Elton Mayo (s/d) preveniu sobre o facto de, no contexto laboral, a cooperação entre seres sociais ser tão importante como o nível da tarefa. Neste sentido, também Chiavenato (2004) afirma que o trabalhador não é um ser isolado, mas alguém que interage com o grupo, para o qual a comunicação é essencial:

A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal. Em vez de tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e ser capaz de entender a lógica dos trabalhadores (p. 228).

Os entrevistados parecem concordar com este ponto, já que todos afirmam que a comunicação é uma área muito importante para garantir um bom relacionamento pessoal e profissional:

É muito importante, quando nós pensamos em comunicação, que primeiro internamente se comunique. É importante para os outros professores, para os outros educadores, para os auxiliares, saberem aquilo que o grupo fez durante aquela semana (E1).

Os entrevistados estão também de acordo com a literatura no que toca ao sistema de recompensas: “(...) as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e da felicidade do trabalhador; (...) Acima de tudo, a *Escola das Relações Humanas* (...) salienta o papel da comunicação, da participação e da liderança“ (Etzioni, s/d, citado por Chiavenato, 2004, p. 288). Assim, os inquiridos afirmam que o diretor costuma encorajar elogiar a equipa de trabalho:

Depois de uma festa ele dá-nos sempre os parabéns ou depois de uma atividade, dá-nos os parabéns. No final dos períodos manda um *e-mail* para descansarmos, organizarmos as ideias, para quando voltarmos termos mais força, depois escreve umas frases encorajadoras (E2).

Apesar dos professores terem um salário ao fim do mês, existem outros tipos de recompensas não materiais que desempenham um papel muito importante na motivação da equipa: os agradecimentos e o encorajamento.

## **A relevância do comportamento no processo de comunicação**

Fachada (1991) afirmava que quando nos relacionamos com os outros, o nosso modo de atuar acaba sempre por influenciá-los de uma forma positiva ou negativa: “comportamento gera comportamento” (p. 157). Assim, a nossa atitude vai ter influência no comportamento das pessoas com quem nos relacionamos. O diretor concorda com este ponto, ao afirmar que adapta o seu estilo de comunicação e o seu modo de agir de acordo com as circunstâncias e com as pessoas a quem se dirige: “Dependendo da forma como essa pessoa está a comunicar comigo, eu vou adaptar o meu estilo de comunicação em função também daquilo que a outra pessoa espera ouvir” (E1).

## **Os diferentes tipos de comunicação**

Todos os inquiridos referiram a utilização de diferentes tipos de comunicação no relacionamento com o diretor. A comunicação face a face está sempre presente entre o diretor e os alunos, corpo docente, não docente e encarregados de educação. Além disso, o corpo docente, não docente e os pais referiram a utilização da comunicação telefónica e da comunicação escrita, via e-mail: “É assim, há *e-mail*, ele manda *e-mails*, também face a face, tem várias maneiras de comunicar, depende do assunto. Se for uma coisa mais elaborada... por exemplo, vai haver uma gala e ele comunica por *e-mail*” (E4).

Deste modo, o diretor adapta o tipo de comunicação à circunstância e ao contexto e está recetivo a utilizar várias ferramentas para mais rapidamente chegar a toda a sua equipa e à comunidade em geral.

## **Relação entre liderança e comunicação**

Os entrevistados estão de acordo com o que é mencionado na literatura, ao afirmarem que há uma relação muito importante entre a comunicação e a liderança nas escolas: “Se algum líder ou alguma liderança me disser que não tem uma comunicação como base na sua liderança, então essa liderança não existe. Eu acho que a comunicação é importantíssima, indispensável para qualquer liderança interna, externa” (E1). Neste

sentido, a comunicação é essencial em variados domínios, seja a nível interno seja enquanto instrumento de divulgação para o exterior:

(...) Através da nossa comunicação, demo-nos a conhecer e começamos a ter mais pessoas interessadas. Claro que o nosso Projeto Educativo também por ser único no país, é verdade, o nosso projeto é único, não há mais nenhuma escola que tenha um projeto como o nosso... O que torna muito mais interessante. E quando nós o comunicamos para o exterior muita gente fica interessada e vem conhecer. Por isso a comunicação, na minha opinião, é o que aguenta ainda este colégio (E2).

Há, assim, uma concordância com a literatura, sob o ponto de vista de Paulo Lourenço Afonso (2009) “(...) a possibilidade de desenvolver processos de Mudança, Liderança, Avaliação, Motivação, entre outros, sem comunicação organizacional, parece bastante remota” (p.15).

### **A organização**

Os resultados do estudo confirmam o ponto de vista apontado por Afonso (2009): existe uma comunicação assídua que parte do diretor para os restantes elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação (comunicação descendente) e vice-versa (comunicação ascendente). De igual modo, os colegas comunicam entre si com frequência, através de uma comunicação lateral.

Afonso (2009) afirmava ainda que o primordial objetivo do trabalho de grupo é alcançar as metas coletivas. Esta situação é partilhada pelo diretor da escola, ao afirmar que nem sempre é fácil lidar com os novos elementos da equipa, já que o líder por vezes tem que ser interventivo e lutar pelos interesses coletivos da instituição educativa.

---

***CONCLUSÕES***

---

### 30 - Conclusões

Embora seja apenas uma gota no oceano, o estudo por nós desenvolvido retira algumas conclusões interessantes para repensar a forma como estamos a ensinar os nossos alunos. Propusemo-nos a realizar um estudo de caso numa escola do 1º ciclo do ensino básico da RAM, sendo que para tal nos apoiamos num estudo qualitativo assente nos seguintes instrumentos de recolha de dados: a observação não participante e as entrevistas semiestruturadas a alguns elementos do corpo docente, não docente, diretor e encarregados de educação, seguidos da respetiva análise de conteúdo e triangulação.

No que toca ao primeiro instrumento de recolha de dados e de acordo com o tempo por nós passado nesta escola, observamos uma visível preocupação por parte de professores e, acima de tudo, de educadoras na forma como comunicam com os alunos. O tom de voz é adaptado e as palavras são cuidadosamente escolhidas. Por breves momentos observamos uma conversa entre uma educadora e uma criança de três ou quatro anos que havia demonstrado mau comportamento. A educadora dizia-lhe, num tom de voz calmo e sereno, que teria de começar a aprender que as suas ações têm consequências. A criança parou a birra e ouvia com atenção. Por mais do que uma vez ouvimos também um aluno a dizer “ele portou-se mal”, ao que educadoras e auxiliares respondiam “não é mal, é menos bem”, reforçando o lado positivo das suas ações e usando uma terminologia o menos agressiva possível. Daquilo que observamos foi também consensual que o diretor é uma pessoa bem-disposta, participativa e bastante disponível para pais, professores e alunos. O ambiente na escola parece ser bastante positivo.

Mas a nossa mais valiosa ferramenta foram as entrevistas semiestruturadas aos intervenientes da prática educativa e o respetivo cruzamento de dados. No que toca à primeira pergunta: “ Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?” - Concluimos que o diretor é maioritariamente autoritário mas ao mesmo tempo democrático e assertivo pois, apesar de saber que a última palavra é a sua, permite o envolvimento da sua equipa na tomada de decisões e usa o seu poder para resolver problemas. Note-se que, em nenhum momento os entrevistados descreveram o diretor como um líder autoritário no sentido negativo de imposição de ideias. Referiram-se sempre a ele apenas como um líder capaz de impor a sua autoridade quando é necessário, sendo que nunca acusaram qualquer desmotivação por isso. Do

mesmo modo, o diretor faz uso de um sistema de recompensas não materiais para encorajar e agradecer à sua equipa, havendo o reconhecimento da sua autoridade.

Importante será referir que o diretor se enquadra na teoria do líder treinado e ajustável, já que aposta na sua formação pessoal, profissional e académica para melhor desenvolver o seu trabalho.

Quanto à 2ª questão: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?” - Separamos as conclusões por elementos. A relação com o corpo docente, não docente e técnico é muito boa e assente numa base de confiança e proximidade, havendo muita disponibilidade por parte do diretor já que, além das reuniões formalmente marcadas, a comunicação ocorre todos os dias de forma informal e sempre que necessário, face a face, por *e-mail*, telefone ou pelas redes sociais.

A relação com os alunos é também positiva: as crianças respeitam o diretor e reconhecem a sua autoridade mas não sentem medo pela sua figura ou cargo. O diretor comunica com os alunos todos os dias presencialmente quando os recebe, quando passa pelas salas ou quando almoça com eles no refeitório, de uma forma muito informal e natural, estando sempre disponível para falar com eles, funcionando como um conselheiro.

A comunicação com os pais ocorre face a face e por telefone e há uma grande disponibilidade para os receber em horário alargado. O diretor é visto como uma pessoa acessível e fácil de contactar, disponível para marcar reuniões formais ou simplesmente trocar palavras no corredor. Ficamos, assim, com a ideia que se trata de um diretor participativo e presença assídua pelos corredores da escola e não um diretor meramente administrativo e fechado no seu gabinete.

A 3ª questão de investigação era: “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do Projeto Educativo desse estabelecimento educativo?”. Chegamos à conclusão que é atribuída grande importância à comunicação nesta escola. A comunicação interna (descendente/ ascendente/lateral) existe e é uma boa aliada da liderança nesta escola. Ela parte do diretor para todos os elementos da comunidade educativa e vice-versa. Igualmente eficaz é a existência de uma comunicação externa que funciona enquanto ferramenta de Marketing para o exterior, uma forma de divulgar o colégio. Além disso,

são organizadas várias atividades que desenvolvem a comunicação dos alunos, uma mais-valia para o seu desenvolvimento pessoal e social. Dessas ações fazem parte um leque variado de atividades desportivas, visitas de profissionais à escola, saídas dos alunos para o exterior e, acima de tudo, um projeto muito específico: o Jornalinho. Este jornal televisivo *online* divulga as atividades da escola ao exterior e é desenvolvido por alunos, desde o pré-escolar ao 4º ano. Salvo raras críticas, na sua maioria, pais, alunos e professores consideram a atividade vantajosa para o desenvolvimento comunicacional e social dos alunos.

Quanto à 4ª questão: “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?” Concluimos que as práticas comunicacionais desenvolvidas são importantes enquanto fator de desenvolvimento académico, social e pessoal, permitindo o crescimento de crianças aptas para se movimentarem socialmente com mais facilidade. No entanto, consideramos que ainda existe um caminho a percorrer a fim de aumentar a improvisação das crianças e evitar a mera reprodução de conteúdos. No que toca ao corpo docente e não docente, a comunicação é encarada como a base que garante o fortalecimento das relações pessoais no local de trabalho. No entanto, consideramos que, uma vez mais, ainda há trabalho a fazer no sentido de melhorar a relação do diretor com os elementos mais recentes da equipa.

Gostaríamos ainda de deixar uma nota referente ao facebook do colégio, uma ferramenta eficaz e atualizada a fim de divulgar as atividades desenvolvidas para o exterior e uma forma de manter a ligação entre a escola e a comunidade educativa.

### **31 - Sugestões**

Embora se trate de um estabelecimento educativo privado que, muito provavelmente, não espelha o que acontece na maior parte das nossas escolas públicas devido à falta de recursos, existem boas conclusões a retirar desta investigação e boas ideias para adaptar noutras escolas. A comunicação pode e deve ser explorada nas crianças, desde pequenas, a fim de combater o isolamento tecnológico e de forma a desenvolver seres capazes de se movimentar facilmente no contexto social, crianças mais desinibidas, mais soltas e mais livres para expressar as suas ideias sem medos ou vergonha.

É também importante compreender que, independentemente das atividades realizadas, a comunicação tem obrigatoriamente que existir em qualquer escola, pois só assim é possível estabelecer uma relação saudável entre esta e a comunidade educativa e com a sociedade em geral.

No caso concreto desta escola, a presença de uma televisão no mesmo edifício permite a partilha de recursos a que outras escolas não terão acesso. No entanto, a criatividade deve ser posta em prática de modo a desenvolver atividades que tornem as nossas crianças mais aptas para se movimentarem com mais facilidade no contexto social, capazes de improvisar e socializar. É importante levar os alunos ao exterior e o exterior aos alunos, dar a conhecer novas realidades, novas profissões, novas pessoas e novas experiências.

## 32 - Referências bibliográficas

- Afonso, P. (2009). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar-Editora
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. Barcelona: Editorial Praxis
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnlund, D. (1968). *Interpersonal communication: survey and studies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Bragança: Coleção Ideias em Prática.
- Bento, A. (2015). *15 Tópicos (e dicas) fundamentais sobre investigação*. Guarda: Coleção Ideias em Prática.
- Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Chiavenato (1998). *Recursos Humanos: Edição Compacta (5ª edição)*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Costa, J. (2000). *Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. In Jorge Adelino Costa, A. Neto Mendes, Alexandre Ventura (org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 15-33.
- De Fleur, M.; Rokeach, S. (1993). *Teorías de la comunicación de masas – Nueva edición revisada y ampliada*. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós.
- Fachada, M. (1991). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications
- Formosinho, J., Ferreira, F. & Machado, J. (2000). *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: Edições Asa.

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2006). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget
- Gabriel, G. (1996). *Comunicação pela Assertividade* (Excerto do manual). Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia
- Luthans, F. (1998). *Organization Behavior* (8ª ed.). MacGraw-Hill.
- McQuail, D. & Windahl, S. (2003). *Modelos de Comunicação, para o estudo da comunicação de massas*. Lisboa: Notícias Editorial.
- Notícias ao minuto (2015). *Turista morreu porque não entendeu inglês do instrutor do salto*. Notícias ao minuto (edição online), retirado de <http://www.noticiasao minuto.com/mundo/434929/turista-morreu-porque-nao-entendeu-ingles-do-instrutor-do-salto> (acedido a 20/09/2015).
- Noelle-Neumann, E. (1991). *The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence*, in Anderson, J. (ed), op. Cit., pp. 256-87
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio – Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições Asa.
- Silva, M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Stake, R. (2009). *A arte da investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (1997). *Pragmática da Comunicação Humana – um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Cultrix

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3ª edição). Porto Alegre: Bookman

Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

---

***ANEXOS***

---

## **Anexo 1: transcrição da entrevista ao diretor da escola (E1)**

### **Dados biográficos:**

#### **- Que idade tem?**

35

#### **- Quais as suas habilitações académicas?**

Tenho uma licenciatura em professor do ensino básico, tenho uma especialização (pós graduação) em Ciências Documentais – variante Bibliotecas e Centros de Documentação e estou neste momento a concluir o meu Mestrado em Administração Educativa.

#### **- Quantos anos de serviço tem?**

Eu comecei as minhas funções em 2002, entretanto houve um interregno, estamos a falar de redondos mais ou menos 12 anos de serviço, porque eu estive dois anos a exercer outras funções que não as de professor.

#### **- Há quantos anos desempenha funções na direção?**

Este é o quinto ano na direção, um como coordenador pedagógico e os restante quatro como diretor.

#### **- Enquanto líder, que funções desempenha?**

Um líder tem que desempenhar todo o tipo de funções. Desde a administração, desde a parte financeira, desde a parte de gestão de pessoal, desde a parte de gestão dos nossos clientes, gestão dos Recursos Humanos, dos encarregados de educação, do provisionamento financeiro, todo o tipo de tarefas que um líder tem que exercer para colocar a máquina em funcionamento.

#### **- Tem formação em administração educacional?**

Estou a adquiri-la, ainda não tenho.

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

**- Qual é a sua relação, enquanto líder, com os restantes elementos do corpo docente, não docente e técnico?**

É uma relação muito aberta, muito franca e, claro, tem que ser muito eficaz... porque nós estamos todos a trabalhar em conjunto... há uma liderança horizontal, nós temos que fazer com que a mensagem seja compreendida e estamos a trabalhar todos os dias para resolver problemas e para cuidar dos nossos alunos.

**Podemos dizer que existe uma relação de autoridade mas também de partilha, de respeito?**

Não há propriamente uma relação de autoridade, em situações mais conflituosas ou mais complicadas obviamente tem que haver uma norma e sou eu que a terei que impor. Mas normalmente é uma relação de respeito, de confiança e de concordância mais ou menos com aquilo que deve ser o senso comum para agir no meio de uma escola.

**- Que imagem é que acha que eles têm de si enquanto líder? O corpo docente, não docente e técnico...**

Uma questão complicadíssima. Acho que aqueles que estão comigo há mais tempo já tiveram tempo para desconstruir alguns pré-conceitos e para adquirir também alguma veracidade nestas primeiras impressões que se tem ou nestes pré-conceitos que se adquire sobre um líder e sobre o chefe. Os mais recentes acredito que não possam ter uma ideia assim tão favorável, porque às vezes é preciso ir contra os interesses individuais e um líder tem que abranger os interesses coletivos e, particularmente, dos nossos clientes que são os alunos.

**E como é que costuma comunicar com os elementos do corpo docente, não docente e técnico?**

Comunico todos os dias, verbalmente, oralmente, com todos os meus funcionários e com todos os meus professores, nem que seja na simples forma de dizer bom dia, que é aquilo que eu faço todas as manhãs ao passar por todas as salas. Todos os dias há essa comunicação. Depois há aspetos da comunicação que são muito mais formais.

Obviamente que eu tenho que fazer uma comunicação via *e-mail*, via *sms*, uso até as redes sociais, porque sei que às vezes eles estão muito mais atentos às redes sociais do que propriamente aos canais normais como é o *e-mail* oficial; quanto eles não resultam tenho uma comunicação direta, via telefone.

**- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz? Quando de uma forma não resulta, que estratégias costumam usar? Por exemplo o bom humor, a partilha de estratégias...**

O bom humor é essencial para tudo na vida e particularmente quando se trabalha com crianças. Nós temos que ter uma boa disposição. A grande vantagem de trabalharmos com um grupo tão jovem, ao contrário de alguém que trabalha num hospital, por exemplo, a vantagem de trabalhar com crianças é que podemos aproveitar a felicidade deles e capitalizá-la para o nosso trabalho todos os dias. Essa parte é muito importante. A outra estratégia que eu utilizo para comunicar com os professores é, como já os conheço há algum tempo, sei quem são os pais. Como às vezes a mensagem diretamente através do diretor não funciona, eu vou através dos pais mais próximos, do amigo, da amiga, da colega que trabalha mais próximo e tento fazer uma comunicação mais incisiva neste aspeto. Às vezes um é mais difícil de convencer, dois fica mais fácil, então a mensagem é veiculada através das pessoas mais próximas.

**- Relativamente aos alunos, como é a sua relação com eles?**

Claro que quando há problemas com os professores a figura do diretor aparece sempre como um reforço da autoridade e as crianças têm essa referência. Quando um professor diz “vou chamar o diretor” ou “vais ao gabinete do diretor” obviamente que há uma carga negativa, ainda que as crianças tenham às vezes que sofrer alguns castigos, tenham que ser penalizadas por algum erro que cometam, o diretor não é, por si só, o garante desse castigo, até porque o diretor não assistiu à infração. O diretor é apenas uma figura que funciona muito mais como... há um aconselhamento por parte do diretor. Às vezes as crianças precisam de sair do ambiente que vivem todos os dias, do professor com o qual provocaram o conflito... e às vezes eu sou um bocadinho aquele indivíduo que vai afastar a criança do ambiente conflituoso e trago-a comigo, vou conversar, compreender um bocadinho, fazer a ponte entre os pais e os professores, essa parte é importante e eu preciso chegar ao meio, preciso de compreender o problema do lado da criança e compreender o problema do lado do professor e por isso eu creio que

eles me reconhecem como um amigo e não como um indivíduo que os vai castigar ou que lhes vai fazer mal. Tenho muitas conversas com eles, conheço o nome dos meus 300 clientes de cor e, por isso, quero acreditar que essa relação é profícua e proveitosa.

**- Que imagem é que acha que os alunos têm de si enquanto líder/diretor? No fundo é um amigo, um conselheiro?**

Para alguns, que certamente já conheço há muito tempo... Há aqui crianças que eu conheci como bebés e que vi a andar pela primeira vez; tem aqui outras crianças que estão agora no fim do percurso escolar do básico, com 10 anos, que eu acompanhei desde que aqui cheguei e que estavam a iniciar o 1º ano e que já conheço há algum tempo; há aquelas crianças que são muito amistosas, são muito carinhosas, com as quais eu mantenho até uma relação de afeto; e tem aquelas crianças que são muito mais conflituosas e, claro, compreendo que elas não tenham uma boa imagem do diretor porque o diretor aí tem que ser muito mais interventivo e tem que ser o mauzão da fita, digamos assim.

**- Em que circunstâncias é que comunica com os alunos? Através de reuniões formais, “só para o castigo”, nos corredores, sempre que necessário... Como é que acontece?**

Há um grande momento de reunião com vários alunos à hora do almoço. Faço questão de, pelo menos três vezes por semana, almoçar nas instalações da escola para acompanhar grupos de alunos ao almoço e conversar sobre aquilo que foi o procedimento do docente x, como é que correu a aula y e assim também tenho uma ideia muito franca em relação àquilo que está a acontecer dentro da sala.

Outros períodos de convívio são aqueles nas horas em que não há atividades, as horas em que os alunos estão na sala de acolhimento a aguardar o encarregado de educação. Quando chegam de manhã cedo, também aproveito para comunicar com eles. E depois em atividades pontuais que nós vamos realizando eu não me inibo de frequentar também a atividade e de estar ali no meio e ir conversando com eles sobre algumas questões. Aliás, os alunos têm total liberdade para, sempre que acontece alguma coisa, sou eu o primeiro a dizer “façam o favor de chamar o diretor”. Porque eu preciso compreender e preciso de saber aquilo que as crianças sentem. É essa a minha função também.

**- Comunica com os alunos, normalmente, face a face ou através de outras ferramentas também?**

Face a face. Com os mais velhos cheguei a comunicar até através de *e-mail*, com a criação das contas de *e-mail*, mas tirando exceções e pontualidades através das redes sociais, porque eles me adicionam nas redes sociais e conversam comigo, a maior parte da comunicação, estamos a falar em 95% da comunicação, é feita face a face, oralmente.

**- Com os alunos, usa alguma estratégia no relacionamento com eles? Para melhor fluir a comunicação...**

A minha melhor estratégia é a proximidade. Se eu todos os dias conversar com eles claro que há um à vontade natural para que as crianças tenham a necessidade até de conversar comigo, algumas delas até demais, porque querem contar tudo ao diretor. Querem conversar; quando chegam de fim-de-semana querem revelar todas as peripécias; querem revelar às vezes os seus problemas, quando estão tristes eu também vou percebendo. O facto de estar próximo deles todos os dias e não apenas em situações pontuais ajuda a que essa comunicação seja muito mais fluida e muito mais natural.

**- Acha que os alunos lhe reconhecem autoridade pelo cargo que desempenha, enquanto diretor?**

Reconhecem a autoridade. Aliás, há muitas crianças que me conhecem como professor e outros como diretor. Então quando alguém me chama professor eles dizem “não é professor, é o diretor”. Só essa nomenclatura já diz tudo. Mas a verdade é que essa autoridade é naturalmente reconhecida. Claro que não é uma figura que está todos os dias presente na sala de aula...Autoridade no sentido impositivo não, reconhecem o cargo que eu exerço, mas será só isso, uma figura que tem a capacidade de resolver os problemas e que os pode ajudar, não com qualquer carga pejorativa.

**- Falemos agora dos encarregados de educação. Como é a sua relação eles?**

Quero acreditar que essa relação é a melhor. Porque nós passamos sempre por um processo em que o cliente tem que estar muito feliz, o aluno tem que estar muito feliz e ele transmite essa felicidade em casa, em casa os encarregados de educação também são muito felizes. Eu quero acreditar que a minha relação com eles é muito boa. Até porque, para qualquer situação, às 8h da manhã ou às 10h da noite, os pais me ligam porque têm

o meu contacto e alguma situação que está menos boa, que está menos bem, eles são os primeiros a contactar-me para que eu possa resolver o problema. Por isso eu quero acreditar que sou uma fonte de soluções e não um monte de problemas. Nalgumas situações, obviamente, os pais são “umbiguistas”, pensam pelo filho deles, pensam pela situação deles. Um diretor tem que ter uma visão muito mais abrangente e tem que pensar no grupo como um todo. Nem sempre é possível ceder às vontades, aos caprichos dos encarregados de educação. É muito mais fácil ceder aos caprichos dos alunos do que aos “umbiguismos” e às vontades dos pais. Mas creio que essa relação tem sido muito equilibrada.

**Tocou num ponto interessante... Em administração educacional falamos das várias conceções de escola, sendo uma delas a escola como empresa. Neste caso, tratando-se de um colégio privado, reparei que falou nos pais como clientes, dos alunos como clientes. Também é importante eles estarem satisfeitos com o nível de ensino?**

A terminologia que eu usei não é no sentido de uma pessoa ou um número, mas um cliente no sentido de nós termos que satisfazer as suas necessidades. A escola hoje está a provar um desgaste natural porque nós deixamos de tratar os clientes como pessoas. Deixamos de satisfazer as necessidades dos nossos alunos, para os tratarmos como mais uns. Estamos a assistir a uma “carneirização”, são todos iguais, a escola é para todos, a escola é para todos igual, os professores são todos iguais, os bons são iguais aos fracos e por isso a escola hoje é uma grande amálgama e um *meltingpot* com várias influências, com várias estruturas, com várias lideranças, internas e externas. Mas, no fundo, a escola não está a trabalhar para o seu grande objetivo que é o cliente e o cliente é o aluno. Eu não me refiro ao cliente como pai, o meu cliente, aquele que eu tenho que satisfazer, é o aluno e nesse sentido a escola tem que ser entendida como uma empresa, porque só assim é que tem sustentabilidade, ao contrário de algumas escolas que, infelizmente, não têm.

**- Ainda em relação aos encarregados de educação, que imagem é que acha que eles têm de si?**

Como lhe digo, a frequência com a qual eles me contactam faz-me pensar que eles acreditam e confiam na minha liderança e no meu trabalho, para eu poder resolver o problema ou os problemas que acontecem. É verdade que a maior parte das

comunicações que eu tenho com os encarregados de educação são para resolver problemas ou para relatar problemas. Mas também há, felizmente, os casos em que os pais me contactam para elogiar, para incentivar, para continuar e até para elogiar e promover o meu trabalho e o trabalho de todos os professores que estão aqui. No fundo eu sou o representante de uma equipa. E por isso quero acreditar que a relação que eles têm comigo é de alta confiança e de grande comunicação, há uma grande comunicação que eu faço questão de ter, mais com uns do que com outros, obviamente, mas com a maior parte dos pais.

### **Comunica com os pais através de reuniões formais e também através de encontros informais, sempre que é necessário?**

Há uma comunicação essencial no início do ano, para apresentação das regras de regulamento interno. Essa é uma comunicação feita em cada grupo, com todos os pais de cada sala. E depois há uma série de outras comunicações via *e-mail*, é muito importante, cada vez mais o e-mail serve para os pais poderem comunicar algumas situações e relatar algumas situações da escola.

O telefone continua a ser a melhor forma, porque há uma comunicação e um feedback direto para eu poder resolver. E há reuniões pontuais que eu tenho... presenciais no meu gabinete, a todas as horas que os pais desejam. Vou dar-lhe um exemplo, ainda ontem estive reunido com um pai aqui às 9.30h da noite, só para ter uma noção, o pai só saiu às 9h e eu estive aqui a recebê-lo às 9.30h da noite, porque foi a hora que ele pôde. Eu não tenho nenhuma base de encontro semanal, eu tenho um encontro diário com todos os pais, na parte da manhã quando eles vêm entregar os seus educandos ou no final da tarde e aí vou recebendo algum feedback em relação a algumas situações.

Todos os dias passo pelos encarregados de educação, não passo por todos, mas todos os dias passo pelos encarregados de educação, por isso há logo ali uma oportunidade dos pais poderem transmitir alguma situação mais urgente.

Depois, sempre que eles quiserem, há sempre uma oportunidade para o fazerem. Dirigem-se à administrativa, “quero marcar uma reunião com o diretor”. Se eu estiver aqui a comunicação é feita de imediato e o pai aproveita e vem conversar comigo. Se eu não estiver, se estiver ocupado, o pai ou aguarda ou faz uma marcação para as próximas horas. Se for no período da manhã eu faço questão de atendê-lo logo no período da tarde para que, não sabendo qual é a urgência da situação, também tenho interesse em resolvê-la o mais rapidamente possível.

**- Que estratégias utiliza com os pais? Muitas vezes existem essas situações, os pais não compreendem que o filho fez isto ou aquilo e torna-se mais complicado. Como é que atua? Que estratégias utiliza?**

A melhor estratégia e a mais verdadeira é o confronto face a face com as partes envolvidas, com as partes interessadas. Faço muitas vezes reunião e discussão de opiniões, particularmente quando há um conflito entre dois ou três ou alguns docentes. Essa parte é a mais importante.

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

**- Estivemos a falar da equipa que dirige, falemos agora sobre si. Às vezes é mais difícil nós nos autoavaliarmos. Como é que se descreve enquanto líder?**

Em constante aprendizagem. O líder não nasce feito, não nasce formatado e tem que aprender a desconstruir os seus próprios pré-conceitos, as suas próprias preconcepções de liderança para depois voltar a reconstruí-las em função, passo o pleonasma, das funções que exerce e das pessoas com quem trabalha. Isso é importantíssimo, reconhecermos quem está ao nosso lado para podermos adequar o nosso estilo e a nossa forma de liderar.

**- Temos na literatura a referência a vários tipos de líder, desde o líder autocrático, mais autoritário, o líder democrático, até ao líder laissez-faire, que deixa as coisas acontecerem, que delega funções. Destes três, com qual se identifica mais?**

Eu trabalho sob uma plataforma muito colaborativa. Se calhar um líder, fica sempre bem dizer, que me identifico com um líder muito mais democrático, até porque a própria palavra em si já é “pomposa” e por isso fica bem dizer isso. Mas também é preciso dizê-lo que quando há muita divergência de opiniões o líder tem que ter uma postura autoritária e assumir para si as culpas dessa decisão. Na maior parte das minhas atividades e das minhas funções eu sou um líder democrático porque não tomo nenhuma decisão sem ouvir os meus parceiros, todo o corpo docente e não docente. Como disse, quando há uma discordância muito grande, eu assumo para mim e tomo uma decisão totalmente autoritária, que nunca é totalmente autoritária, é com base no maior número de opiniões, mas não posso esperar que os outros decidam porque se não a situação fica muito confusa.

**- A nível de estilos de comunicação, temos o estilo mais agressivo, mais assertivo, mais passivo, manipulador... todos nós temos um bocadinho de cada um deles, é normal. Qual é o seu estilo dominante?**

Não me reconheço com nenhuma propensão para um determinado estilo, até porque a forma de comunicação mais assertiva, às vezes até mais agressiva, às vezes muito mais desprendida ou muito mais informal pode acontecer dependendo do contexto com quem eu estou a conversar. Dependendo se eu estou a falar com um grupo de docentes, se estou a falar com os não docentes, se estou a falar com o staff técnico, se estou a falar com os encarregados de educação. A minha forma de comunicação tem obrigatoriamente, e isso é algo a que eu me obrigo, a minha forma de comunicação parte muito primeiro para eu fazer uma avaliação quando escuto, quando oiço os outros. Dependendo da forma como essa pessoa está a comunicar comigo, eu vou adaptar o meu estilo de comunicação em função também daquilo que a outra pessoa espera ouvir. Faz parte das minhas funções... se eu falo com as chefias tenho uma comunicação completamente diferente, muito mais incisiva, muito mais assertiva, até porque não há tempo para rodeios. Se eu falo com o pessoal docente obviamente que há aqui uma abertura para que também se promova o diálogo e há uma forma de comunicação muito mais informal, muito mais direta.

**- A seu ver, e de acordo com as funções que desempenha, considera-se mais um professor, um líder ou um gestor, ou uma mistura dos três?**

Eu digo isto muitas vezes sem falsas modéstias que eu sou professor de vocação. Gosto muito da minha função e por isso primeiro eu acho que tenho que ser professor. Já exerci mas neste momento não exerço, de vez em quando vou fazer uma atividade com um grupo de crianças até para perceber que ainda não perdi a prática. Assumindo-me sempre como um professor, eu acho que os outros dois conceitos ficam englobados. Porque um professor tem obrigatoriamente que ser um gestor e tem obrigatoriamente que ser um líder. Se eu me considero um professor de vocação, eu acho que esse termo tão lato mas ao mesmo tempo tão abrangente e tão importante abarca também a função de gestor e a função de líder. Claro que num diretor essas funções são muito mais abrangentes e abrangem um número muito maior de recursos humanos, mas eu creio que a função de professor é aquela que em primeiro lugar eu represento e aquela que eu tento sempre cumprir porque foi essa que eu aprendi, foi essa que eu continuo a estudar.

**- Acha que as pessoas no geral, a sua equipa, lhe reconhece autoridade pelo cargo que desempenha enquanto diretor?**

Sem dúvida. Não digo que esse processo tenha sido simples, e não digo que tenha sido fácil conquistar, até porque trabalhar com pessoas, um organismo vivo, há sempre um conflito natural, alguma divergência natural. Mas aos poucos fui conquistando essa autoridade, se é assim que podemos chamar, para usar o termo que você usou, apesar de ter uma carga negativa muito forte.

**- Como é que costuma fazer uso do seu poder? Para recompensar a sua equipa, quando surge algum problema que é preciso resolver, quando algum aluno se porta mal... elogios, agradecimento, encorajamento...às vezes o encorajamento também é uma boa forma de resolver conflitos...**

Sem dúvida. Não faz parte da minha formação até como pessoa, da minha educação, dar reforços negativos. E por isso eu vivo constantemente através dos reforços positivos que todas as pessoas precisam, mesmo aquelas que, à partida, às vezes já têm alguma negatividade, infelizmente, por tantas situações que acontecem hoje. Os pais, os alunos, sofrem com esta negatividade, pelas questões financeiras, pela falta de emprego, pelas questões de saúde. Eu sou naturalmente uma pessoa positiva, considero-me uma pessoa positiva, trabalho numa escola e tenho que trabalhar com crianças que nos vão governar amanhã, que vão fazer avançar o mundo e por isso convém que elas tenham uma dose suficientemente grande de esperança para que possam fazer avançar o mundo. E por isso a minha forma de trabalhar é sempre sempre através do reforço positivo. Sempre através do agradecimento, eu acho que nunca é demais agradecer a todos os que trabalham connosco, até porque um líder, depois da máquina oleada, é um facilitador, um orientador, mas tem que agradecer todos os dias aos colaboradores que diretamente exercem a função, porque eu tenho noção que eu só consigo ser um bom líder se todas as pessoas que trabalham comigo exercem bem a sua função.

**- No caso de ocorrerem situações problemáticas, por exemplo falha de pessoal, algum professor que não pode vir...**

Quase todos os dias acontece isso.

### **Tem que ter uma grande margem de manobra...**

A grande margem de manobra é uma grande disponibilidade do grupo de trabalho, isso é fenomenal. Ter as pessoas que trabalham connosco do nosso lado serve também para, nestes momentos de maior aflição, fazer uso dessa cumplicidade do grupo e pedir “preciso da tua ajuda”. E estar aqui disponível também e, às vezes, assumir-me como líder, mas assumir-me também como um professor, como um funcionário e as funções que eu preciso fazer eu também estou aqui para ajudar. E por isso essa cumplicidade de todo o grupo docente e não docente faz com que essas falhas, que quase todos os dias acontecem, uma doença, uma baixa, uma avaria do carro ou atraso, faz com que os professores e os não docentes se compensem uns aos outros e que a máquina continue a funcionar e que, muitas vezes, as pessoas nem deem conta dessas falhas, só quem está cá dentro é que dá conta dessas falhas.

### **- O que é que, a seu ver, é mais difícil enquanto líder?**

É muito difícil, não só enquanto líder mas enquanto tudo, é difícil compreender as pessoas que estão ao nosso lado. É preciso um esforço muito grande para, todos os dias, manter os níveis de animosidade lá em cima. Compreendo que a vida não é fácil. Há um escritor muito conhecido, o Pedro Paixão, que diz “viver todos os dias cansa”. E às vezes é preciso ter sempre um reforço positivo, mesmo quando, da parte do líder, neste caso que me cabe a mim, às vezes também não estamos assim tão bem e temos que ser os primeiros a transmitir energia e força quando os nossos níveis de adrenalina até estão cá em baixo. E essa para mim é a parte mais difícil. Agradar a todos não é possível e às vezes é complicado perceber que algumas pessoas se desiludem, que algumas pessoas ficam tristes com as nossas decisões e, claro, quem está à frente não gosta de desagradar ninguém. Pelo contrário, a minha vontade seria agradar a toda a gente, mas não é possível, essa é a parte mais complicada.

### **- O que é que pensa ser mais compensador?**

O sorriso das crianças. Não há nada mais compensador do que um abraço, não há nada mais compensador do que um obrigado, não há nada mais compensador do que uma criança que traz um doce logo de manhã e que quer oferecê-lo ao diretor. Essa é a parte que me diverte e que mais me faz acreditar.

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

**- Vamos concentrar-nos agora no papel da comunicação. De acordo com o Projeto Educativo deste colégio, que importância tem a comunicação para os alunos? Tanto a nível pessoal como académico...**

O Colégio vive da comunicação interna e externa. Primeiro, a comunicação interna entre todos os seus membros. Isto atinge-se através da cumplicidade entre professores e funcionários, entre funcionários e educadores, entre professores e encarregados de educação. A comunicação tem que existir, se não existir comunicação não conseguimos compreender os problemas da escola, não conseguimos resolver os problemas da escola.

Do ponto de vista externo, nós precisamos ter uma excelente comunicação sobre aquilo que fazemos aqui dentro, para que as pessoas compreendam o nosso Projeto Educativo, para que as pessoas compreendam aquilo que nós fazemos lá fora. Essa comunicação externa, nomeadamente para darmos a conhecer o nosso Projeto Educativo, acontece através de palestras, acontece através dos estudos que nós fazemos nomeadamente com a Universidade da Madeira, sobre aquilo que fazemos aqui dentro ao nível desportivo, acontece nas entrevistas que damos, como acontece agora, acontece nestas conferências que participamos, acontece nas promoções que fazemos lá fora em *outdoors* com a comunicação social, para que as pessoas compreendam aquilo que nós fazemos aqui dentro e percebam a diferença que existe na nossa escola.

**Por vezes há a ideia de que só é importante comunicar para um *designer* ou para um jornalista. E não é assim. Um advogado também tem que saber comunicar em tribunal, um médico tem que saber comunicar com os seus pacientes. Nós hoje em dia vivemos muito num mundo tecnológico, em que os miúdos se fecham nos seus aparelhos e não falam uns com os outros. Sei que aqui no Colégio não é assim. Vocês têm uma forte componente comunicacional com os alunos e eu pergunto se isso é importante para eles a nível pessoal?**

Claro, eu acho que isso se reflete até na cumplicidade que existe com todos os docentes. Para começar, o nosso Projeto dinamiza muito as competências sociais e emocionais através da prática desportiva. Ora, uma vez que nós temos uma valência desportiva tão

grande é impossível não comunicar quando se está a praticar desporto. E isso fomenta muito a comunicação entre os membros do grupo, mas também entre os professores que estão a dinamizar. O facto de haver primeiro uma linguagem técnica que eles têm que compreender; segundo tem que haver uma cumplicidade para que o jogo ou a atividade corra bem, porque todos os membros têm que se entender. Se os membros não se entenderem há uma desconstrução, há uma quebra do grupo. E, por isso, a comunicação é fundamentada porque é extremamente necessária, porque se não a atividade não funciona. Daí que também haja uma prioridade na comunicação, ao contrário de outras atividades, eu compreendo que hoje as crianças tenham tendência para se focar mais nas máquinas, nos telefones, nos computadores, aqui não o fazemos porque eles também não têm tempo para isso. Não estão preocupados com isso, não têm tempo para isso, nem nós queremos, não podemos ter crianças como ilhas, isoladas através de uma máquina.

Eu compreendo que as máquinas podem ensinar muito às crianças, eu compreendo que hoje e daqui por meia dúzia de anos as crianças não vão precisar de um professor para aprender a ler ou a escrever, há uma máquina que os vai ensinar tudo, mas é preciso comunicar, é preciso alguém que saiba comunicar e que saiba perceber aquilo que eles querem, que os saiba entender e que saiba transmitir um bom *feedback* para que eles possam ter sucesso. Essas competências só podem ser adquiridas através de uma boa comunicação com todos os membros.

**- Enquanto diretor, toma atitudes e organiza atividades que favoreçam a comunicação, seja através do desporto, da leitura?**

Faço questão que hajam muitas atividades. Primeiro que haja cruzamento de grupos próximos, crianças que tenham proximidade muito grande com todos os elementos da escola. Que as crianças mais pequenas possam aprender com as maiores, nem que seja através da leitura de uma história, da dramatização; que as crianças conheçam o mundo externo através da visita de pessoas que já provaram as suas competências lá fora. Que venham escritores, que venham artesãos, que venham professores de outras escolas, que venham membros da elite do desporto que eles possam ter como referência, isso é uma forma de comunicação. É uma forma das crianças aprenderem através de exemplos, que há bons modelos a seguir, eles têm que ter estas referências se querem vingar no mundo de amanhã. Nós hoje temos que ensinar as crianças a aprender a ser e temos que lhes transmitir bons exemplos. Essa é a parte mais importante.

**- Falemos agora de um projeto muito específico. Sei que o Colégio “coabita” no mesmo edifício com a televisão de um clube desportivo com o qual tem uma parceria...**

É um projeto que começou há 4 anos, o projeto da Marítimo TV, é um projeto em que nós, de grosso modo, transmitimos, comunicamos as atividades que se fazem aqui dentro, quer para o nosso público, quer para o exterior.

É um projeto que começou com a teimosia de alguns, com a vontade de muitos, com o esforço de tantos outros e que ainda hoje se mantém. É uma excelente forma de comunicação. Primeiro porque obriga a que todas as faixas etárias, ou quase todas, que todos os grupos e segmentos se comuniquem, porque eles vão ficar a saber aquilo que as outras crianças fazem. É muito importante, quando nós pensamos em comunicação, que primeiro internamente se comunique. É importante para os outros professores, para os outros educadores, para os auxiliares, saberem aquilo que x grupo fez durante aquela semana. O Jornalinho é uma excelente forma de comunicar semanalmente aquelas que foram as atividades que ocorreram nos diferentes grupos e diferentes faixas etárias. Para termos noção, nós temos 7 grupos do primeiro ciclo, temos 8 grupos do pré-escolar, dentro desses grupos temos mais 2 de creche e as atividades, porque as faixas etárias são diferentes, são altamente diferenciadas.

Ora, é importante para uma criança de 5 anos compreender o que as de 6 ou de 7 estão a fazer. Aquilo é o futuro próximo. A criança vai perceber aquilo que quando crescer vai fazer também. E essa parte é muito importante... ter uma noção do futuro mais próximo. É muito importante e sensibiliza também para alguns aspetos muito importantes do crescimento como ser humano, que as crianças mais velhas tenham noção daquilo que os bebés fizeram, daquilo que os mais pequeninos fizeram. E a televisão é o modo de juntar isso tudo. Além do mais, é também uma forma que as nossas crianças têm de aprender a adquirir postura, ergonomia. Porque são eles que apresentam o Jornalinho, porque são eles que têm que aprender técnicas de dicção, porque são eles que têm que aprender técnicas de postura. Há uma criança do 1º ano, que estava a dar os primeiros passos na leitura, apressou-se a ler e teve que aprender a ler num par de meses porque queria comunicar e queria ser o apresentador do Jornalinho. Ora, que melhor incentivo ele pôde ter... ora, eu quero aparecer na televisão, mas para aparecer na televisão eu tenho que aprender a ler. Prova provada que ele não demorou mais de dois meses a aprender a ler e isso para mim é importantíssimo,

porque acho que é uma excelente forma de provar que nós quando queremos conseguimos.

**O Jornalinho acaba também por ser uma ferramenta de Marketing, na medida em que a população exterior ao Colégio também acaba por ver e conhecer o que aqui se faz...**

Sem dúvida. Obviamente que o marketing educativo começa a ser um chavão que está cada vez mais na moda, aliás, eu estou neste momento a estudar uma boa parte desse conceito e não há melhor forma de promover a nossa escola do que a opinião das pessoas. E a opinião das pessoas é trabalhada através deste marketing educativo, deste programa de televisão. Que melhor exemplo será o de utilizar a televisão, utilizar uma ferramenta tão poderosa como a televisão para comunicar com o exterior.

Eu sei que as pessoas às vezes estão cansadas da televisão... se nós juntarmos nesta receita a televisão e as crianças eu acho que a ferramenta é poderosíssima e por isso o marketing funciona muito bem. Temos visualizações (conseguimos fazer essa contabilização) nós temos visualizações que superam... Para ter noção, na Marítimo TV o Jornalinho é o 2º programa mais visto, só é ultrapassado quando há transmissões de jogos ao vivo. Pelo menos até ao final do ano passado, não fiz mais essa contagem, mas até ao final do ano passado posso garantir que o Jornalinho por muitas vezes foi o programa mais visto, só era superado pelos jogos que eram transmitidos da equipa B, já que a equipa visitante do continente tinha muitos visualizadores. De resto temos visualizações imensas tanto no canal de televisão como na internet.

**- Com que frequência são desenvolvidas essas atividades (o Jornalinho)?**

Claro que depende da disponibilidade dos operadores, da disponibilidade de uma série de recursos humanos que nós temos que captar e recrutar para a execução do programa. Mas a verdade é que o Jornalinho funciona todas as semanas e durante qualquer hora, porque apesar de só ir para o ar à 6ª feira, todas as semanas, salvo raríssimas exceções e por algum problema técnico... Se não todas as 6ª feiras vai para o ar... Mas o programa é gravado durante toda a semana porque há uma atividade na sala y, porque as crianças vão ao desporto na sala x, porque o grupo foi ali. Por isso toda a semana nós temos atividades que vão sendo gravadas e vão sendo desenvolvidas para que depois sejam compiladas e sejam apresentadas no final da semana.

**- Como é que os alunos reagem ao Jornalinho? (as gravações, as entrevistas, os microfones...)**

Estão ansiosos. Nós definimos uma política de premiação de quem tem bons resultados e bom comportamento e vamos passar por todas as crianças. Estamos a falar dos pivots, dos apresentadores e também dos entrevistadores. Ora, nós queremos que todas as crianças, com maior ou menor frequência, passem por esta experiência de premiação. A criança tem um bom desempenho, uma boa nota, portou-se muito bem, vamos utilizá-la. Temos aqui também uma política de igualdade de género, temos um menino e temos uma menina, para haver essa igualdade e ao mesmo tempo essa disparidade, essa parte é que é engraçada. E por isso as crianças continuam sempre que eu as visito, sempre que é a altura de gravar o programa, há sempre a solicitação ao diretor: “Diretor eu quero apresentar o jornal”. Algumas crianças têm alguma timidez, mas revelam uma grande curiosidade pelo mundo da televisão, por terem uma câmara à frente e perceberem a projeção da sua própria imagem, é um exercício muito interessante para elas.

**- Estas atividades exigem um esforço extra por parte dos professores na preparação? Como é que eles reagem a essas mesmas atividades?**

Mais um motivo do empenho que os professores demonstram. Sem o empenho deles jamais seria possível ter este programa a funcionar. São os próprios professores que criam os conteúdos para apresentar. São os próprios professores que solicitam a presença da Marítimo TV, algumas vezes até funciona ao fim de semana. Como lhe digo, a equipa, às vezes de forma individual, às vezes em grupo ou com o professor que está a desenvolver a atividade, são os principais canalizadores desta informação e são eles que criam os conteúdos para que funcione. Nomeadamente há um professor que faz toda a gestão da Marítimo Tv e do Jornalinho, trabalha diretamente com o pessoal, ele tem que fazer a ponte entre o pessoal técnico da Marítimo Tv, entre os professores que estão a criar os conteúdos para depois juntar e dar origem ao Jornalinho.

**- E os encarregados de educação, como é que reagem a essas atividades?**

Aprovam. Por eles nós tínhamos que ter um Jornalinho todos os dias para podermos promover todas as atividades, para podermos mostrar todos os dias os respetivos educandos e para podermos fazer entrevistas. Obviamente isto é impossível. As crianças têm funções académicas, têm atividades pré-definidas no plano, o Jornalinho é mais uma, não podemos fazer com a frequência que eles desejariam. Mas os pais adoram o

Jornalinho, fazem imensos comentários quando ele é partilhado nas redes sociais, partilham, comentam, estão sempre atentos e quando ele não aparece (também já aconteceu) são os primeiros a reclamar e a pegar no telefone e ligar para o diretor para perguntar porque é que ainda não foi para o ar o Jornalinho desta semana.

**- Enquanto diretor, acha que é capaz de motivar as crianças a desenvolverem estilos adequados de comunicação?**

Sim, eu adoro comunicação, alíás, eu estudei comunicação social quando fiz o meu liceu, fiz comunicação e difusão, adoro a comunicação, por isso eu sou o primeiro a estimular, até porque eu, como diretor, primeiro preciso que comuniquem comigo. Há um ditado que é “quem não fala, Deus não houve”, por isso eu preciso que as pessoas comuniquem. Primeiro para eu perceber aquilo que lhes vai na alma e para satisfazer as suas próprias necessidades. Preciso que os alunos comuniquem comigo para eu os poder ajudar. Preciso que os funcionários comuniquem comigo para eu os poder ajudar e para poder também trabalhar na solução dos problemas que todos os dias aparecem. Eu sou o primeiro a fomentar uma boa comunicação. Uma boa comunicação está na base, na solução de todos os problemas. Às vezes agudizamos e criamos um grande problema porque simplesmente não comunicamos ou não sabemos a forma ideal de comunicar. Nós não podemos utilizar mais, da nossa parte utilizamos o que está à nossa disposição.

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

**- Falamos em vários modos de comunicação, nomeadamente através do jornalinho, das entrevistas, de formas de apresentação do jornal. Acha que essas atividades acabam por contribuir para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? Pode ajudá-las no português, noutras disciplinas?**

Sem dúvida, são atividades que têm uma transversalidade e uma aplicabilidade de conceitos, de normas, que são globalizadoras. E por isso não tenho dúvidas nenhuma que estas atividades são importantíssimas, fulcrais, são aquelas de resto que nos distinguem das outras escolas. Seria muito importante que todas as crianças pudessem ter estas e outras atividades. Eu acho que são estas que vão fazer com que eles fiquem

preparados para a vida. Às vezes a aplicação prática daquilo que eles, na teoria, todos os dias dentro de uma sala estão a aprender é a melhor forma de eles aprenderem também, porque estão a aplicá-las na prática, estão a receber indicações diretas, estão a aperfeiçoar as suas técnicas e estão a crescer e essa é a parte importante.

**- Relativamente aos adultos (corpo docente e não docente), acha que saber comunicar é uma mais-valia para assegurar um bom ambiente de trabalho entre vocês?**

Sem dúvida nenhuma. Acho que os adultos precisam de comunicar muito, precisam de por as suas ideias em confronto com as dos outros para chegar sempre ao meio termo. Um professor tem que ser sempre um grande comunicador, porque o professor tem que saber aprender também. Se não souber aprender não sabe ensinar.

**- Na sua perspetiva, existe uma relação entre liderança e comunicação nas escolas?**

A ligação é imprescindível. Liderança e comunicação são imprescindíveis. Se algum líder ou alguma liderança me disser que não tem uma comunicação como base na sua liderança, então essa liderança não existe. Eu acho que a comunicação é importantíssima, indispensável para qualquer liderança interna, externa. Não há liderança sem comunicação.

**- A seu ver, acha que consegue comunicar eficazmente com a comunidade educativa?**

Eu não sei se eu consigo, mas tenho a certeza que tento todos os dias.

**- Ultimamente temos vindo a falar muito no conceito de inteligência emocional, no sentido de que um líder, mais do que gerir os sistemas, os recursos humanos, tem que saber gerir as emoções, as suas e as da sua equipa, dos alunos, de toda a gente. Acha que a comunicação poderá ajudar nesse sentido?**

Sem dúvida. À peça estávamos a falar disso, temos que saber ouvir, temos que saber lidar com os prós e com os contras, para isso temos que saber escutar, acho que essa é a parte mais importante. Depois saber trabalhar com as emoções. Nem sempre saber trabalhar com as emoções é algo que nos dê muito prazer. Pelo contrário. Às vezes é muito difícil fazermos a gestão emocional, mas é muito importante compreendermos as emoções para sabermos lidar com elas e essa parte para mim é a mais importante.

## **Anexo 2: transcrição da entrevista ao professor (E2)**

### **Dados biográficos:**

**- Que idade tem?**

34

**- Quais as suas habilitações académicas?**

Licenciatura em 1º ciclo do ensino básico

**- Quantos anos de serviço tem?**

5 Anos

**- Atualmente, que ano leciona?**

1º Ano

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

**- Qual é a sua relação, enquanto professor(a), com os restantes elementos do corpo docente, não docente e técnico? (abertura, confiança...)**

Sim, muita abertura e confiança. Quando comecei a trabalhar aqui o processo era outro. Então passei por diversas mudanças, o que fez com que o pessoal não docente e o corpo docente que ainda está desde essa altura se unisse mais, então é uma boa relação que nós temos.

**- Como é a sua relação com o diretor da escola?**

É uma relação próxima, de alguma confiança também.

**- Que imagem é que tem do diretor? Acha que é um diretor bem disposto, autoritário, justo, injusto?**

Acho que é um diretor justo e não é tão autoritário como às vezes deveria ser. Por vezes poderia ser mais autoritário do que é. Quando nos dão a escolher, quando já somos

muitos, é complicado. Por vezes temos que ser mais autoritários, tem que haver um espírito de cooperação, mas a última palavra cabe ao diretor.

**- Como é que costuma comunicar com o diretor da escola? (encontros formais, reuniões informais, no corredor)**

Existem as reuniões formais, temos reuniões também informais, ele costuma passar nas salas de aula, praticamente todos os dias passa nas salas de aula para ver se está tudo bem. Mas também existe aquela abertura, se houver algum problema eu posso pegar no meu telefone e contar porque ele responde na hora.

**-No caso das reuniões formais, com que frequência ocorrem?**

Duas vezes por mês, na primeira e última 2<sup>a</sup>-feira do mês.

**- Que ferramentas é que usa para comunicar com o diretor e o diretor consigo? (Por telefone, face a face?)**

Face a face, telefone, e-mail whats' up, tudo.

**- Que estratégias são usadas pelo diretor para comunicar consigo, enquanto professora? Muitas vezes podem haver opiniões divergentes, ele usa do bom humor, partilha de estratégias, pedir opiniões?**

Pelo menos comigo, muitas vezes ele pede opinião. Eu dou a minha opinião, mas a última palavra também é a dele.

**- Daquilo que vê, como é a relação do diretor com os alunos?**

Também acho que é uma relação muito próxima, ele também é muito bem disposto, acho que eles têm um relacionamento muito próximo, talvez não tanto com os mais velhos, mas com os mais novos. Não é que ele não tenha um relacionamento próximo com os mais velhos, porque tem, mas já vi mais que uma vez ele estar numa sala de pré ou numa sala de creche a cantar e a tocar para os mais pequenos. No 1º ciclo, ele não vai interromper uma aula e entrar de viola para cantar. Mas muitas vezes quando entra nas salas fala com eles, mais depressa fala com os alunos do que com o professor. Pergunta aos alunos se está tudo bem em vez de perguntar ao professor. Como ele diz “os alunos é que são o cliente”, são eles que têm que estar satisfeitos.

**- Que imagem é que acha que os alunos têm deste diretor?**

Eu acho que eles têm duas imagens: eles conhecem o diretor bem disposto, mas também sabem que poderá haver o diretor mal disposto. Se tiver que chamar a atenção a algum aluno, ele o fará. E nesse aspeto acho que é um trabalho que ele consegue, porque apesar de eles sentirem confiança e de estarem na brincadeira com ele, se nós ameaçarmos, que infelizmente que às vezes temos que fazer, chamar o diretor, eles temem.

**- Em que circunstâncias é que o diretor comunica com os alunos? (palestras, “só para castigar”, diariamente)**

Diariamente. Como disse há pouco ele tem por hábito passar nas salas e conversar sempre com os alunos. Também costuma estar muitas vezes na hora do almoço no refeitório, muitas vezes também almoça com eles.

**- E através de que forma é que ele comunica com os alunos? Geralmente é só face a face?**

Face a face.

**- Que estratégias são usadas pelo diretor para comunicar melhor com os alunos? (encoraja, felicita)**

Também com o reforço positivo. Muitas vezes dinamiza algumas atividades em que os alunos são presenteados ou ... este ano não está a haver o Marítimo solidário mas até ao ano passado, quando havia o Marítimo solidário, ia sempre alguém do Colégio e ia o que tivesse as melhores notas ou o mais bem comportado. Ele arranja sempre uma forma para valorizar; se temos algum brinde para oferecer, é sempre àquele que, de alguma forma, se destacou... ou pelas notas ou pelo comportamento.

**- Acha que os alunos reconhecem autoridade ao diretor?**

Sim.

**Como é que vê reconhecida essa autoridade? Não é uma relação de medo?**

Não. É mais respeito. Respeito e também confiança. Muitos, não os meus porque ainda são pequeninos, mas eu já vi e já presenciei alunos de 3º ano que pedem para ir falar

com o diretor porque têm um problema e vão ter com ele para ele poder resolver o problema.

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

**- Como é que descreve o diretor da escola, enquanto líder?**

Não é autoritário (por vezes deveria ser mais). Mas é muito teimoso. Muitas vezes ele dá-nos a escolher, mas nós já sabemos o que é que temos que escolher. E por vezes até podemos escolher outra coisa, e ele dá a volta e... no fundo não sei se não é bom assim... Ele faz nos chegar onde quer. Por vezes falta é a autoridade que... Sei lá... quando ele nos dá a escolher e não nos guia, não nos leva numa determinada direção, é aí que falha e é aí o grande problema dele, na minha opinião.

**- Dos vários estilos de comunicação (assertivo, agressivo, manipulador, passivo), todos nós temos um bocadinho de cada um deles. Qual considera ser o estilo dominante do diretor da escola?**

É assertivo.

**Mas acha que ele tem um bocadinho dos outros também? Agressivo, manipulador...**

É normal, todos nós temos.

**Passivo nem tanto?**

Não.

**- Dos vários tipos de líder, autocrático, democrático, laissez-faire, qual caracteriza mais o diretor desta escola?**

Ele gostaria de ser democrático, mas muitas vezes acaba por não ser. Ou ele acha que nós achamos que ele o é. Na realidade é... se nos dão a escolher e depois aquilo que nós escolhemos se vai noutra sentido, nós não escolhemos nada. Falo assim porque tenho abertura. Se estou sozinha com ele tenho confiança para lhe dizer essas coisas, mas por exemplo, se for a meio de uma reunião, não vou dizer “olhe eu sei o que quer”... a meio

da reunião nunca vou desrespeitar nem desautorizar nem nada que se pareça. Sozinha com ele é diferente, nas reuniões ele gostava de ser democrático.

**- Acha que as pessoas reconhecem autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha?**

Sim

**Vocês, adultos, como é que veem reconhecida essa autoridade?**

É a hierarquia. Nós, trabalhando numa instituição privada, é completamente diferente. Nós só continuamos aqui se o diretor assim o entender. Então, convém respeitar, sim. Temos professores que já estão a contrato sem termo, mas hoje em dia isso é relativo. Contrato sem termo pagam indemnização e nós vamos embora. Enquanto que no público não é assim. E aqui no privado o diretor é escolhido, neste caso, pela direção do clube. No público não, não é assim que funciona, é eleito pelos outros professores e pessoal não docente também. Se não estou em erro toda a escola vota para a eleição do diretor. Neste caso não. Este é um diretor que nos é imposto e o diretor forma a sua equipa com quem quer trabalhar. O diretor numa escola privada tem que ser sempre alguém que está no topo da hierarquia.

**- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder, nomeadamente para lidar com a sua equipa pedagógica, não só com os alunos, mas convosco também? (encoraja, agradece?)**

Sim, sim. Talvez ultimamente nem tanto, mas também porque nós já nos conhecemos, o grande grupo... já trabalhamos junto há algum tempo, e então já sabemos o que acontece. Depois de uma festa ele dá-nos sempre os parabéns ou depois de uma atividade, dá-nos os parabéns. No final dos períodos manda um *e-mail* para descansarmos, organizarmos as ideias, para quando voltarmos termos mais força, depois escreve umas frases encorajadoras.

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

**- Relativamente à importância da comunicação aqui no colégio, vocês desenvolvem muitas atividades, o eco escolas, o desporto, a leitura, o Jornalinho também. A seu entender e de acordo com o Projeto Educativo do colégio, que importância tem a comunicação? É uma área de interesse?**

É. Quando comecei aqui a trabalhar a maioria dos alunos eram alunos da cota pública, da nossa área de residência, das áreas mais próximas. Hoje em dia não. Hoje em dia nós temos muitos mais alunos privados, que não moram aqui perto e que pagam muito mais para frequentar o Colégio do que outros. E o que é que aconteceu? Através da nossa comunicação, demos-nos a conhecer e começamos a ter mais pessoas interessadas. Claro que o nosso Projeto Educativo também por ser único no país, é verdade, o nosso projeto é único, não há mais nenhuma escola que tenha um projeto como o nosso... O que torna muito mais interessante. E quando nós o comunicamos para o exterior muita gente fica interessada e vem conhecer. Por isso a comunicação, na minha opinião, é o que aguenta ainda este colégio.

**- O diretor desta escola e o colégio em geral organiza atividades que favoreçam a comunicação?**

Sim. Através do desporto, leitura, qualquer atividade. Temos muitas ideias e tínhamos um projeto do género dos bayblades... queríamos fazer um concurso de soletração, começávamos aqui no interior e queríamos passar para o exterior, queríamos aproveitar também a Marítimo TV, aproveitar os recursos que temos, mas está complicado. Também não temos tido muito tempo. Do ano passado para este aumentamos duas salas. Parecendo que não, é muito. Então o trabalho tem sido imenso. Temos esses projetos, queríamos continuar, queríamos abrir ao exterior para poderem ficar a conhecer melhor.

**- Que atividades é que vocês desenvolvem que favoreçam a comunicação, seja através de qualquer área...**

Temos o desporto. Existem sempre atividades a nível desportivo e o coordenador desportivo também tem feito um excelente trabalho, ele traz muitas vezes as atividades

do desporto escolar para a nossa escola. Em vez de irmos a outras, como temos mais e melhores condições eles vêm para a nossa e dá-nos a conhecer. Depois temos aquelas atividades que são as normais em qualquer escola, o dia da mãe, o dia do pai, a festa de natal, final de ano. Nós tentamos que sejam feitas no exterior também para dar a conhecer. As festas de Natal e de final de ano não são tão abertas mas também convidamos quem queira participar. Depois temos o nosso projeto da Mala das Histórias, sempre que há uma atividade tentamos fazer uma história que se enquadre no tema. Tínhamos este (o de soletração) que era para avançar este ano mas não avançou ainda. Temos o Jornalinho.

**E relativamente ao Jornalinho, acha que é uma mais-valia?**

É. Acho que a ideia inicial fazia todo o sentido. Continua a ser interessante, se bem que eu acho que já esteja muito afastado daquilo que era inicialmente. Mas continua a ser muito interessante. O que tem de interessante agora é que os apresentadores mudam com mais frequência, duas semanas mudam de apresentador. O que é bom porque assim todos os alunos ou grande parte dos alunos poderá experimentar, experienciar e terão esse contacto. Só que neste momento é uma atividade que é filmada e é dada a conhecer.

**E o que é que está a faltar?**

Falta alguma dinâmica. Quando começou tínhamos alguém que percebia do assunto. Neste momento... o colégio tem alguém que faz o melhor que pode mas que não é profissional. E faz toda a diferença.

**- E essas atividades são desenvolvidas com que frequência? (Jornalinho)**

Todas as semanas, se a Marítimo TV tiver disponibilidade.

**- Como é que os alunos reagem a essas atividades?**

O Jornalinho...Eles adoram. Perguntam sempre “quando é que vou ser eu?”. As outras atividades também costumam reagir muito bem. Desde que seja para sair ou para fazer qualquer coisa diferente... Temos alunos muito ativos.

**- E da parte dos professores também exige um esforço extra para preparar as reportagens... como é que vocês reagem, no seu caso particular?**

Eu nunca estive muito envolvida nesse projeto. Foram poucas as vezes que as minhas turmas fizeram alguma reportagem. Mais depressa seriam repórteres e isso é preparado pelo professor de informática que na hora se lembra das perguntas.

**Em relação aos encarregados de educação, acha que eles gostam deste projeto? O que costumam dizer?**

Eu acho que eles gostam de mais. Ficam todos vaidosos quando veem o filho apresentar o Jornalinho ou quando aparecem no Jornalinho. Inclusive já começam a haver problemas “ porquê que é aquele que vai e não é a minha filha que vai?”... Por isso às vezes acho que é demais. Mas não é sempre assim. Os nossos pais são pais muito interessados na sua maioria, todas as atividades que fazemos eles participam em peso.

**- Uma vez que as crianças se modelam pela conduta dos pais, acha que vocês enquanto professores e o diretor são capazes de as influenciar de forma positiva? Na forma de comunicar e de agir...**

Sim mas por vezes... às vezes, eu como professora, depois olho para um aluno e revejo-me. Expressões que são minhas ou que eram minhas... de repente nós ouvimos os nossos alunos a utilizarem a mesma expressão. Começam a nos copiar, por isso é muito complicado. Às vezes sem querer podemos expressar-nos mal ou dar uma ideia errada.

**É preciso ter muito cuidado com o que se diz?**

Muito, ou mesmo com aquilo que se faz. E depois temos problemas, porque as coisas têm um sentido num determinado contexto, noutra já é completamente diferente. Lembro-me de casos de... uma expressão que costumamos usar na aula “quando um burro fala o outro baixa as orelhas” – dizemos isto porque sabemos que é para estar calado porque alguém está a falar. Mas há colegas que chegaram a ter problemas porque acharam que o professor estava a chamar o filho de burro. Por isso antes de falarmos temos que ter muito cuidado e muita atenção àquilo que dizemos e como dizemos e quando dizemos temos que explicar para não ser mal interpretado. E nós sim... somos um espelho, tanto o professor como o diretor, até mesmo as auxiliares, o corpo não docente, as auxiliares também passam muito tempo com eles.

**Têm um papel importante?**

Muito.

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

**De modo a colmatar toda esta questão, acha que as atividades desenvolvidas que envolvem a comunicação, como o Jornalinho, contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? E também para o relacionamento entre eles, para comunicarem uns com os outros enquanto alunos?**

Nesse sentido acho que não. Claro que são escolhidos consoante o seu desempenho. Se são bons alunos, se são bem comportados. Não vai para lá um aluno mal comportado, nunca foi. Mas chegam lá e o professor diz “tu vais ler isto” ou “tu vais dizer isto” e ele diz, ele não escolheu nada. Um repórter “vamos filmar esta atividade, tu vais perguntar isto e vais dizer aquilo”.

**Acha que eles têm pouca margem de manobra para improvisar?**

Não têm. Nesse aspeto acho que não têm nenhuma.

**Mas acha que isso pode contribuir de alguma forma para o desempenho escolar deles, par a Língua Portuguesa...**

Pode, pode e até mesmo... nesta idade não porque eles não têm vergonha e fazem e apresentam... mas falar com pessoas que são estranhas ou para apresentar um trabalho ou qualquer coisa, eu lembro-me, eu tremia. E nesse aspeto é uma confiança que eles já vão ganhando mais cedo: “eu já falei para a televisão, tanta gente já me viu”, nesse aspeto é bom, é desinibidor.

**E relativamente aos adultos, corpo docente, auxiliares, acha que saber comunicar uns com os outros é uma mais-valia, para assegurar um bom ambiente de trabalho entre vocês?**

Sim, faz toda a diferença.

**- A seu ver, existe uma relação entre liderança e comunicação na escola?**

Sim.

**- Acha que o líder tem que saber comunicar e expressar-se?**

Sim.

**E acha que este líder sabe expressar-se e comunicar com a equipa?**

Sim, acho que sim. Mas também acho que nós também aprendemos a conhecê-lo. E torna-se mais fácil a comunicação. Muitas vezes já antevemos as respostas. Ele costuma às vezes dizer “não me tragam problemas, tragam-me soluções” e então se nós temos algum problema e chegamos lá com o problema mas também já a pensar numa solução. E ele então diz se concorda ou não. Para nós é mais fácil porque também já... eu sinto isso...as pessoas que começaram este ano aqui a trabalhar por vezes têm medo de ir lá falar com ele ou não se sentem à vontade. Eu já sinto a confiança porque também aprendi a conhecê-lo.

**- Hoje em dia temos vindo a falar no conceito de inteligência emocional: no fundo um bom líder, mais do que saber gerir a contabilidade, os sistemas, tem que saber gerir as emoções, as suas e as da sua equipa, que o rodeia. Acha que, neste caso, o diretor consegue fazê-lo?**

Eu acho que ele tenta, se consegue ou não também já não é culpa dele. Isto é um trabalho que é mais difícil do que parece. Trabalhar com pessoas é do pior. E nós quando dizem que o professor tem que ser ator e médico e tem que ser enfermeiro e ser mãe... no fundo exagera um bocadinho mas é isso. Eu, se estou aborrecida com alguma coisa, eu não posso deixar que os meus alunos se apercebam que eu estou aborrecida, porque vai influenciar o trabalho. Então vou esconder. Se eu tenho algum problema eu tenho que esconder, para a minha aula funcionar normalmente. E depois o que é que acontece? Nós vamos ficando desgastados e se eu escondo dos meus alunos, acabo por esconder do resto. E então, se eu tenho algum problema, ele (o diretor) só vem a saber no fim, quando já não aguento mais ou quando já não consigo esconder. É nesse aspeto que eu digo que ele tenta e ele deixa-nos, sempre nos deixou à vontade... se tivermos algum problema, alguma situação para falamos com ele. Por isso eu acho que ele tenta, mas nem sempre consegue, nem sempre consegue antecipar nem ver tudo aquilo que se passa na realidade.

**- Mas de uma forma geral, e no caso concreto deste colégio, a comunicação é uma boa aliada da liderança? O diretor sabe liderar e sabe comunicar com a equipa?**

Com parte da equipa. É a parte da equipa que já o conhece. Já aprendeu a comunicar com ele. Os novos... não por ele não dar a mesma abertura, mas talvez porque os novos ainda se sentem intimidados e não conseguem.

## **Anexo 3: transcrição da entrevista ao professor (E3)**

### **Dados biográficos:**

**- Que idade tem?**

33

**- Quais as suas habilitações académicas?**

Licenciatura

**- Quantos anos de serviço tem?**

7 Anos de serviço

**- Atualmente, que ano leciona?**

Dou a todos os anos, desde o pré-escolar até ao 4º ano, porque sou professor de Informática, Apoio e Educação Ambiental: uma disciplina que temos, que foi pedida à Secretaria para incluir Projetos, é como se fosse uma disciplina de Área de Projeto, mas é extra curricular. Liga-se à curricular na parte do Estudo do Meio - a prevenção Rodoviária, a parte ambiental, liga-se a essa parte do Estudo do Meio.

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

**- Começo por perguntar enquanto professor, qual é a sua relação com os restantes elementos do corpo docente, não docente e técnico? (uma relação de partilha, de amizade...)**

É uma relação de partilha, de amizade, claro de colegas, a maior parte somos colegas, mas é através da partilha e da amizade que nós nos damos aqui dentro da escola.

**- Qual é a sua relação com o diretor da escola?**

É boa.

**Podemos dizer que é de confiança, de respeito?**

Confiança e respeito, sim.

**- Que imagem é que tem do diretor da escola? Acha que é um diretor autoritário, bem disposto, justo, injusto?**

Ele tem uma parte que eu por acaso gosto, ele sabe distinguir quando estamos fora da escola e dentro da escola. Dentro da escola, claro, ele tem que ser autoritário para as coisas correrem bem. Fora da escola, é uma pessoa bem disposta e é justa nas decisões que toma.

**- Como é que costuma comunicar com o diretor da escola? (através de reuniões formais, sempre que necessário?)**

Sempre que necessário, mas ultimamente tem sido através de reuniões formais.

**- Com que frequência ocorre a comunicação com o diretor da escola?**

Sempre que necessário, porque não há um dia marcado para ir falar com ele. Temos reunião na primeira segunda-feira e na última segunda-feira do mês. Conselho escolar e conselho pedagógico. Nessas reuniões, então, falamos de assuntos que dizem respeito à disciplina e tudo.

**- Que ferramentas de comunicação é que são usadas na comunicação com o diretor? (face a face, mensagens)**

Através de *e-mail* e face a face.

**- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz com o diretor? Às vezes não é fácil lidar com pessoas, é preciso ter confiança, bom humor, saber ouvir...**

Bom humor... é sempre mais fácil falar através do bom humor. Respeito nós temos que ter até uns pelos outros.

**- Uma questão que não lhe diz respeito diretamente, mas é para saber a sua opinião e o seu ponto de vista... Como é a relação do diretor com os alunos?**

É boa, é de respeito também. Os alunos têm muito respeito pelo diretor.

**É uma relação de medo ou só respeito?**

Não, é respeito mesmo, não é respeito através do medo. É diferente, se for eu a falar com o aluno ele pode levar a brincar ou ficar mais à vontade. Agora com o diretor não. É uma relação... quando ele fala eles ficam com respeito mesmo. Não é através do medo, mas ouvem bem melhor o diretor do que às vezes os professores.

**- Que imagem é que acha que os alunos têm do diretor? (acham que é um diretor bem disposto, autoritário?)**

É um diretor bem disposto. Essa é a imagem que eles têm do diretor.

**- Em que circunstâncias é que o diretor comunica com os alunos? (reuniões formais, palestras, no corredor...)**

No corredor, ele normalmente almoça com os alunos e tudo no refeitório, até para falar com eles e saber coisas sobre as aulas. Então ele aproveita esses momentos para falar com os alunos.

**- Que ferramentas de comunicação é que são usadas pelo diretor na comunicação com os alunos? Normalmente é face a face?**

Normalmente é face a face, não há ferramenta... plataforma eletrónica não.

**- Que estratégias são usadas pelo diretor para lidar com os alunos? Há essa relação de confiança, de bom humor, brincar com eles?**

Brincar, bom humor. Ele usa muito essa estratégia.

**Acha que os alunos reconhecem autoridade ao diretor?**

Sim, sim.

**Como é que vê reconhecida essa autoridade?**

Respeitam mais o diretor do que o professor. Se ele (o aluno) estiver a portar-se mal, não digo comigo, com uma colega minha, se o aluno estiver a se comportar mal dentro da sala, basta dizer “você vão ao gabinete do diretor” e eles param. Mas não é pelo medo, é mais pelo respeito que eles têm pela pessoa.

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

**- Falando agora da sua opinião relativamente ao diretor, como é que o descreve enquanto líder?**

É autoritário, é assertivo no que quer.

**- Se tivesse que escolher um estilo de liderança para o diretor...Temos o democrático, autocrático, laissez-faire... qual é que escolheria?**

O autoritário e o que delega funções também, de vez em quando. Mas delegar funções não é no sentido de não se importar... é delegar funções porque está ocupado e deixa algumas funções para outras pessoas, é mais nesse sentido.

**- Dos vários estilos de comunicação (assertivo, agressivo, manipulador, passivo), qual considera ser o estilo dominante do diretor da escola?**

É o assertivo.

**- Acha que as pessoas no geral reconhecem autoridade ao diretor?**

Sim.

**- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? Para recompensar, para elogiar, para castigar?**

Elogiar, recompensar.

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

**- Falemos agora do papel da comunicação. É da área de informática, multimédia, está tudo ligado. No seu entender e de acordo com o Projeto Educativo desta escola, acha que a comunicação assume importância?**

Sim, muita importância. Nós damos importância ao facebook como uma maneira de partilha dos trabalhos aos encarregados de educação. Colaboração entre encarregados de

educação e a escola e a comunidade educativa. Nós damos importância também ao Jornalinho, que serve para mostrar o nosso trabalho à comunidade educativa.

**- O diretor desta escola, e o colégio em geral, toma atitudes e organiza atividades que favoreçam a comunicação nas crianças?**

Sim.

**Que tipo de atividades?**

Através do desporto, através do núcleo desportivo que junta o 1º e 2º ano, 3º e 4º ano. Eles estão sempre em contacto uns com os outros e não há exclusão de alunos.

**Têm algum clube de leitura?**

Temos um projeto que é a “mala de histórias”, pelos professores curriculares, titulares de turma. Usam esse projeto para dinamizar a leitura, fazer jogos com eles.

**Têm também o eco escolas?**

Também temos o eco escolas. Sou eu que estou à frente disso. O eco escolas é mais na parte da Educação Ambiental, da tal disciplina que foi criada através de um pedido à Secretaria para abranger a parte do eco escolas. Nós damos importância a essa parte.

**Falando agora melhor sobre o Jornalinho, como o colégio está no mesmo edifício que uma televisão, tem essa mais-valia de ter um programa de televisão. Em que consiste e como funciona?**

Nós por acaso temos a sorte de ter a Marítimo TV mesmo ao nosso lado e surgiu de uma ideia de apresentar as notícias que ocorrem no Colégio. Funciona da seguinte maneira: nós escolhemos dois alunos para apresentar as reportagens; existem os repórteres no terreno, dois *pivots* e depois se tiver uma educadora que tenha uma atividade engraçada com os alunos, um jogo, ou vai fazer uma atividade engraçada, nós contactamos a Marítimo TV, eles vêm cá, fazem a reportagem, filmam e depois vamos a estúdio e filmamos o Jornalinho. Eu acho que isso é uma mais-valia porque assim os pais também veem os seus filhos nas atividades, veem qual é o comportamento deles, veem o que eles estão a aprender dentro da sala. Ultimamente temos usado o Jornalinho mais no pré-escolar devido a isso mesmo: mostrar o Jornalinho aos pais, saber o que é que eles fazem dentro de sala.

**E com que frequência é que são desenvolvidas essas atividades?**

Todas as semanas. O Jornalinho sai todas as semanas.

**- Como é que os alunos reagem?**

Muito bem. Eles querem participar, pedem sempre “posso ser eu, posso ser eu?”, é uma loucura. Temos que seguir um critério, o do mais bem comportado. É justo.

**- Estas atividades exigem um esforço extra por parte dos professores na organização? Os professores costumam colaborar?**

Os professores colaboram bastante. Mais as educadoras. Falamos de professores e educadores porque temos o pré-escolar e o primeiro ciclo. As educadoras sim, têm sempre mais tempo, também devido ao programa que têm, de fazer uma atividade engraçada para participar.

**- E os pais, como é que reagem?**

Os pais também gostam bastante de ver. Gostam de ver os seus filhos na televisão.

**- Uma vez que as crianças se modelam pela conduta dos mais velhos, acha que os estilos de comunicação que vocês desenvolvem, tanto professores como o diretor, as pode influenciar de forma positiva?**

Sim, influencia bastante, de forma positiva.

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

**- Para colmatar toda esta questão da comunicação, acha que as atividades comunicacionais desenvolvidas contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? Também as pode ajudar na Língua Portuguesa, na leitura?**

Ajuda porque eles levam o texto para casa e vão treinar em casa, já estão aí a treinar a leitura, estão a treinar o português. É uma mais-valia para eles porque nós temos alunos que, por vezes, dentro de sala são envergonhados e têm vergonha de falar à frente dos outros, mas quando estão a fazer o Jornalinho essa vergonha passa e eles tornam-se

mais espontâneos e mais extrovertidos. Por isso penso que isso é uma mais-valia no desenvolvimento pessoal do aluno também.

**- Relativamente aos adultos (corpo docente e não docente), acha que saber comunicar é uma mais-valia no sentido de assegurar um bom ambiente de trabalho?**

Sim, até ao nível do respeito, o saber comunicar bem é sempre muito importante.

**E isso acontece aqui na escola?**

Sim, acontece bastante.

**- A seu ver, existe uma relação entre liderança e comunicação nas escolas?**

Existe. É muito importante. As escolas, as pessoas não só relacionarem-se umas com as outras mas também com a comunidade educativa. Essa relação tem que ser positiva também para a comunidade educativa.

**- Acha que o vosso diretor sabe comunicar com a comunidade educativa?**

Sabe, sabe. Sabe muito bem.

**- A seu ver, o diretor desta escola sabe comunicar não só com professores mas também com encarregados de educação, não docentes, alunos?**

Ele sabe muito bem comunicar com qualquer pessoa.

**- Em liderança escolar temos vindo a falar muito no conceito de inteligência emocional: mais do que saber gerir os recursos humanos, os sistemas, a contabilidade, um líder tem que saber lidar com as suas emoções e com as emoções da sua equipa. Acha que a comunicação poderá ajudar nesse sentido?**

Sim, se tivermos algum problema penso que podemos ir falar com a direção e explicar o problema e penso que até o diretor até usa muito bem essa inteligência emocional. Ele sabe lidar muito bem com as emoções das pessoas e acho que não há problema nenhum.

**- Acha então que, neste caso, a liderança está bem acompanhada da comunicação?**

Sim, sim.

## **Anexo 4: transcrição da entrevista ao corpo não docente (E4)**

### **Dados biográficos:**

**- Que idade tem?**

33

**- Quais as suas habilitações académicas?**

12º Ano com o curso de técnica de apoio à infância

**- Quantos anos de serviço tem?**

Nesta área 4 anos.

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

**- Qual é a sua relação com os restantes elementos do corpo docente, não docente e técnico? (autoridade, partilha, confiança, respeito...)**

É uma relação profissional e boa. Mas apenas ao nível profissional.

**É uma relação de partilha, de confiança?**

Sim, tem-se que confiar para trabalhar a nível de grupo, nós trabalhamos muito em grupo nesta área, então tem que haver confiança.

**- Como é a sua relação com o diretor da escola?**

É boa. Sempre que preciso de alguma coisa falo com ele e ele é sempre acessível. Nunca tive um não da boca do senhor diretor.

**- Que imagem é que tem do diretor da escola? Acha que é um diretor autoritário, bem disposto, justo, injusto?**

É justo, tem a autoridade que deve ter e principalmente acho que ele é bastante amigo e compreensivo.

**- Como é que costuma comunicar com o diretor da escola? Através de reuniões formais, encontros informais, sempre que necessário?**

Sempre que necessário.

**- Os professores sei que têm reuniões mensais e semanais, com o pessoal não docente isso também acontece?**

Sim, temos reuniões uma vez por mês.

**- Que ferramentas é que são usadas na comunicação com o diretor? Ele comunica só face a face ou através de mensagens, telefone?**

É assim, há *e-mail*, ele manda *e-mails*, também face a face, tem várias maneiras de comunicar, depende do assunto. Se for uma coisa mais elaborada... por exemplo, vai haver uma gala e ele comunica por *e-mail*. Pode dar um toquezinho às vezes assim cara a cara mas...

**- Que estratégias é que usa com o diretor e o diretor consigo para melhorar a comunicação? Muitas vezes faz-se uso do bom humor, de confiança, de partilha de estratégias...**

Por acaso eu sou uma pessoa brincalhona e às vezes dirijo-me a ele às vezes até no meio de uma brincadeira mas quando é uma coisa séria...quando é para trabalhar agente fala sério.

**- Daquilo que vê, que observa, como é a relação do diretor com os alunos?**

É extremamente boa. Ele vai à sala e leva a passear pelo Colégio, tá com eles, anda a brincar com eles aqui no parque. É extremamente boa.

**- Que imagem é que acha que eles têm do diretor? Veem nele um amigo, uma pessoa autoritária?**

Respeito. Acho que eles têm respeito. Às vezes agente diz “queres que agente vá falar com o diretor” ... e então eles ficam mais...acho que eles veem mais como uma pessoa que é importante, têm respeito. Mas não têm medo de se dirigir a ele, não têm mesmo medo de nada. Ele chega aqui ao parque, eles vão a correr, se for preciso, para as pernas dele.

**- Em que circunstâncias é que o diretor comunica com os alunos? É só em reuniões, palestras, no dia-a-dia?**

Ele no dia-a-dia passa de sala em sala e brinca com eles.

**- Que ferramentas é que o diretor usa para comunicar com os alunos? Neste caso é só face a face?**

Só face a face.

**- Que estratégias é que o diretor usa para comunicar com os alunos? Nem sempre é fácil... bom humor, boa disposição...**

Ele tem boa disposição e tem uma boa... lengalenga (risos). Ele sabe dar a volta. E ele é uma pessoa calma. Para eles (os alunos) ele é bastante calmo.

**- Acha que os alunos reconhecem autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha?**

Têm respeito, foi o que eu disse em cima, não têm medo. Têm respeito só.

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

**- A sua opinião pessoal relativamente ao diretor, como é que o descreve? Características deste diretor?**

Características...Quando nós precisamos ele está sempre lá. Ele é uma pessoa amiga, é responsável, quando tem que ser autoritário é, e acho muito bem que o seja, se não isto também não funcionava. Ele é bastante atento, apesar de muita gente pensar que ele é distraído. Ele pode não estar lá mas sabe tudo.

**- Temos na literatura referência a vários tipos de líder. O líder democrático que partilha estratégias, partilha opiniões com a equipa de trabalho; o líder autocrático, muito autoritário; e temos o líder chamado laissez-faire, que é aquele líder que não intervém, deixa as coisas acontecerem. Qual caracteriza mais o diretor desta escola?**

O primeiro, democrático.

**- Dos vários estilos de comunicação: assertivo, agressivo, manipulador, passivo, temos de todos eles um bocadinho, qual considera ser o estilo dominante do diretor?**

Ele é assertivo.

**- Acha que as pessoas no geral, não só os alunos, mas a equipa de trabalho, reconhece autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha?**

Sim, têm respeito, sim.

**- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? (nomeadamente para elogiar, para recompensar, para incentivar, para castigar...)**

Ele incentiva, castigar nunca castiga, isso está fora de questão. Ele incentiva... ele agradece também quando agente faz uma coisa bem. Ele encoraja também... Agressivo e essas coisas más ele não é...

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

**Relativamente à comunicação e no que diz respeito ao Projeto Educativo do Colégio, sei que vocês têm muitas atividades, desde o desporto à multimédia, portanto envolve muita comunicação. Que importância tem para vocês a comunicação aqui no Colégio? Acha que é uma área de interesse?**

É uma área de interesse.

**Acha que pode ser importante para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos?**

Eu acho que sim. Para o futuro e a nível de tudo. Para a vida, mesmo.

**Acha que, independentemente do percurso profissional que eles queiram seguir, a comunicação é importante?**

Então não é. É muito bom comunicar. Hoje em dia...

**- O diretor desta escola toma atitudes e organiza atividades que desenvolvam a comunicação nos alunos?**

Sim.

**- Que tipo de atividades é que são desenvolvidas?**

As atividades extra curriculares e não só... as saídas do Colégio, intercâmbios. Já tivemos aqui uma escola do continente. Fazemos intercâmbios, agente também já lá foi. Acho que há sempre comunicação aqui dentro.

**Têm também um leque variado de atividades desportivas?**

Eles aqui têm. Têm futebol, ginástica artística, andebol, têm tudo.

**Sei que vocês têm também um projeto muito específico, o “Jornalinho”, integrado na televisão do clube, acha que é uma mais-valia?**

O Jornal teve parado e entretanto voltou e acho que... sentimos a falta, eu e os pais também.

**E acha que é uma mais-valia em que medida?**

Primeiro porque nós mostramos o que fazemos, depois porque temos crianças já ali a comunicar, a fazer entrevistas, acho que isso é um show. Até tenho pena da professora Paula ter saído. Ela fazia o programa “Açúcar às Bolinhas”. Eu adorava! Não só como profissional mas também como mãe... Eu não vejo nada da escola da minha filha. É aquilo, chego lá e vejo o que está lá. Não vejo fotografias, não existe facebook. Há os prós e os contras, também podem retirar fotografias de crianças mas pronto... Eu aqui, como mãe, eu acho que os pais ficam super felizes por ver isso.

**- Como é que os alunos reagem a essas atividades, ao Jornalinho? (gostam, não gostam)**

Eles adoram! Quando agente diz que vem aí a Marítimo TV eles ficam todos contentes.

**Esse projeto envolve também um esforço extra da vossa parte e dos professores. Como é que reagem a isso?**

Eu reajo bem mas, por exemplo, a nível de vir aí a Marítimo TV, há sempre pessoas que ficam incomodadas. Eu não. Eu sou uma pessoa bastante comunicativa, não tenho

vergonha de nada. Também vem da maneira que eu cresci e aí está... a comunicação. Eu cresci num sítio onde toda a gente conversava e toda a gente falava e então não tenho qualquer problema de comunicar. Eu reajo bem. Aparentemente, dentro da minha sala também penso que sim.

**- E os pais? Também gostam deste tipo de projeto? Mostram-se interessados?**

Eles adoram, adoram!

**E agora pergunto se o vosso estilo de comunicação, o vosso enquanto auxiliares, professores e também do diretor, se influência de uma forma positiva as crianças?**

Eu acho que sim. Apesar de... Tem-se que ter muito cuidado. Há certas palavras que são fatais. Agente às vezes pensa que não. Por exemplo, dizer “o castigo”... eu não sou muito a favor dessas palavras. Acho que é muito marcante, o castigo. “Vais pensar no disparate”. Acho que a marca muito uma criança, a nossa comunicação. (...) A minha educadora não usa a palavra “portar-se mal”, é “menos bem”. Às vezes agente pode querer dizer “epá, cala-te um bocado”... mas aqui não. Aqui é “fecha a boca, fecha a boquinha à chave”. São palavras que parece que não, mas se agente parar para pensar são um bocadinho fortes. Às vezes sai, disparado, sem pensar, mas depois agente para e pensa que realmente são palavras muito fortes. Eu tenho uma filha em casa e sei. Primeiro temos que ter muito cuidado com a nossa linguagem. Quem está nesta área... eles vão muito por imitação. Agente vai falar mal, eles futuramente vão falar mal. Agente faz o nosso trabalho aqui, em casa já está para além de nós.

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

**- Pergunto agora para colmatar esta questão, tanto das atividades como da comunicação em si no geral... Acha que as atividades desenvolvidas pelo colégio contribuem para o desenvolvimento pessoal e académico das crianças?**

Eu acho que sim.

**Em que medida? A nível curricular, acha que a comunicação pode ajudar na leitura, na Língua Portuguesa, pode haver uma ligação?**

No caso do Jornalinho sei que eles são corrigidos. Eu nunca fui lá ver nada, eles devem ser corrigidos. Os madeirenses falam muito no gerúndio “caminhando, trabalhando” e essas palavras são corrigidas. Acho que sim, eles também estão ali à frente de uma câmara, estão ali com uma responsabilidade e têm que ter o cuidado de falar direito e também estão a ler. Aí já está a ajudar a leitura.

**- Relativamente às relações entre os alunos, acha que também pode ajudar? Hoje em dia eles estão muito fechados no mundo tecnológico. Acha que isso pode ajudar a torna-los mais desinibidos, mais abertos?**

Eu acho que sim mas... não sei se isso funciona. Não sei se é o suficiente, acho que não. Só o Jornalinho acho que não é o suficiente. Por exemplo, depois temos a multimédia, a informática, os quadros interativos, o computador. Agora o Jornalinho não acho que seja o que vai mexer com isso, não os vai libertar dessas ideias. Acho que o mundo deles já é mesmo os tablets e os telemóveis.

**- Relativamente aos adultos (corpo docente e não docente), acha que saber comunicar é uma mais-valia para estabelecer um bom ambiente de trabalho entre vocês?**

Trabalho e a nível pessoal e profissional. Acho que é.

**- Acha que o vosso líder sabe comunicar?**

Sabe.

**Com o pessoal docente, não docente, alunos e encarregados de educação?**

Sim.

**- Temos vindo a falar muito hoje em dia no conceito de inteligência emocional, no sentido de que, mais do que saber gerir sistemas, recursos, recursos humanos, um líder tem que saber lidar com as suas emoções e com as emoções dos que o rodeiam. Acha que, neste caso, a comunicação é uma aliada da liderança para garantir o bom funcionamento entre colegas e diretor?**

Onde há muita mulher... a coisa não funciona muito bem (risos). Mas o diretor sabe gerir muito bem a coisa.

**E como é que ele gere normalmente?**

Ele sabe falar, eu acho que só ele estar ali a falar, ele já acalma a pessoa, sabe até onde ir e acalma. Ele está lá sempre. Gosto muito dele.

**Acha então que a comunicação é uma boa aliada da liderança, neste caso? O diretor sabe comunicar?**

Ele sabe comunicar e é um bom psicólogo.

## **Anexo 5: transcrição da entrevista ao encarregado de educação (E5)**

### **Dados biográficos:**

**- Que idade tem?**

37

**- Quais as suas habilitações académicas?**

2 Mestrados na área de desporto e educação física. O primeiro tem a ver com ginásios, academias e treino de alto rendimento; o segundo é virado para a área do ensino.

**- Quantos filhos (as) tem neste estabelecimento educativo?**

Uma menina, mas vai entrar um segundo filho para o colégio.

**- Que idade tem a sua filha?**

Ela tem 3 anos.

**- Que ano frequenta a sua filha?**

Está na creche, pré-escolar.

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

**- Qual é a sua relação, enquanto encarregada de educação, com o diretor desta escola?**

É muito boa. Todas as minhas dúvidas, às vezes inseguranças... eu falo com ele e normalmente tudo o que ele pode fazer faz.

**- Que imagem é que tem do diretor desta escola, enquanto líder, gestor?**

É um bom líder.

**Acha que é honesto, justo?**

Acho que sim. Eu falo como mãe... como mãe é, não tenho que dizer. Com os funcionários e isso já não me compete a mim. Agora em relação aos alunos e em termos de justiça... para mim é.

**- Como é que costuma comunicar com o diretor? Através de reuniões formais ou sempre que precisa?**

Por reuniões formais e sempre que eu preciso eu ligo-lhe, às vezes encontro-o no corredor. Ainda agora foi pelo corredor, ele perguntou se eu queria fazer a entrevista e eu disse-lhe que sim. Aproveitei porque eu queria reunir com ele por causa dos meus alunos estagiarem e está quase resolvido, para a semana ligo-lhe e agente oficializa tudo.

**- Falam através de que ferramentas? Mensagens, e-mail, telefone?**

É mais pelo telefone. E depois quando eu quero uma reunião mais séria por causa da minha filha, eu marco mesmo, porque às vezes ele anda atrapalhado, não pode estar a perder tempo, eu marco com a administrativa um dia e uma hora e a seguir a essa hora agente reúne e fala sobre aquilo que me preocupa.

**Com que frequência costumam comunicar? Semanalmente, mensalmente ou não têm dia marcado, é sempre que precisa?**

É sempre que preciso.

**- Que estratégias são usadas pelo diretor para comunicar consigo, enquanto mãe? Muitas vezes o ponto de vista dos pais não é o mesmo ponto de vista dos professores... há uma relação de confiança, de bom humor, que estratégias é que são usadas?**

Confiança sim... bom humor também, ele está sempre bem disposto. Ele é muito honesto.

**E elogiar também, encorajar? Falando em relação à sua filha...**

A minha filha teve um problemzinho no início do ano, não posso dizer o contrário. Ele esteve mais atento.

**- Relativamente aos alunos, como é a relação da sua filha com o diretor?**

Ela está aqui desde pequenina, desde bebé. E ela desde pequenina, quando vê o professor Rui, largava tudo e ia a correr e queria o colo do professor Rui. Agora já está mais contida, mas continua a gostar muito dele.

**Portanto tem uma boa imagem do diretor? Que imagem é essa? Um diretor brincalhão?**

Ela não percebe muito bem qual é a função dele. Ela não percebe que é o diretor dela. Com 3 anos, mesmo que eu diga que é o diretor, o que gere... que é o responsável, ela ainda não percebe o que é essa responsabilidade. Mas sabe quem é o professor Rui, ele brinca muito com ela... desde bebé...

**- Acha que a sua filha lhe reconhece autoridade pelo cargo que desempenha? Apesar de ser pequenina...**

Reconhece autoridade, mas se é autoridade como diretor... acho que ela ainda não percebe isso. Reconhece autoridade nele mas não percebe que é o diretor. A função dele ela ainda não percebe muito bem. Para ela são todos professores na sala de aula, não distingue as educadoras das auxiliares, para ela é tudo igual e tem que respeitar as três. Ela vê da mesma forma.

**- Como é que vê reconhecida essa autoridade? Há crianças que têm medo, neste caso é o quê? Amizade?**

Respeito. Ela quando está mais bem disposta é capaz de ir a correr e pedir beijinhos; outras vezes não... mas respeita-o bastante.

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

**- Falando agora da sua opinião pessoal relativamente ao diretor... Como é que o caracteriza? Que características é que o distinguem?**

Ele é comunicativo, é bem disposto, em termos de justiça não posso falar muito porque ele não avalia a minha filha, em termos de justiça não dá muito para avaliar; acho que ele preza por ser correto com toda a gente.

**- Temos na literatura referência a alguns tipos de líder: os líderes democráticos, os autoritários, que não dão liberdade para a equipa se expressar...**

Ele aceita muitas opiniões, quando conversamos sobre alguma coisa agente troca opiniões.

**Acha que é um diretor democrático?**

Sim

**- Temos também referência a vários estilos de comunicação, sendo que no dia-a-dia podemos ser um bocadinho de cada um deles... mais assertivos, mais autoritários, mais agressivos e até, em algumas situações, algo manipuladores ou passivos, não agimos nem intervimos. Qual considera ser o estilo dominante do diretor?**

É assertivo. Agressivo nunca o vi ser, mas acredito que o faça, não acho que seja uma pessoa que não se imponha. Manipulador não estou a ver e passivo também não. Nunca foi passivo, qualquer situação ele tenta resolver logo.

**- Acha que as pessoas, no geral, reconhecem autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha? Enquanto mãe vê reconhecida essa autoridade?**

Sim.

**- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? Para elogiar, para recompensar, para castigar...**

A minha filha porta-se sempre bem...leva sempre carinhas para casa...

**E nesse caso ele elogia?** Elogia sempre, motiva os miúdos. Quando eu lhe disse que ela teve um problemzinho no início do ano, ele teve mais atento e ia dando feedbacks positivos.

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

**Falando agora da importância que a comunicação assume neste colégio... Acha que a comunicação é importante para o desenvolvimento pessoal e académico das crianças?**

Claro que é, sim.

**Considera que esta é uma área de interesse para os alunos, independentemente da profissão que eles queiram seguir no futuro? A comunicação por vezes está muito associada ao jornalismo, ao design, arte, mas um médico e um professor também têm que saber comunicar. Daí eu perguntar se acha que é importante esta área?**

É muito importante.

**- Este colégio desenvolve atividades que favoreçam a comunicação nas crianças?**

Não posso dizer que desenvolva mais o que outros, não sinto isso. Mas desenvolve, dentro das atividades que eles fazem.

**Nomeadamente atividades desportivas, clube de leitura, biblioteca?**

Ela ainda não tem clube de leitura, mas eles têm leitura de historinhas na sala de aula, depois têm que tentar descrever. Não noto muito mais do que nos outros sítios, é dentro do que é normal.

**Há um projeto que é o Jornalinho, o pré-escolar também intervém nessas atividades. O que é que acha?**

Eu acho engraçado, eles vão às salas de aula, quando há uma atividade diferente, estão lá. Não sei se eles percebem muito bem o que é aquilo, são pequeninos, agem muito naturalmente.

**- Falando de si, enquanto mãe, depois tem a oportunidade de ver em casa as imagens através do Jornalinho. O que é que acha?**

Acho que é bom.

**Gosta de ver a sua filha?**

Gosto, acho que é benéfico para todos os ciclos, não é só para a minha filha, acho que para os mais velhinhos também, para fazer as entrevistas havia uns mais à vontade, acho que lhes faz bem.

**- Acha que o diretor da escola é capaz de motivar as crianças a desenvolverem estilos adequados de comunicação? Saber comunicar com os outros, saber se dirigir?**

Sim.

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

**- Para colmatar esta questão, acha que estas atividades desenvolvidas pelo colégio (clube de leitura, desporto, jornalinho) contribuem fortemente para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças?**

Sim.

**Em que medida?**

Para a formação académica deles e a nível desportivo sempre. Acho que é bom. Leitura só faz bem, quanto mais agente ler melhor. E o jornalinho também... não é preciso só saber ler, também é preciso saber comunicar, também deve saber expor as suas ideias, deve saber estar em determinadas situações, temos que saber comportar, e até mesmo falar com as pessoas, mesmo quando estamos nervosos, tudo isso tem a ver com a comunicação. O Jornalinho ajuda na parte de saber estar, saber expor-se de uma forma correta, não ter vergonha. O facto de os entrevistadores serem os alunos é engraçado.

**- Relativamente à sua relação com o diretor, acha que saber comunicar é uma mais-valia para assegurar uma boa relação com os pais?**

É.

**- E o diretor sabe comunicar?**

Sabe.

## **Anexo 6: transcrição da entrevista ao encarregado de educação (E6)**

### **Dados biográficos:**

**- Que idade tem?**

60 Anos.

**- Quais as suas habilitações académicas?**

5º Ano (equivalente ao atual 9º).

**- Quantos filhos (as) tem neste estabelecimento educativo?**

Um.

**- Que idade tem (têm) o(s) seu(s) filho(s)?**

11 Anos.

**- Que ano frequenta (m) o(s) seu(s) filho(s)?**

4º Ano.

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

**- Qual é a sua relação, enquanto encarregado(a) de educação, com o diretor desta escola?**

É uma relação normal, sem problemas nenhuns. De confiança.

**- Que imagem é que tem do diretor desta escola, enquanto líder?**

Até agora não tenho nada a opor, é bom diretor, até agora não há razões de queixa.

**Acha que é justo?**

Sim, exatamente.

**- Como é que costuma comunicar com o diretor (através de reuniões, sempre que necessita ele está disponível?)**

Comunico com a professora Vera, raramente falo com o diretor.

**Com que frequência costuma comunicar com o diretor?**

Raramente. Normalmente cumprimento na rua ou na escola.

**- Quando fala com o diretor é sempre pessoalmente? Ou por telefone?**

É sempre pessoalmente.

**- Que estratégias são usadas pelo diretor para melhor comunicar com os pais? Acha que ele é comunicativo?**

Ele é bastante comunicativo, anda sempre nos corredores e no pátio, eu vejo-o sempre cá, é fácil de contactá-lo.

**- Relativamente aos alunos, como é a relação do (a) seu (a) filho (a) com o diretor desta escola? (autoridade, respeito)**

Até agora nunca houve problemas, normalíssimo.

**- Que imagem é que o(a) seu(a) filho(a) tem do diretor? Acha que ele é bem disposto?**

É uma boa imagem. O meu filho tem uma boa imagem.

**- Acha que o(a) seu(a) filho(a) lhe reconhece autoridade pelo cargo que desempenha?**

Sim, exatamente. É diretor, tem a sua autoridade. Reconhece.

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

**- Na sua opinião, como é que caracteriza este diretor? Comunicativo, justo, bem disposto?**

É uma pessoa super alegre. O pouco que eu lido com ele... é bem disposto, brincalhão.

**- Acha que ele é um líder democrático, que permite que as pessoas deem a sua opinião ou autoritário?**

Até agora penso que é democrático, não tem nada em contrário.

**- A forma como ele comunica, o seu estilo de comunicar com as pessoas, acha que é assertivo, agressivo, manipulador, passivo?**

Não é agressivo, é uma pessoa normalíssima.

**- Acha que as pessoas no geral lhe reconhecem autoridade por ele ser o diretor?**

Sim, há um certo respeito.

**- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? (elogiar, castigar)**

Que eu saiba castigos não.

**E ele é capaz de elogiar?**

Sim, segundo parece, sim.

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

**- Tratando-se de um colégio que desenvolve muitas atividades como desporto, leitura...acha que a comunicação é uma área importante para o colégio? Saber comunicar... acha que e preocupam com isso aqui no colégio?**

Sim, exatamente.

**E acha que isso é importante para as crianças?**

É importante.

**Que atividades é que o colégio desenvolve para praticar a comunicação? Tem conhecimento de algumas atividades?**

Eles têm o Jornalinho... nas épocas festivas tem sempre atividades também.

**Relativamente ao Jornalinho, está por dentro do projeto?**

Eu vejo por meio do meu facebook, vejo de vez em quando o Jornalinho, geralmente vejo todas as semanas. É uma maneira de comunicar com as crianças, acho interessante.

**Gosta de ver o seu filho na televisão?**

Sim, sim... quando ele aparece. Ele esconde-se mas aparece.

**E ele gosta de participar?**

Sim, ele gosta de participar nas coisas.

**Estas atividades também podem exigir um esforço por parte dos pais, na preparação...**

Enquanto podermos, acho bem.

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

**Acha que estas atividades desenvolvidas pelo colégio (desporto, Jornalinho, Eco escolas) contribui para um melhor desenvolvimento dos alunos?**

Não tenho dúvidas. Todas as atividades que a escola tem, que são muitas, contribuem grandemente para o desenvolvimento das crianças.

**Desenvolvimento tanto a nível pessoal como a nível de resultados escolares?**

Sim, exatamente.

**Relativamente à sua relação com o diretor, acha então que o diretor sabe comunicar bem?**

Sabe comunicar, sabe. É uma pessoa acessível.

---

***APÊNDICES***

---

## Apêndice 1: Guião da entrevista ao diretor da escola (E1)

### Dados biográficos:

- Como é que se chama?
- Que idade tem?
- Quais as suas habilitações académicas?
- Quantos anos de serviço tem?
- Há quantos anos desempenha funções na direção?
- Enquanto líder, que funções desempenha?
- Tem formação em administração educacional?

### Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”

- Qual é a sua relação, enquanto líder, com os restantes elementos **do corpo docente, não docente e técnico?** (autoridade, partilha, confiança, respeito...)
- Que imagem é que acha que eles têm de si enquanto líder?
- Como é que comunica com os elementos do corpo docente e não docente? (reuniões formais, encontros informais).
- Com que frequência ocorre a comunicação com o corpo docente e não docente? (semanalmente, mensalmente, sempre que necessário)
- Que ferramentas de comunicação é que são usadas? (mensagens, e-mail, site da escola, plataforma eletrónica)
- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz? (bom humor, respeito, confiança, elogiar, partilha de estratégias...)
  
- Como é a sua relação com os **alunos?** (autoridade, respeito)
- Que imagem é que acha que eles têm de si enquanto líder/diretor? (um diretor bem disposto, autoritário...)
- Em que circunstâncias é que comunica com os alunos? (reuniões formais, palestras, “só para o castigo”, encontros informais, sempre que se justifique, no corredor).

- Que ferramentas de comunicação é que são usadas na comunicação com os alunos? (mensagens, e-mail, site da escola, comunicação face a face)
- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz? (bom humor, respeito, confiança, elogiar, partilha de estratégias, castigo)
- Acha que os alunos lhe reconhecem autoridade pelo cargo que desempenha? Como é que vê reconhecida essa autoridade? (respeito, medo, confiança).
  
- Como é a sua relação com os **encarregados de educação?**
- Que imagem é que acha que eles têm de si enquanto líder/ diretor?
- Como é que comunica com os encarregados de educação? (reuniões formais, encontros informais).
- Com que frequência ocorre a comunicação com os encarregados de educação? (semanalmente, mensalmente, periodicamente, sempre que necessário)
- Que ferramentas de comunicação é que são usadas na comunicação com os encarregados de educação? (mensagens, e-mail, site da escola, caderneta escolar, telefone)
- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz com os encarregados de educação? (bom humor, respeito, confiança, elogiar, partilha de estratégias, pedir opiniões)

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

- Como é que se descreve enquanto líder?
- Dos vários tipos de líder, democrático, autocrático, laissez-faire, como se caracteriza?
- Dos vários estilos de comunicação (assertivo, agressivo, manipulador, passivo), qual considera ser o seu estilo dominante?
- A seu ver, e de acordo com as funções que desempenha, considera-se mais um professor, um líder, ou um gestor? Porquê?
- Acha que as pessoas lhe reconhecem autoridade pelo cargo que desempenha? Porquê?
- Como é que costuma fazer uso do seu poder? (para recompensar a sua equipa, nomeadamente ao nível informal, com elogios, agradecimentos e encorajamento?)

- Em caso de ocorrerem situações problemáticas, urgentes ou não urgentes, como atua para resolver as mesmas? (ex: indisciplina de algum aluno, insatisfação com encarregados de educação, falta de pessoal)
- O que é que, a seu ver, é mais difícil enquanto líder de uma escola?
- O que é que pensa ser mais compensador ou mais gratificante?

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

- No seu entender e de acordo com o Projeto Educativo deste estabelecimento educativo, que importância tem a comunicação para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos?
- A comunicação está em tudo o que fazemos na vida. Considera que esta é uma área de interesse para os alunos, independentemente do percurso académico e profissional que pretendam seguir?
- Enquanto diretor, toma atitudes e organiza atividades que favoreçam a comunicação?
- Que atividades são desenvolvidas pela direção e pelo colégio em geral, com o objetivo de desenvolver as capacidades comunicacionais das crianças? (clube de leitura, jornalinho...)
- Sei que o Colégio “coabita” no mesmo edifício com a televisão de um clube desportivo, com o qual tem uma parceria, essa poderá ser uma mais valia? Em que medida?
- Com que frequência são desenvolvidas essas atividades?
- Como é que os alunos reagem às atividades comunicacionais desenvolvidas? (gostam, não gostam)
- Estas atividades exigem um esforço extra por parte dos professores? Como é que eles reagem a essas mesmas atividades?
- Como é que os encarregados de educação reagem a essas atividades?
- Uma vez que as crianças se modelam pela conduta dos mais velhos, acha que o seu estilo de comunicação as pode influenciar?

- Enquanto diretor, acha que é capaz de motivar as crianças a desenvolverem estilos adequados de comunicação?

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

- Acha que as atividades comunicacionais desenvolvidas contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? Em que medida?

- Acha que essas atividades contribuem também para uma maior eficácia das relações pessoais entre os alunos? Em que medida?

- Relativamente aos adultos (corpo docente e não docente), acha que saber comunicar é uma mais-valia no sentido de assegurar um bom ambiente de trabalho e uma maior eficácia entre as relações humanas?

- Na sua perspetiva, existe uma relação entre liderança e comunicação?

- A seu ver, acha que consegue comunicar eficazmente com a comunidade educativa?

- O conceito de inteligência emocional tem vindo a ganhar cada vez mais importância em liderança, no sentido de que, mais do que a gestão de sistemas, um bom líder tem que saber lidar com as suas emoções e com as emoções dos que o rodeiam. Acha que a comunicação poderá ajudar nesse sentido? Porquê?

## **Apêndice 2: Guião da entrevista aos professores (E2 e E3)**

### **Dados biográficos:**

- Como é que se chama?
- Que idade tem?
- Quais as suas habilitações académicas?
- Quantos anos de serviço tem?

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

- Qual é a sua relação, enquanto professor(a), com os restantes elementos **do corpo docente, não docente e técnico?** (autoridade, partilha, confiança, respeito...)
- Qual é a sua relação com o diretor da escola? (autoridade, partilha, confiança, respeito)
- Que imagem é que tem do diretor da escola? (autoritário, bem disposto, justo, injusto)
- Como é que costuma comunicar com o diretor da escola? (reuniões formais, encontros informais)
- Com que frequência ocorre a comunicação com o diretor da escola? (semanalmente, mensalmente, sempre que necessário)
- Que ferramentas de comunicação é que são usadas na comunicação com o diretor? (mensagens, e-mail, site da escola, plataforma eletrónica)
- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz com o diretor e com os colegas? (bom humor, respeito, confiança, elogiar, partilha de estratégias...)

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

- Como é que descreve o diretor da escola, enquanto líder?
- Dos vários tipos de líder, democrático, autocrático, laissez-faire, qual caracteriza mais o diretor desta escola?

- Dos vários estilos de comunicação (assertivo, agressivo, manipulador, passivo), qual considera ser o estilo dominante do diretor da escola? Porquê?
- Acha que as pessoas reconhecem autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha? Porquê?
- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? (para recompensar a sua equipa, nomeadamente ao nível informal, com elogios, agradecimentos e encorajamento?)

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

- A seu entender e de acordo com o Projeto Educativo deste estabelecimento educativo, que importância tem a comunicação para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos?
- A comunicação está em tudo o que fazemos na vida. Considera que esta é uma área de interesse para os alunos, independentemente do percurso académico e profissional que pretendam seguir?
- O diretor desta escola toma atitudes e organiza atividades que favoreçam a comunicação?
- Que atividades são desenvolvidas pela direção, pelo colégio em geral e por si, enquanto professor(a), com o objetivo de desenvolver as capacidades comunicacionais das crianças? (clube de leitura, jornalinho...)
- Sei que o Colégio “coabita” no mesmo edifício com a televisão de um clube desportivo, com o qual tem uma parceria, essa poderá ser uma mais valia? Em que medida?
- Com que frequência são desenvolvidas essas atividades?
- Como é que os alunos reagem às atividades comunicacionais desenvolvidas? (gostam, não gostam)
- Estas atividades exigem um esforço extra por parte dos professores? Enquanto docente, como é que reage a essas mesmas atividades?
- Como é que os encarregados de educação reagem a essas atividades?

- Uma vez que as crianças se modelam pela conduta dos mais velhos, acha que o seu estilo de comunicação e o do diretor as pode influenciar?
- Acha que o diretor é capaz de motivar as crianças a desenvolverem estilos adequados de comunicação?

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

- Acha que as atividades comunicacionais desenvolvidas contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? Em que medida?
- Acha que essas atividades contribuem também para uma maior eficácia das relações pessoais entre os alunos? Em que medida? (torna-los mais desinibidos, tolerantes)
- Relativamente aos adultos (corpo docente e não docente), acha que saber comunicar é uma mais-valia no sentido de assegurar um bom ambiente de trabalho e uma maior eficácia entre as relações humanas?
- A seu ver, existe uma relação entre liderança e comunicação na escola? Em que medida?
- Acha que o líder tem que saber comunicar?
- A seu ver, o diretor desta escola sabe comunicar com o corpo docente, alunos e encarregados de educação?
- O conceito de inteligência emocional tem vindo a ganhar cada vez mais importância em liderança, no sentido de que, mais do que saber gerir sistemas, um líder tem que saber lidar com as suas emoções e com as emoções dos que o rodeiam. Acha que a comunicação poderá ajudar nesse sentido? Porquê?
- No caso prático desta escola, acha que a comunicação é uma aliada da liderança para garantir o bom funcionamento entre colegas e diretor?

### **Apêndice 3: Guião da entrevista ao corpo não docente (E4)**

#### **Dados biográficos:**

- Como é que se chama?
- Que idade tem?
- Quais as suas habilitações académicas?
- Quantos anos de serviço tem?

**Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

- Qual é a sua relação com os restantes elementos **do corpo docente, não docente e técnico?** (autoridade, partilha, confiança, respeito...)
- Qual é a sua relação com o diretor da escola? (autoridade, partilha, confiança, respeito)
- Que imagem é que tem do diretor da escola? (autoritário, bem disposto, justo, injusto)
- Como é que costuma comunicar com o diretor da escola? (reuniões formais, encontros informais)
- Com que frequência ocorre a comunicação com o diretor da escola? (semanalmente, mensalmente, sempre que necessário)
- Que ferramentas de comunicação é que são usadas na comunicação com o diretor? (mensagens, e-mail, site da escola, plataforma eletrónica)
- Que estratégias utiliza para garantir uma comunicação mais eficaz com o diretor e com os colegas? (bom humor, respeito, confiança, elogiar, partilha de estratégias...)

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

- Como é que descreve o diretor da escola, enquanto líder?
- Dos vários tipos de líder, democrático, autocrático, laissez-faire, qual caracteriza mais o diretor desta escola?

- Dos vários estilos de comunicação (assertivo, agressivo, manipulador, passivo), qual considera ser o estilo dominante do diretor da escola? Porquê?
- Acha que as pessoas reconhecem autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha? Porquê?
- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? (para recompensar a sua equipa, nomeadamente ao nível informal, com elogios, agradecimentos e encorajamento?)

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

- A seu entender e de acordo com o Projeto Educativo deste estabelecimento educativo, que importância tem a comunicação para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos?
- A comunicação está em tudo o que fazemos na vida. Considera que esta é uma área de interesse para os alunos, independentemente do percurso académico e profissional que pretendam seguir?
- O diretor desta escola toma atitudes e organiza atividades que favoreçam a comunicação?
- Que atividades são desenvolvidas pela direção, pelo colégio em geral, com o objetivo de desenvolver as capacidades comunicacionais das crianças? (clube de leitura, jornalinho...)
- Sei que o Colégio “coabita” no mesmo edifício com a televisão de um clube desportivo, com o qual tem uma parceria, essa poderá ser uma mais valia? Em que medida?
- Como é que os alunos reagem às atividades comunicacionais desenvolvidas? (gostam, não gostam)
- Como é que os encarregados de educação reagem a essas atividades?
- Uma vez que as crianças se modelam pela conduta dos mais velhos, acha que o seu estilo de comunicação e o do diretor as pode influenciar?

- Acha que o diretor é capaz de motivar as crianças a desenvolverem estilos adequados de comunicação?

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

- Acha que as atividades comunicacionais desenvolvidas contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? Em que medida?

- Acha que essas atividades contribuem também para uma maior eficácia das relações pessoais entre os alunos? Em que medida? (torna-los mais desinibidos, tolerantes)

- Relativamente aos adultos (corpo docente e não docente), acha que saber comunicar é uma mais-valia no sentido de assegurar um bom ambiente de trabalho e uma maior eficácia entre as relações humanas?

- Acha que o líder tem que saber comunicar?

- A seu ver, o diretor desta escola sabe comunicar com o corpo docente, alunos e encarregados de educação?

- O conceito de inteligência emocional tem vindo a ganhar cada vez mais importância em liderança, no sentido de que, mais do que saber gerir sistemas, um líder tem que saber lidar com as suas emoções e com as emoções dos que o rodeiam. Acha que a comunicação poderá ajudar nesse sentido? Porquê?

- No caso prático desta escola, acha que a comunicação é uma aliada da liderança para garantir o bom funcionamento entre colegas e diretor?

## **Apêndice 4: Guião da entrevista ao encarregado de educação (E5 e E6)**

### **Dados biográficos:**

- Que idade tem?
- Quais as suas habilitações académicas?

### **Questão de investigação nº 2: “De que forma e através de que ferramentas é que o diretor de escola comunica com os elementos do corpo docente, não docente, alunos e encarregados de educação?”**

- Qual é a sua relação, enquanto encarregado(a) de educação, com o diretor desta escola? (partilha, confiança, respeito...)
- Que imagem é que tem do diretor desta escola, enquanto líder? (honesto, justo, democrático)
- Como é que costuma comunicar com o diretor desta escola (reuniões formais, encontros informais).
- Com que frequência ocorre a comunicação com o diretor da escola? (semanalmente, mensalmente, sempre que necessário)
- Que ferramentas de comunicação é que são usadas na comunicação com o diretor? (mensagens, e-mail, site da escola, plataforma eletrónica)
- Que estratégias são usadas pelo diretor para garantir uma comunicação mais eficaz? (bom humor, respeito, confiança, elogiar, partilha de estratégias...)
- Relativamente aos alunos, como é a relação do seu filho com o diretor desta escola? (autoridade, respeito)
- Que imagem é que o seu filho tem do diretor?
- Acha que o(a) seu(a) filho(a) lhe reconhece autoridade pelo cargo que desempenha?
- Como é que vê reconhecida essa autoridade? (respeito, medo, confiança).

**Questão de investigação nº1 - “Qual o estilo de liderança e de comunicação do diretor da escola em estudo?”**

- Como é que descreve o diretor desta escola?
- Dos vários tipos de líder, democrático, autocrático, laissez-faire, como caracteriza o diretor desta escola?
- Dos vários estilos de comunicação (assertivo, agressivo, manipulador, passivo), qual considera ser o estilo dominante do diretor desta escola?
- Acha que as pessoas reconhecem autoridade ao diretor pelo cargo que ele desempenha? Porquê?
- Como é que o diretor costuma fazer uso do seu poder? (elogios, agradecimentos e encorajamento)

**Questão de investigação nº3 – “Que atividades são desenvolvidas pelo diretor da escola com vista a favorecer a comunicação dos alunos, como parte integrante do projeto educativo desse estabelecimento educativo?”**

- A seu entender, que importância tem a comunicação para o desenvolvimento pessoal e académico dos alunos?
- A comunicação está em tudo o que fazemos na vida. Considera que esta é uma área de interesse para os alunos, independentemente do percurso académico e profissional que pretendam seguir?
- Este colégio desenvolve atividades que favoreçam a comunicação nas crianças?
- Que atividades são desenvolvidas pela direção e pelo colégio em geral, com o objetivo de desenvolver as capacidades comunicacionais das crianças? (clube de leitura, jornalinho...)
- Sei que o Colégio “coabita” no mesmo edifício com a televisão de um clube desportivo, com o qual tem uma parceria, essa poderá ser uma mais valia? Em que medida?
- Com que frequência são desenvolvidas essas atividades?
- Como é que o(a) seu(a) filho(a) reage às atividades comunicacionais desenvolvidas? (gosta, não gosta)

- Estas atividades exigem um esforço extra por parte dos encarregados de educação? (na preparação, assistência, etc)
- Como é que reage a essas mesmas atividades?
- Acha que o diretor é capaz de motivar as crianças a desenvolverem estilos adequados de comunicação?

**Questão de investigação nº4 – “Como é que as formas de comunicação e direção existentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças e para a eficácia das relações pessoais e profissionais no contexto escolar?”**

- Acha que as atividades comunicacionais desenvolvidas contribuem para o desenvolvimento pessoal e escolar das crianças? Em que medida?
- Acha que essas atividades contribuem também para uma maior eficácia das relações pessoais entre os alunos? Em que medida?
- Relativamente à sua relação com o diretor, acha que saber comunicar é uma mais-valia no sentido de assegurar um ambiente cordial com os pais e encarregados de educação?
- A seu ver, o diretor desta escola saber comunicar?

### **Apêndice 5: Pedido de autorização para realização de entrevista ao diretor**

Exmo.(a) Senhor(a):

Eu, Ana Carolina Martins Silva, atualmente a frequentar o 2º ano do mestrado em Ciências da Educação: Administração Educacional, na Universidade da Madeira, venho por este meio pedir o vosso consentimento para a realização de uma entrevista.

O objetivo da mesma prende-se com a necessidade de analisar a relação entre a comunicação e a liderança no contexto escolar, assim como a sua relevância no desenvolvimento pessoal e académico dos alunos e no relacionamento entre a direção escolar e o corpo docente, não docente, discentes e encarregados de educação.

Os dados recolhidos da referida entrevista são confidenciais e irão constar na minha dissertação de mestrado de forma anónima.

Atenciosamente,

Com os melhores cumprimentos,

---

(Ana Carolina Martins Silva)

---

(Preencher, por favor, no espaço indicado)

Eu, \_\_\_\_\_, diretor(a) do estabelecimento educativo do 1º ciclo do ensino básico da Região Autónoma da Madeira, declaro que autorizo ser entrevistado(a) no âmbito da investigação integrada na referida dissertação de mestrado.

Mais informo que autorizo a divulgação dos dados resultantes da referida entrevista, de forma anónima.

O(a) diretor(a) do estabelecimento educativo

---

## **Apêndice 6: Pedido de autorização para realização de entrevista aos professores**

Exmo.(a) Senhor(a):

Eu, Ana Carolina Martins Silva, atualmente a frequentar o 2º ano do mestrado em Ciências da Educação: Administração Educacional, na Universidade da Madeira, venho por este meio pedir o vosso consentimento para a realização de uma entrevista.

O objetivo da mesma prende-se com a necessidade de analisar a relação entre a comunicação e a liderança no contexto escolar, assim como a sua relevância no desenvolvimento pessoal e académico dos alunos e no relacionamento entre a direção escolar e o corpo docente, não docente, discentes e encarregados de educação.

Os dados recolhidos da referida entrevista são confidenciais e irão constar na minha dissertação de mestrado de forma anónima.

Atenciosamente,

Com os melhores cumprimentos,

---

(Ana Carolina Martins Silva)

---

(Preencher, por favor, no espaço indicado)

Eu, \_\_\_\_\_, professor(a) do 1º ciclo do ensino básico em escola da Região Autónoma da Madeira, declaro que autorizo ser entrevistado(a) no âmbito da investigação integrada na referida dissertação de mestrado.

Mais informo que autorizo a divulgação dos dados resultantes da referida entrevista, de forma anónima.

O(a) professor(a):

---

## **Apêndice 7: Pedido de autorização p/ realização de entrevista corpo não docente**

Exmo.(a) Senhor(a):

Eu, Ana Carolina Martins Silva, atualmente a frequentar o 2º ano do mestrado em Ciências da Educação: Administração Educacional, na Universidade da Madeira, venho por este meio pedir o vosso consentimento para a realização de uma entrevista.

O objetivo da mesma prende-se com a necessidade de analisar a relação entre a comunicação e a liderança no contexto escolar, assim como a sua relevância no desenvolvimento pessoal e académico dos alunos e no relacionamento entre a direção escolar e o corpo docente, não docente, discentes e encarregados de educação.

Os dados recolhidos da referida entrevista são confidenciais e irão constar na minha dissertação de mestrado de forma anónima.

Atenciosamente,

Com os melhores cumprimentos,

---

(Ana Carolina Martins Silva)

---

(Preencher, por favor, no espaço indicado)

Eu, \_\_\_\_\_, auxiliar de ação educativa em estabelecimento educativo do 1º ciclo do ensino básico da Região Autónoma da Madeira, declaro que autorizo ser entrevistado(a) no âmbito da investigação integrada na referida dissertação de mestrado.

Mais informo que autorizo a divulgação dos dados resultantes da referida entrevista, de forma anónima.

O(a) auxiliar de ação educativa

---

## **Apêndice 8: Pedido de autorização p/ realização de entrevista aos encarregados de educação**

Exmo.(a) Senhor(a):

Eu, Ana Carolina Martins Silva, atualmente a frequentar o 2º ano do mestrado em Ciências da Educação: Administração Educacional, na Universidade da Madeira, venho por este meio pedir o vosso consentimento para a realização de uma entrevista.

O objetivo da mesma prende-se com a necessidade de analisar a relação entre a comunicação e a liderança no contexto escolar, assim como a sua relevância no desenvolvimento pessoal e académico dos alunos e no relacionamento entre a direção escolar e o corpo docente, não docente, discentes e encarregados de educação.

Os dados recolhidos da referida entrevista são confidenciais e irão constar na minha dissertação de mestrado de forma anónima.

Atenciosamente,

Com os melhores cumprimentos,

---

(Ana Carolina Martins Silva)

---

(Preencher, por favor, no espaço indicado)

Eu, \_\_\_\_\_, encarregado(a) de educação, declaro que autorizo ser entrevistado(a) no âmbito da investigação integrada na referida dissertação de mestrado.

Mais informo que autorizo a divulgação dos dados resultantes da referida entrevista, de forma anónima.

O(a) encarregado(a) de educação:



UNIVERSIDADE da MADEIRA

Faculdade de Ciências Sociais

Departamento de Ciências da Educação

## **Apêndice 9: Pedido de autorização para realização do estudo**

Exmo. Sr. Diretor

Assunto: Pedido de consentimento para concretização de investigação

Funchal, 5 de fevereiro de 2016

Eu, Ana Carolina Martins Silva, venho por este meio requerer a cooperação do vosso prestigiado estabelecimento educativo, com vista à recolha de dados para fins de investigação académica.

O estudo será incorporado na dissertação referente ao Mestrado em Ciências da Educação: Administração Educacional, da Universidade da Madeira, sob a orientação do Professor Doutor António Bento.

As informações recolhidas são confidenciais. Deste modo, os dados serão divulgados mas os participantes e o estabelecimento educativo não serão identificados. Do mesmo modo, a investigação será feita de acordo com o normal funcionamento da instituição, de modo a não perturbar professores e alunos.

O objetivo principal desta investigação prende-se com a necessidade de analisar a relação entre a comunicação e a liderança no contexto escolar, assim como a sua relevância no desenvolvimento pessoal e académico dos alunos e no relacionamento entre a direção escolar e o corpo docente, não docente, discentes e encarregados de educação.

Para tal, o estudo fará uso, essencialmente, de três principais instrumentos de recolha de dados: a entrevista semiestruturada a alguns intervenientes na prática educativa; a análise documental do portal eletrónico e do Projeto Educativo do estabelecimento educativo e a observação não participante.

Com os melhores cumprimentos,

Carolina Martins