



PAULA **FRASSINETTI**  
Escola Superior de Educação

## **Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica**

# **As estruturas intermédias de gestão e supervisão: um estudo exploratório**

Projeto de investigação/intervenção apresentado à Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, no âmbito da Pós-Graduação de Supervisão Pedagógica

Ana Rita dos Santos Dias Borges Moura

**Orientadora:** Doutora Daniela Alexandra Ramos Gonçalves

Porto  
julho, 2021

## RESUMO

O presente trabalho, realizado no âmbito da Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica, aborda as temáticas da liderança e supervisão pedagógica nas organizações escolares.

Deste modo, com este projeto de investigação pretende-se compreender de que forma o líder e as lideranças intermédias podem influenciar o trabalho em equipa e que relação pode ser estabelecida entre o exercício da liderança e a qualidade educativa de uma instituição. Para tal, foi apurada a perceção que os educadores e os professores do 1.º Ciclo do Ensino Básico de uma instituição, localizada na cidade do Porto, sobre a relação liderança/líder/qualidade educativa.

Metodologicamente, a análise documental e o *focus group* foram as técnicas de recolha de dados utilizadas para a recolha e a análise de conteúdo para o tratamento, não esquecendo de enfatizar todos os procedimentos adotados. Da análise dos dados, resultou uma proposta de melhoria e um ciclo supervisivo a aplicar, tendo em conta a realidade estudada, beneficiando, desde modo, a possibilidade/ oportunidade de criar um projeto em prol de melhoria e novas aprendizagens, a fim de (re)configurar a realidade educativa da instituição

**PALAVRAS-CHAVE:** líder, liderança, ciclo supervisivo, colaboração, mudança.

## ABSTRACT

The present research project, carried out in the scope of the Post-Graduate Course in Pedagogical Supervision, intends to study the leadership and pedagogical supervision in school organisations.

Thus, with this project aim to understand how the leader and intermediate leaders can influence team work and what relationship can be established between the exercise of leadership and the education quality of an institution. In order to achieve the objective, was investigated the perception that educators and teachers of the 1st Cycle of Basic Education of an institution have, located in the city of Porto, regarding the relationship between leadership, leader and educational quality.

Methodologically, document analysis and *focus group* were the data collection techniques used for the collection and analysis of content, not forgetting to emphasise all the procedures adopted. The data analysis resulted in a proposal for improvement and a supervisory cycle to be applied, taking into account the studied reality, thus benefiting the possibility/opportunity to create a project in favour of improvement and new learning, in order to (re)configure the educational reality of the institution.

# ÍNDICE

RESUMO .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE.....	4
INTRODUÇÃO.....	1
I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1. Liderança.....	3
2. Estilos de liderança.....	4
3. A liderança em contexto escolar .....	6
4. O líder.....	8
5. As lideranças intermédias.....	10
5.1. O papel dos líderes intermédios no trabalho em equipa.....	11
II- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	12
1. Metodologia e objetivos de investigação .....	12
1.1. Apresentação do contexto.....	16
1.2. Apresentação e discussão dos resultados do Focus Group.....	17
1.3. Proposta de melhoria .....	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Quadro de referentes .....	17
Tabela 2: Funções do coordenador, segundo a perspectiva dos participantes .....	22
Tabela 3: Opinião dos participantes .....	23
Tabela 4: Ação de melhoria I .....	25
Tabela 5: Ação de melhoria II .....	25
Tabela 6: Ação de melhoria III .....	26
Tabela 7: Encontro pré-observação .....	28

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: 4 estilos de liderança - o Modelo de Liderança Situacional II.....	5
Figura 2: O Modelo de Liderança Situacional II.....	6
Figura 3: Ciclo de Supervisão .....	27

# INTRODUÇÃO

A qualidade do ensino, o sucesso da aprendizagem dos alunos, o rigor e o empenho, as dinâmicas de uma organização escolar são assumidas como fatores importantes para o sucesso educativo de uma instituição. Todos eles implicam lideranças estratégicas que podem ser um fator importante na qualidade educativa das escolas, no que concerne ao desenvolvimento do sucesso escolar dos alunos, na qualidade das organizações pedagógicas e na resposta pronta aos desafios crescentes que são colocados diariamente. Os profissionais da educação são confrontados com algumas problemáticas que suscitaram interesse em explorar: problemáticas sobre a organização escolar, a liderança escolar, mas mais precisamente com as estruturas intermédias de gestão, como um motor no desenvolvimento, as funções da supervisão pedagógica e do trabalho de um supervisor em contexto escolar. Portanto, a liderança assume, nas organizações escolares, uma dimensão muito relevante e é responsável por “fazer com que os outros alterem voluntariamente os seus modos de trabalhar tendo em vista a construção e o desenvolvimento de projetos comuns” (Alves, 1999, p. 25), é uma variável central para a implementação bem-sucedida de processos de inovação pedagógica nas organizações escolares. O objeto de estudo desta investigação assenta na liderança escolar, mais precisamente nas estruturas intermédias de gestão, como um motor de desenvolvimento das organizações escolares.

Com este projeto de investigação pretende-se compreender de que forma o líder e as lideranças intermédias podem influenciar o trabalho em equipa e que relação pode ser estabelecida entre o exercício da liderança e a qualidade educativa de uma instituição. A partir destas inquietudes, definiram-se os seguintes objetivos condutores da presente investigação: aprofundar o conceito de liderança e diferentes estilos; compreender de que forma o líder pode influenciar o trabalho em equipa; auscultar um grupo de docentes sobre o modo como as lideranças intermédias podem influenciar o trabalho em equipa; apresentar a perceção de um grupo de docentes sobre a relação liderança/líder/qualidade educativa; apresentar uma proposta organizacional/pedagógica promotora do trabalho cooperativo/colaborativo numa instituição; definir ações de melhoria.

Num primeiro momento realizou-se uma abordagem sobre liderança: sua definição, estilos e a liderança em contexto escolar. Seguidamente, evidenciou-se a figura do líder dentro da organização e enfatizou-se o papel das lideranças intermédias como elementos estratégicos na qualidade educativa de uma instituição e o seu papel no trabalho de uma equipa.

No enquadramento metodológico definiram-se as opções metodológicas para esta investigação, a análise documental e o *focus group* foram as técnicas de recolha de dados utilizadas para a recolha e a análise de conteúdo para o tratamento, não esquecendo de enfatizar todos os procedimentos adotados. Da análise dos dados, resultou uma proposta de melhoria e um ciclo supervisivo a aplicar, tendo em conta a realidade estudada, beneficiando, desde modo, a possibilidade/ oportunidade de criar um projeto em prol de melhoria e novas aprendizagens, a fim de (re)configurar a realidade educativa da instituição.



# I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1. Liderança

Em virtude dos grandes desafios permanentes, as escolas são, por vezes, confrontadas com dificuldades em dar respostas às solicitações e aos problemas do dia a dia. Estes desafios implicam lideranças estratégicas que poderão ser um fator fulcral na qualidade educativa das escolas. É neste sentido que se pretende investigar em que medida a liderança pode influenciar a equipa educativa, contribuindo para a qualidade organizativa e o sucesso educativo. Yukl (1998, apud Pereira, 2004, p.6) avança com uma definição bem ampla e complexa sobre liderança:

“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 os 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.”

Para Estanqueiro (2011, p.95), “liderança é o processo de influenciar pessoas, para que realizem uma tarefa ou atinjam um objetivo, em determinada situação.” Para Pelletier (1999), <sup>1</sup>“a liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos.” Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária (Lourenço, 2000). A maioria das definições de liderança parte da suposição comum que os líderes influenciam a tarefa dos subordinados, bem como os seus comportamentos sociais (Yukl 1992 apud Pereira, 2004, p.7). É importante assumir uma estrutura organizacional, meios humanos e materiais, capazes de cumprir com os requisitos para o sucesso educativo. Estes meios humanos devem ser dotados de inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, equilíbrio emocional, adaptabilidade a novas situações, intuição, atenção para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e perseverança no enfrentamento dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder (Pereira 2004). A liderança é, portanto, baseada num trabalho que envolve

---

<sup>1</sup> <https://www.studocu.com/pt/document/universidade-do-minho/principios-de-comportamento-organizacional/resumos/teorica-resumo-da-teoria/2042863/view> (última consulta em 07/12/20, às 20h16)

cooperação entre todos os elementos de uma equipa, onde todos devem partilhar um objetivo comum. É através do trabalho colaborativo que se identifica quem tem perfil para liderar um grupo ou situações. Cada líder tem o seu perfil, pois as pessoas são dotadas com características e personalidades diferentes.

A liderança é, portanto, um ato de influenciar e de motivar a equipa. “A liderança não é algo que se faz aos outros, mas algo que se faz com os outros” (Blanchard, 2010, p.92). A satisfação dos liderados depende muito do líder que tem o papel fundamental de identificar as necessidades dos seus liderados e ajudá-los a crescer.

## **2. Estilos de liderança**

Em relação aos estilos de liderança, Kurt Lewin, Lippitt e White, apresentam, de acordo com os seus trabalhos, alguns tipos: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática (Batista & Weber, 2012).

Na liderança autocrática é adotada uma postura autoritária e centralizadora perante uma equipa. As decisões são tomadas pelo líder. De acordo com Ramos (2012, p. 38), na liderança autoritária, os gestores tomam praticamente todas as decisões por si mesmo.

O líder liberal parte do pressuposto que a equipa possui um nível de maturidade capaz de se organizar autonomamente. Neste tipo de liderança, o líder adota uma postura mais omissiva, no entanto, conta com a capacidade de autogestão da equipa; possui responsabilidades, como a organização, delegação de tarefas e a motivação do grupo.

Na liderança democrática, os líderes trabalham em equipa e são incentivadores e motivadores. Procuram, deste modo, estimular bons relacionamentos e a comunicação com o grupo.

Estanqueiro destaca dois estilos mais eficazes, o estilo diretivo e o estilo participativo (ou democrático). No primeiro, “(...) o líder centraliza a comunicação. Toma as decisões sozinho, mas dispõe-se a explicá-las ao grupo, sempre que necessário para motivar as pessoas. Diz claramente o que fazer, como fazer e quando fazer” (Estanqueiro, 2011, p.96). No segundo estilo, “o líder descentraliza a comunicação. Solicita e valoriza a participação do grupo na tomada de decisões, de acordo com a competência das pessoas” (Idem).

As Teorias Situacionais ou Contingenciais defendem não existir um único estilo de liderança eficaz para todas as situações. Na liderança situacional são levados em consideração níveis de maturidade e desenvolvimento pessoal. Os líderes são capazes

de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adaptar o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um.

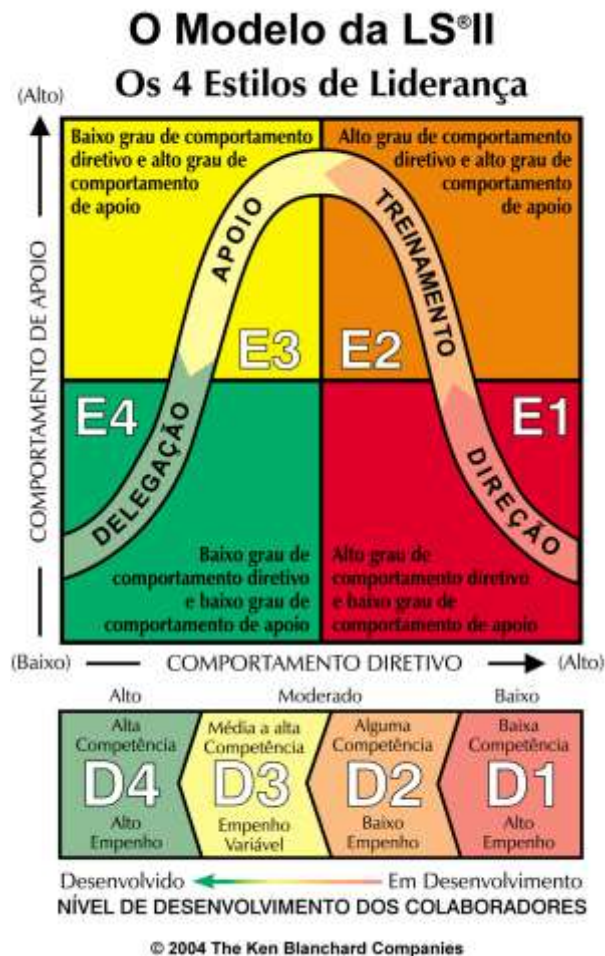


Figura 1: 4 estilos de liderança - o Modelo de Liderança Situacional II <sup>2</sup>

Assim, são considerados quatro estilos de liderança: “direção”, representado na figura por E1; “treinamento”, E2; “apoio”, E3 e “delegação” designado por E4. Tal como quatro níveis de desenvolvimento de liderados: “principiante entusiasta”, representado por D1; “aprendiz desiludido”, D2; “executante capaz, mas cauteloso”, D3 e “realizador autónomo”, D4.

<sup>2</sup> <https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html> (última consulta em 02/06/2021, às 18h21)

Executante			Comportamento do líder			
	Competência	Compromisso		Direção	Apoio	
D1 Principiante entusiasta	Pouca	Elevado	S1 Direção	Alto (líder decide)	Baixo	O líder dá instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitoriza de perto.
D2 Aprendiz desiludido	Pouca a alguma	Baixo	S2 Treino	Alto (líder decide)	Alto	O líder continua a decidir e a monitorizar mas explica decisões, aconselha, dá oportunidade para sugestões e questões do executante. Procura ativamente oportunidades para elogiar.
D3 Executante capaz mas cauteloso	Moderada a elevada	Variável	S3 Apoio	Baixo (executante decide)	Alto	O líder partilha ideias, promove o pensamento crítico e tomada de decisão através de perguntas, ajudando o executante a encontrar as suas próprias soluções. Encoraja a apoiar.
D4 Realizador Autónomo	Elevada	Elevado	S4 Delegação	Baixo (executante decide)	Baixo	O líder passa a responsabilidade de decisões e implementação. Permite que o executante atue de forma independente. Reconhece o desempenho, facilita recursos e desafia-o.

Figura 2: O Modelo de Liderança Situacional II <sup>3</sup>

Ao “principiante entusiasta”, caracterizado por pouca competência e compromisso elevado”, deve associar-se uma liderança de “direcção”; ao “aprendiz desiludido”, aquele que evidencia pouca competência e baixo compromisso, um estilo “coaching” permitir-lhe-á ganhar confiança e força de vontade para ultrapassar dificuldades e aumentar o compromisso com a sua atividade; ao “executante capaz mas cauteloso” numa liderança de “apoio”, é um líder que ouve as suas preocupações, elogia o bom desempenho e utiliza um feedback positivo, proporciona a este colaborador a construção das suas próprias soluções, por fim ao liderado “realizador autónomo” uma liderança de “delegação”, esta contribuirá para que o mesmo continue a tomar decisões acertadas, faça a gestão eficaz do seu próprio percurso, continue com um compromisso significativo e concretize um elevado nível de desempenho profissional.

Não existe um tipo de liderança ideal que funcione em qualquer situação. O líder deve ser capaz de implementar o estilo que melhor se adequa à sua instituição e à sua equipa. Por isso, para desenvolver as suas habilidades de liderança, deve procurar agregar à sua atividade o melhor de cada estilo, com competências diversas.

### 3. A liderança em contexto escolar

Formosinho (1985, p.5) considera a escola como “organização específica de educação formal, caracterizada pela sistematicidade, sequencialidade, contacto pessoal direto e prolongado, certificando os saberes que proporciona através de um título ou grau”,

<sup>3</sup> <https://www.objetivoluva.com/lideranca-situacional/> (última consulta em 02/06/2021, às 18h31)

sendo-lhe implícita a atribuição de finalidades e funções muito concretas que claramente ajudam a distingui-las de outro tipo de organizações. O objetivo principal da escola é a função de educação que visa, por um lado a realização pessoal do educando e, por outro, a sua realização social e comunitária.

Atualmente e, de acordo com a autonomia concedida às escolas, esta deve esforçar-se por adequar as suas finalidades e funções conforme os grandes desafios, as dificuldades e realidades de cada comunidade local, otimizando os seus próprios modos de funcionar que poderão conduzir à qualidade e sucesso educativo.

Chiavenato (2002, p.439) defende que o desenvolvimento de qualquer organização depende da “flexibilidade e capacidade para se defrontar com um grande número de novos problemas”. Estas terão de ser geridas com a máxima eficácia, de modo a conseguirem dar respostas adequadas e eficientes. Deste modo, é fundamental o papel das lideranças para ajudar as escolas a encontrar os melhores caminhos a seguir, no sentido do sucesso.

Trigo e Costa (2008, p.562) referem que, “nas organizações educativas, a liderança tem vindo a assumir um papel de crescente relevo e a ser apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de as tornar mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade.”

Segundo Chiavenato (2002, p.142), “uma organização somente existe quando ocorrem conjuntamente três condições: interação entre duas ou mais pessoas, desejo e disposição para a cooperação e finalidade de alcançar um objetivo comum.” Os objetivos são mais facilmente alcançados se houver delegação de tarefas, isto é, pessoas diferentes fazerem tarefas diferentes, mas sempre de forma coordenada e articulada. Castro (1994, p.137) refere que “gerir, hoje, uma escola com autonomia representa gerir interdependências, gerir o imprevisível, tarefa assaz completa no mundo heterogéneo e diversificado da actual escola de massas.” É neste sentido que é fundamental o papel das lideranças para ajudar a encaminhar as escolas rumo ao sucesso.

Existem três tipos de liderança, estabelecidas por Blase (1995): a liderança normativo-instrumental, a liderança facilitadora e a liderança emancipadora ou democrática (apud Pereira,2013:37). Na liderança normativo-instrumental, a direção traça objetivos e influencia os professores a implementá-los. Não os envolve na tomada de decisões e autonomia. Na Liderança Facilitadora, os docentes procuram envolver-se e a participar nas tomadas de decisões. Por último, a Liderança Emancipadora ou Democrática

pretende a participação, a igualdade e justiça entre colegas, através da cooperação, liberdade, reflexão e aceitação.

Lança (2012, p.78) é da opinião que não existe apenas o modelo, mas sim os modelos, “não há um modelo de líder, existem vários padrões (...) há o que melhor se adapta à equipa e que a equipa melhor se adapte ao seu líder. (...) não é concebível não haver hierarquia nas organizações e nas equipas de trabalho.”

Ora, um líder deve ajustar o seu comportamento e selecionar o estilo de liderança de acordo com o meio onde se encontra inserido, de acordo com o grupo de trabalho, dos objetivos e das tarefas que deve cumprir.

Este estudo centra-se na figura do líder, figura principal do órgão de administração e gestão de uma escola. Esta figura é o responsável por provocar igualmente nos outros, condições para o desenvolvimento de capacidades necessárias ao exercício de formas diferentes de liderança úteis e eficazes ao crescimento da organização educativa. Sem o estímulo e o impulso dos líderes, certamente será mais difícil de se conseguir resultados satisfatórios.

#### **4. O líder**

“Liderar é uma vivência, um quotidiano de desafios, de alegrias de tristezas, de dor, de solidões várias, mas também de paz e satisfação, de reconhecimento e solidariedades, de lutar para encontrar soluções, de obter vitórias e derrotas, de conseguir resultados...” (Batista, 2011, p.22).

A liderança pressupõe, à partida, um líder, portanto torna-se fundamental analisar o perfil e características das pessoas que lideram. Os líderes são os responsáveis por orientar, organizar, desenvolver a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso de uma instituição. De acordo com Rego & Cunha, asseguram que líderes curiosos e apaixonados pela aprendizagem tendem a ser mais eficazes por várias razões: mantem-se vigilantes a sinais, a mudanças, problemas e oportunidades, sabem escutar quem lhes alimenta esse espírito vigilante, colocam questões que lhes permitem compreender, criam climas organizacionais psicologicamente seguros (Pereira, 2013, p.20). Para tornar os resultados mais eficientes, um líder deverá dispor de algumas qualidades essenciais, de forma a potencializar os resultados de uma equipa. Um líder deverá ser capaz de planear, refletir, desenvolver, coordenar, comunicar, corrigir, conferir em cooperação com a sua equipa, de modo a cumprir objetivos específicos, que farão o futuro acontecer. “Ser líder é uma vontade, uma determinação, uma vivência,

um trabalho com os outros, pelos outros, para os outros, para ser melhor, para os ajudar a serem melhores” (Batista, 2011, p.22). Um líder deve ser alguém capaz de orientar positivamente a equipa com quem trabalha num clima harmonioso, de confiança, promovendo o desenvolvimento da aprendizagem, do diálogo e da inovação. Deve também ser capaz de adequar o seu estilo de liderança consoante os objetivos e finalidades do grupo. Deve mudar o estilo de liderança na ação consoante os diversos problemas que possam surgir e aplicar estilos diferentes a pessoas diferentes, no sentido de tirar sempre o melhor proveito e maximizar as potencialidades encontradas.

O líder tem o poder de direcionar, orientar e supervisionar. Supervisionar é um processo formativo, de aprendizagem, de inovação e de desenvolvimento que contempla articuladamente, a observação, a ação, a experimentação, a investigação, a avaliação e a reflexão sobre uma ação. É também um processo interpessoal que visa orientar e monitorizar a ação do supervisionado. A supervisão deve focar-se, em primeiro lugar, na ação, num determinado período de tempo e num determinado contexto, através de um processo de desenvolvimento e de (re)qualificação que envolve, pelo menos, dois sujeitos – o supervisor e o supervisionado. Este processo implica que o supervisor seja alguém experiente e informado sobre os segredos da profissão, que orienta no desenvolvimento humano, educacional e profissional, numa atitude de monitorização sistemática das práticas, que proporciona ambientes formativos e estimulantes e que providencia as medidas mais convenientes para melhorar a qualidade na educação. Os líderes que sentem que o seu papel é ajudar os outros a alcançar os seus objetivos, agem em proveito dos outros. O supervisor é reconhecido como aquele que se torna capaz de gerir tensões e dilemas (Day, 2001), procurando transformar o que observa no sentido de melhorar e desenvolver a qualidade educativa.

Como profissional da educação, revê o trabalho supervisiivo numa perspetiva colaborativa. O supervisor deve ser entendido como alguém que sabe escutar, que sabe colocar-se no lugar do outro sem perder referência, saber integrar o outro, saber comunicar para proporcionar desenvolvimento cognitivo, afetivo e pessoal. Portanto, uma atitude humanista e ética face ao outro, entendido como sujeito ativo no seu próprio desenvolvimento. O supervisor deve também ser entendido como um colega que aceita o professor, orienta, desenvolve a sua autonomia, através de uma prática reflexiva e introspetiva. O supervisor deve incentivar o professor a problematizar, investigar autonomamente, refletir, criar e desenvolver teorias baseadas nas suas ações e

conhecimentos. Neste estilo colaborativo de supervisão é possível evidenciar um clima de entreatada aberto, espontâneo e solidário entre os dois sujeitos – supervisor e supervisionado – onde o professor se sentirá convidado a colaborar, a partilhar os seus conhecimentos, capacidades e até inseguranças e dificuldades que poderão constituir uma fonte de reflexão e aprendizagem mútua. Um supervisor colaborativo mostra-se mais disponível e recetivo às ideias que o professor transmite, permitindo que ambos conheçam novas perspetivas, contribuindo para o crescimento profissional de ambos.

Ao supervisor advoga-se, ainda, a responsabilidade de colaborar no processo de desenvolvimento e de aprendizagem da escola, atribuindo-lhe um papel de “agente do desenvolvimento organizacional, que deve decorrer em simultâneo com o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da organização” (Alarcão, 2001, p.21).

São os liderados que reconhecem o mérito do líder que lhe permitem construir o seu caminho permanente e solitário entre todos, dando sentido à sua determinação, integridade, honestidade e compromisso, sempre em proveito de outros. O líder deve ser disciplinado, corajoso, flexível, decidido, dedicado naquilo que executa e perseverante. Deve ter capacidade de decisão, vontade de vencer, saber delegar e reunir.

## **5. As lideranças intermédias**

No sentido de se promover mudanças educacionais, é importante não colocar apenas o foco na liderança e no líder. Atualmente, é importante a participação dos professores na liderança de uma escola. Segundo Goleman et al. (2002, p.14), "numa organização há muitos líderes, não apenas um. A liderança está distribuída. Não está apenas no indivíduo que detém a posição cimeira, mas reparte-se por todas as pessoas de todos os níveis". A partilha e a colaboração são agora mais visíveis. Tem de haver uma mobilização coletiva, de todos os atores educativos para que se atinjam os objetivos comuns. Há a necessidade de se trabalhar em equipa para se delinear o rumo da escola e alcançar os objetivos propostos. As estruturas de gestão intermédias são essenciais no processo de melhoria da escola, pois são as responsáveis pelas estratégias da mudança, pelo envolvimento dos professores nos processos de tomada de decisão.



## **5.1. O papel dos líderes intermédios no trabalho em equipa**

Nas escolas existem diferentes órgãos: conselho geral, diretor e as lideranças intermédias. Todos estes órgãos devem funcionar de forma articulada e complementar, no sentido de promover uma organização eficaz e uma pedagogia concertada. Os docentes devem estar preparados para colaborar, partilhar, aprender, refletir, comunicar, demonstrando sempre abertura para mudanças positivas. A forma como atuam, o desempenho da organização e o desenvolvimento da autonomia escolar, dependem da dinâmica e do trabalho que é realizado pelas equipas. Parte-se do pressuposto que as lideranças intermédias, juntamente com os outros órgãos, são elementos fulcrais na mobilização do processo educativo, na construção de uma autonomia curricular e na proficiência do processo de ensino aprendizagem. Há a necessidade de se trabalhar em equipa para se delinear o rumo da escola e alcançar os objetivos propostos.

As lideranças intermédias são, em geral, constituídas pelo coordenador da escola e pelo coordenador de departamento. Segundo o artigo 41.º do Decreto-Lei nº 75/2008, compete ao coordenador de escola

“coordenar as actividades educativas, em articulação com o director, cumprir e fazer cumprir as decisões do director e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas, transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos, promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas actividades educativas.”

No que se refere ao coordenador de departamento, segundo o artigo 42.º do mesmo Decreto-Lei, a ele compete estabelecer

“a articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos, a coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso, a avaliação de desempenho do pessoal docente.”

Estas lideranças são fundamentais para o desenvolvimento organizacional e para o sucesso educativo, pois constituem um elo de ligação entre o líder e o grupo na prossecução dos objetivos definidos, contribuindo para a eficácia e a melhoria da qualidade da escola. Segundo Morgado e Pinheiro (2011, p.4), “é ao nível das estruturas intermédias da escola que se podem alterar as práticas pedagógicas (...) e influenciar as dinâmicas curriculares.” Brusher e Harris (1999) acrescentam ainda que “os líderes intermédios são responsáveis por papéis de grande complexidade, que passam pela gestão de recursos materiais e humanos, promoção do trabalho colaborativo e melhoria

do desempenho docente e discente e representação nos órgãos superiores da escola dos interesses dos demais atores educativos” (Ribeiro, 2016, p.81). A liderança intermédia tem a responsabilidade de estabelecer a ligação coesa, clara e articulada entre os objetivos do projeto educativo da escola e o que se passa nas salas de aula, no sentido de promover um trabalho eficiente.

Vivemos numa sociedade em constante mudança e é importante que as escolas acompanhem essa mudança e evolução. Para isso é necessário que haja uma liderança atenta, dinâmica, contextualizada, capaz de acompanhar essa evolução. Neste sentido, as lideranças intermédias devem ser capazes de criar condições para alterar as práticas pedagógicas, de estimular a partilha de informação, motivar a equipa e de contribuir para a obtenção dos recursos necessários e ajudar a identificar e resolver problemas.

Conforme o disposto no número 4 do artigo 43.º, do Decreto-Lei 75/2008, compete ao diretor a designação dos líderes intermédios. Esta designação deve ser feita de um modo ponderado e com base em critérios previamente definidos e delineados, com o objetivo principal de serem um elemento determinante na equipa da escola.

Conclui-se, portanto, que as estruturas de gestão intermédia são essenciais no processo de melhoria da escola, pois são as responsáveis pelas estratégias da mudança, pelo envolvimento dos professores na tomada de decisões.

## **II- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

### **1. Metodologia e objetivos de investigação**

Pacheco (1995 apud Pires, 2012, p.65) salienta que "toda a investigação tem por base um problema inicial que, crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora." Quando se procura uma resposta a uma questão, é necessário estudar o problema e seguir uma metodologia orientadora que nos leve aos objetivos que pretendemos atingir. Assim, descrita a teoria que sustenta todo o trabalho desenvolvido, importa referir qual o tipo de estudo realizado, quais os intervenientes e os instrumentos de recolha de dados utilizados. O estudo realizado caracteriza-se por um estudo qualitativo uma vez que, como Bogdan & Biklen (2010) afirmam, é um método mais apropriado para o trabalho de investigação em educação. Neste tipo de

investigação, o investigador preocupa-se em compreender e encontrar significados para o seu objeto de estudo. A análise qualitativa é fundamental quando se quer compreender a realidade humana, as dificuldades vivenciadas, as atitudes e os comportamentos dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Numa definição mais específica, no âmbito da área da educação, a investigação qualitativa é designada por naturalista (Bogdan & Biklen &, 1994), pois o investigador “frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo em dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas (...)” (Bogdan & Biklen, 1994, p.17). Esta abordagem, que privilegia a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva qualitativa não se desencadeiam de forma linear, mas interactivamente (Colás, 1998), ou seja, em cada momento existe uma relação entre modelo teórico, estratégias de pesquisa, métodos de recolha e análise de informação, avaliação e apresentação dos resultados do trabalho de projeto. Denzin (1994) resume o processo de investigação qualitativa como um percurso que vai do campo ao texto e do texto ao leitor. Este percurso constitui um processo reflexivo e complexo. Esta metodologia está em consonância com o que se pretende aferir neste trabalho, pois esta investigação, como Sousa (2005, p.153) afirma, “procura estudar opiniões, atitudes e pensamentos de uma dada população.”

Desta forma, surge a pertinência de se realizar uma investigação mais profunda e detalhada sobre a temática dos líderes e das lideranças intermédias. Deu-se, então, lugar à formulação de questões norteadoras de investigação, a saber: “de que forma o líder e as lideranças intermédias podem influenciar o trabalho em equipa?; Que relação pode ser estabelecida entre o exercício da liderança e a qualidade educativa de uma instituição?”

A partir destas inquietudes, definiram-se os seguintes objetivos condutores da presente investigação:

- Aprofundar o conceito de liderança e diferentes estilos;
- Compreender de que forma o líder pode influenciar o trabalho em equipa;
- Auscultar um grupo de docentes sobre o modo como as lideranças intermédias podem influenciar o trabalho em equipa;
- Apresentar a perceção de um grupo de docentes sobre a relação liderança/líder/qualidade educativa;

- Apresentar uma proposta organizacional/pedagógica promotora do trabalho cooperativo/colaborativo numa instituição;
- Definir ações de melhoria, tendo em conta a proposta organizacional/pedagógica.

No seguimento dos referidos objetivos de investigação, procedeu-se à análise documental dos documentos estruturantes, pois apresenta-se como um processo dinâmico ao permitir representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, gerando assim um novo documento (Piña Vera & Morilla, 2007).

Realizou-se, ainda, um *focus group*, onde foram colocadas várias questões contempladas num guião previamente construído para o efeito (ver anexo I), no sentido de procurar interpretar e compreender situações da realidade vividas na instituição e no sentido de se poder entender as perspetivas dos participantes.

Segundo David L. Morgan (1997), o *focus group* é uma técnica qualitativa que visa o controle da discussão de um grupo de pessoas, inspirada em entrevistas não directivas (Galego & Gomes, 2005, p. 177). *Focus group*, “também designado como grupo de discussão, é uma técnica que visa a recolha de dados, podendo ser utilizada em diferentes momentos do processo de investigação” (Silva, Veloso & Keating 2014, p. 177). Morgan (1996, 1997), define *focus group* como uma técnica de investigação de recolha de dados através da interacção do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador (Silva, Veloso & Keating 2014, p. 177). O *focus group* é um processo que pressupõe um conhecimento prévio dos objetivos que se pretendem atingir. Este processo está dividido em várias etapas: planeamento, preparação, moderação, análise de dados e a divulgação dos resultados. O planeamento começa por alicerçar-se nos objetivos do próprio projeto de investigação. Como defendem alguns autores (Krueger & Casey, 2009; Morgan, 1996, 1998; Stewart et al., 2007), a definição clara dos objetivos do estudo é um elemento essencial no planeamento de todo o projecto, dado que muitas das decisões subsequentes dependerão do(s) objetivo(s) que se pretenda(m) alcançar (Silva, Veloso & Keating 2014, p. 177). Na segunda fase da realização do *focus group*, a preparação, deverão ser consideradas pelo menos dois tipos de questões: o recrutamento dos participantes e as condições logísticas de realização dos grupos, como a escolha do local. Na terceira fase, moderação, relaciona-se com as competências de moderação e de dinâmica de grupo. O moderador tem um papel importante no ponto de vista do sucesso, uma vez que é o responsável por colocar os participantes

confortáveis, respeitados e livres de darem a sua opinião. De uma forma breve, o moderador deverá criar uma atmosfera pensativa e permissiva, fornecendo regras básicas, ao mesmo tempo que define o tom da discussão. Na quarta fase, o investigador terá de transcrever o que ocorreu no grupo. Por último, a fase de divulgação dos resultados, geralmente, é realizada sob forma de relatório escrito.

Os resultados obtidos no decorrer da discussão, “não são um simples aglomerado de informações, mas a matéria-prima para que se possa chegar à produção do verdadeiro saber científico” (Silva, Veloso & Keating 2014, p. 178). Uma vez recolhida toda a informação, recolhem-se os dados.

De acordo com Ribeiro e Newmann (2010), são diversas as vantagens da utilização desta técnica:

- Incentiva os participantes a refletirem sobre si mesmos, consciencializando-os das suas crenças e atitudes espelhadas nos comportamentos e opiniões dos outros;
- Investigam comportamentos e motivações específicas, facilitando a comparação entre as visões dos participantes em relação a um determinado tópico;
- Auxiliam o investigador a compreender e conhecer a linguagem e comunicação utilizada pela população, através da partilha de pensamentos, experiências e valores;
- O fornecimento de informação, através da dinâmica de grupo, permite um eficiente levantamento de dados, pois os participantes poderão refletir a população em geral.

De acordo com Galego e Gomes (2005), a qualidade dos dados recolhidos, através do uso do *focus group*, será determinada por um procedimento metódico por parte do investigador, que se deverá caracterizar como objetivo e assertivo.

No estudo apresentado procurou apurar-se as perceções dos participantes face ao papel do líder e das lideranças intermédias, bem como é que estes podem influenciar o trabalho em equipa e de que forma é que essa liderança poderá exercer um fator importante na qualidade educativa de uma instituição.

## 1.1. Apresentação do contexto

Este estudo foi realizado numa instituição privada, situada numa zona nobre da cidade do Porto. Trata-se de uma zona com alguns contrastes socioeconómicos, embora a população estudantil desta instituição seja, maioritariamente, proveniente de estratos da classe média. Esta instituição desenvolve a sua atividade pelas valências de educação pré-escolar, 1.º, 2.º, 3.º ciclos e secundário. Esta instituição tem como missão:

“prestar um serviço educativo de excelência, com elevado nível pedagógico e científico, num ambiente integrador, capaz de dar resposta aos desafios duma sociedade em mudança. Implementamos modelos educativos eficazes, práticas pedagógicas e didáticas inovadoras, consciencializando os alunos para os direitos e deveres de cidadania e para o sucesso pessoal e profissional. Formar cidadãos que se distingam pelo saber e pelo ser, criando-se hábitos que estimulem o trabalho, a persistência, a criatividade, a aprendizagem ao longo da vida, assim como o reconhecimento dos seus dons para participarem na construção dum mundo melhor” (projeto educativo, 2020).

Esta instituição visa “desenvolver um quadro de competências-chave para o século XXI, valorizando a educação e o sucesso de cada um, num mundo globalizante, promovendo a originalidade, a criação, a perseverança, o espírito crítico, a comunicação e a colaboração” (projeto educativo, 2020).

Este estudo foi realizado apenas no edifício onde se exercem as funções de educação pré-escolar e 1.º ciclo do ensino básico, tendo como participantes três professoras do 1.º ciclo do ensino básico e a duas educadoras de infância.

Para tratar os dados de investigação, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo, pelo facto de os mesmos resultarem da análise documental dos documentos estruturantes, bem como da dinamização de um *focus group*.

A técnica de análise de conteúdo “oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (Quivy & Campenhoudt, 2003, p.227), permitindo a análise dos dados, através da transformação da informação em texto analisável. Assim, procurou-se analisar o *focus group*, seguindo as categorias definidas, no sentido de apresentar e discutir as perceções dos participantes.

## 1.2. Apresentação e discussão dos resultados do Focus Group

Para a análise de conteúdo dos resultados do *focus group*, apresentar-se-á, de seguida, o quadro de referentes subjacente à análise e discussão dos dados.

Tabela 1 – quadro de referentes

<b>Categorias</b>	<b>Explicitação</b>
Comunicação	Procedimento que envolve a troca de informação entre dois ou mais sujeitos.
Tomada de decisões	Processo decisório na escolha de alternativas possíveis e estruturadas, implicando responsabilidade(s).
Capacidade de escuta ativa	Capacidade de ouvir, compreender e interpretar, com atenção, informações fornecidas por um ou mais sujeitos.
Espírito de equipa	Capacidade de unir talentos de diferentes sujeitos para o bem do grupo, aproveitando as diferenças de todos para dar maior qualidade ao grupo.
Ambiente aberto à mudança	Capacidade de um indivíduo para apoiar a equipa, melhorar a comunicação, envolver os grupos em prol de um objetivo comum (sucesso educativo e qualidade da aprendizagem).
Formação/ Avaliação de desempenho docente	Conjunto de conhecimentos que são adquiridos por um indivíduo, no sentido de obter uma maior credibilização da sua profissão e da sua própria atuação.
Sucesso educativo	Capacidade(s) da escola e dos seus profissionais no desenvolvimento de respostas adequadas a todos e cada um dos alunos.

Na realização do *focus group*, começou-se por dar as boas-vindas, explicar o tema do projeto de investigação, elucidar sobre alguns temas da pesquisa e explicar qual era o objeto de estudo. Clarificadas as regras e o funcionamento da discussão, colocaram-se algumas questões introdutórias, no sentido de promover o diálogo, a interação e a reflexão sobre o tema principal.

As primeiras questões colocadas foram: há quanto tempo trabalha na instituição, se gosta de trabalhar na instituição e o que mais agrada e menos agrada na instituição. Do conjunto de respostas obtidas é possível verificar que a maior parte dos docentes inquiridos é jovem com alguns anos de serviço, nomeadamente uma docente trabalha há

5 anos, duas docentes trabalham há 16 anos, uma docente trabalha há 14 anos e uma docente trabalha há 21 anos. Referiram que gostam de trabalhar na instituição, porque está bem localizada geograficamente, pelo bom ambiente e pela relação positiva que encontram. Por outro lado, verifica-se uma certa desmotivação em trabalhar na instituição, uma vez que todas concordam que há pouco apoio por parte do líder, há desagrado pelos salários auferidos, há falta de organização, o trabalho prestado não é reconhecido e o líder não acompanha nem orienta o trabalho exercido. Seguidamente, foi questionado com que regularidade o líder (diretor) visita a instituição, sendo que uma participante fez referência que na fase de pandemia o líder não frequentou a instituição, embora tivesse realizado reuniões (uma por período), on-line. Outra participante acrescentou que não há datas fixas das visitas, apenas costuma fazer quando há necessidade. Uma outra participante referiu que o líder já foi mais assíduo nas visitas (uma vez por semana), mas que, atualmente, é muito raro. Posto isto, questionou-se se o líder estabelece pontes de comunicação com/entre as lideranças. Uma participante afirmou que nem sempre há tempo para isso. Comunica-se quando há necessidade. Uma outra participante indicou que a coordenadora procura essas pontes de comunicação, mas o líder nem sempre está disposto ou disponível. Referiu-se, também, que o líder procura as lideranças quando há problemas mais graves para resolver ou por telefone, por e-mail e, se houver possibilidade, presencialmente. Procurou-se apurar de que forma o líder toma decisões e algumas docentes referiram “de acordo com o que acha correto”, “não costuma pedir opinião, mas, por vezes, questiona as docentes sobre algo. No entanto, a opinião do líder é a que prevalece.” Posteriormente, questionou-se se o líder sabe ouvir a opinião de todos e algumas participantes responderam que “quando são ideias divergentes, a opinião do líder é que prevalece”, “se quiser ouvir, sabe ouvir. Depende da circunstância”, “não é uma pessoa aberta e flexível a opiniões e, por vezes, muda de assunto”. Referiram que o líder não fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho, acrescentado que “a equipa trabalha de forma colaborativa por necessidade, mas não é o líder que fortalece esse espírito.” “Se o líder desse a oportunidade para reunir, a equipa trabalhava mais colaborativamente”, “devia ouvir mais vezes, elogiar o trabalho, dar tempo para reunir e organizar o trabalho.” Este líder, segundo os participantes, não fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças. Foi questionado se o líder promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão cometidos, potenciando o



desempenho individual. Os docentes referiram que o líder não promove, os docentes é que têm liberdade para o fazer.

Foi questionado, de acordo com as perspetivas dos participantes, quais são as funções da coordenação educativa. As respostas foram as seguintes: “fomentar e potenciar o trabalho dos colegas observando, dando opiniões; transmitir informações da direção; chegar à direção os obstáculos que vão surgindo diariamente; deve ter autonomia para valorizar o trabalho dos colegas; sugerir mudanças apelativas aos colegas e potenciar o espírito de equipa. O coordenador nesta instituição é visto como aquele que só resolve os problemas.” Posto isto, interrogou-se se as funções mencionadas eram exequíveis na instituição e todos concordaram que não, porque “não há tempo para observar e o líder toma todas as decisões e não tem facilidade em delegar funções às pessoas”. Acrescentaram que reúnem com as estruturas de coordenação educativa/supervisão pedagógica uma vez por período.

Na opinião dos docentes participantes, o sucesso educativo depende de:

- uma boa coordenação;
- uma avaliação de desempenho;
- uma eficiente organização institucional;
- apoio educativo;
- atividades extracurriculares;
- trabalho de equipa;
- facilidade em comunicação;
- apostar na formação docente e não docente;
- motivação por parte dos trabalhadores;
- abertura, por parte da direção, para propor/dinamizar atividades diferentes.

Procurou-se conhecer algumas propostas de melhorias que os docentes gostariam de apresentar: aposta na formação; remodelação do espaço físico da instituição; aposta em material mais lúdico; aposta nas visitas de estudo; assistentes operacionais com mais formação e em assistentes operacionais mais assíduos.

Verificou-se, também, que os docentes elaboram propostas curriculares diversificadas em função da especificidade dos alunos.

Por último, pediu-se aos participantes para darem um exemplo de algo que fariam, em primeiro lugar, caso fossem um líder educativo. Alguns participantes referiram que é fundamental a renovação da instituição, assim como dos materiais, disponibilidade

horária para reuniões para se poder planificar e organizar melhor o trabalho e apostar na formação do pessoal docente e não docente.

### **1.3. Proposta de melhoria**

No sentido de se poder dar resposta nesta instituição, criou-se, portanto, um plano de melhoria, a fim de reportar linhas de ação prioritárias com vista à melhoria da qualidade organizativa e educativa. Para isso será importante compreender o desempenho do coordenador e de toda equipa, observar o comportamento dos docentes em situações concretas/ reais e problematizar as decisões assumidas pelo coordenador de equipa.

#### **1. Comunicação**

Surge então a necessidade de um líder com a capacidade de contribuir para a identificação e resolução de problemas, que seja empático, ético, autêntico, que tenha a capacidade de escutar os outros e de clarificar expectativas, a disponibilidade de partilhar poderes e a capacidade de relacionamento interpessoal. O líder deve ainda ser capaz de

“desenvolver estratégias para escutar as conversas na organização, de forma a poder emergir e resolver as preocupações de todos relativamente à mudança. Tem de definir estratégias para liderar a mudança, tirando partido da criatividade e do maior compromisso de todos em trabalhar numa organização que se adapta facilmente à mudança” (Blanchard, 2010, p.184).

O trabalho conjunto, entre líder e equipa, melhora a confiança, coloca desafios em cima da mesa e dá, aos colaboradores, a oportunidade de influenciarem o processo de mudança.

#### **2. Tomada de decisões**

“Não costuma pedir opinião, mas, por vezes, questiona as docentes sobre algo. No entanto, a opinião do líder é a que prevalece.” (participante do *focus group*)

As constantes mudanças que ocorrem nas organizações fazem com que a tomada de decisão tenha de ser clara, eficiente e fundamentada, capaz de contribuir para a melhoria da qualidade educativa. Segundo Cunha et al., 2007; Ferreira et al., 1996; Vroom e Yetton (1973) defendem que as decisões tomadas em grupo são de maior qualidade, uma vez que geram mais motivação para a solução e podem trazer menos conflitos organizacionais. Segundo Mitchell e Larson

(1987) defende que existem vantagens na decisão em grupo: 1) há um maior conhecimento do problema tendo em conta o número de intervenientes para o resolver; 2) o modo como cada um vê a decisão pode levar a uma solução mais extraordinária; 3) o grupo permite a exploração de hipóteses que a nível individual não seriam consideradas; 4) permite a partilha de responsabilização na decisão, uma vez que o grupo sabe os riscos que corre; 5) há um maior compromisso na implementação da decisão, pois todos contribuíram para a «solução do problema». Todavia, as desvantagens também são claras: o tempo gasto é maior do que na decisão individual; a indecisão entre o grupo pode levar ao impasse e à dificuldade de se encontrar um consenso.

### **3. Capacidade de escuta ativa**

“Quando são ideias divergentes, a opinião do líder é que prevalece”, “se quiser ouvir, sabe ouvir. Depende da circunstância”, “não é uma pessoa aberta e flexível a opiniões e, por vezes, muda de assunto.” (Participante do *focus group*)

É importante que o líder seja capaz de comunicar e de fazer uma leitura adequada dos percursos de vida da organização escolar, promova e provoque a discussão, o confronto e a negociação de ideias e ajude na organização e na ação do pensamento de todos os docentes e não docentes da instituição.

### **4. Espírito de equipa**

“a equipa trabalha de forma colaborativa por necessidade, mas não é o líder que fortalece esse espírito.” “Se o líder desse a oportunidade para reunir, a equipa trabalhava mais colaborativamente.” (Participante do *focus group*)

“A cumplicidade entre a liderança, a supervisão e a colaboração, num dado contexto educativo, apresentam-se como rede de suporte a uma praxis que origina o crescimento e desenvolvimento, na dimensão intrapessoal, interpessoal, profissional e social dos atores que a tecem.” (Pereira & Gonçalves, 2016, p.494)

Portanto, a equipa pedagógica da instituição enriqueceria melhor o seu trabalho se o envolvimento e o trabalho colaborativo fossem uma prática recorrente. Cada elemento do grupo sentir-se-ia mais motivado para aprender e para trabalhar.

### **5. Ambiente aberto à mudança**

Para Blanchard (2010, p.x), liderança define-se como “a capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar um bem superior.”

O líder deve assumir a responsabilidade de promoção da mudança e renovação da instituição, para atingir os resultados desejados.

## 6. Formação/ Avaliação de desempenho docente

Tabela 2 - Funções do coordenador, segundo a perspectiva dos participantes

<b>Funções do coordenador, segundo a perspectiva dos participantes:</b>
- Fomentar e potenciar o trabalho dos colegas observando, dando opiniões; - Transmitir informações da direção; - Chegar à direção os obstáculos que vão surgindo diariamente; - Deve ter autonomia para valorizar o trabalho dos colegas; - Sugerir mudanças apelativas aos colegas e potenciar o espírito de equipa. - O coordenador nesta instituição é visto como aquele que só resolve os problemas.

Segundo os participantes, “não há tempo para observar e o líder toma todas as decisões e não tem facilidade em delegar funções às pessoas.”

Propostas de melhorias que os docentes gostariam de apresentar:

- “Aposta na formação; remodelação do espaço físico da instituição; aposta em material mais lúdico; aposta nas visitas de estudo; assistentes operacionais com mais formação e em assistentes operacionais mais assíduos.”

Para que os processos de inovação e mudança educativa possam ser eficazes e sustentáveis é fundamental que se apoiem em dinâmicas avaliação, que permitam compreender a qualidade dos processos e avaliá-los, no sentido da melhoria. Os docentes podem, sem dúvida, obter um desenvolvimento profissional, acrescentar valor às aprendizagens dos alunos, gerando ambientes propícios a inovações, desenvolver um espírito colaborativo, obter uma credibilização da sua profissão, obter informação sobre a sua própria atuação.

Estimular os colaboradores a terem um desempenho de qualidade, terão a oportunidade de dar uma resposta pronta a todas as solicitações exigidas diariamente.

## 7. Sucesso educativo

Tabela 3 – Opinião dos participantes

<b>Opinião dos participantes:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ uma boa coordenação;</li><li>○ uma avaliação de desempenho;</li><li>○ uma eficiente organização institucional;</li><li>○ apoio educativo;</li><li>○ atividades extracurriculares;</li><li>○ trabalho de equipa;</li><li>○ facilidade em comunicação;</li><li>○ apostar na formação docente e não docente;</li><li>○ motivação por parte dos trabalhadores;</li><li>○ abertura, por parte da direção, para propor/dinamizar atividades diferentes.</li></ul>

Segundo Vilela (2013, p.20), “a autonomia concretiza-se através da capacitação da escola para estabelecer a sua organização pedagógica intermédia e da capacitação dos professores para a realização de práticas de diversificação curricular e diferenciação pedagógica.”

“A qualidade da escola e dos seus professores, especialmente a qualidade dos processos desenvolvidos para promover o sucesso educativo de todos os alunos, surge como um elemento decisivo e o melhor preditor de sucesso académico” (Ribeiro & Gonçalves, 2019, p.612).

O sucesso depende de diversos fatores, mas também da capacidade que a escola tem para desenvolver respostas adequadas a todos e cada um dos alunos. Essa capacidade corresponde ao grau de autonomia posto em ação pela escola, enquanto organização e pelos seus profissionais.

“Aposta na formação; remodelação do espaço físico da instituição; aposta em material mais lúdico; aposta nas visitas de estudo; assistentes operacionais com mais formação e em assistentes operacionais mais assíduos.” (Participante do *focus group*)

Os modelos supervisivos que fundamentam o plano de melhoria são os modelos clínico e reflexivo. O modelo clínico defende a observação de situações reais, em contexto, assim como a análise de um processo do qual o observado é parte essencial na negociação e na reflexão, face à finalidade formativa e formadora. Este modelo caracteriza-se pela colaboração entre professor e supervisor com vista ao aperfeiçoamento da prática docente com base na observação e análise das situações reais no ensino, sendo o espírito de colaboração um elemento fundamental. É um modelo que permite harmonizar a perspetiva do modelo científico e a do artístico pois, segundo Gouveia (2019) e como refere Cogan (citado por Tracy, 2002), a supervisão clínica aplica a

disciplina da ciência para transformar a prática em sala de aula num desempenho artístico e socorre-se, ainda, das ciências sociais para as questões relacionadas com a relação e a colegialidade. Este ciclo divide-se em várias etapas, nomeadamente: encontro pré-observação, a observação e encontro pós-observação. Assim, o modelo clínico é a base deste processo. Para complementar todo este procedimento, considerou-se o que o modelo clínico está relacionado com o modelo reflexivo, no sentido em que há um trabalho em equipa entre o supervisor e o professor. Há espaço para reunir, refletir, reorganizar a prática pedagógica. É um modelo onde espírito de colaboração é um elemento fundamental. Segundo Gouveia (2019), este cenário assenta na ideia de Schon, segundo a qual a prática pedagógica deverá ser uma prática reflexiva e os professores são considerados profissionais reflexivos. O trabalho em equipa aumenta a aprendizagem entre pares, levando-os a ser mais inovadores, criativos e a obterem resultados mais eficientes. “Cabe ao supervisor encorajar a reflexão na ação, sobre a ação e sobre a reflexão na ação” (Gouveia, 2019, p.7). É um processo que se constrói pelo questionamento do observado, pelo questionamento do realizado, no sentido de, a partir daí, se construir o saber.

Estes dois modelos estão relacionados com o plano a implementar, uma vez que o diagnóstico e as medidas a serem tomadas, ao longo do processo, requerem um trabalho colaborativo entre o supervisor e o professor, com o foco no ato de um ensino de sucesso.

Tabela 4 – Ação de melhoria I

<b>AÇÃO DE MELHORIA</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Melhorar a distribuição de tarefas e responsabilidades		
<b>Prioridade: curto prazo</b>		
<b>Ações a desenvolver</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Calendarização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um quadro de competências para cada cargo, função ou grupo, tal como o conjunto dos objetivos a cumprir;</li> <li>- Promoção da visita de elementos da direção, com mais frequência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direção;</li> <li>- Coordenador de departamento;</li> </ul>	- julho de 2021

Tabela 5 – Ação de melhoria II

<b>AÇÃO DE MELHORIA</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Promover/melhorar o trabalho colaborativo entre o pessoal docente		
<b>Prioridade: médio prazo</b>		
<b>Ações a desenvolver</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Calendarização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de estratégias para o desenvolvimento pessoal e profissional do docente;</li> <li>- Criação de rotinas de trabalho colaborativo em todos os professores;</li> <li>- Planificação conjunta das atividades letivas e não letivas (visitas de estudo, projetos, etc.);</li> <li>- Realização de, pelo menos, uma atividade/projeto interdisciplinar por turma;</li> <li>- Promoção do reconhecimento do trabalho realizado pelos docentes e não docentes;</li> <li>- Elaboração de um diagnóstico de necessidades formativas.</li> </ul>	- Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante um semestre:</li> <li>Início- setembro de 2021</li> <li>Fim: fevereiro de 2022</li> </ul>

Tabela 6 – Ação de melhoria III

<b>AÇÃO DE MELHORIA</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Supervisionar a atividade letiva		
<b>Prioridade: longo prazo</b>		
<b>Ações a desenvolver</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Calendarização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação de aulas;</li> <li>- Manter o acompanhamento do cumprimento das planificações anuais e mensais;</li> <li>- Envolver os docentes numa prática de supervisão segundo uma perspetiva colaborativa;</li> <li>- Promover práticas reflexivas;</li> <li>- Diagnosticar os aspetos da prática profissional a melhorar, através da avaliação de desempenho docente;</li> <li>- Elaboração de um plano de formação para pessoal docente e colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direção</li> <li>- Coordenador de departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante o ano letivo (2021/2022)</li> </ul>



Villas-Boas (1991) apresenta-nos uma abordagem global sobre o ciclo de supervisão, segundo uma perspectiva clínica, que nos ajuda a perceber como as propostas de Cogan (1973), Goldhammer (1969) e Mosher (1972) (citados no seu artigo) se articulam e ajudam a entender as várias fases de um processo tão complexo (Figura 1).

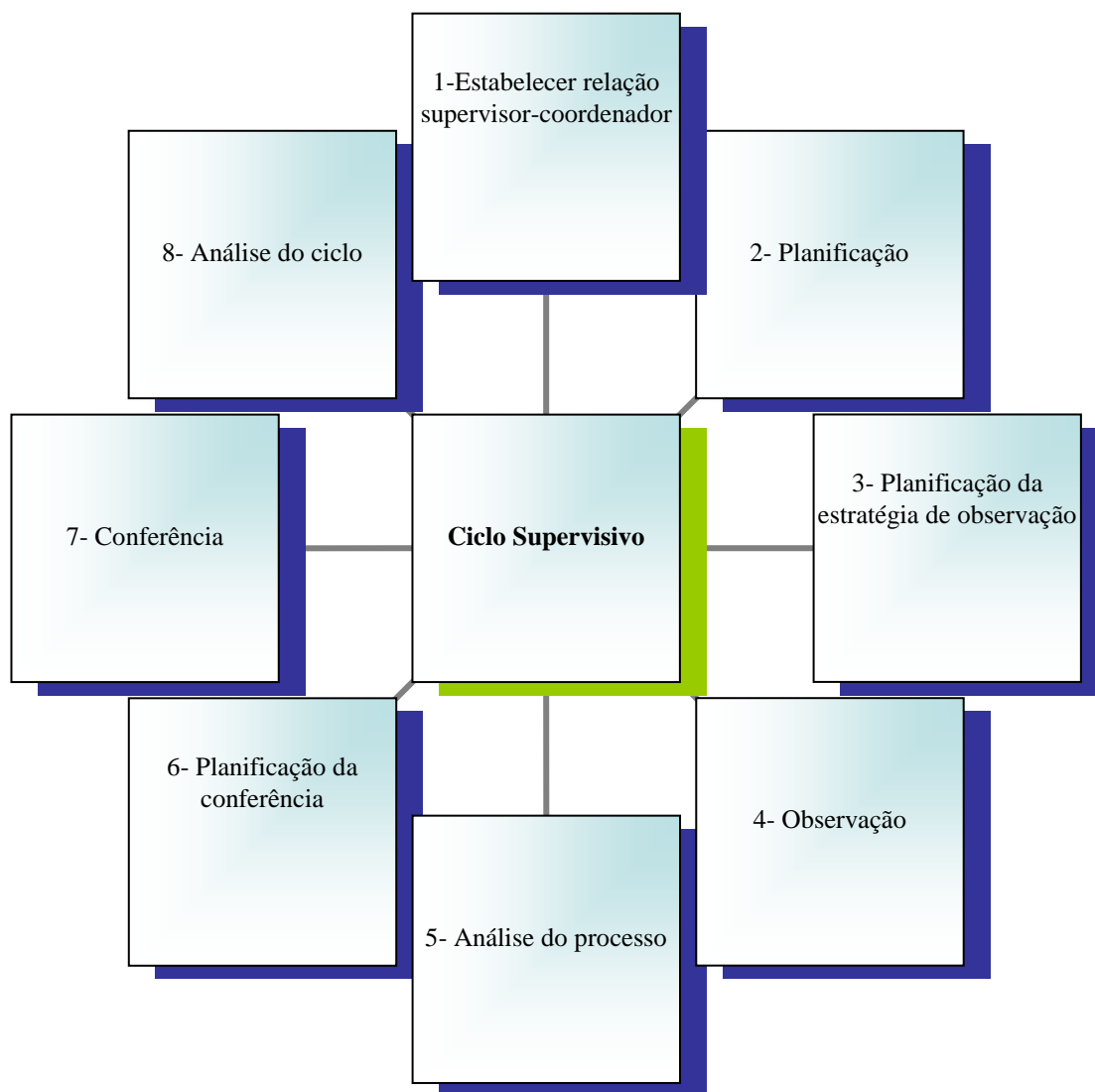


Figura 3 – Ciclo de Supervisão (in Villas-Boas, 1991, p.629).

### **1. Encontro de pré-observação (1, 2 e 3):**

Numa fase inicial, compete ao supervisor desenvolver no coordenador um espírito de abertura, afastando ansiedades, esclarecendo os papéis que cada um desempenha neste processo, aferindo expectativas e possíveis dificuldades a superar. Santos (2010) clarifica que numa comunicação

interpessoal entre supervisionado/supervisor cruzam-se valores, percepções, sentimentos e emoções, e o supervisor deve-se lembrar que é responsável pela formação do supervisionado.

Tabela 7 – Encontro de pré-observação

<b>Encontro de Pré-Observação- Assumir o compromisso de supervisão</b>	
<b>Porquê</b>	Observar as reuniões com a equipa pedagógica
<b>Para quê?</b>	Compreender o exercício das funções
<b>Como?</b>	Análise SWOT do desempenho do coordenador; Inquérito aos docentes

Neste encontro de pré-observação também irão negociar-se as regras para a observação, fazer uma reflexão e decidir que aspetos vão ser observados, adaptar instrumentos de observação e motivar o coordenador para a observação.

## **2. Observação (4)**

Na segunda fase, observação, o supervisor deve ter uma atitude neutra de observador e levar a cabo acontecimentos que ocorrem na prática, tornando o momento de observação o mais cuidadoso e sistemático possível.

## **Análise do processo (5)**

O coordenador deverá escrever uma narrativa sobre a reunião realizada, assim como recolher, organizar, interpretar informação e verificar soluções.

## **3. Pós observação (6 e 7)**

Na pós-observação, terceira fase, deverão ser discutidos a congruência entre intenções e realizações, numa tentativa de identificar os pontos suscetíveis a melhorar e conducentes ao novo plano de ação a executar. É importante que o coordenador desempenhe um papel ativo e analítico do seu próprio desempenho, pois só assim se sentirá comprometido com o plano de ação.

#### **4. Análise do ciclo (8)**

Por último, é importante a realização de uma análise do ciclo de supervisão, isto é, uma reflexão sobre toda a ação desenvolvida, no sentido de tentar perceber se os objetivos do ciclo de supervisão foram atingidos, se a estratégia foi bem conduzida, se o clima que foi criado foi favorável e se há algo a modificar. Neste sentido, coordenador e supervisor planeiam estratégias que ajudem a superar dificuldades sentidas, reiniciando o ciclo de supervisão que, assim, se vai recriando e otimizando ao longo do tempo e da prática vivida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre as lideranças, ao longo do estudo, verificou-se que há inúmeros contextos a que se encontra associada e alguns autores consideraram que a definição de liderança não é consensual. A liderança é entendida como a capacidade de influenciar pessoas a desenvolver esforços conjuntos com vista a alcançar um propósito comum. Não existe um estilo de liderança mais eficaz. Atendendo à contextualização, às diversas características dos elementos e o meio, adequa-se o estilo ou os estilos de liderança mais eficazes. O contexto parece ser um dos fatores primordiais na seleção do estilo, o qual condicionará a atuação o líder.

Constatou-se, também, que a figura do líder não é só e apenas o responsável pelo sucesso de uma instituição. A articulação do trabalho de um líder com as estruturas intermédias são um motor no desenvolvimento e sucesso escolar. O trabalho em equipa deve ser caracterizado pela tomada de decisões conjuntas, pela partilha, pelo diálogo, pela reflexão, numa ótica de resolução de problemas escolares.

O objetivo principal da investigação foi atingido, porque conseguiu-se apurar que o líder e as lideranças podem influenciar o trabalho em equipa e que esse trabalho conjunto contribuiu para o sucesso educativo.

Constatou-se que a relação entre o líder escolar e os docentes não é próxima. As perceções dos docentes inquiridos sugerem que cabe ao líder e às lideranças intermédias direcionar, orientar e supervisionar o desempenho das funções organizacionais, no sentido de promover o trabalho de grupo, a reflexividade, sempre numa atitude de monitorização sistemática das práticas, para proporcionar ambientes formativos e estimulantes e para providenciar as medidas mais convenientes para melhorar a qualidade na educação.

Este trabalho deve ser exercido, tendo em conta as características do grupo de docentes que coordena, otimizando e valorizando as potencialidades e conhecimentos de cada elemento em benefício do grupo.

Estes docentes inquiridos acrescentaram ainda que o líder deve fomentar um ambiente que seja aberto às mudanças, que promova a participação da sua equipa nas decisões escolares, permitindo a comunicação e que garanta, por todos, o conhecimento das ações e decisões tomadas. O líder deve ouvir a opinião de todos, compartilhar

informações e decisões, não esquecendo a promoção da compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual. De acordo com o que foi apurado pelo *focus group*, este líder deve dar mais autonomia ao trabalho exercido pelas estruturas intermédias. Deve ainda valorizar o trabalho docente, a cooperação e a motivação.

Conclui-se, portanto, que o trabalho entre líder e estruturas intermédias são fundamentais na criação de condições para alterar as práticas pedagógicas, de estimular a partilha e de motivar a equipa. São, também, essenciais no processo de melhoria da escola, pois são as responsáveis pelas estratégias da mudança, pelo envolvimento dos professores na tomada de decisões.

## REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCÃO, I. (2001), Escola reflexiva e supervisão, Porto Editora
- AIVES, J. M. (1999), Autonomia, Participação e Liderança. In A. Carvalho, J. M. Alves & M. J. Sarmiento, Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança. (pp. 15-32), Edições ASA
- BATISTA, A. V. (2011), Descubra o líder que há em si, Alfragide: Publicações Dom Quixote
- BATISTA, A. & WEBER, L. (2012), Estilos de liderança de professores: aplicando o modelo de estilos parentais, vol.16 no.2, Maringá
- BLANCHARD, K. (2010), Um nível superior de liderança, Actual Editora
- BODGAN, R. & BIKLEN, S., (2010), Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos, Porto Editora
- BIKLEN, S. & BOGDAN, R. (1994), Investigação Qualitativa em Educação, Porto Editora
- CASTRO, E. (1994), Estruturas/Órgãos de Gestão Pedagógica Intermédia e Organização Pedagógica da Escola – Que relação?, Universidade do Minho
- CHIAVENATO, I. (2002), Teoria Geral da Administração, Vol.2 6ªed, Rio de Janeiro: Campus
- DAY, C. (2001), Desenvolvimento Profissional de Professores: os desafios da aprendizagem permanente, Porto Editora
- ESTANQUEIRO, A. (2011), Saber lidar com as pessoas, Editorial Presença
- FORMOSINHO, J. (1985), A Escola como Burocracia, Universidade do Minho (polic.), p. 6-8
- GALEGO, C. & GOMES, A. (2005), Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação, Revista Lusófona de Educação, 5, 173-184
- GOLEMAN, D. et al (2002). Os novos líderes: Inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva
- GOUVEIA, J. (2019), Era uma vez uma caixa negra – observação de aulas entre pares. ESEPF
- LANÇA, R. (2012), Como formar equipas de elevado desempenho,. In J. Araújo, & M. Henriques, Dirigir equipas melhorar competências
- MITCHELL, T. & LARSON, J. (1987) People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, 3rd Edition, McGraw-Hill
- MORGADO, J. e PINHEIRO, J. (2011), Lideranças Intermédias e autonomia curricular da escola: dos discursos às práticas, In Atas do Congresso Ibérico /5º Encontro do GT-PA. Pedagogia para a Autonomia. Universidade do Minho
- PEÑA V., T.; MORILLO, J. (2007). La Complejidad de Análisis Documental. Información, Cultura y Sociedad, (16): 55-81
- PEREIRA, H. (2004), Lideranças nas escolas, comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico, Tese de mestrado em Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, Universidade de Aveiro
- PEREIRA, F. & GONÇALVES, D. (2016), A supervisão pedagógica na liderança de estruturas intermédias, Práticas Educativas e Supervisão Pedagógica, ESEPF

- PIRES, I. (2012), Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas, Tese de mestrado em Administração e Gestão Educacional, Universidade Aberta
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva
- RAMOS, Z. (2012), Conhecimentos pedagógicos, 4. ed. Brasília: Vestcon
- RIBEIRO, J., & NEWMANN, C. (2010), Estudos qualitativos com o apoio de Grupos Focados. X SEPROSUL – Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana. Santiago, Chile;
- RIBEIRO, A. (2016), Lideranças Intermédias: Imagens e Clivagens, Mestrado em Ciências da Educação, Especialização em Supervisão Pedagógica, ESEPF
- RIBEIRO, A. & GONÇALVES, D. (2019), Ensinar bem, aprender melhor: representações sobre o sucesso educativo, Práticas Educativas e Supervisão Pedagógica, ESEPF
- SANTOS, R. (2010), Opinião dos estudantes de enfermagem sobre a relação estudante/orientador na prática clínica, Universidade Fernando Pessoa
- SILVA, I., VELOSO, A & KEATING, J. (2014), *Focus group*: Considerações teóricas e metodológicas, Revista Lusófona de Educação, 26, 175-190
- TRIGO, J. R., & COSTA, J. A. (2008), Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores, Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 16 (61), 561-581
- VILAS-BOAS, M<sup>a</sup>. A. (1991). A Supervisão Clínica na Formação de Professores. Separata de Ciências da Educação em Portugal – Situação Actual e Perspectivas. Porto: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação

### Webgrafia

<https://www.studocu.com/pt/document/universidade-do-minho/principios-de-comportamento-organizacional/resumos/teorica-resumo-da-teoria/2042863/view> (última consulta em 07/12/20 às 20h16)

<https://www.portal-gestao.com/artigos/7001-o-modelo-hersey-blanchard-como-liderar-eficazmente-os-seus-colaboradores.html> (última consulta em 02/06/2021, às 18h21)

<https://www.objetivoluva.com/lideranca-situacional/> (última consulta em 02/06/2021, às 18h31)

### Legislação

Decreto-Lei n° 75/2008 de 22 de abril de 2008, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/249866/details/maximized>

# **ANEXOS**



## **Anexo I**

### **Guião para Focus Group**

Tendo em conta a minha prática profissional, as problemáticas sobre a organização escolar, a liderança escolar, mas mais precisamente as estruturas intermédias de gestão, como um motor no desenvolvimento, foi um tema que suscitou algum interesse em aprofundar.

Neste sentido, convido-vos a participar neste grupo de discussão, sendo que o objeto de estudo está focado na influência que o líder e as lideranças intermédias podem ter no trabalho em equipa, assim como nas repercussões que podem exercer na qualidade educativa das instituições.

#### **1.ª parte**

1. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?
2. Gosta de trabalhar nesta instituição?
3. O que mais agrada nesta instituição? E o que menos agrada?

#### **2.ª parte**

1. Com que regularidade o líder (diretor) visita a instituição?
2. Na vossa perspetiva, o líder (diretor) estabelece pontes de comunicação com/entre as lideranças?
  - 2.1. De que forma?
  - 2.2. Quer(em) dar um exemplo de algo que faria(m), em primeiro lugar, caso fosse(m) o diretor?
3. De que forma o líder transmite informações?
4. De que forma o líder toma decisões?
5. O líder sabe ouvir a opinião de todos?
6. Na vossa perspetiva, o líder fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho?
7. O líder fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças?

8. Promove a compatibilização entre as competências demonstradas pelas pessoas e os objetivos que lhes estão acometidos, potenciando o desempenho individual?
9. Na vossa perspetiva quais são as funções da coordenação educativa?
10. As funções mencionadas são exequíveis nesta instituição?
  - 10.1. Porquê?
11. Reúnem com as estruturas de coordenação educativa/supervisão pedagógica?
12. Com que periodicidade reúne com as estruturas de coordenação educativa/supervisão pedagógica?
13. Na vossa perspetiva, o que contribui para o sucesso educativo?
14. Gostaria de apresentar alguma proposta de melhoria?
15. Elabora propostas curriculares diversificadas em função da especificidade dos grupos de alunos?
16. Quer(em) dar um exemplo de algo que faria(m), em primeiro lugar, caso fosse(m) um líder educativo?

