



MAFALDA
RAQUEL GLÓRIA
RODRIGUES

**O PAPEL DA LIDERANÇA
INTERMÉDIA COMO AGENTE
PROMOTOR DO TRABALHO
COLABORATIVO ENTRE OS PARES**

Dissertação submetida como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Administração de Escolas

ORIENTADORA

Professora Ana Rolo Alves

DEZEMBRO 2024

MAFALDA
RAQUEL GLÓRIA
RODRIGUES

**O PAPEL DA LIDERANÇA
INTERMÉDIA COMO AGENTE
PROMOTOR DO TRABALHO
COLABORATIVO ENTRE OS PARES**

JÚRI

Presidente: (Prof.^a Adjunta Carla C.F.V. Figueiredo)

Vogal Arguente: (Prof.^a Adjunta Raquel Ferreira Pereira)

Orientador: (Prof.^a Coordenadora Ana Cristina R. R. Alves)

AGRADECIMENTOS

"Pelo sonho é que vamos, comovidos e mudos. Chegamos? Não chegamos? Haja ou não haja frutos, pelo sonho é que vamos."

As palavras de Sebastião da Gama fazem eco em mim. Esta dissertação representa mais do que a conclusão de um trabalho académico: é o reflexo de uma caminhada feita de sonhos, desafios e aprendizagens, vivida com fé, esperança e determinação. A todos os que fizeram parte deste percurso, a minha gratidão.

Em primeiro lugar, ao meu filho Miguel Madureira, o meu profundo agradecimento pelo apoio incondicional. Foste a minha fonte de inspiração em todos os momentos, partilhando comigo cada desafio e cada conquista. Esta caminhada foi feita contigo.

À minha orientadora, professora Ana Rolo, cuja orientação sábia, paciência e constante incentivo foram fundamentais. Agradeço por me orientar com confiança e por acreditar no potencial deste projeto. A sua dedicação e generosidade foram o pilar deste trabalho.

Agradeço aos professores que participaram neste estudo pela disponibilidade e pela partilha de experiências que enriqueceram esta investigação. O vosso contributo foi de extrema importância para que esta jornada tivesse significado e propósito.

Finalmente, dedico este trabalho a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me acompanharam nesta jornada de sonhos e de desafios. "Basta que a alma demos, com a mesma alegria, ao que desconhecemos e ao que é do dia a dia." Obrigado por terem dado parte de vós a este processo.

Chegamos? Não chegamos? – Partimos. Vamos. Somos.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo o estudo do papel da liderança intermédia como agente promotor do trabalho colaborativo num agrupamento de escolas. Dentro de um referencial teórico importa analisar e interpretar o modo como o coordenador de departamento exerce a sua liderança, a forma como as oportunidades de desenvolvimento profissional por si promovidas incentivam a colaboração e afetam o desempenho geral do departamento e identificar as barreiras que o coordenador tem de superar.

Para explorar esta questão, adotou-se uma abordagem qualitativa que permitiu uma análise aprofundada das dinâmicas envolvidas. As principais fontes de informação utilizadas neste estudo foram obtidas pela revisão de literatura, consulta a análise de documentos institucionais e entrevistas semiestruturadas. Os métodos de recolha de informação incluíram a análise documental e análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.

Conclui-se que a liderança intermédia desempenha um papel de agente promotor do trabalho colaborativo. O coordenador que adota uma abordagem inclusiva e empática desempenha um papel crucial na construção de uma cultura escolar colaborativa. A comunicação frequente e de forma clara, juntamente com a criação de oportunidades para diálogo e *feedback*, são essenciais para alinhar as metas individuais e organizacionais. No entanto, barreiras como a falta de tempo e a resistência à mudança foram identificadas como desafios que requerem uma atenção especial e exigem a definição de estratégias específicas para serem superadas. A cultura escolar também foi destacada como um fator-chave para sustentar práticas colaborativas, onde o coordenador atua como um catalisador dessas iniciativas.

As conclusões deste estudo podem orientar a criação de práticas pela liderança intermédia que promovam a colaboração e ainda contribuir para a compreensão da importância da liderança na criação de uma cultura de colaboração em organizações escolares.

Palavras-chave: Liderança, Trabalho Colaborativo, Cultura de Escola

ABSTRACT

This dissertation consists of the study of the role of middle leadership as a promoter of collaborative work in a school. Within a theoretical framework, it is important to analyze and interpret the way in which the department coordinator exercises his leadership, the way in which the professional development opportunities promote encourage collaboration and affect the overall performance of the department and identify the barriers that the coordinator has to overcome.

To explore the question of this study, a qualitative approach was adopted that allowed an in-depth analysis of the dynamics involved. The main sources of information used in this study were scientific literature, institutional documents and interviews. The methods of information collection included documentary analysis and content analysis of the interviews, applied to a group of teachers and a department coordinator.

It is concluded that middle leadership plays a role of promoting the work of the collective work

The coordinator who adopts an inclusive and empathetic approach plays a crucial role in building a collaborative school culture. Communicating frequently and clearly, along with creating opportunities for dialogue and feedback, are essential for aligning individual and organizational goals. However, barriers such as lack of time and resistance to change have been identified as challenges that require special attention and also the definition of specific strategies to be overcome. School culture was also highlighted as a key factor in sustaining collaborative practices, where the coordinator acts as a catalyst for these initiatives.

The conclusions of this study can guide the creation of practices by middle leadership that promote collaboration and also contribute to the understanding of the importance of leadership in creating a culture of collaboration in school organizations.

Keywords: Leadership, Collaborative Work, School Culture

ÍNDICE

RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XI
INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1. A Escola como Organização Educativa.....	4
1.2. Liderança Escolar	8
1.2.1. Liderar com Eneagrama.....	11
1.2.2. Estilos de Liderança.....	15
1.2.3. Liderança Intermédia – O Coordenador de Departamento	17
1.3. O Trabalho Colaborativo no Desenvolvimento de uma Cultura de Escola	19
2. METODOLOGIA.....	26
2.1 Abordagem da Pesquisa	26
2.2 Seleção dos Participantes e Procedimentos da Recolha de Dados	27
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
3.1. Caracterização dos entrevistados	30
3.2. Apresentação e Discussão dos Resultados	31
4. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	54

CONCLUSÕES	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICES.....	66
Apêndice 1 - Protocolo da Entrevista Semiestruturada	67
Apêndice 2 – Guião da Entrevista Semiestruturada (Coordenadora Pedagógica)	68
Apêndice 3 - Guião de Entrevista Semiestruturada (Professores do Departamento)	70
Apêndice 4 – Sinopse do Guião das Entrevistas Semiestruturadas	72
Apêndice 5 – Transcrição da Entrevista (G1.1)	74
Apêndice 6 - Transcrição da Entrevista (G2.1)	79
Apêndice 7 - Transcrição da Entrevista (G2.2)	83
Apêndice 8 – Transcrição da Entrevista (G2.3)	88
Apêndice 9 – Sinopse da Entrevista	93
Apêndice 10 – Plano de Melhoria	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do Eneagrama (Fonte: Costa, 2024)	12
Figura 2 – Eneagrama das Personalidades. (Fonte: Costa, 2024)	13

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Eneagrama das Personalidades - Características na Liderança	14
Tabela 2 - Classificação dos estilos de liderança segundo o Eneagrama	15
Tabela 3 - Caracterização Profissional dos Entrevistados.....	30
Tabela 4 - Ação de Melhoria I	100
Tabela 5 - Ação de Melhoria II	100
Tabela 6 - Ação de Melhoria III	100
Tabela 7 - Ação de Melhoria IV	101
Tabela 8 - Ação de Melhoria V.....	101
Tabela 9 - Ação de Melhoria VI.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS

CR2a - Coordenador do Departamento Resposta 2a
CR3a - Coordenador do Departamento Resposta 3a
CR4a - Coordenador do Departamento Resposta 4a
CR5a - Coordenador do Departamento Resposta 5a
CR6a - Coordenador do Departamento Resposta 6a
CR7a - Coordenador do Departamento Resposta 7a
CR8a - Coordenador do Departamento Resposta 8a
CR9a - Coordenador do Departamento Resposta 9a
CR10a - Coordenador do Departamento Resposta 10a
CR12a - Coordenador do Departamento Resposta 12a
CR13a - Coordenador do Departamento Resposta 13a
CR14a - Coordenador do Departamento Resposta 14a
CR15a - Coordenador do Departamento Resposta 15a
CR16a - Coordenador do Departamento Resposta 16a
OE1 - Objetivo Específico 1
OE2 - Objetivo Específico 2
OE3 - Objetivo Específico 3
OE4 - Objetivo Específico 4
OE5 - Objetivo Específico 5
PD1R1 - Professor do Departamento1 Resposta 1
PD2R1 - Professor do Departamento2 Resposta 1
PD3R1 - Professor do Departamento3 Resposta 1
PD1R2 - Professor do Departamento1 Resposta 2
PD2R2 - Professor do Departamento2 Resposta 2
PD3R2 - Professor do Departamento3 Resposta 2
PD1R3 - Professor do Departamento1 Resposta 3
PD2R3 - Professor do Departamento2 Resposta 3
PD3R3 - Professor do Departamento3 Resposta 3
PD1R4 - Professor do Departamento1 Resposta 4
PD2R4 - Professor do Departamento2 Resposta 4
PD3R4 - Professor do Departamento3 Resposta 4
PD1R5 - Professor do Departamento1 Resposta 5
PD2R5 - Professor do Departamento2 Resposta 5
PD3R5 - Professor do Departamento3 Resposta 5

PD1R6 - Professor do Departamento1 Resposta 6
PD2R6 - Professor do Departamento2 Resposta 6
PD3R6 - Professor do Departamento3 Resposta 6
PD1R7- Professor do Departamento1 Resposta 7
PD2R7 - Professor do Departamento2 Resposta 7
PD3R7 - Professor do Departamento3 Resposta 7
PD1R8 - Professor do Departamento1 Resposta 8
PD2R8 - Professor do Departamento2 Resposta 8
PD3R8 - Professor do Departamento3 Resposta 8
PD1R9 - Professor do Departamento1 Resposta 9
PD2R9 - Professor do Departamento2 Resposta 9
PD3R9 - Professor do Departamento3 Resposta 9
PD1R10 - Professor do Departamento1 Resposta 10
PD2R10 - Professor do Departamento2 Resposta 10
PD3R10 - Professor do Departamento3 Resposta 10
PD1R12 - Professor do Departamento1 Resposta 12
PD2R12 - Professor do Departamento2 Resposta 12
PD3R12 - Professor do Departamento3 Resposta 12
PD1R13 - Professor do Departamento1 Resposta 13
PD2R13 - Professor do Departamento2 Resposta 13
PD3R13- Professor do Departamento3 Resposta 13
PD1R14 - Professor do Departamento1 Resposta 14
PD2R14 - Professor do Departamento2 Resposta 14
PD3R14 - Professor do Departamento3 Resposta 14
PD1R15 - Professor do Departamento1 Resposta 15
PD2R15 - Professor do Departamento2 Resposta 15
PD3R15 - Professor do Departamento3 Resposta 15
PD1R16 - Professor do Departamento1 Resposta 16
PD2R16 - Professor do Departamento2 Resposta 16
PD3R16 - Professor do Departamento3 Resposta 16

INTRODUÇÃO

O dia a dia de uma escola traz situações diversas que envolvem pessoas com diferentes idades, histórias, contextos, com experiências únicas e singulares. A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção tratando-se de escola, difere de outros processos de direção, especialmente os empresariais. Ele vai além daquele sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. (Libânio, 2018, p.117).

Ao longo do tempo a educação tem sofrido várias transformações, a escola, tal como a conhecemos, é um produto inacabado resultante de inúmeras vontades e medidas políticas implementadas que perseguem soluções para a melhoria das escolas.

As dinâmicas de uma organização escolar, a qualidade de ensino e o sucesso da aprendizagem dos alunos são assumidas como fatores importantes para o sucesso educativo de uma instituição. Todos eles implicam uma liderança estratégica que se apresenta como fator determinante na qualidade educativa das escolas, no que respeita ao desenvolvimento do sucesso escolar dos alunos, na qualidade das organizações pedagógicas e na resposta pronta aos desafios 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 do trabalho colaborativo. Assim, a liderança assume, nas organizações escolares, um papel relevante. Segundo Costa e Nobre (2023) no que diz respeito à liderança, o gestor escolar deve ser capaz de inspirar e motivar a equipa, estabelecendo uma visão clara e partilhada, promovendo o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar.

Além disso, quando um ambiente organizacional tem através do gestor, uma liderança estruturada, tende a ser um ambiente propício à inovação pedagógica nas organizações escolares.

O objeto de estudo assenta na liderança escolar, mais precisamente nas estruturas intermédias de gestão, como um agente promotor do trabalho colaborativo entre pares.

Pretende-se, com este, compreender de que forma a liderança intermédia, mais precisamente o coordenador do departamento, pode influenciar e promover o trabalho colaborativo.

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

OE1 - Identificar as características de liderança e os comportamentos do coordenador do departamento, conforme o eneagrama de personalidades.

OE2 - Compreender como as oportunidades de desenvolvimento profissional, promovidas pelo coordenador, incentivam a colaboração e afetam o desempenho geral do departamento.

OE3 - Identificar as principais barreiras ao trabalho colaborativo no departamento e como o coordenador pode atuar para superá-las.

OE4 - Elaborar uma proposta com ações de melhoria para promover o trabalho colaborativo numa instituição.

OE5 - Elaborar uma proposta com ações de melhoria para promover o trabalho colaborativo numa instituição.

Para explorar a questão em estudo, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa que permitiu uma análise aprofundada das dinâmicas envolvidas. Os métodos de recolha de informação incluíram a análise documental e as entrevistas aplicados a um grupo de professores e a um coordenador de departamento. A informação recolhida foi tratada através da análise de conteúdo, permitindo a obtenção de *insights* significativos como resposta à questão de partida.

Ao longo deste estudo, foram explorados diversos aspetos relacionados com a liderança e com o trabalho colaborativo entre professores. As investigações e análises realizadas permitem concluir que a liderança desempenha um papel central na promoção de um ambiente colaborativo, influenciando diretamente o sucesso dos projetos interdisciplinares e a satisfação dos professores.

Primeiramente, verificou-se que a presença de um coordenador que adota uma abordagem inclusiva, comunicativa e empática é essencial para envolver os professores em práticas colaborativas. A liderança que equilibra a organização e a empatia facilita a construção de uma cultura escolar onde a colaboração se torna natural, resultando em maior inovação pedagógica e melhorias na prática docente.

Para além disso, a análise das estratégias de comunicação pela liderança intermédia revelou que a clareza, a frequência e a transparência na comunicação são fundamentais para alinhar os objetivos individuais dos professores os objetivos organizacionais, promovendo um comportamento colaborativo. A criação de oportunidades para o diálogo e o *feedback*

contínuo contribui para o desenvolvimento profissional dos professores, aumentando a sua motivação e envolvimento com o trabalho em equipa.

Contudo, foram identificadas barreiras significativas para a colaboração, como a resistência à mudança, a falta de tempo e, em alguns casos, a falta de apoio por parte da direção da escola. Essas barreiras alertam para a necessidade da liderança intermédia utilizar estratégias mais direcionadas para superar esses desafios, como a definição de metas colaborativas claras e a capacitação da equipa para trabalhar colaborativamente de maneira eficaz.

Por último, o estudo destaca que a cultura de escola desempenha um papel importante na sustentação das práticas colaborativas. Uma cultura que valoriza a partilha de conhecimentos, a inovação e o apoio mútuo entre os professores conduz a uma maior facilidade da implementação de projetos interdisciplinares e reforço do papel do coordenador como catalisador dessas iniciativas.

Em suma, contribuiu-se para uma compreensão de como as estruturas de gestão intermédias, especificamente a liderança dos coordenadores, podem ser agentes promotores do trabalho colaborativo nas escolas. As conclusões aqui apresentadas podem servir como base para o desenvolvimento de novas práticas educacionais que favoreçam a colaboração e o desenvolvimento profissional contínuo dos beneficiando, assim, toda a comunidade escolar.

Este estudo obedece a uma organização em quatro capítulos, para além da Introdução, que, embora distintos se relacionam entre si de modo integrado.

No capítulo I - Revisão Bibliográfica, é explicitado o quadro teórico da análise da problemática em estudo. Será apresentada a Escola enquanto organização educativa; o conceito de liderança, evidenciando a figura do líder dentro da organização e enfatizado o papel das lideranças intermédias como elementos estratégicos. Por último, a importância do trabalho colaborativo no desenvolvimento de uma cultura de escola.

No capítulo II - Metodologia, descrevem-se as opções metodológicas adotadas, as técnicas e instrumentos da recolha de dados

No capítulo III - Análise e Discussão dos Resultados. Procede-se à apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos das entrevistas, bem como a proposta de melhoria.

No capítulo IV – Limitações e Investigações Futuras. São apresentados os limites do estudo e as sugestões para futuros trabalhos.

Encerra com as conclusões decorrentes do estudo efetuado, a que se segue a lista final de referências bibliográficas.

1. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta uma reflexão partindo das leituras de vários autores que se debruçam sobre os estudos de liderança e culturas colaborativas nas organizações escolares para compreender em que medida a ação das estruturas de coordenação educativa influenciam as práticas dos diferentes atores educativos na estruturação do trabalho docente.

O conhecimento profissional docente, dentro e fora da sala de aula, assim como todo o conhecimento realizado ao nível da equipa diretiva constitui-se como relevante para a compreensão da importância das práticas reflexivas na Escola e para o desempenho da coordenação das equipas educativas, “particularmente na ressignificação da profissionalidade docente face ao universo de complexidade e heterogeneidade que caracteriza as sociedades que escola e professores são supostos servir” (Roldão et al, 2009, p. 139).

1.1. A Escola como Organização Educativa

As organizações são construções sociais complexas e paradoxais que podem ser interpretadas de várias maneiras, conduzindo-nos a diferentes definições de organização e a diferentes quadros conceptuais e tem merecido uma atenção especial por parte dos investigadores, no sentido de clarificarem o conceito. (Faria, 2020, p.6)

Entre as instituições sociais, encontramos uma de primordial importância, a escola, cuja função é transmitir conhecimentos necessários à preservação da sociedade e processo de socialização.

Resultante de todos os fenómenos culturais e sociais que a envolvem, a escola apresenta-se naturalmente como um reflexo da sociedade necessário à regulação de normas e regras de convivência social uma vez que a sua constituição hierárquica, as diferentes camadas sociais que a compõem, os indivíduos com todas as suas características reproduzem os conflitos e as tensões da própria sociedade.

Pelas referidas características subentende-se que a escola é uma organização com uma estrutura complexa capaz de atender às suas necessidades internas, exigências sociais e à sua própria estruturação da tarefa educativa.

A escola cuja finalidade é a educação deve ser um passaporte para a vida e organizar-se de forma a promover quatro aprendizagens fundamentais: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser, conforme já era salientado por Jaques Delors (1998).

Por outro lado, ao aceitar que as organizações são sistemas complexos constituídos por uma multiplicidade de elementos, “para melhor interpretarmos e compreendermos a sua complexidade, deveremos fazê-lo segundo várias conceções, conforme expressa Lima (2011, p. 15), “o recurso à pluralidade de modelos teóricos de análise das organizações torna-se

imprescindível para uma compreensão crítica da escola como organização educativa e do seu processo de institucionalização, inscrito na longa duração”.

É toda esta complexidade que torna a escola burocrática e por vezes descaracterizada das funções principais e existenciais como escola, influenciando e sendo influenciada pelo jogo de interações e relações que nela existem e nas relações com a comunidade envolvente.

Partindo das questões técnicas e políticas passando pelos movimentos pedagógicos, há uma série de razões que justificam a incorporação da visão de uma escola como organização.

Lima (2008, p.83) reforça que “a escola não é simplesmente um “dado”, uma realidade empírica de primeira ordem que seja passível de “captação” imediata, sem a mediação de teorias e conceitos, implícitos ou explícitos”.

O conceito de organização é, em si mesmo, vasto e diversificado não pode perder-se de vista a especificidade do trabalho educativo.

A sua atividade principal é a oferta de um serviço educativo onde as atividades letivas são definidas a partir de documentos estruturais onde a principal missão visa desenvolver características específicas nos alunos, tais como autonomia, pensamento crítico, tomada de decisões, capacidade de análise, síntese entre outras. Libâneo (2018, p.218) reforça esta ideia quando escreve que “escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos [...]”.

Ao se adaptarem aos novos tempos e conseqüentemente às novas exigências da sociedade, as escolas têm de adquirir uma grande mobilidade e flexibilidade, tentando abandonar a pesada burocracia que as tem caracterizado.

Para que isto aconteça é importante continuar a dotar as escolas com espaços de autonomia profissional, com tudo o que isso implica, ou seja compreender as escolas como organizações que funcionam numa tensão dinâmica entre a produção e reprodução, entre liberdade e responsabilidade.

Nessa linha de pensamento, Antunes (2005, p.33) aponta que

a autonomia tal como a concebe o campo democrático popular, objetiva contribuir com a capacidade da sociedade civil para gerir políticas públicas, avaliar e fiscalizar os serviços prestados à população no sentido de tornar público o caráter privativo do Estado.

É nesse sentido amplo que pensar as escolas é útil e deve integrar todas as instâncias de análise das organizações pois mostra-nos a vinculação entre a estrutura formal e as interações que se processam no seu interior, a sua estrutura física, organização e distribuição de espaços, turmas e recursos materiais disponíveis; a estrutura administrativa da qual faz parte a direção, gestão, tomada de decisão, relação com as autoridades locais e centrais,

recursos humanos e comunidade envolvente; a estrutura social onde se podem observar as relações entre os vários recursos humanos envolvidos e cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (2010), o primeiro passo para se conhecer uma organização é conhecer a sua cultura, porque esta representa as normas que orientam o comportamento dos seus membros nas suas atividades e direcionam as suas ações para a realização dos objetivos.

Todas as características organizacionais determinam a eficácia das escolas permitindo a construção de uma identidade própria exprimindo os valores e crenças que os membros da sua organização partilham e toda a comunidade que a envolve.

Será então correto pensar a organização formal da escola como um grupo social constituído por vários subgrupos, os quais estão sujeitos a horários fixos, programas e currículos e ao dever de frequência e submeter-se a verificações de aprendizagem.

“A escola é vista como o único meio pelo qual a criança tem o acesso à aprendizagem, e o sistema vigente impõe quais saberes serão válidos e quais não” (Andrade, 2021, p. 385)

Os vários subgrupos da escola interagem entre si, apresentam diferentes habilidades, atitudes interesses pessoais e maneiras de agir gerando uma multiplicidade de processos de interação gerando várias oportunidades de aprendizagem, incluindo as não formais. Estes, por sua vez, são múltiplos e favorecidos pelo convívio na escola, um conjunto de aprendizagens invisíveis, como se estivessem soltas no ambiente como resultado do modo de organização da escola, a forma como esta organiza o seu trabalho, o tempo, os saberes, os grupos e subgrupos.

Parte do desempenho da escola como organização é dada pela comunidade exterior à mesma, uma vez que esta é considerada o centro onde são encontrados os ideais da sociedade. Assim, o professor, é visto pela comunidade como alguém responsável pela transmissão desta cultura e espera-se que este esteja preparado para o fazer.

"Se, do ponto de vista científico, negamos que o professor tenha a capacidade mística de 'modelar a alma alheia', é precisamente porque reconhecemos que a sua importância é incomensuravelmente maior" (Vygotsky, 2003, p.76).

Desta forma, podemos considerar que a comunidade é quem define o papel exercido pela escola, regulando o que é ensinado.

Vários fatores facilitam o desenvolvimento e a manutenção de relações entre as escolas e a comunidade designadamente, o compromisso com a aprendizagem e o sucesso escolar dos alunos, o apoio do diretor da escola, um clima escolar acolhedor e a comunicação efetiva entre parceiros sobre o conteúdo, o grau e o tipo de envolvimento (Henderson & Map, 2002; Sanders, 2009; citados por Batista, 2012, p. 49)

A opinião externa a respeito da escola e suas funções acaba por determinar o que é realizado na escola bem como os mecanismos que são pensados para atender à exigência dos seus utentes, definindo-se assim a sua própria organização funcional.

Os elementos que constituem a cultura organizacional são lidos, de fora para dentro e de dentro para fora, e equacionados de forma proporcional. Existe, portanto, uma profunda relação com o meio social e suas exigências que consequentemente recaem sobre a escola tendo a mesma que preparar com eficiência as competências necessárias para um mundo globalizado, competitivo e dinâmico. Perante a condição anterior, cabe à escola ultrapassar o desafio que se lhe impõe como organização, articulando o seu funcionamento burocrático com a flexibilização necessária para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas exigências.

Clarificador e contundente é Ribeiro (2008, p.5) quando concebe as estruturas das organizações como “dotadas de estruturas que funcionam como, o *hardware* no qual “correm” *softwares* muito variados”. Sendo que esta estrutura das organizações invariavelmente condiciona a definição dos objetivos a atingir, o tipo de estratégia a adotar, o grau de operacionalidade da organização e, a um nível mais macro, a própria visão e a missão da organização.

Pensar a escola como uma organização específica, é entender que a escola deverá ter como meta a formação dos indivíduos preparados para a educação continuada, estimular o potencial crítico, valorizando a responsabilidade social, uma organização que prepara competências para atuarem em outras, também elas diversas e interdependentes. Cabe às escolas acompanhar as mudanças. Por isso é importante articular-se com outros espaços sociais, políticos e económicos, alargando horizontes e dirigindo-se a novos espaços sociais onde seja possível integrar novos atores na tarefa educativa. Segundo Silva (2007), a relação existente entre escola-família é uma relação entre culturas. Esta relação entre culturas pode potenciar situações de empatia e continuidade cultural e social, mas também pode acelerar o distanciamento ou o choque cultural.

Admitindo que a escola-organização é uma realidade complexa, verificam-se variados paradigmas de organização e administração escolar, levados a cabo por sucessivas reformas educativas, que incidem não só nas estruturas pedagógicas ou curriculares, mas também na organização do trabalho, no modo de vida escolar e da sua regulação que por sua vez está relacionada com os processos de recomposição do Estado e a alteração dos seus modos de intervenção neste domínio de ação pública.

Soares, 2017, menciona que a figura central da organização educativa é sem dúvida a escola, que se percebe quer pelo relevo que lhe é dado pela doutrina, quer pelas investigações e projetos que se lhe afetam, sem esquecer o aspeto político-social que a

temática da escola representa, correntemente envolta numa série de discussões e problematizações.

Concretiza-se assim a ideia da escola, encarada como uma organização, associada à conjugação dos esforços dos atores escolares que, de forma estruturada, cumprem o desiderato de educar, mediante uma gestão refletida nos normativos que cada escola, em cada momento, perfilha.

1.2. Liderança Escolar

“A liderança é o motor dessa construção histórica, social e cultural que chamamos centro educativo, e organização em sentido mais geral” (Lorenzo Delgado, 2005, p. 368).

Percorridos vários caminhos teóricos da liderança nas últimas décadas e aceitando a especificidade das organizações educativas no quadro das organizações em geral, torna-se pertinente, então, um momento de reflexão nos caminhos da liderança educativa, domínio relevante deste trabalho.

O conceito de liderança tem sido estudada por diversos autores e tratando-se de uma atividade que envolve o comportamento e as relações entre indivíduos, consideram, de uma maneira geral, a definição difícil, no entanto, segundo Venâncio (2017, p.21) “Liderança é a capacidade do líder levar os outros a agir em cumprimento com as suas ideias, valores e comportamentos.”

Para Castanheira (2016, p.9) “a liderança é a capacidade de estabelecer e aprofundar relações pessoais entre os membros da organização numa linha condutora de modo a gerar, obter e organizar recursos que conduzam à concretização de ações de mudança.”

Segundo Caixeiro (2014, p.192) “nas organizações educativas, a liderança tem evocado uma função de crescente relevância passando a ser apontada como uma das soluções para fazer face à mudança dos sistemas educativos com o objetivo de as transformar em organizações mais eficazes e de ampliar os seus níveis de desempenho e de qualidade”. Uma vez que as escolas são submetidas a mudanças profundas no que respeita ao modo como o seu processo é conduzido, Whitaker (2000, p. 89) refere que “a liderança, mais do que a gestão, precisa de ser encarada como o foco crucial para o desenvolvimento e crescimento institucionais nos próximos anos”.

Na perspetiva de Luck (2012), o exercício pleno de liderança nem sempre é encontrado nas escolas, o qual demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais e contínuos.

Assim, quando se procede à transferência dos conteúdos ligados à liderança para o campo educacional, devemos ter algum cuidado pois deve-se evitar contrariar as verdadeiras

finalidades da escola enquanto organização.

Os diversos conceitos de liderança existentes, citam na sua maioria alguns elementos-chave como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados”.

Portanto, o conceito refere-se a uma prática que tem vindo a acompanhar a humanidade ao longo da história e que vem sendo praticada nos ambientes corporativos para que os líderes e as suas equipas trabalhem com um fio condutor e em prol do mesmo objetivo, de modo a gerar, obter e organizar recursos que conduzam à concretização de ações de mudança.

Reforçando esta ideia, Bolívar (2003) refere-se ao conceito de liderança como “uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns”.

Tal como em outras organizações, também, nas organizações educativas, a liderança apresenta uma função de crescente relevância, passando a ser apontada como uma das soluções para fazer face à mudança dos sistemas educativos, transformando-as em organizações mais eficazes.

Segundo Costa (2023), a liderança escolar, dada a especificidade da escola enquanto organização, deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento de uma ação pedagógica nas escolas, sendo ela própria concebida como objeto de ação pedagógica, assumindo-se, desta forma como liderança educativa e pedagógica. Nesta perspetiva, a liderança escolar deve ser reconhecida como forma de implementação de estratégias concertadas de ação e de promoção do empenhamento individual e coletivo.

Até aos dias de hoje, nomeadamente nas últimas décadas, muitos foram os caminhos teóricos percorridos sobre a liderança. Em Portugal, desde a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 outubro, que são, de alguma forma, realçadas as ideias de identidade, valores, partilha, autonomia, projeto educativo, colegialidade e comunidade bem como a defesa de lideranças expressivas na administração das escolas.

Emerge com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, o reforço da liderança nas escolas e define-a como elemento basilar na reorganização do regime de administração escolar.

Bolívar (2003, p.30) defende que “as escolas que são “eficazes” requerem uma forte liderança instrutiva, capaz de apoiar os professores nos recursos metodológicos de um ensino efetivo, ao mesmo tempo que centrar as tarefas no currículo, supervisioná-las e dinamizar o trabalho conjunto dos professores”.

Segundo a autora Isabel Pires (2012, pag.31) “as lideranças em contexto escolar são, assim, diferentes das lideranças noutros contextos/organizações: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir as finalidades da escola”. Esta abordagem ressalta a importância do papel da liderança na condução e

orientação da comunidade escolar. A prática de uma liderança eficaz conduz ao desenvolvimento e inovação permitindo alcançar os propósitos específicos da organização escolar, nomeadamente no âmbito dos recursos humanos, nas capacidades dos colaboradores para o cumprimento das suas funções.

Ainda neste contexto Amaral (2013) considera que “uma boa prática de direção e gestão de recursos humanos são a chave para alcançar a qualidade e sucesso da organização”.

As organizações educativas estão em constante mudança e exigem fortes estratégias de gestão e de liderança para as diversas situações, no sentido de levar ao cumprimento e à partilha dos objetivos traçados, por todos os intervenientes da comunidade escolar.

A liderança pode ainda ser analisada noutras perspetivas. Nye (2008) refere que esta “se apoia em três aspetos primordiais, nomeadamente, líderes, seguidores e contextos”. Daniel Goleman et. al (2018), referem que a interligação das emoções e da liderança são evidentes e são um elo de ligação com a inteligência emocional em quatro domínios – autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações. Acrescentam ainda, os autores, que neste contexto, as relações e interações que se estabelecem entre os quatro domínios que enuncia têm importância relevante nas relações dentro dos contextos organizacionais.

A liderança escolar não deve descurar princípios, valores, crenças e necessidades da comunidade no meio envolvente à escola e deve unificar a visão pedagógica, na preparação e concretização de um projeto educativo que agrega os ideais e desígnios da instituição. De modo esclarecedor, segundo o autor Sergiovanni (2004) nenhum modelo do tipo tamanho único, servirá.

Aos olhos de Estanqueiro (2019) a liderança trata-se mais de arte do que uma ciência, onde se aplica o bom senso, a experiência para tomar decisões aplicando cada um dos seus estilos consoante a situação. Nesta perspetiva, a liderança é a arte de influenciar pessoas através de um processo de comunicação de forma que seja realizada uma tarefa ou atingindo um objetivo estabelecido.

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). É neste aspeto que entra a relevância do trabalho da “liderança” na escola, um trabalho

“baseado na confiança, na liderança partilhada, na autonomia e na abertura, que facilite e promova a participação crítica de todos. Este envolvimento implica valorizar a cultura de escola e o trabalho em equipa, em detrimento do individualismo. Se é verdade que todo este processo é muito novo e vai demorar algum tempo a ser assimilado e implementado, o que nos parece é que a mudança está em boa parte nas nossas mãos. Só com a reflexão e a

prática de todos, podemos contribuir para o aumento da qualidade da educação, imperativo nacional numa sociedade global.” (Veronesi, 2021)

Se os estudos em liderança escolar se centravam no papel do seu líder, atualmente as mudanças educacionais apontam para a participação dos professores na liderança da escola. Segundo Goleman et al. (2002, p.14), "numa organização há muitos líderes, não apenas um. A liderança está distribuída. Neste seguimento podemos então falar em lideranças.

Assim, mais do que compreender o significado e a importância da liderança para a organização escolar, é de extrema importância desenvolver estruturas de orientação educativa que possibilitem a partilha dessa liderança e que aumente a eficácia e qualidade das escolas.

A autonomia atribuída à organização escolar, pelos normativos, exige que se empreendam mudanças. Barroso (2005, p.179) defende que "se a autonomia exige participação, ela exige, também o desenvolvimento do «sentido de gestão» na organização e funcionamento da escola e a emergência de formas explícitas de lideranças (individuais ou coletivas) capazes de empreenderem as mudanças que a autonomia obriga

As mudanças na organização escolar pressupõem lideranças intermédias com o objetivo de se concretizar a eficácia e a melhoria da qualidade da escola. Tendo em conta o papel que desempenha, o coordenador de departamento, tem de ser líder com capacidade de envolver o seu grupo na organização e gestor para resolver conflitos. Costa et al. (2001, p.43) referem mesmo, que "foi com o advento da escola de massas, com a consequente complexificação das estruturas, dos processos e do tipo de população escolar, que se acentuou a necessidade de gestores pedagógicos intermédios".

Em suma, a liderança pode ser entendida como um veículo que permite à organização caminhar e progredir na concretização dos seus objetivos. A tomada de decisão, os processos decisivos assumidos pela liderança, constitui um poderoso auxílio para os grupos que dispõem de capacidade de decisão/intervenção na seleção e na escolha dos mecanismos de ação mais apropriados. É evidente que a liderança escolar apresenta, efeitos não descuráveis, tanto na qualidade das organizações educativas como na aprendizagem e no sucesso dos alunos.

1.2.1. Liderar com Eneagrama

“A palavra Eneagrama se origina do grego *ennea*, que significa “nove”, e *grammos*, que significa pontos. É um diagrama em forma de estrela de nove pontas que pode ser usado para mapear o processo de qualquer evento, desde sua concepção e através de todas as fases da sua evolução no mundo material”. (Palmer, 1993, p.20).

Pretende-se estabelecer uma ligação entre os estilos de liderança com os tipos de personalidades e a sua influência na performance de líderes, pelo que se irá apresentar o Eneagrama como ferramenta para classificar diferentes tipos de personalidades.

O Eneagrama tem como objetivo identificar personalidades através dos vícios emocionais, reconhecendo que as pessoas são diferentes e o motivo de certos comportamentos. Segundo Riso e Hudson (2016), há apenas algumas décadas que se utiliza o conhecimento do Eneagrama, no entanto, para estes autores esta ferramenta tem sido um excelente contributo, uma vez que o mundo atual valoriza cada vez mais o autoconhecimento e a habilidade nos relacionamentos interpessoais. Cada pessoa tem uma personalidade e um vício emocional, que dentro dos estudos do Eneagrama são identificados como eneatispos.

Cada um de nós possui um dos nove tipos do Eneagrama com o seu tipo predominante de personalidade. Este tipo não muda, mas nós mudamos: o nosso tipo do Eneagrama nasce connosco e é independente de nossa educação ou eventos que acontecem em nossa vida. Embora tenhamos em nós um pouco dos nove tipos, um deles é central, e a sua descoberta é fundamental para o nosso trabalho de crescimento pessoal, maturidade e auto-observação (Cusino, 2017, p.04).

Segundo Cron e Stabile (2018), o Eneagrama é representado por uma figura geométrica de nove pontos. Para melhor visualização, imagina-se uma estrela de nove pontas. Cada extremidade representa uma personalidade, um estilo diferente para lidar com conflitos. Esses nove pontos são interligados, assim todos os tipos são, de certa forma, influenciados um pelo outro.

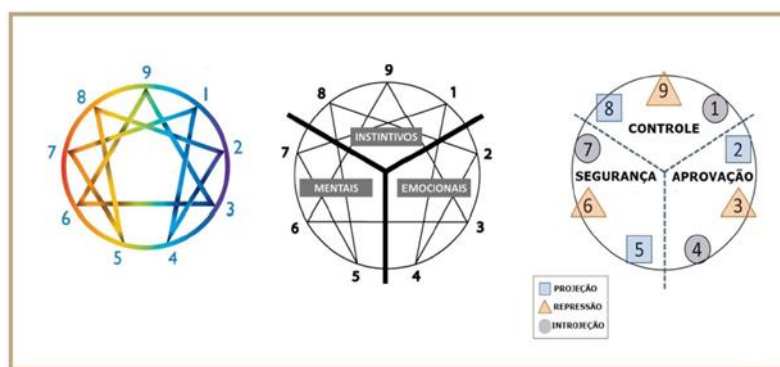


Figura 1 – Representação do Eneagrama (Fonte: Costa, 2024)

De acordo com Salomão Fiks (2000) o filósofo George Ivanovich Gurdjieff foi o primeiro a explicar o símbolo do Eneagrama, onde é representado por um círculo, um triângulo e uma tríade. Assim, ilustra-se o círculo representando a universalidade. Já o triângulo, localizado dentro do círculo, representa a Lei da Trindade, ligando os números 3, 6 e 9, onde tudo é movido por três forças. Por fim, o hêxade interliga os números 1-4-2-8-5-7,

A Lei da Trindade, encontra-se ligada aos Centros de Inteligência que explicam sobre cada tipo de personalidade, ao ajudarem a identificar a resposta ou reação emocional de cada pessoa/tipo: Ansiedade ou angústia, para o centro da cabeça, Tríade Mental. Tristeza ou vergonha para o centro do coração, Tríade Emocional. Frustração ou raiva, para o centro do corpo, Tríade Instintiva. As Tríades são movidas por três forças: Segurança, Aprovação e Controlo, respetivamente.

Os nove números ao redor do círculo representam os nove tipos de personalidade do Eneagrama. Cada tipo do Eneagrama tem uma motivação básica que determina o comportamento. Cada pessoa tem dentro de si aspetos de todos os tipos, mas todo mundo tem um eneatype primário – um que afeta as percepções, ações e interpretações pessoais do mundo (Berghoef e Bell, 2019, p.19).

As flechas, localizadas dentro do círculo, identificam “pontos de stress e pontos de segurança”. Desta forma, podemos ir de um ponto a outro em determinadas situações, permitindo a procura por melhorias, sabendo também identificar quando estamos em um estado não saudável (Berghoff e Bell, 2019).

Ao identificar a motivação onde cada indivíduo reage a uma situação ou circunstância, pode-se lidar melhor com as adversidades no dia a dia, entendendo melhor os motivos que leva cada pessoa a ser diferente. O Eneagrama tem como objetivo, levar conhecimento com a autodescoberta, identificando assim, um dos nove tipos de personalidades (Cunha e Cunha, 2012). O Eneagrama das personalidades é dividido em nove tipos, devido aos vícios emocionais de cada eneatype.

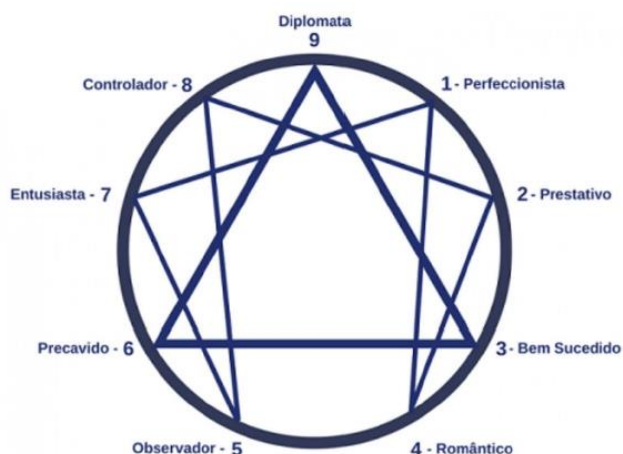


Figura 2 – Eneagrama das Personalidades. (Fonte: Costa, 2024)

Como podemos verificar através da figura 2, estamos perante vários tipos de personalidade e compreender que cada indivíduo possui uma personalidade diferente, enriquece o conhecimento e o saber lidar com todos os tipos de pessoas. Cabe à liderança conhecer toda a sua equipa, saber diferenciar o potencial de cada um, individualmente e

tornar essa diferença um fator positivo para a organização. O eneagrama mapeia a personalidade humana em nove tipos diferentes cada um com as suas características, como podemos verificar na tabela 1.

Tabela 1 - Eneagrama das Personalidades - Características na Liderança

PERSONALIDADES	CARACTERÍSTICAS NA LIDERANÇA
1- PERFECCIONISTA	Diretrizes bem claras e definidas. Perseverantes e fiéis. Éticos e práticos. Dificuldade em mudar de ideias e em tomar decisões rápidas. Retardam decisões. Altamente eficazes quando há planejamento. Pessoa de confiança. Indicados para controle e qualidade. Perfil de supervisão. Tendência para seguir soluções testadas anteriormente. Organizados e disciplinados.
2- PRESTATIVO	Líderes eficientes. Atraídos por diretrizes novas e promissoras. Apoiam talentos em ascensão. Grande intuição para perceber as necessidades alheias. Altamente competitivos. Figuras carismáticas e populares. Têm grande preocupação com o prestígio pessoal. Precisam de ser reconhecidos e vistos. Têm uma visão de comunidade coesa. Tendência para formar grupos de “favorecidos” ou beneficiados”. Podem tornar-se temperamentais. Identificam facilmente as necessidades dos clientes.
3 – BEM-SUCEDIDO	Tem uma energia ilimitada. Adaptam-se a qualquer meio. Focado no objetivo final. Expandem-se e melhoram quando estão sob pressão. Usam todos os truques para chegarem onde querem. Tem uma energia ilimitada. A força de estar em movimento, por si só, impulsiona. Recriam ideias conhecidas não sendo pensadores natos. Ficam impacientes quando surgem dificuldades. Sacrificam a qualidade por causa da eficiência.
4- ROMÂNTICO	Motivados pelo reconhecimento. Líderes visíveis e duros. Tendência para estratégias de “arrisca tudo”. Sentem-se oprimidos pelos detalhes. Sentem-se atraídos pelo sucesso quando ele é difícil. Gosta de fazer dramas. Sensibilidade para reunir pessoas compatíveis. Perdem o interesse quando o objetivo é atingido. Envolve-se emocionalmente. Dificuldade em repetir o conhecido, preferem novas rotas. Podem sabotar o próprio trabalho quando existe tédio e rotinas.
5- OBSERVADOR	Lideram por trás da porta fechada e de telefones. Têm dificuldade em lidar com as emergências e comandar. Concentram-se nas ideias e no conteúdo essencial. Têm pouco interesse pela comunicação interpessoal. Expõe os problemas sem os suavizar. Lideram por trás da porta fechada e de telefones. São sintéticos, concentrando-se nas ideias centrais. Grande capacidade para esperar. Não entram em pânico. Não gostam de improviso nem de exposição. Grande capacidade de perseverança. São sintéticos concentrando-se nas ideias centrais.
6- PRECAVIDO	Despertam e reagem nas adversidades. Lideram com mais clareza e força quando a situação necessita de ser revertida. Frequentemente adiam decisões importantes. Veem mais as dificuldades do que as alternativas positivas. O apoio e incentivo de alguém em quem confiam ajuda a superar as crises. Despertam e reagem nas adversidades. O sucesso depende de um sistema de execução confiável. É importante resolver todas as dúvidas antes de começar a agir. Não necessitam de gratificações imediatas. Necessita de planos e <i>check-lists</i> bem definidas. Têm uma liderança serena e gostam de delegar. O sucesso depende de um sistema de execução confiável.
7- ENTUSIASTA	Muito versátil, criativo, e facilidade de integrar várias coisas. Muita positividade. Facilidade de comunicação e muito persuasivos. Excelentes nas fases iniciais dos projetos. Dificuldade de tomar decisões. Não gostam de responsabilidades repetitivas. Gostam de imprevisibilidade. Aham sempre que está tudo bem, não percebem os pontos negativos. Dificuldade de perceber os próprios erros. Racionalizam os fracassos.
8- CONTROLADOR	Diretos e positivos. Concretizadores e pioneiros. Comanda, reúne e controla. Eficientes. Espírito de sacrifício. Segurança e dinamismo. Centraliza o poder. Demonstra a sua força. Protege o seu núcleo. Poucam elogios. Reivindicativos. Insensibilidade.
9- DIPLOMATA	Indecisivos entre diferentes pontos de vista. Liderança serena. Concentram-se no global e pouco no específico. Simplificam os problemas. Imprecisos. Encobrem problemas. Ouvem todas as partes. Podem tornar-se intransigentes e muito teimosos. Falta de clareza de direção. Sentem-se sem energia para novas abordagens. Bons em projetos de longo prazo. Dificuldade em transmitir informações claras.

(Fonte: Costa, 2024)

1.2.2. Estilos de Liderança

O que acontece hoje nas organizações é que muitos administradores estão apenas a gerir esquecendo-se de que liderar e aplicar um estilo de liderança nas organizações é preciso, independentemente do seu porte. (Oliveira, 2000)

Nas organizações cada líder tem o seu estilo de liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção e influência que o líder tem sobre o trabalho de seus liderados.

Apesar da extensa literatura existente sobre o tema, não existe consenso sobre como escolher qual o estilo de liderança a adotar nos dias de hoje. Quando se fala de estilos de liderança focamo-nos inevitavelmente no impacto que cada estilo pode ter nos liderados e os resultados que se pode obter.

Tabela 2 - Classificação dos estilos de liderança segundo o Eneagrama

ESTILO DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS	AUTORES	ENEAGRAMA
LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	Centralização do poder nas mãos do líder, pouca participação dos subordinados nas decisões. Dominador. Decide e impõe as suas decisões. Autoritário	Kurt Lewin, Lippitt e White (1939) Northouse, P. G. (2021). (Spanhol e Cunha (2014) Rech (2001)	Controlador Observador Precavido
LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	Envolvimento dos subordinados nas decisões, liderança mais colaborativa e inclusiva. Discussões em grupo. Criativo. Solidário. Colaborativo	(Castro (2021) Rech (2001)	Diplomata,
LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE:	Pouca ou nenhuma intervenção do líder, permitindo que os subordinados tenham autonomia total. Falta de liderança. Evita tomar decisões. Abdica da responsabilidade. Não dá <i>feedbacks</i>	Ferreira (2021) Keskes (2014)	Diplomata, Entusiasta
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	Inspira e motiva os seguidores, promove uma visão compartilhada, estimula a criatividade e a inovação.	Ferreira (2021) Keskes (2014)	Entusiasta
LIDERANÇA TRANSACIONAL	Baseia-se em recompensas e punições para motivar os seguidores, foco em metas e resultados. Estabelece metas. Monitoriza, Identifica recompensas. Mantém o controlo. Evita riscos	Keskes (2014)	Controlador
LIDERANÇA CARISMÁTICA	O líder exerce forte influência sobre os seguidores por meio da sua personalidade carismática e inspiradora. Vínculo emocional, Auto confiança. Gera entusiasmo e empatia.	Ferreira (2021) Boaventura (2016)	Entusiasta Romântico
LIDERANÇA SERVIDORA	O líder está focado em servir os outros, colocando as necessidades dos seguidores em primeiro lugar.	Robert K. Greenleaf (2002) Barbuto e Weeller (2006) Ribeiro, M. e Bento, Alves (2013)	Prestativo
LIDERANÇA SITUACIONAL	O estilo de liderança varia de acordo com a situação e as necessidades dos seguidores. Muda o estilo para adaptar a diferentes situações	Paul Hersey, Kenneth Blanchard (2012) Rodrigues (2022)	Observador

Fonte: (Elaboração própria)

Na tabela 2, apresenta-se um estudo integrativo sobre os estilos de Liderança, que comumente são adotados pelos líderes nas organizações e as principais características de cada um desses estilos e a sua relação com os diferentes eneatis.

A liderança tem um papel crucial na definição das dinâmicas organizacionais e no sucesso das equipes de trabalho. Os diferentes estilos de liderança influenciam a forma como os líderes tomam decisões, motivam os seus colaboradores e lidam com os desafios organizacionais. O estudo integrativo apresentado procura explorar e sintetizar os principais estilos de liderança adotados nas organizações, descrevendo as suas características fundamentais e os contributos de vários autores que analisaram essas abordagens ao longo do tempo. Para além disso, é estabelecida uma ligação com o Eneagrama de Personalidades, uma ferramenta que categoriza as pessoas em nove tipos de personalidade ou "eneatis", e que tem sido cada vez mais utilizada para aprofundar o autoconhecimento e a compreensão dos comportamentos humanos. A partir desta perspetiva, estabeleceu-se a relação entre os diferentes estilos de liderança e os eneatis, permitindo um melhor entendimento sobre como os traços de personalidade moldam as escolhas de liderança e a eficácia das mesmas em contextos variados.

Em suma, para se entender o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança e as características de cada um. Compreender a liderança e os tipos de líderes da atualidade, surge da necessidade de entender esses modelos e a sua importância nas organizações. A liderança é encarada como um fenómeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais (Sebrae, 2016).

A liderança, portanto, é a base fundamental de todos os tipos de organizações humanas, já que elas são compostas por pessoas com diferentes sentimentos, desejos e motivações que são influenciadas pelo ambiente em que trabalham. (Cunha & Rodrigues 2022)

Mais do que se defender um tipo de liderança para a organização escolar, deve-se desenvolver estruturas de orientação educativa que possibilitem a partilha dessa liderança e se aumente a eficácia e qualidade das escolas.

Segundo Barroso (2004), a autonomia dada pelos normativos à organização escolar exige que se empreendam mudanças. Este autor defende ainda que "se a autonomia exige participação, ela exige, também o desenvolvimento do «sentido de gestão» na organização e funcionamento da escola e a emergência de formas explícitas de lideranças (individuais ou coletivas) capazes de empreenderem as mudanças que a autonomia obriga".

O poder partilhado e colaborativo é um dos caminhos para que o caminho se faça sem grandes sobressaltos. As escolas são contextos de afirmação de liderança, Assim como

Kouzes e Posner (2007, p.49) considero que a liderança na organização escolar é um problema de todos, pois os "líderes não conseguem feitos extraordinários sozinhos".

Os caminhos percorridos pressupõem lideranças intermédias com o objetivo de se concretizar a eficácia e a melhoria da qualidade da escola. Neste seguimento o coordenador de departamento tendo em conta o papel que desempenha, tem de ser líder com capacidade para envolver o seu grupo na organização e gerir conflitos.

1.2.3. Liderança Intermédia – O Coordenador de Departamento

Subentende-se uma organização como um grande grupo onde existem outros grupos, com funções específicas, coordenados para a realização dos mesmos objetivos. Segundo Teixeira (2022), numa organização escolar podemos definir três níveis de Gestão:

A Gestão institucional (ex: Direção, Conselho Geral), a Gestão Intermédia (ex: Coordenadores de Departamento, Diretores de Turma) e a Gestão Operacional (professores, assistentes operacionais).

Numa organização escolar os cargos de gestão intermédia estão a cargo dos Coordenadores de ciclo e Coordenadores de Departamento Curricular.

“Na sua essência, um Coordenador de Departamento Curricular é sempre um formador que recorre a modalidades de formação/supervisão específicas e diversificadas consoante um conjunto de variáveis presentes no contexto supervivo. No entanto (...), na supervisão escolar estamos perante um grupo de colegas que, ainda que eventualmente em estádios diferentes do seu desenvolvimento profissional, partilham o mesmo estatuto profissional e assumem em pleno as suas responsabilidades docentes.”. Oliveira (2000, p. 47)

Pela análise desta definição podemos concluir que para um gestor intermédio a relação com as pessoas e grupos, é fulcral para que o comportamento organizacional vise os objetivos estratégicos, tendo por base a motivação e a recompensa.

Os órgãos de gestão intermédia são de extrema importância estratégica na organização escolar revelando-se condicionantes na qualidade educativa e pedagógica da escola, na medida em que são os seus agentes que veiculam os projetos da escola, mas também são eles que detêm o poder relacional e comunicativo dentro e para fora da escola.

Assim, vejamos a moldura legal que enquadra a figura do coordenador de departamento curricular tem refletido as alterações legislativas que vêm concedendo à escola um progressivo grau de autonomia. É à luz da lei que se pode apreciar o cumprimento do cargo, visto que nela estão plasmadas as suas diversas vertentes.

No Decreto-Lei 115-A/98 e, em sequência, no Decreto Regulamentar n.º 10/99 foram definidas as competências do coordenador de departamento, numa série prescritiva de sete

alíneas que contrasta com o teor da legislação atual. O Decreto-Lei n.º 75/2008, em vigor, “estabelece um enquadramento legal mínimo, determinando apenas a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares)” deixando as demais estruturas à decisão autónoma dos órgãos de gestão.

Quanto às competências, o ponto 1 do artigo 42º determina que esta é uma das estruturas que deve “(...) assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente”. Além disso, segundo o artigo 43º do mesmo diploma, “a articulação e gestão curricular devem promover a cooperação entre os docentes (...) procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos”, tarefas também asseguradas pelos departamentos curriculares. Na função de avaliador o Decreto Regulamentar n.º 26/2012, prevê nos pontos 1 e 3 do artigo 14.º que “o avaliador interno é o coordenador de departamento curricular ou quem este designar, (...)” e que “compete ao avaliador interno a avaliação do desenvolvimento das atividades realizadas pelos avaliados

A legislação tem procurado também salvaguardar o reconhecimento da idoneidade do coordenador. O artigo 35º do Decreto-Lei n.º 75/2010 determina que “as funções de coordenação, orientação, supervisão pedagógica e avaliação do desempenho são reservadas aos docentes posicionados no 4.º escalão ou superior, detentores, preferencialmente, de formação especializada”.

Como refere Hargreaves, (2004), num estudo efetuado sobre as mudanças educacionais e o seu impacto nos professores: “sessenta por cento dos professores, por eles entrevistados, associam de forma esmagadora a mudança educacional com mudança externa, legislativa imposta pelo governo” (p. 291). Um Coordenador, no exercício das suas funções, deve estar atento à questão das mudanças Hargreaves (2004, p. 288) sublinha ainda:

“(...) é por isso que sistemas de apoio, de formação, de supervisão, tempo e diálogo são tão essenciais para se efetuarem mudanças bem-sucedidas, pois ajudam a aliviar e a suportar o sofrimento e ansiedade provenientes da mudança.”

Numa sociedade em constante mudança 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 e 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.

Segundo Roldão (2004), o desempenho destes cargos tem na sua base a cooperação entre os docentes, a construção de culturas cooperativas e encontram-lo previsto não só na legislação, mas também em outros autores.

Trabalhar em grupos formais, por exemplo nas reuniões de escola/agrupamento, seria uma oportunidade de encorajar a divulgação, a partilha e a colaboração (...). Herdeiro, 2010).

Murirua (2021) defende que o desenvolvimento profissional dos professores é mais eficaz quando ocorre em espaços que promovem a colaboração e a colegialidade e enfatiza a importância das comunidades de aprendizagem como um incentivo desse desenvolvimento.

Parece ser de extrema relevância para o trabalho destes profissionais da gestão intermédia conseguir envolver e envolver-se num trabalho colaborativo.

Neste sentido, as comunidades de aprendizagem apresentam-se como ambientes nos quais os professores podem colaborar, partilhar ideias, experiências e recursos, e aprender uns com os outros promovendo uma cultura de aprendizagem colaborativa, onde os professores se sentem apoiados e motivados para melhorar as suas práticas. A cultura colaborativa irá facilitar a troca aberta de ideias e a construção de conhecimento coletivo fazendo com que os professores se sintam mais confortáveis para experimentar novas abordagens. A colegialidade deverá ser fortalecida, pois pode ajudar os professores a superar os desafios, a promover uma cultura de aprendizagem dentro da escola e a gerir as mudanças.

Ávila de Lima (2008) defende a liderança distribuída como chave de sucesso de um departamento. Podemos considerar como evidências deste tipo de coordenador “as ações desenvolvidas que proporcionem o aumento das relações interpessoais dentro do departamento como a reestruturação de salas de trabalho que fomentem o espírito de equipa e apelem ao diálogo social e profissional o que leva à construção de consensos, planificações conjuntas e constante processo informal de discussões.” (Vilas-Boas, 2012, p.21)

Em suma, um professor que desempenhe funções de gestor intermédio tem de estar preparado para a constante adaptação das suas tarefas à realidade escolar, e isto vai para além do seu desempenho como professor que mantém relações com alunos, este tem de se relacionar com a direção da escola e com os colegas de departamento sendo que cada professor é um indivíduo, o gestor intermédio tem de ter competência emocional para conseguir promover o sucesso relacional/pessoal. Aqui entra a perícia do gestor intermédio de forma a conseguir manter a imparcialidade, na relação com os vários intervenientes, na promoção de um bem comum.

1.3. O Trabalho Colaborativo no Desenvolvimento de uma Cultura de Escola

Aprendemos melhor por meio de atividades colaborativas que colocam em contacto com diversas experiências, conhecimentos e ideias de diferentes pessoas. Para se

fazer isso de forma eficaz é necessário um compromisso social e justo e uma concepção rica de valores democráticos. (Woods e Roberts, 2018, p. 4).

Pensar em cultura de escola remete-nos para um conjunto de valores, crenças, práticas e normas que caracterizam uma determinada escola. Essa cultura é moldada pelos diversos atores que nela interagem, professores, funcionários, estudantes e respectivos pais e ou encarregados de educação para além de ser influenciada por fatores como a visão da administração escolar, políticas educacionais, comunidade envolvente e tradições da própria instituição.

Na perspectiva de Deal e Peterson (2009) um grupo coeso de pessoas tem como âncora da sua existência um mito unificador ou uma história central que orienta a sua visão do mundo e os seus comportamentos. Sem essa âncora existencial ou bússola, uma escola vagueia sem rumo, mudando de direção consoante as modas ou as tendências. A longa história de uma escola e o seu profundo senso de finalidade e direção são incorporados na sua história central.

Ainda na perspectiva dos mesmos autores, no centro da cultura de uma escola está a sua missão e a sua finalidade. Embora nem sempre se considere fácil defini-las, a missão e a finalidade acionam as forças intangíveis que inspiram os professores a ensinar, os diretores a liderar, as crianças a aprender e os pais e a comunidade a terem confiança e fé na sua escola. A missão e a finalidade moldam e refletem o que a escola visa realizar, reforçando o sentimento comum de missão para orientar as decisões, motivar a inovação, reforçar o compromisso com a educação e estimular a colaboração.

No entanto, em muitos casos, os documentos que expressam a missão e os propósitos das escolas acabam por ser abstratos e desconectados da realidade quotidiana da instituição o que pode resultar na falta de relevância para os membros da comunidade escolar. Muitas vezes as missões tornam-se frequentemente instruções escritas que não são vivenciadas no dia a dia da escola. Isso revela uma desconexão entre o que é expresso nos documentos e o que realmente acontece na prática.

Revela-se de extrema importância uma abordagem mais concreta e significativa na definição da missão e dos propósitos da escola. Os documentos devem ser claros, relevantes e facilmente compreensíveis para todos os envolvidos e devem refletir o que é verdadeiramente valorizado e priorizado na comunidade escolar.

Assim, os membros da comunidade escolar devem envolver-se ativamente na definição e revisão da missão e dos propósitos da escola, o que requer um processo participativo de reflexão e diálogo que leve em consideração as necessidades e aspirações de todos os envolvidos.

Segundo Torres (2015), a cultura escolar deve ser perspectivada a partir de vários planos: uma estrutura formal, de que fazem parte a cultura escolar e a cultura organizacional escolar, e um plano de ação informal, constituído pela cultura organizacional de escola e a cultura socioprofissional.

Neste sentido, a abordagem da cultura profissional dos professores não se deve limitar ao estudo de um conjunto de valores, crenças e representações, pois seria muito redutor, mas deve também abarcar os modos de agir e os padrões de interação regulares e consistentes que os professores interiorizaram e reproduzem na sua prática profissional no seu dia a dia.

Para Marinho (2014) as culturas de colaboração, onde existe interação, reflexão, troca de experiências, facilitam a transformação, a mudança enquanto o pensamento coletivo, coerente e partilhado, poderá desencadear a fertilidade pedagógica e a mudança, através do diálogo, da reflexão e da avaliação numa perspectiva contínua, crítica e construtiva. Na mesma linha de pensamento, Alarcão (2013) refere-se à colaboração como um processo de interação, uma abertura aos outros, de forma a promover a gestão partilhada, a convergência concetual, o acordo nos objetivos, comportando benefícios para todos os envolvidos.

A passagem do individualismo para a colegialidade requer a transição de uma cultura da homogeneidade para uma cultura da diversidade, de uma cultura da subordinação para uma cultura da autonomia, de uma cultura do isolamento para uma cultura de colaboração (Mesquita et al., 2012).

Desta feita, é importante perceber os tipos de culturas escolares que melhor apoiam o desenvolvimento dos professores e das escolas, sendo que estes autores apresentam dois tipos básicos de culturas escolares: as individualistas e as colaborativas que, segundo eles, se devem articular porque é tão importante definir a posição individual como a coletiva face à inovação e ao desenvolvimento.

Para Marinho & Freitas (2018), nas escolas as culturas são dinâmicas, movem-se e reinventam-se, numa tessitura de redes que possibilitam entrecruzamentos e reconexões entre os sujeitos em contexto de ação, embora muitas vezes marcadas por tensões, conflitos e tráficos de negociações.

Deste modo, e, não obstante as mais-valias do trabalho em conjunto entre docentes, nomeadamente de pequenos grupos de trabalho envolvidos no planeamento e desenvolvimento de ações conjuntas orientadas para a melhoria do ensino-aprendizagem, torna-se essencial refletir sobre as configurações de trabalho que estes grupos colaborativos assumem e os efeitos que podem gerar na dinâmica organizacional (Marinho & Freitas, 2019).

Numa cultura de colaboração, para Fullan e Hargreaves (2001), os professores procuram ideias junto dos colegas, em workshops e nas conferências profissionais; perante os problemas, não hesitam em procurar apoio e ajuda por parte dos colegas e do diretor.

Neste contexto, os professores mostram-se mais confiantes e mais motivados para o desenvolvimento profissional.

Segundo Torres (2015) é importante acrescentar que os professores, embora controlados por uma cultura escolar e por uma cultura organizacional de escola, também exercem controlo sobre o trabalho que desenvolvem, o que o torna imprevisível, uma vez que contextualizam a ordem prescrita e estabelecida não só em função do contexto em que trabalham, mas também da sua própria cultura socioprofissional.

Assim quando se pensa em colaboração pensa-se em liderança, as duas não se dissociam. A colaboração não acontece por acaso, e é necessário que parta da iniciativa de alguém, forçosamente quem lidera. São certamente as capacidades de liderança, de adaptação, de perceção e de trabalho em equipa as principais características para quem pretende ajudar a desenvolver uma cultura de colaboração na escola. As ações das direções executivas, dos coordenadores de departamento, dos diretores de turma e de outros responsáveis por estruturas pedagógicas, as chamadas lideranças intermédias, que irão determinar o sucesso do processo de implementação de práticas colaborativas, que podem concorrer, ou não, para que exista uma cultura de colaboração nas escolas.

Fullan e Hargreaves (2001) revelam que a evolução de culturas colaborativas só existe se a liderança apostar em decisões partilhadas de forma coletiva.

Nesta perspetiva, os líderes que sejam capazes de fomentar o trabalho colegial estão em condições de apostar numa cultura colaborativa. Esta postura pode ser vista como um ponto de partida para que os docentes se sintam aliciados a, de forma profunda e objetiva, darem passos significativos nesta área.

Cohen (2017) afirma que o termo colaboração pode assumir diversos significados. Culturas diferentes e situações particulares podem interpretar colaboração de diversos modos. Numa escola é muito comum verificar-se que, para uns, todo o trabalho conjunto de diversas pessoas é trabalho colaborativo; para outros, a colaboração só o é, na realidade, na medida em que, ao trabalharem juntos, os membros de um grupo se apoiam e pretendem atingir objetivos comuns, quando o grupo se encontra integrado numa liderança participativa, onde existe a confiança recíproca e onde todos se sentem agentes corresponsáveis pelas suas atitudes e pelas dos outros.

Cada vez mais surgem novos formatos de organização de trabalho, produção e criação de produtos, tudo isto fruto das inovações tecnológicas e do crescimento contínuo dos conhecimentos que essas inovações exigem.

Por sua vez,

o conhecimento torna-se uma vantagem quando uma organização consegue extrair dados úteis e insights dos seus ativos de informação durante as suas atividades normais. Aprender é crucial para as organizações, mas isso não basta para melhorar o desempenho. O desempenho pode melhorar com a partilha de conhecimento

atualizado nos processos da cadeia de suprimentos e operações, usando ferramentas de gestão do conhecimento (Jha & Karn, 2019)

É necessário um tipo de gestão delicada que faça com que as atividades sejam mais expressivas para aqueles que nelas estão, direta ou indiretamente, envolvidos, mesmo que estas possam começar por ser “impostas” administrativamente. Quer com isto dizer-se que os horários dos docentes podem estar elaborados com tempos dedicados ao trabalho de equipa, à reflexão de práticas e à procura de soluções para os problemas existentes.

Atualmente revela-se necessário recorrer ao trabalho colaborativo, tendo em conta que os conhecimentos, as competências e a profissão encontram-se numa constante transformação sendo que esta é uma abordagem de trabalho na qual as pessoas interagem para atingir um objetivo comum. Envolve a cooperação, compartilhamento do conhecimento e habilidades e a contribuição de várias pessoas e pode ocorrer de várias formas.

As lideranças que permitem desenvolver uma cultura de colaboração são as que dão aos professores a possibilidade e a capacidade de enquadrar os problemas, de os discutir, individual e coletivamente, de modo a compreender e a mudar as situações que causaram esses problemas” (Fullan e Hargreaves, 2001, p.93).

Segundo Damiani (2008), o trabalho colaborativo entre os professores tem vindo a ser considerado uma mais-valia quando apropriado pelas instituições educativas, nomeadamente pelas possibilidades que oferece para os professores enfrentarem os inúmeros desafios que a docência coloca face ao objetivo de promoverem não só a aprendizagem dos alunos como a sua extensão e êxito.

Num estudo realizado por Leite e Pinto (2015) sobre os impactos causados por políticas curriculares que ocorreram em Portugal na transição do século XX para o XXI, que se apoiaram num efetivo trabalho colaborativo entre professores, verificou-se que o recurso a este tipo de trabalho conferiu mais competência aos projetos curriculares de escola e de turma e teve em atenção as características dos alunos a quem se destinavam, favorecendo melhores situações de aprendizagem. Na mesma linha de pensamento, Sá e Fidalgo (2018) salientam os valores da supervisão pedagógica e do trabalho colaborativo como elementos fulcrais para um ensino de qualidade, e, como tal, devem fazer parte, de modo inquestionável, das rotinas do trabalho docente.

“O trabalho colaborativo estrutura-se essencialmente como um processo de trabalho articulado e pensado em conjunto, que permite alcançar melhor os resultados visados, com base no enriquecimento trazido pela interação dinâmica de vários saberes específicos e de vários processos cognitivos”. (Roldão 2007, p.27)

Entendida a colaboração como um procedimento que pretende o envolvimento dos agentes educativos, as práticas e os saberes de cada um são potenciados e apresentam-se

como estratégias para enfrentar e ultrapassar as dificuldades da atividade profissional. Deste ponto de vista, a colaboração torna-se essencial ao desenvolvimento profissional do professor pelo que será importante aferir de que forma cada professor dará o seu contributo. Há que pensar ainda de que forma o trabalho colaborativo se tornará efetivo e de que forma será necessário que os docentes estabeleçam um plano estratégico e criem a finalidade que orienta as suas tarefas, organizando adequadamente todos os dispositivos dentro do grupo de trabalho, tornando as relações de trabalho verdadeiras, espontâneas e direcionadas para o crescimento, implicando concordâncias, tomada de decisões em conjunto, diálogo e, finalmente, a aprendizagem de todos.

No entanto, não podemos esquecer que este tipo de trabalho é realizado por pessoas singulares, ou seja, por docentes com os seus próprios interesses e objetivos individuais, moldados pelas suas experiências profissionais, pela sua personalidade, pelos seus próprios projetos de vida. Obviamente que estas questões fortalecem o envolvimento no trabalho e o sentido da realização pessoal e numa verdadeira união do grupo, é importante que todos tenham voz, pois é gerindo as diferenças que se pode construir a unidade, e é através dos diferentes modos de sentir que se caminha em direção aos fins que a colaboração permite. Obter esta articulação eficaz entre os diferentes intervenientes educativos nem sempre é fácil, mas é condição de base para o sucesso de todo o processo.

Segundo Alarcão e Canha (2013) a colaboração pode assumir-se como um processo que desencadeia desenvolvimento: trata-se de um projeto de realização que envolve várias pessoas, partilha, responsabilidade, mas ao mesmo tempo deve trazer benefícios para todos os intervenientes.

Assim podemos associar a colaboração à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e também ao desenvolvimento da escola.

Surge, assim, quer no plano do discurso político, quer no plano da investigação como uma das dimensões cruciais para a resolução dos problemas da educação e para a melhoria do trabalho das escolas e dos professores. Lopes (2017, p.3).

Trabalhar numa escola, com um bom clima relacional, assente na difusão de ideias, de metodologias, de saberes, torna-se bastante gratificante e poderá contribuir para o desenvolvimento profissional docente. Confere a sensação de não se estar sozinhos para enfrentar a panóplia de problemas e as incertezas que surgem diariamente nos contextos educativos. Como salienta Bolívar a propósito das “culturas de colaboração”:

“Uma escola que, para além de um lugar de trabalho, se caracteriza como uma unidade básica de formação e inovação, desenvolve à sua volta uma aprendizagem institucional ou organizacional, onde as relações de trabalho ensinam e a organização como conjunto aprende.” (2012, p.128)

Em forma de súmula, podemos afirmar que o conceito de cultura escolar   dinâmico resultando da interação de vários planos. Trata-se ainda de uma realidade que influencia o indivíduo ou o coletivo, mas que se deixa também influenciar por ele, numa dinâmica de inter-relações constantes.   da forma como se estabelecem as interações entre os vários atores que nascem os diferentes tipos de culturas escolares, sendo da colegialidade e da colaboração que poderá advir uma maior propensão para a mudança e inovação, a partir de uma cultura de aprendizagem.   esta articulação entre a colaboração, o desenvolvimento profissional e o clima organizacional das instituições escolares que se revela de extrema importância para o desenvolvimento deste estudo.

2. METODOLOGIA

Sabendo que a metodologia representa o conjunto de técnicas e métodos necessários para alcançar os objetivos planeados (Creswell & Poth, 2018), este capítulo apresenta o detalhe do percurso que orientou o desenvolvimento da pesquisa empírica, clarificando o plano de ação que sustentou este estudo.

2.1 Abordagem da Pesquisa

A metodologia científica consiste num conjunto de procedimentos pelos quais se segue uma investigação. Isto é, a via para a realização de um estudo. Segundo Latorre (citado por Coutinho, 2011, p.22), a metodologia científica tem como função:

“velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcances, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e as estratégias mais adequadas para a investigação.” Assim sendo, o investigador é capaz de selecionar as questões que se pretendem alcançar com a investigação para que, posteriormente, estas possam ser avaliadas e analisadas para se proceder à investigação.

Tendo como questão de investigação: De que forma a liderança intermédia, mais precisamente o coordenador do departamento, pode influenciar e promover o trabalho colaborativo entre pares?

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, conforme recomendado por Denzin e Lincoln (2006) para explorar fenômenos sociais complexos e subjetivos.

O conceito de Minayo (2010, p. 14) deixa claro esta ideia:

“A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

A abordagem qualitativa foi escolhida devido à possibilidade de fornecer uma compreensão rica e contextualizada das percepções e experiências dos professores e coordenador de departamento, na promoção do trabalho colaborativo.

Este método é caracterizado como uma pesquisa mais exploratória que “descreve os fenômenos por palavras em vez de números ou medidas” (Wiersma in Coutinho, 2011, p. 26).

Assim, “não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes do processo” (Coutinho, 2011, 26).

O método qualitativo é intrinsecamente exploratório e descritivo. Concentra-se na compreensão do "como" e do "porquê" dos comportamentos e atitudes, permitindo explorar questões complexas e contextuais (Creswell, 2013). Sendo flexível, este método permite adaptações no decorrer do estudo. Essa flexibilidade é essencial para explorar novas questões que surgem durante a coleta de dados (Merriam, 2009, p. 139).

O planeamento e a preparação envolveram a “definição clara do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo. Também inclui a escolha dos participantes e a preparação dos instrumentos da recolha de dados, como os guiões de entrevista” (Creswell, 2013, p.85).

Seguidamente, definiram-se os seguintes objetivos específicos já enumerados na introdução.

2.2 Seleção dos Participantes e Procedimentos da Recolha de Dados

Para a recolha de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um total de 4 participantes, selecionados por amostragem intencional. Os participantes foram escolhidos com base na sua experiência e papel dentro do departamento, garantindo assim uma amostra informada e representativa. Segundo Merriam e Tisdell (2016), a amostragem intencional é uma estratégia adequada em estudos qualitativos, pois permite a escolha de participantes com conhecimento e experiência relevantes para o fenómeno estudado.

As entrevistas, com duração de aproximadamente 60 minutos cada, foram conduzidas via videoconferência, conforme indicado por Opdenakker (2006), que destaca a eficácia das entrevistas online para superar limitações geográficas e temporais. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, respeitando as orientações éticas propostas por Brinkmann e Kvale (2018). Um guião de entrevista foi cuidadosamente desenvolvido com base na revisão da literatura, incluindo perguntas abertas sobre liderança, desenvolvimento profissional e barreiras à colaboração. As gravações das entrevistas foram transcritas na íntegra (verbatim) para análise subsequente.

Entrevista

“Segundo Fontana & Frey, a entrevista é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano. Adota uma grande variedade de usos e uma grande multiplicidade de formas que vão da mais comum (a entrevista individual falada) à entrevista de grupo, ou mesmo às entrevistas mediatizadas pelo correio, telefone ou computador (Aires, 2015, p.25)

Tendo em conta os objetivos deste estudo, considerou-se pertinente para a recolha de dados, recorrer à técnica da entrevista uma vez que esta nos possibilita ter um contacto mais direto com os entrevistados.

A entrevista é um dos instrumentos mais importantes de compreensão dos seres humanos nas investigações científicas nas mais diversas áreas do conhecimento, pois trata-se de um meio de transferência de informações, uma conversa intencional, subjetiva sobre o objeto de estudo (Amado, 2014). A entrevista vale-se dos mais avançados meios de comunicação e apresenta diversas estruturas, a saber: estruturada (sem grande flexibilidade, obedece um roteiro estabelecido pelo investigador); semiestruturada (flexível, comum roteiro previamente definido pelo investigador); não estruturada (quando as questões são apresentadas a partir da interação entre investigador e entrevistado, sem partir de nenhum enquadramento teórico previamente estabelecido); informal (sem nenhum plano prévio, trata-se de uma conversa informal sobre o tema e pode discorrer sobre temas afins) (Duarte, 2004; Paulo et al 2014). Tendo em conta a natureza e os objetivos deste estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada, que permitiu a liberdade de opinião e de expressão dos entrevistados.

Para alcançar os objetivos propostos e dar resposta às questões orientadoras do estudo, foram utilizados instrumentos construídos para o efeito, elaborando-se dois guiões de entrevista semiestruturada, um direcionado o para o coordenador de departamento e outro para os professores do departamento.

Segundo Silvestre et al. (2014) a tarefa investigativa com recurso ao inquérito por entrevista tem início com a definição dos itens constitutivos de um guião orientador da condução da entrevista, uma vez que se trata de realizar uma entrevista semiestruturada.

A preparação das entrevistas feitas de forma cuidada obrigou a uma reflexão atenta. Para tal, partiu-se dos objetivos definidos para este estudo construindo-se o guião orientador, considerando a possibilidade de alguma flexibilidade no aprofundamento ou introdução de novas questões pertinentes para o estudo.

Os procedimentos para a realização das entrevistas incluíram: informar o entrevistado sobre o contexto e objetivos da investigação, garantir confidencialidade e anonimato, solicitar autorização para gravação, criar um ambiente acolhedor para obter respostas, e agradecer a colaboração.

Os objetivos gerais do estudo foram posteriormente subdivididos em objetivos específicos, na forma de subtemas, de acordo com os blocos de questionamento diretamente relacionados com os temas deste estudo. No Apêndice 1 – Quadro 1, apresenta--se estes elementos e o guião integral das entrevistas aos professores e coordenador de departamento encontram-se nos apêndices (Apêndice 3 e 4)

Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica qualitativa utilizada para interpretar e organizar os dados textuais de maneira sistemática. No contexto das entrevistas realizadas, a análise simples de conteúdo permite identificar e compreender os padrões, temas e categorias emergentes nos relatos dos participantes.

As entrevistas foram transcritas verbatim para assegurar que todos os detalhes e das respostas dos participantes fossem preservados. A transcrição é o primeiro passo fundamental na análise, pois fornece o material bruto.

A leitura cuidadosa das transcrições como palavras, frases ou trechos que são relevantes para a pesquisa foram colocadas numa grelha em forma de sinopse. A análise dos dados seguiu o método de análise temática, conforme delineado por Braun e Clarke (2006). A análise temática é amplamente reconhecida pela sua flexibilidade e capacidade de revelar padrões significativos em dados qualitativos. Para garantir a validade dos resultados, foram implementadas medidas como a triangulação de dados (Flick, 2018) e a verificação dos achados com os participantes (*respondent validation*), uma prática recomendada por Guba e Lincoln (2005) para assegurar a credibilidade das interpretações.

Considerações Éticas

Os procedimentos éticos foram rigorosamente seguidos ao longo do estudo, em conformidade com os princípios estabelecidos por autores contemporâneos na área de pesquisa qualitativa. De acordo com Guba e Lincoln (2005) e Minayo (2010), é fundamental que a pesquisa respeite a integridade dos participantes, obtendo o seu consentimento informado e garantindo a confidencialidade dos dados.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados é crucial para a compreensão e interpretação dos dados recolhidos ao longo do estudo. Neste capítulo, os resultados obtidos são detalhadamente apresentados, seguidos de uma análise crítica de forma a relacioná-los com os objetivos da pesquisa, bem como com a literatura existente. O propósito é não apenas relatar os resultados de forma clara e precisa, mas também discutir as suas implicações, identificar padrões relevantes, e refletir sobre as contribuições e limitações dos resultados para o campo de estudo. Através desta análise, são exploradas as possíveis interpretações, permitindo uma compreensão mais profunda dos fenómenos investigados e oferecendo insights valiosos para pesquisas futuras.

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos definidos para este estudo.

3.1. Caracterização dos entrevistados

A formação académica de todos os docentes entrevistados é a licenciatura, sendo que um deles é detentor do grau de mestre e outro professor entrevistado apresenta uma pós-graduação. Todos os entrevistados pertencem ao quadro de uma escola pública, verificando-se desta forma que todos se encontram numa posição estável na carreira.

Relativamente ao tempo de serviço na escola, o coordenador apresenta um número de anos de serviço considerável encontra-se em funções nesta escola há três anos, onde desempenha o cargo. Todos os professores referiram que anteriormente desempenharam cargos de coordenação de escola, coordenação de ano e de projetos.

Tabela 3 - Caracterização Profissional dos Entrevistados

	Formação Académica	Tempo de Exercício de Funções na Escola ao momento da entrevista	Tempo de serviço	Situação Profissional	Área Científica Grupo
Coordenador	Licenciatura/ Mestrado	3 anos	23 anos	Quadro de Escola	Educador de Infância (100)
Professores do Departamento					
PD1	Licenciatura/ Pós-graduação	17 anos	25 anos	Quadro de Escola	Professor 1.ºciclo (110)
PD2	Licenciatura	17 anos	25 anos	Quadro de Escola	Professor 2.ºciclo (220)
PD3	Licenciatura	7 anos	21 anos	Quadro de Escola	Professor 2.ºciclo (220)

Fonte: (Elaboração própria)

3.2. Apresentação e Discussão dos Resultados

O OE1 - Identificar as características de liderança e os comportamentos do coordenador do departamento, conforme o eneagrama de personalidades, emergiu a partir das entrevistas como um dos aspetos com bastante realce pelos participantes. Refere-se às características e comportamentos específicos que os professores e os próprios coordenadores identificam como importantes na liderança intermédia dentro do ambiente escolar. A análise revelou que a liderança eficaz é associada a traços como empatia, capacidade de comunicação, e a habilidade de inspirar e motivar a equipa.

A liderança desempenha um papel fundamental no ambiente educacional, influenciando diretamente a forma de trabalhar. O coordenador de departamento, em particular, possui uma posição estratégica, com a responsabilidade de orientar, motivar e alinhar os esforços dos professores em prol dos objetivos comuns da instituição.

Considerando essa importância, primeiramente, em forma de autoavaliação e introspeção, o coordenador de departamento entrevistado identificou as suas principais características e comportamentos enquanto liderança intermédia, tendo referido:

"(...) as pessoas vêem em mim a capacidade para dialogar e para organizar o trabalho. Consideram essas características uma mais-valia na liderança (...) um bom líder tem que estar a par de tudo (...) tem que ir ao encontro dos outros. É importante ouvir todos os elementos da equipa. (...) Com um bom líder vão todos para o mesmo lado (...) As capacidades do líder são inatas (...)".

O coordenador identifica a capacidade de dialogar e a organização no trabalho como características que outros consideram em si uma mais-valia, indicando a importância de habilidades interpessoais e de gestão no papel de liderança, que facilitam a coordenação e a execução das tarefas da equipa. Ao afirmar que "um bom líder tem que estar a par de tudo (...) e tem que ir ao encontro dos outros", o coordenador enfatiza a necessidade de ser acessível e de ouvir os membros da equipa. Esta afirmação sugere uma liderança inclusiva, onde a comunicação é bidirecional e os membros da equipa sentem que as suas opiniões são valorizadas. A frase "com um bom líder vão todos para o mesmo lado" sugere que o líder tem a responsabilidade de alinhar a equipa em torno de objetivos comuns. A capacidade de inspirar e direcionar os outros para uma meta partilhada é um sinal de liderança eficaz. Ao afirmar que "as capacidades do líder são inatas", o coordenador demonstra acreditar que certas qualidades de liderança são intrínsecas, ou seja, que uma pessoa nasce com elas, o que pode refletir uma visão de que, embora habilidades de liderança possam ser desenvolvidas, existem características fundamentais que são naturais em alguns indivíduos.

Os professores do departamento, vivenciam diretamente a liderança do coordenador e a forma como esta influência o ambiente de trabalho, a interação entre colegas e o

desenvolvimento das atividades pedagógicas. O coordenador tem um papel essencial na orientação, apoio e gestão da equipa. No que respeita aos comportamentos e características deste os professores do departamento entrevistados referiram:

“(...) deverá dominar o conteúdo dos documentos estruturantes (...) ser um bom agregador de pessoas, bom comunicador e ter uma abordagem empática (...)”

Esta citação do (PD1R1) sublinha a importância do conhecimento aprofundado das bases normativas e orientadoras que regem a instituição. O domínio pelo coordenador permite que este implemente as políticas de forma eficaz, assegurando a coerência entre a teoria e a prática. A citação realça três características essenciais de uma liderança eficaz: a capacidade de unir pessoas, a comunicação clara e eficaz, e a empatia. O coordenador deve promover a coesão e a colaboração, garantindo que todos estejam alinhados e compreendam as suas responsabilidades. É colocada em evidência uma liderança empática, que visa a valorização das necessidades e emoções dos outros, que contribui para um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo. As qualidades enumeradas indicam um estilo de liderança relacional, centrado nas pessoas e nas interações sociais.

“(...) Incluem a liderança inclusiva, uma comunicação clara, empatia e apoio, visão, estratégia e mediação. (...)”

A citação de (PD2R1) destaca as qualidades essenciais de uma liderança eficaz, tanto no âmbito relacional quanto estratégico. O coordenador é enaltecido pela capacidade de envolver os membros da equipa, respeitando a diversidade de opiniões e promovendo um sentimento de pertença e de participação ativa. A clareza na comunicação é vista como crucial para evitar mal-entendidos e alinhar todos com os objetivos. O coordenador também é valorizado pela sua empatia, oferecendo um suporte emocional e estratégico para superar desafios e alcançar as metas. Além disso, é visto como alguém com visão de longo prazo e habilidade para mediar conflitos, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo. Estas características refletem um estilo de liderança que combina a sensibilidade interpessoal com as habilidades de uma gestão estratégica, promovendo tanto a harmonia quanto a eficácia no trabalho em equipa.

A citação do (PD3R1) “(...) descontraído e simpático, contudo organizado, conhecedor daquilo que pede e saber fazer, de forma a motivar os outros a participar (...)” descreve um equilíbrio entre um estilo de liderança descontraído e uma competência organizacional rigorosa. Refere-se a um coordenador que é acessível, amigável e capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, onde os membros da equipa se sentem confortáveis para se expressar. Sugere que, além de ser cordial, o líder deverá ser metódico e deve estar bem-informado sobre as tarefas e as responsabilidades. Este conhecimento é essencial para fornecer orientação e garantir que as metas são alcançadas de maneira eficiente. Indica que o líder deverá ser prático e eficiente nas suas próprias habilidades, despertando a confiança e motivação na equipa. Quando os

membros da equipa percebem que o líder domina as tarefas, são mais propensos a seguir a sua orientação e a empenhar-se no trabalho.

A combinação de um estilo descontraído com competência e organização sugere um líder que equilibra a autoridade com a abordagem amigável, criando um ambiente onde as pessoas são levadas a contribuir e a envolver-se plenamente nas tarefas.

“(…) Eu acho que sim e as colegas que trabalharam comigo também (…) Tento criar um espírito de grupo/equipa e um elo de ligação entre todas as pessoas do departamento. A forma como organizo tudo permite a continuidade do trabalho por outra pessoa pois existe uma estrutura e uma linha condutora. O trabalho que fiz até agora foi sempre reconhecido pela chefia. Tenho vontade de dar continuidade a este trabalho. (…)”

O (CR2a) expressa o seu esforço de criar um ambiente de trabalho colaborativo, dando ênfase à importância de cultivar um espírito de grupo e elos de ligação entre os membros do departamento. Isto reflete uma liderança que valoriza a coesão e a união da equipa. A forma como se organiza permite a continuidade do trabalho por outras pessoas indicando uma liderança que se preocupa com a sustentabilidade e a eficiência dos processos. A existência de uma estrutura sólida que garante a continuidade do trabalho mesmo na ausência do líder, reflete uma gestão bem organizada. O reconhecimento da chefia pelo trabalho realizado é visto como uma validação das práticas de liderança do coordenador e realça a importância do feedback positivo dos superiores. A intenção de continuar o trabalho indica um compromisso com o serviço, com o desenvolvimento contínuo, evidenciando uma liderança com visão de longo prazo e foco.

“(…) A resposta é positiva. Incentivando a planificação conjunta das atividades e integrando na mesma os projetos e/ou atividades a desenvolver, quer transversalmente abrangendo outros ciclos, quer envolvendo vários anos de escolaridade (…)”

Na citação do (PD1R2) é evidente que o coordenador promove a planificação conjunta das atividades, o que revela um estilo de liderança que valoriza o trabalho em equipa e a coordenação entre os membros. Além disso, a inclusão de projetos transversais que envolvem diferentes ciclos e anos de escolaridade demonstra uma abordagem de liderança que privilegia a coesão e a sinergia entre diferentes níveis de ensino. Essa estratégia para além de ampliar o impacto das atividades cria um ambiente mais integrado e colaborativo.

“(…) Sim, o coordenador incentiva de várias maneiras a colaboração (…). Por exemplo, organiza reuniões de equipa onde todos partilham ideias, discutimos desafios e encontramos soluções em conjunto. Além disso, promove grupos de trabalho para desenvolver projetos interdisciplinares, onde podemos trocar ideias e estratégias. Também incentiva a participação em workshops e formações e assim temos a oportunidade para colaborar uns com os outros fora da sala de aula. (…)”

Na opinião do (PD2R2), o coordenador incentiva a colaboração através de uma abordagem proativa, organizando reuniões de equipa que facilitam a partilha de ideias e a resolução conjunta de desafios. Além disso, a formação de grupos de trabalho para projetos interdisciplinares estimula a troca de estratégias e conhecimentos entre os professores. A promoção dos workshops e formações é também uma mais-valia pois oferece oportunidades adicionais para a colaboração, permitindo que os professores interajam e colaborem fora do ambiente habitual. Mostra que o coordenador para além de promover a colaboração dentro do departamento, também cria múltiplos alicerces para essa interação.

“(...)o meu coordenador de departamento não incentiva a colaboração entre pares. (...) o facto da chefia (Diretor), não permitir ou facilitar que o coordenador desenvolva um trabalho com o departamento de forma mais autónoma, leva a que a coordenação não incentive ou não consiga ter essa vontade de trabalhar colaborativamente (...)”

O entrevistado (PD3R2) destaca que o coordenador de departamento não incentiva a colaboração entre os professores, o que é atribuído à falta de autonomia concedida pela liderança de topo, neste caso o Diretor. Essa falta de autonomia parece limitar o coordenador na implementação das práticas que promovam o trabalho colaborativo dentro do departamento. Esta condição pode levar à desmotivação do coordenador e à incapacidade de fomentar uma cultura de colaboração, limitando o desenvolvimento de iniciativas colaborativas entre os membros do departamento, o que sugere que a estrutura organizacional e a hierarquia podem ter um impacto significativo na capacidade de liderança em promover a colaboração.

Neste ponto, a comunicação, a organização, a escuta ativa e a habilidade de alinhar a equipa foram destacadas como elementos essenciais. O coordenador também sugere que certas características de liderança são inatas, oferecendo uma perspetiva abrangente do que ele considera fundamental para uma liderança eficaz. Além disso, o coordenador demonstra uma preocupação em valorizar a colaboração, a estrutura organizacional, o reconhecimento do trabalho e a continuidade das ações, visando criar um ambiente de trabalho coeso e eficiente.

As citações dos professores, refletem, no seu todo, um modelo de liderança que é inclusivo, comunicativo, empático, organizado e estrategicamente orientado. As qualidades destacadas apontam para a importância de uma liderança que valoriza tanto o lado humano quanto o lado técnico da liderança, promovendo um ambiente de trabalho onde a colaboração e a motivação são naturais e incentivadas.

Tendo em conta o Eneagrama de Personalidades e considerando que cada tipo de personalidade tem as suas motivações e padrões de comportamento específicos e ainda

relacionando as características de um líder eficaz com os tipos do Eneagrama: podemos afirmar que o líder agregador de pessoas enquadra-se no Tipo 2 (O Prestativo) e Tipo 9 (O Pacificador): que são naturalmente inclinados a unir pessoas e a promover a coesão no grupo. O Tipo 2 é motivado pelo desejo de ajudar e apoiar os outros, criando um ambiente acolhedor e colaborativo. O Tipo 9 procura harmonia e paz, sendo eficaz na mediação de conflitos e na criação de laços e união no grupo.

No que se refere à comunicação o líder bom comunicador, é um Tipo 3 (O Realizador) e Tipo 8 (O Desafiador): O Tipo 3, focado em alcançar resultados e reconhecimento, valoriza a comunicação eficaz como meio de alinhar objetivos e garantir que todos na equipa estejam conscientes do rumo a seguir. O Tipo 8, por sua vez, usa a assertividade e a clareza para liderar e direccionar o grupo, sendo direto e transparente na forma como se comunica. O líder que usa a abordagem empática é um Tipo 2 (O Prestativo) e Tipo 4 (O Individualista): O Tipo 2 destaca-se pela empatia e pelo desejo de atender as necessidades dos outros, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados. O Tipo 4, com a sua sensibilidade emocional, é capaz de se conectar com os sentimentos dos outros e oferecer suporte de forma intuitiva e empática.

Podemos então concluir que um líder eficaz, que une pessoas, comunica-se claramente e demonstra empatia, pode ter características associadas aos Tipos 2, 3, 4, 8 e 9 do Eneagrama. Esses tipos combinam a capacidade de apoiar, organizar e motivar os outros, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. Quanto às estratégias de comunicação utilizadas, são exploradas as diferentes estratégias de comunicação usadas pelo líder e membros do departamento para facilitar a colaboração, resolver conflitos e assegurar que todos estejam alinhados com os objetivos comuns. A análise foca tanto nos canais de comunicação utilizados quanto na frequência e nas abordagens adotadas para transmitir mensagens e feedback de maneira eficaz.

A frequência com que o coordenador se comunica é um elemento crucial para o bom funcionamento de qualquer equipa ou projeto. Um coordenador que se comunica regularmente garante que todos os membros da equipa estejam alinhados com os objetivos, cronogramas e tarefas, além de promover um ambiente de transparência e colaboração. A comunicação frequente permite a rápida identificação de problemas e a implementação de soluções, fortalecendo o envolvimento e a motivação da equipa. Assim, manter uma comunicação consistente e eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer coordenação.

A citação do (CR3a) “Reuniões formais convocadas mensalmente e contactos informais diários porque um bom líder tem que estar a par de tudo.” revela uma prática que passa pela

convocatória mensal de reuniões formais valorizando a estrutura e a organização na gestão do departamento.

As reuniões formais permitem monitorizar o progresso, definir metas e resolver questões, garantindo o alinhamento da equipa com os objetivos. Com os contatos informais diários o coordenador garante uma comunicação constante e acessível, fortalecendo as relações e facilitando a resolução rápida de problemas. A frase "um bom líder tem que estar a par de tudo" reflete que o ideal para uma liderança eficaz é estar sempre informado, adotando uma abordagem prática e envolvida na gestão do departamento.

O (PD1R3), refere que o coordenador de departamento comunica "(...) Com alguma frequência, numa média de uma vez por semana, destacando a disponibilidade para receber qualquer solicitação. (...)". Esta citação sugere que a comunicação com o coordenador acontece regularmente, aproximadamente uma vez por semana. Além disso, o coordenador é percebido como acessível e disposto a responder a solicitações, o que indica uma abertura para o diálogo e uma postura proativa na comunicação.

Em relação a esta questão, o (PD2R3), referiu: "(...) Comunico com o coordenador do departamento todos os dias. (...)", refletindo uma interação mais intensa e constante, com comunicação diária entre o entrevistado e o coordenador, sendo que este nível de comunicação sugere uma necessidade de contato contínuo, possivelmente devido à natureza do trabalho ou à necessidade de coordenação estreita e frequente.

O (PD3R3), mencionou "(...) Existe pouca comunicação presencial (...)". Aqui, há uma observação sobre a falta de interações presenciais, indicando que a maior parte da comunicação acontece através de meios digitais, como e-mails ou videoconferências, o que pode ser uma adaptação a contextos específicos, como trabalho online, ou uma escolha deliberada do coordenador. (...)”

Os canais de comunicação preferidos desempenham um papel vital na eficácia da interação entre o coordenador e a sua equipa. A escolha adequada desses canais depende das necessidades específicas da equipa, da natureza das informações a serem transmitidas e da urgência das comunicações.

Segundo o (CR4a) “Os contactos presenciais, sempre que possível, são uma mais-valia para a comunicação com o grupo. Na comunicação, não presencial, o correio eletrónico é o mais utilizado, e peço sempre que acusem a receção do mesmo para eu ter a certeza que recebem. O contacto telefónico também permite uma maior proximidade do grupo. Prefiro as reuniões presenciais porque a informação de forma mais clara.”

Para uma comunicação eficaz, os contactos presenciais são considerados essenciais, pois permitem uma interação mais direta e clara. O correio eletrónico é o meio não presencial mais utilizado, com os pedidos de confirmação para garantir a receção da mensagem. O telefone é usado para manter proximidade e facilitar a comunicação imediata. O coordenador prefere reuniões presenciais, pois acredita que são mais eficazes para a troca de ideias e resolução imediata de dúvidas e outras questões.

É referido pelos entrevistados (PD1R4) e pelo (PD2R4), respetivamente

“ (...) A maioria das comunicações são feitas por correio eletrónico e videoconferências. (...) Os emails são enviados pelo coordenador para difundir a informação a todo o departamento. As videoconferências são utilizadas quando o coordenador pretende um contacto mais direto para discutir algum assunto específico”.

“ (...) Os e-mails são muito usados para comunicações gerais, (...) As mensagens instantâneas e contactos telefónicos são usados para comunicações rápidas e informais. (...) Google Drive, para partilhar documentos, acompanhar o desenvolvimento de tarefas e facilitar a colaboração. (...)”

As citações indicam que os e-mails e as videoconferências são os principais meios de comunicação utilizados. Os e-mails são usados para transmitir informações gerais e de amplo alcance, enquanto as videoconferências permitem uma interação mais direta e visual, útil para discussões em grupo.

Verifica-se que a escolha desses canais sugere uma necessidade de manter a equipa informada e conectada, mesmo à distância. As mensagens instantâneas e os telefonemas são preferidos para as comunicações que exigem rapidez e informalidade o que pode indicar a necessidade de canais ágeis para resolver as questões urgentes ou para conversas que não requerem a formalidade de um correio eletrónico ou a estrutura de uma videoconferência.

O uso do Google Drive para partilha de documentos e acompanhamento de tarefas reflete uma estratégia colaborativa eficiente, permitindo que todos os membros da equipa tenham acesso às informações necessárias e que possam contribuir em tempo real e acompanhando o progresso das atividades de forma transparente.

É mencionado pelo (PD3R4), “ (...) Email, é utilizado sempre e reuniões Zoom, quando é necessário tirar dúvidas de documentos (...) e presencial no final do ano letivo. (...)” .

Esta citação destaca a flexibilidade na escolha dos canais de comunicação, dependendo da necessidade. Os e-mails são usados consistentemente, enquanto as reuniões no Zoom são reservadas para esclarecer dúvidas que exigem interação mais direta. A comunicação presencial no final do ano letivo sugere que, apesar da predominância de

ferramentas digitais, ainda há espaço para interações presenciais, especialmente em momentos de revisão ou encerramento de ciclos.

A clareza e a eficácia da comunicação são pilares fundamentais para o sucesso de qualquer equipa. Uma comunicação clara evita mal-entendidos, reduz erros e garante que todos os membros da equipa compreendam as suas responsabilidades e expectativas. Já a eficácia na comunicação diz respeito à capacidade de transmitir informações de maneira concisa e relevante, de modo que a mensagem seja não apenas compreendida, mas também acessível.

Segundo o (CR5a) (...) “Os contactos presenciais reduzem o ruído. Consigo garantir a minha clareza e eficácia definindo objetivos claros para saber exatamente o que transmitir. Uso introduções claras, desenvolvo os pontos principais e concluo com um breve resumo. Falo de forma objetiva, evitando rodeio (...)”.

O coordenador acredita que os contactos presenciais minimizam mal-entendidos, pois a comunicação face a face é mais clara e reduz a possibilidade de interpretações erradas. Para garantir a eficácia, existe a preocupação em definir os objetivos antes de transmitir mensagens, adotando uma abordagem organizada: introduções claras, desenvolvimento dos pontos principais e um resumo final. Também é valorizada uma comunicação objetiva e direta, evitando rodeios e informações desnecessárias, o que facilita a compreensão dos ouvintes.

O (PD1R5), sugere uma avaliação crítica sobre o desempenho de comunicação do coordenador, quando afirma que “(...) considero que em ambos o desempenho foi fraco.”

É referido pelo (PD2R5) “(...) é clara e eficaz na comunicação (...) consegue transmitir informações de maneira clara, usa linguagem acessível e objetiva.(...)” que elogia o coordenador por comunicar-se de forma clara e eficaz. A ênfase na linguagem acessível e objetiva indica que o coordenador consegue garantir que as suas mensagens sejam compreendidas pelos membros do departamento, o que é primordial para o alinhamento e execução das tarefas.

O (PD3R5) menciona que o coordenador “ (...) é consistente nas suas mensagens o que ajuda a evitar mal-entendidos e garante que todos estejam alinhados com os objetivos e orientações.

De forma geral é possível verificar que a consistência nas mensagens do coordenador é realçada como um aspeto positivo. A capacidade de manter uma linha de comunicação coerente ajuda a evitar mal-entendidos e promove a coesão dentro da equipa. Isso é essencial para garantir que todos os membros do departamento estejam alinhados em relação aos objetivos e diretrizes.

A citação do coordenador evidencia a forma como o mesmo valoriza uma comunicação direta e estruturada, especialmente em contextos presenciais, sendo que a

interação presencial ajuda a minimizar mal-entendidos e a assegurar que as mensagens sejam transmitidas com clareza e eficácia.

Embora se verifique a existência de críticas ao desempenho do coordenador, são destacados aspetos positivos como a clareza, eficácia e consistência na comunicação, que são fundamentais para uma liderança eficaz, evitando-se mal-entendidos e assegurando que a equipa esteja alinhada com os objetivos comuns.

A citação do coordenador destaca ainda a importância de equilibrar a comunicação formal e informal como forma de garantir que está sempre informado e que consegue conduzir a equipa de forma eficaz, o que reflete um estilo de liderança proactivo e atento às necessidades do departamento.

Por sua vez as citações dos professores do departamento indicam que a frequência e o formato da comunicação com o coordenador variam, com alguns membros relatando interações semanais e outros, diárias. A acessibilidade do coordenador é destacada positivamente, mas há uma observação sobre a pouca comunicação presencial. Isso sugere que, embora a comunicação digital seja eficiente, a falta de interações face a face pode ser uma área a ser explorada para fortalecer as relações e a colaboração dentro do departamento.

Verifica-se que o coordenador valoriza a comunicação presencial pela clareza e eficácia, enquanto prefere os meios não presenciais, como e-mail e telefone, para manter a proximidade e a continuidade da comunicação com o grupo. A abordagem mostra um equilíbrio entre a necessidade de eficiência e a importância do contato humano na liderança.

Os professores destacam uma abordagem diversificada para a comunicação, utilizando e-mails e videoconferências para a comunicação formal e alcance, enquanto as mensagens instantâneas e telefonemas são usados para uma comunicação ágil e informal. O Google Drive é valorizado como ferramenta colaborativa, reforçando a acessibilidade e coesão. Juntas, essas estratégias formam um sistema de comunicação eficaz que apoia tanto a eficiência quanto a colaboração.

O OE2 - Compreender como as oportunidades de desenvolvimento profissional promovidas pelo coordenador incentivam a colaboração e afetam o desempenho geral do departamento remete-nos para o desenvolvimento profissional sendo que este é uma componente essencial para o fortalecimento das competências dos docentes e para a melhoria contínua. As práticas de desenvolvimento profissional, como workshops, formações e reuniões de trabalho, são fundamentais para garantir que os professores desenvolvam habilidades que promovam um ambiente de trabalho colaborativo. Pretende-se com este objetivo explorar as práticas de desenvolvimento profissional implementadas pelo coordenador do departamento, avaliando a sua eficácia e o impacto que têm na promoção da colaboração entre os professores.

As oportunidades de desenvolvimento profissional são essenciais para o crescimento contínuo dos indivíduos e o sucesso das organizações. Estas oportunidades permitem que os profissionais adquiram novas habilidades, aprimorem as competências existentes e se mantenham atualizados em relação às mudanças.

“Faço habitualmente várias propostas de workshops e formações ao longo do ano letivo. As oportunidades de desenvolvimento profissional são sempre variadas, abrangendo várias áreas do conhecimento. Inclusive habitualmente frequento as formações que proponho à equipa. Promovo sempre vários encontros informais para fortalecer laços.”

O (CR6a) demonstra, na sua citação, proatividade ao propor várias oportunidades de desenvolvimento ao longo do ano letivo. Esta forma de atuar revela um compromisso com a melhoria contínua e com o desenvolvimento das habilidades da equipa, tendo em conta as diversas áreas do conhecimento. Ao frequentar a formação que propõe à equipa, o coordenador reforça a ideia da liderança pelo exemplo. Esta postura cria uma sensação de igualdade e colaboração, onde todos, incluindo a liderança, estão comprometidos com o crescimento profissional. Ao promover encontros informais para fortalecer os laços entre os membros da equipa revela uma preocupação com o bem-estar e a coesão do grupo uma vez que estes encontros ajudam a criar um ambiente de trabalho mais unido e colaborativo.

O (PD1R6) refere que “ (...) Foram várias as propostas de workshops, formações oferecidas pelo coordenador ao longo do ano letivo, que nos iam chegando via correio eletrónico. (...)” revelando a proatividade do mesmo ao oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional ao longo do ano, distribuindo informações regularmente por correio eletrónico. No entanto, a expressão de "chegando via correio eletrónico" pode deixar implícita uma abordagem mais passiva na divulgação dessas oportunidades, sem um envolvimento mais personalizado.

O coordenador é considerado um facilitador ativo que organiza workshops regulares focados em métodos criativos, como atividades de quebra-gelo, dança e poesia, para melhorar o ambiente de trabalho e incentivar a colaboração entre professores. Também promove formações e reuniões para discutir temas relevantes, adotando uma abordagem colaborativa para o desenvolvimento profissional e promovendo a troca de ideias e o diálogo entre os professores do departamento.

“(...) Apenas dá conhecimento das formações que vão decorrer. Deveria reunir o departamento e passar o conhecimento. (...)”. A citação do (PD3R6), apresenta uma crítica à forma como o coordenador comunica as oportunidades de desenvolvimento profissional. Embora as formações sejam divulgadas, o método é considerado insuficiente. A sugestão é que o coordenador deveria reunir o departamento para discutir essas oportunidades e

transmitir, o que poderia levar a um maior envolvimento dos membros do departamento e assegurar que todos compreendam a pertinência das formações oferecidas.

As oportunidades de desenvolvimento profissional podem ser um enorme incentivo para fomentar a colaboração entre os professores. Quando utilizadas de forma estratégica, essas oportunidades não só aprimoram as habilidades individuais dos educadores, mas também incentivam a troca de conhecimentos e a construção de uma cultura colaborativa.

“(...) Sim, estabelecem-se relações o que permite unir a equipa e fortalecer laços de trabalho. O espírito de união é muito maior e a colaboração também após estes encontros. É importante as pessoas ouvirem-se umas às outras (...) fica a sensação de um grupo coeso porque se criaram elos de ligação. As pessoas começam a ver o trabalho como um produto de todos.”

A citação do (CR7a) reflete a importância de promover relações interpessoais para fortalecer a colaboração numa equipa. Destaca que os encontros como momentos de interação entre os membros da equipa são fundamentais para criar um ambiente de trabalho coeso. Quando as pessoas se ouvem e interagem, os laços de trabalho fortalecem-se, o espírito de união cresce, e a colaboração torna-se mais efetiva. Desta forma os membros da equipa são levados a ver o trabalho como um esforço coletivo, em vez de individual, enfatizando-se um sentimento de pertença e responsabilidade partilhada.

“(...) Penso que sim, se for essa a cultura de escola (...) Penso que esta questão, (...) se prende sobretudo com a motivação e o interesse das pessoas, a humanização do ambiente de trabalho, os quais estão na base da já citada cultura de escola (...)”.

O (PD1R7), sugere com esta citação que as oportunidades de desenvolvimento profissional podem incentivar a colaboração entre os professores, no entanto depende da cultura da escola. Juntamente com um ambiente de trabalho humanizado, a motivação e o interesse dos docentes, são essenciais para que as iniciativas de desenvolvimento profissional promovam efetivamente a colaboração, o que implica que se não houver uma cultura que a valorize e apoie, a simples oferta de workshops e formações, por si só, pode não ser suficiente.

“(...) Incentiva muito a colaboração entre os professores. Nas reuniões de desenvolvimento profissional, discutimos desafios comuns e partilhamos estratégias de ensino, (...)”.

O (PD2R7) enfatiza o papel positivo das reuniões de desenvolvimento profissional na promoção da colaboração. Nessas reuniões, os professores têm a oportunidade de discutir desafios e partilhar estratégias, o que fortalece o trabalho colaborativo.

“(...) Atualmente, o coordenador pede trabalho colaborativo, contudo o departamento vê como trabalho extra (...) As formações podem incentivar a colaboração, mas para isso tem que existir o estímulo para trabalhar nesse sentido. (...)”.

A citação do (PD3R7) revela uma percepção de que o trabalho colaborativo é encarado como uma tarefa adicional, ou seja, é sentido como uma barreira e não uma parte integrada do trabalho dos professores. Isso sugere que, para que as formações realmente incentivem a colaboração, é necessário um ambiente que valorize esta prática, transformando-a em algo natural e desejável, em vez de um fardo extra.

Em síntese, o coordenador revela que valoriza o desenvolvimento profissional e que procura criar ativamente um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio. Para isso utiliza tanto as oportunidades formais quanto as informais para fortalecer a equipa. Realça ainda que o espírito de união e colaboração aumenta quando se estabelecem relações e se fortalecem laços entre os membros da equipa. As pessoas passam a ver-se como parte de um todo, como pertença de grupo, onde o trabalho é percebido como um resultado do empenho coletivo.

As citações dos professores destacam que o coordenador promove diversas atividades de desenvolvimento profissional, como workshops e formações, mas criticam a comunicação e a forma como essas iniciativas são organizadas. Sugerem um maior envolvimento e estrutura por parte do coordenador para aumentar o impacto e a participação dos docentes.

Mostram que, enquanto as oportunidades de desenvolvimento profissional têm o potencial de incentivar a colaboração entre os professores, o sucesso dessas iniciativas depende fortemente da cultura da escola, da motivação dos docentes e de como o trabalho colaborativo é percebido dentro do departamento. Para maximizar o impacto, é crucial que as formações e workshops sejam apoiados por uma cultura organizacional que valorize a colaboração e que os docentes vejam essas oportunidades como um benefício, e não como uma carga extra.

Sendo o OE3 - Identificar as principais barreiras ao trabalho colaborativo no departamento e a forma de atuação por parte do coordenador para superá-las, começou-se por abordar primeiramente os desafios que podem surgir ao tentar promover a colaboração em equipas e as estratégias utilizadas pelo coordenador do departamento para superá-los.

O trabalho colaborativo entre professores é crucial para um ambiente dinâmico e inovador, mas enfrenta obstáculos como falta de tempo, comunicação ineficiente e resistência à mudança. Além disso, a falta de incentivo da liderança e o desalinhamento de objetivos entre docentes podem prejudicar projetos colaborativos. Identificar essas barreiras é fundamental para superá-las e promover um ambiente mais cooperativo e produtivo.

“(…) A maior barreira para a liderança intermédia é o líder que está acima, o Diretor. Porque eu posso pensar que funciona bem assim e querer colocar em prática, mas se a direção não me permitir eu não posso fazer nada. Se o diretor achar que ele é que sabe tudo e não delegar nas lideranças intermédias, está tudo estragado! (...)”

A citação do (CR12a) destaca um problema comum em muitas organizações: a relação entre a liderança intermédia e a liderança de topo. O facto é que a eficácia da liderança intermédia pode ser fortemente limitada pela forma como a direção atua. Se o diretor não confia ou não delega autoridade às lideranças intermédias, pode criar-se um ambiente onde a liderança intermédia fica impossibilitada de implementar mudanças ou de motivar a equipa de maneira eficaz.

“(…) À partida, a figura do diretor que fissa, não agrega. Quando se cria/gera um clima hostil, de tratamento diferenciado entre pessoas e de destituição ética, apenas com um foco muito forte no respeito pelo bem-estar dos alunos, primeiramente, e restante comunidade educativa, é possível desenvolver algum trabalho colaborativo (...)”

A citação do (PD1R12), destaca que uma liderança que divide e cria um ambiente hostil prejudica a colaboração. O foco apenas no bem-estar dos alunos, sem se verificar um esforço equivalente para criar um ambiente ético e inclusivo para o corpo docente, limita a possibilidade de um trabalho colaborativo eficaz.

Segundo o (PD2R12) (...) algumas das principais barreiras são, a falta de tempo e a resistência à mudança. A falta de recursos adequados também tem um peso muito grande (...)”

A citação identifica as barreiras práticas e culturais ao trabalho colaborativo. A falta de tempo e a resistência à mudança destacam-se como obstáculos significativos, assim como a insuficiência de recursos, que juntos dificultam a implementação e a manutenção de práticas colaborativas.

“(…) o diretor não promove, nem respeita a opinião do departamento., pouco aceitação à mudança. O trabalho vem com a palavra colaborativo, contudo é cooperativo. A falta de contato entre pessoas do departamento...reuniões. Comunicação repartida (entre conselho de ano), faz falta estarmos em grande grupo. Não conhecemos a opinião dos outros. (...)”

A citação do (PD3R12), apresenta uma crítica direta à liderança por esta não promover uma verdadeira colaboração, distinguindo entre colaboração e cooperação, e destacando a falta de aceitação da mudança. A comunicação fragmentada e a ausência de reuniões em grupo são vistas como barreiras que impedem a construção de uma visão partilhada e de um ambiente colaborativo.

As citações dos entrevistados realçam a importância de existir um clima organizacional positivo e inclusivo. Num ambiente onde existe hostilidade, verificando-se um tratamento

desigual e a falta de ética, a colaboração entre docentes pode ficar comprometida. Acresce ao referido, que a falta de recursos adequados e as escassas oportunidades para interação entre os professores contribuem de igual forma para um cenário onde a verdadeira colaboração se torna difícil.

A promoção de um diálogo aberto é passo essencial para criar um espaço onde o trabalho colaborativo possa florescer. É necessário que a liderança de topo reconheça o valor das contribuições da equipa, desenvolvendo um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Com estes ajustes, é possível transformar as barreiras em oportunidades, resultando um corpo docente mais coeso e envolvido onde o ambiente de colaboração entre os professores, melhora o desempenho coletivo. Para isso, é necessário adotar estratégias que promovam a integração e a participação ativa de todos os docentes.

Neste sentido o (CR13a) refere que:

“(...) Não desisto dos meus ideais. Estou sempre em cima das situações e sou muito persistente para levar o outro a entender a minha ideia. Em relação aos professores do departamento, supero as barreiras dando o exemplo e puxando as pessoas para mim (...)”

A citação revela um líder com uma postura determinada e proactiva em relação à superação de desafios e à implementação das suas ideias. Demonstra uma forte persistência em fazer com que as suas visões sejam compreendidas e aceites pelos outros, utilizando uma abordagem estratégica e repetitiva para convencer os demais. Ao enfatizar a importância de “não desistir dos seus ideais”, o líder sugere que a repetição e a consistência são ferramentas eficazes para superar a resistência inicial.

Segundo o (PD1R13) “(...) Sem a colaboração do diretor, à partida será uma tarefa árdua. De forma imparcial, honesta, digna e sobretudo determinada (...)” o que destaca a importância do apoio do diretor para facilitar a colaboração, sugerindo que sem esse suporte, o trabalho colaborativo se torna difícil.

O (PD2R13), aponta o uso de ferramentas de agendamento e sessões de feedback para manter a comunicação e coordenação eficazes.

“(...) usar ferramentas de agendamento para coordenar os horários e facilitar a participação. Manter as reuniões focadas e produtivas (...) sessões de feedback onde os professores possam expressar preocupações sobre mudanças propostas e discutir possíveis melhorias (...)”

Enquanto o (PD3R13) enfatiza a importância de manter o departamento informado e envolvido nas decisões e tarefas, promovendo uma abordagem conjunta e colaborativa.

“(...) Promover o encontro, comunicar sobre o que está a ser feito, o que se pensa fazer (...) não deixar de falar com o departamento, (...) fazer o que é pedido, em conjunto com a equipa (...)”.

Resumidamente, a liderança utiliza uma poderosa estratégia através do exemplo pessoal. Ao agir de maneira exemplar, o líder não apenas inspira, mas também leva os outros a seguir o mesmo caminho, criando uma dinâmica em que as barreiras são gradualmente superadas e a coesão da equipa é fortalecida.

Podemos então verificar que para que a liderança intermédia seja bem-sucedida, é essencial que exista um suporte claro e uma delegação de responsabilidades por parte da direção. Desta forma os líderes intermédios podem aplicar as suas habilidades e estratégias para envolver as suas equipas e alcançar os objetivos a que se propõe. De outra forma, como mencionado na citação, a falta de autonomia e a crença de que apenas a direção sabe o que é melhor podem condicionar a eficácia e a moral das lideranças intermediárias, prejudicando o desempenho geral da equipa e da organização.

As barreiras à colaboração no ambiente educacional enfatizam uma liderança inadequada, a falta de tempo, a resistência à mudança, e os recursos insuficientes. A comunicação deficiente e a ausência de interação em grupo também são uma condicionante à coesão e ao trabalho colaborativo.

É destacada pelos entrevistados uma abordagem cuidadosa e estratégica para a liderança e a gestão de mudanças. O foco inicial está em conquistar a confiança e o respeito das pessoas, criando uma base sólida de relacionamento antes de introduzir qualquer mudança. Ao estabelecer uma conexão genuína e ao demonstrar empatia, a liderança intermédia cria um ambiente mais recetivo, onde as pessoas estão mais disponíveis para aceitar e envolver-se com as novas ideias. O processo é conduzido aguardando-se o tempo necessário para que os membros da equipa se sintam confortáveis e alinhados, permitindo uma transição mais suave e eficaz.

A necessidade do apoio do diretor, é igualmente realçada, como forma de facilitar a colaboração, os professores do departamento sugerem o uso de ferramentas de agendamento e feedback para coordenar horários e manter a comunicação eficaz, e reforçam a importância de envolver o departamento em decisões e tarefas para promover um trabalho conjunto.

A criação de um ambiente de trabalho colaborativo é essencial para promover a eficiência, a inovação e a satisfação no trabalho, permitindo que os membros da equipa trabalhem juntos de forma harmoniosa, partilhem conhecimentos e recursos, e alcancem objetivos comuns de maneira mais eficaz.

Num cenário profissional cada vez mais dinâmico e interconectado, a colaboração não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para alcançar eficiência e inovação.

Ainda no seguimento das barreiras ao trabalho colaborativo e à sua superação o (CR8a) refere que:

“(...) Crio momentos de interação fora das temáticas de trabalho e estabeleço regras de funcionamento. Introduzo novas formas de comunicação (...) Tenho o hábito de comunicar diariamente e telefonicamente para estar mais próximo. Por vezes é necessário mudar algumas coisas já enraizadas nomeadamente o individualismo. (...)”,

O (CR8a) revela uma abordagem proativa ao criar um ambiente de trabalho mais colaborativo onde a conexão tem um papel primordial. Promove interações sociais além das questões de trabalho, estabelece regras claras, e utiliza diversas formas de comunicação, incluindo contatos diários e telefonemas, mantendo uma grande proximidade com a equipa. Além disso, o coordenador reconhece a necessidade de mudar hábitos de individualismo enraizados, incentivando uma cultura de colaboração e coletiva.

O (PD1R8) refere que “ (...) Foram dados incentivos e proposta a constituição de equipas para análise de documentos e colaboração em projetos conjuntos. (...)”, o que indica que o coordenador tomou medidas para incentivar a colaboração, sugerindo a formação de equipas para trabalhar em documentos e projetos. Isso reflete uma abordagem estruturada para promover o trabalho em grupo, valorizando a colaboração como parte essencial do ambiente de trabalho.

“ (...) Adotou várias medidas para criar um ambiente de trabalho colaborativo como por exemplo reuniões regulares de equipa, promoção de atividades, partilha de documentos, valorização de troca de ideias, ambiente de apoio e confiança (...)”

Na citação o (PD2R8) mostra-nos uma visão mais detalhada das ações do coordenador, onde se destaca as reuniões regulares, as atividades de equipa, e a promoção de um ambiente de apoio e confiança. A ênfase na troca de ideias e na partilha de documentos sugere que o coordenador valoriza a comunicação aberta e o trabalho em equipa, contribuindo para um ambiente colaborativo estruturado.

Em relação ao coordenador de departamento, o (PD3R8) refere que este

“(...) Não adotou essas medidas. Deveriam existir momentos de convívio. (...) Para as pessoas se conhecerem, para estimular a união. O coordenador deveria ser capaz de criar um bom ambiente. (...) Aceitar a crítica construtiva para que lhe fosse permitido ser também ele um crítico construtivo. (...)”

Apresenta uma crítica à ausência de medidas adotadas por este para criar um ambiente colaborativo. O entrevistado sugere que deveriam existir mais oportunidades para convivência informal, o que poderia ajudar a fortalecer os laços entre os membros do departamento. A menção à crítica construtiva indica que o coordenador poderia beneficiar de uma maior abertura ao feedback, sendo que esta poderia fomentar um ambiente de confiança e colaboração.

No que respeita à disposição física do espaço de trabalho verifica-se que esta desempenha um papel crucial na promoção da colaboração entre professores. O layout do ambiente pode facilitar ou dificultar interações, troca de ideias e trabalho em equipa, influenciando diretamente a dinâmica entre os professores.

O (CR9a) valoriza a rotatividade de locais para reuniões, preocupando-se em tornar os espaços mais apelativos e acolhedores, propondo para isso que cada escola anfitriã receba os participantes com lanches e decorações temáticas.

“(...) Sim, sem dúvida. Os espaços não costumam ser assim tão apelativos. Em vez de estarmos sempre nos mesmos sítios proponho a rotatividade de escola, sempre que reunimos, e cada anfitrião recebe as restantes com “mimos”, como lanchinhos e novas decorações com temas e sugestões de atividades. “

O (PD1R9) em relação a este subtema afirma que a disposição física do espaço influencia o trabalho colaborativo referindo que “(...) Sim. Uma disposição em U ou em mesa redonda, de modo a que todos possam ver e ser vistos, que possibilite o contacto visual entre todos os elementos. (...)”

Esta citação realça a importância do contacto visual e da visibilidade entre os participantes como fatores que facilitam a interação e a colaboração. A disposição em mesa redonda ou em U é considerada como a configuração ideal para criar um ambiente onde todos se sintam incluídos e capazes de participar ativamente nas discussões.

“(...) a disposição física do espaço de trabalho influencia bastante a colaboração entre os professores. Por exemplo os ambientes com áreas abertas e flexíveis (...) facilitam a comunicação e a troca de ideias. (...) “.

A citação do (PD2R9) realça que os ambientes de trabalho com áreas abertas e flexíveis são propícios para a colaboração. São espaços que permitem mobilidade e interação e facilitam a comunicação, promovendo um fluxo natural de ideias tornando mais fácil a cooperação entre os professores.

“(...) em reunião, sim, a organização do espaço influencia. A disposição das mesas tipo autocarro, não ajuda em nada o trabalho... Ninguém se olha... considero a melhor disposição em U (...)”

O (PD3R9) critica a disposição das mesas em formato de "autocarro", onde os participantes estão alinhados lado a lado, dificultando o contacto visual e a interação. O entrevistado sugere que uma disposição em U seria mais eficaz para fomentar um ambiente colaborativo, onde todos possam ter contacto visual e comunicar facilmente.

No que concerne à forma como um departamento se organiza para promover a colaboração entre seus membros é essencial para criar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Uma organização eficiente do departamento envolve a estruturação de

processos, espaços e ferramentas que incentivem a comunicação, a troca de conhecimentos e o trabalho em equipa.

“(…) todos os elementos têm conhecimento de tudo, mas cada elemento ou grupo é responsável por uma tarefa. Por exemplo (…) Em relação às atas, são elaboradas no momento por todos, mas dois colegas ficam responsáveis por fazer a revisão das atas. O plano anual de atividades é elaborado por todas, mas outra equipa faz a revisão do documento. Na drive são colocados os documentos de trabalho divididos por pastas temáticas, por exemplo: Atas, planificações, registos fotográficos, grelhas e relatórios. Todas as atividades do departamento são pensadas com bastante antecedência para que todos possam partilhar e pensar sobre a sua organização. As coisas não são alteradas só porque uma pessoa quer. Tudo é pensado por todos.”

O (CR10a) explica que, embora todos os membros do departamento estejam informados sobre as atividades, cada pessoa ou grupo tem responsabilidades específicas. As tarefas são divididas e os documentos são organizados em pastas temáticas acessíveis a todos. As decisões e atividades são planeadas com antecedência, garantindo que todas as alterações sejam discutidas e aprovadas por todos.

“(…) São formadas equipas de ano. Especificamente na escola onde lectionei, a colaboração existente, partia também muito da iniciativa pessoal ou conjunta, e de modo informal (…)”

É sugerido pelo (PD1R10) que, embora existam as estruturas formais como as equipas de ano, a colaboração surge frequentemente das iniciativas pessoais ou de pequenos grupos, de maneira informal. Isso dá-nos a indicação de que a cultura colaborativa depende em grande parte da motivação individual dos professores, além das estruturas formais.

“(…) Realiza reuniões regulares para coordenar atividades, discutir planos de aula e alinhar estratégias. Forma grupos de trabalho. Cria e apoia projetos que envolvem diferentes áreas de conhecimento. Cria espaços físicos que favoreçam a interação e a colaboração através da disposição dinâmica do mobiliário e decoração apelativa. (…)”

O (PD2R10) refere-se ao desempenho do coordenador do departamento revelando uma organização mais estruturada, onde o departamento promove a colaboração através de reuniões regulares, formação de grupos de trabalho, e criação de projetos interdisciplinares. Além disso, há uma intenção de criar espaços físicos que incentivem a interação, sugerindo um compromisso ativo do departamento em fomentar um ambiente colaborativo.

O (PD3R10) tece uma crítica na medida em que afirma que “(…) O departamento não se organiza, contudo, o trabalho feito em secção de ano é sempre colaborativo (pelo menos no meu). Deveria haver mais reuniões em grande grupo, para todos se verem e ouvirem, só assim nasce a colaboração. (…)”

Esta citação revela a ausência de organização formal do departamento para promover a colaboração. Embora a colaboração exista em secções de ano, o entrevistado sugere que

a falta de reuniões em grande grupo condiciona a colaboração a um nível mais abrangente. A proposta de mais reuniões gerais é vista como uma forma de fortalecer a coesão e a troca de ideias entre todos os membros do departamento.

Conclui-se que uma liderança intermédia proativa é primordial para fomentar um ambiente colaborativo, promovendo interações sociais e estabelecendo regras claras. O uso diversificado de ferramentas de comunicação e a criação de um espaço de trabalho atraente são fundamentais para incentivar a organização e a colaboração, enaltecendo a cultura coletiva em detrimento do individualismo.

Os professores reconhecem as iniciativas do coordenador para promover a colaboração, como a formação de equipas e a realização de reuniões regulares. No entanto, criticam a falta de interação informal e a abertura ao feedback. Destacam que a configuração física do espaço de trabalho afeta a colaboração, preferindo arranjos em U ou mesas redondas em vez de linhas retas. Verifica-se a combinação de práticas formais e informais no departamento, com algumas iniciativas organizadas e outras dependendo da iniciativa dos professores. A ausência de encontros em grande grupo é encarada como um impedimento para o potencial colaborativo.

Com o OE4 - Identificar exemplos de sucesso e boas práticas no âmbito do trabalho colaborativo, pretende-se a identificação de iniciativas bem-sucedidas e metodologias geradoras de resultados positivos.

Um exemplo de projeto bem-sucedido que envolveu colaboração entre os membros de um departamento pode ser a criação de um currículo interdisciplinar, no qual professores de diferentes disciplinas trabalham juntos para desenvolver um conjunto integrado de atividades e conteúdos.

“Todas as atividades quebra-gelo são mesmo muito bem-sucedidas porque é através dos momentos de convívio que conseguimos a união das pessoas e assim provocar a mudança. Consigo também aproximar-me das pessoas e fazer com que confiem em mim. “

A citação do (CR14a) sublinha a importância das atividades quebra-gelo para fortalecer a coesão e a confiança dentro de uma equipa. Ao promover momentos de convívio, a liderança leva à aproximação dos membros facilitando as mudanças positivas no grupo.

“(...) Sim, por exemplo o Projeto Eco-Escolas e Escola Azul, em que foi envolvido todo o departamento, designadamente em visitas de estudo, separação de resíduos na escola e trabalhos colaborativos na área das expressões (...)”

Na citação do (PD1R14) é notório o envolvimento em Projetos como o "Eco-Escolas" e "Escola Azul" que envolveram todo o departamento em atividades práticas e visitas de

estudo. Estes projetos demonstram como iniciativas específicas podem unir a equipa e promover a colaboração em torno de objetivos comuns.

“(...) um projeto bem-sucedido foi quando os educadores de infância decidiram criar um projeto que integrasse diferentes áreas de aprendizagem em torno do tema “Aventura no Jardim (...)”

Na citação do (PD2R14) é referido um projeto bem-sucedido que partiu dos educadores de infância e que envolveu a criação de um tema integrador, reunindo diferentes áreas de aprendizagem. Este exemplo ilustra a eficácia de projetos que cruzam disciplinas e estimulam o trabalho conjunto entre os professores.

“(...) Quando o corpo docente já está junto há muito tempo, já com anos de convívio, o trabalho colaborativo faz-se mais facilmente com esse grupo (...) Por exemplo nos projetos Erasmus, facilmente há interação entre os membros, principalmente, entre os que estão há mais tempo. (...)”

A citação do (PD3R14), revela que, quando o corpo docente já possui uma relação de convívio, o trabalho colaborativo tende a ser mais fluido e natural. Os projetos Erasmus surgem como exemplos de destaque na facilidade de interação e colaboração entre os membros da equipa com um relacionamento estabelecido e duradouro.

O sucesso de um projeto colaborativo depende, em grande parte, das práticas e estratégias adotadas pelo coordenador. As citações dos entrevistados revelam algumas práticas específicas que um coordenador poderia adotar para garantir o sucesso de uma iniciativa de colaboração entre os membros do departamento:

Segundo o (CR15a) “(...) Primeiro conquistar as pessoas e depois começar a provocar a mudança. Tudo é feito com calma, com tempo. Vou ao encontro do outro (...)”, o que revela que este tem como foco inicial a conquista da confiança e do respeito das pessoas, criando uma base sólida de relacionamento antes de introduzir qualquer mudança.

“(...) O alerta para outras atividades e / ou projetos relacionados com aquela temática, que foram sendo propostos ao longo do ano, maioritariamente através de emails (...)”

A citação do (PD1R15) sugere uma prática contínua de comunicação para manter a equipa informada sobre as novas atividades e projetos relacionados a uma temática específica. O uso de e-mails como principal meio de comunicação demonstra um esforço para garantir que todos estejam informados sobre as oportunidades e iniciativas relevantes ao longo do ano.

“(...) o coordenador teve um papel crucial. Organizou reuniões regulares com todos os professores envolvidos para discutir o planeamento do projeto. Estabeleceu objetivos claros e partilhados para o projeto, (...) Promoveu um ambiente onde os professores se sentissem à

vontade para partilhar ideias e colaborar. Coordenou atividades de equipa e encorajou os professores a trabalharem juntos em todas as fases do projeto, desde o planeamento até a execução e avaliação (...).”

O (PD2R15) destaca o papel essencial do coordenador na organização e condução de um projeto, especialmente no que diz respeito ao planeamento e à promoção de um ambiente colaborativo. Ao realizar reuniões regulares e ao estabelecer metas claras e partilhadas, o coordenador garante que todos os professores envolvidos estejam alinhados quanto aos objetivos e estratégias. O ambiente aberto e colaborativo leva à troca de ideias e ao trabalho conjunto em todas as fases do projeto, desde o planeamento à execução e avaliação.

“(...) não tem havido estratégias específicas que levem ao trabalho colaborativo. Há sim, trabalho que se desenvolve cooperativamente para uma maior rapidez de execução. O coordenador deve definir metas que só possam ser alcançadas através da colaboração, deve criar grupos de trabalho e capacitar a equipa para trabalhar de forma colaborativa.”

A citação do (PD3R15) revela uma lacuna na abordagem atual do trabalho dentro da equipa. Embora se verifique a cooperação para a execução das tarefas, faltam as estratégias específicas para estruturar um trabalho colaborativo. A citação destaca três ações essenciais para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente: a construção de relações interpessoais, dinâmicas de grupo para alinhar objetivos comuns, e a realização de projetos específicos que fomentem a colaboração. O papel do coordenador é vital no planeamento e na criação de ambientes que incentivem a cooperação e o envolvimento contínuo da equipa.

Com o desenvolvimento de recomendações práticas pretende-se obter orientações concretas e acionáveis para melhorar processos, resolver problemas ou alcançar os objetivos em relação ao contexto.

A colaboração entre professores é um fator essencial para promover um ambiente de trabalho eficiente, inovador e harmonioso dentro do departamento. Ao trabalhar de forma colaborativa, os professores podem partilhar conhecimentos, trocar experiências e desenvolver projetos interdisciplinares que enriquecem o processo de ensino-aprendizagem.

O papel do coordenador neste contexto é fundamental, pois cabe-lhe criar condições favoráveis para que a colaboração aconteça de maneira fluida e produtiva, podendo ser feito por meio de estratégias que envolvem a organização de tarefas, a promoção de espaços de partilha e o incentivo ao desenvolvimento profissional conjunto.

Um ambiente colaborativo não só melhora a produtividade e a inovação, mas também aumenta a satisfação dos professores, resultando em benefícios tanto para o corpo docente quanto para os alunos.

“(...) Criar um espírito de empatia e dar espaço e voz aos outros. Ouvir os outros e dar-lhes oportunidades. Conquistar e ir com calma. A liderança não pode ser autoritária. Isso não é ser líder. Não há nenhum espírito de equipa assim. É essencial deixar transparecer organização no trabalho. O líder não pode falhar no que diz aos outros. Tem que haver compromisso (...)”

A citação do (CR16a) oferece uma visão abrangente sobre os princípios de liderança eficaz e a importância de criar um ambiente de trabalho colaborativo e empático.

No que se refere às sugestões dos professores do departamento, foram apresentadas as seguintes:

“(...) Propor mais reuniões conjuntas, envolvendo todo o departamento (...)”

O (PD1R16) propõe mais reuniões que envolvam todo o departamento pode facilitar a comunicação e a coordenação entre os membros, garantindo que todos estejam alinhados e envolvidos em objetivos comuns.

“(...) estabelecer um sistema de mentoria onde os professores mais experientes possam orientar os menos experientes em práticas colaborativas e no desenvolvimento de projetos em equipa. Incentivar os professores a participarem juntos nas formações e conferências (...)”

A proposta avançada pelo (PD2R16) sugere o estabelecimento de um sistema de mentoria para que os professores mais experientes orientem os menos experientes de forma a promover a prática colaborativa e o desenvolvimento de projetos em equipa. O incentivo na participação conjunta em formações e conferências sugere o fortalecimento da coesão e a colaboração entre os professores.

“(...) Sugeriria que o coordenador criasse uma rotina de comunicação frequente com o departamento, de atividades anuais, de reuniões... conseguirá que o trabalho colaborativo seja algo que fique enraizado no Departamento. (...)”

É sugerido pelo (PD3R16) nesta citação, que se crie uma rotina de comunicação regular, incluindo atividades anuais e reuniões, como forma de ajudar a integrar o trabalho colaborativo na cultura do departamento, garantindo que essa prática se torne uma parte fundamental das atividades diárias.

As sugestões dos entrevistados focam as melhorias na colaboração através de estratégias de comunicação e desenvolvimento profissional que promovem a integração e a coesão no departamento.

Estabelecer um ambiente empático é fundamental para uma liderança eficaz. Isso envolve reconhecer e valorizar os respetivos membros da equipa. Dar espaço e voz aos outros significa permitir que todos expressem as suas ideias.

No sentido de se dar resposta à questão de partida que motivou este estudo, e ao **OE5**

- Elaborar uma proposta com ações de melhoria para promover o trabalho colaborativo numa instituição, foram definidas as linhas de ação prioritárias com vista à melhoria da qualidade organizativa e educativa de uma instituição. Para mais detalhes sobre essa proposta, remetemos ao Apêndice II, onde se encontra o plano, estruturado com as ações recomendadas e os seus objetivos. Para a elaboração deste plano de melhoria foi importante compreender o desempenho de um coordenador e dos elementos de um departamento.

4. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O estudo sobre o papel da Liderança Intermédia como agente promotor do trabalho colaborativo oferece um contributo significativo no avanço prático na área da gestão escolar.

Não só permite enriquecer o entendimento académico sobre o tema, mas também fornece ferramentas e revela alguns aspetos práticos que podem ser aplicados em diversos contextos organizacionais, resultando em melhorias significativas na liderança, na cultura organizacional, e na eficácia operacional.

De realçar a importância de capacitar os líderes intermédios com habilidades específicas para promover a colaboração, tais como comunicação eficaz, gestão de conflitos, e facilitação de grupos de trabalho. As descobertas podem ser utilizadas para desenvolver programas de formação e desenvolvimento de líderes, melhorando a qualidade da liderança intermédia em diversas organizações.

No que se refere às limitações deste estudo podemos incluir, primeiramente, o tamanho da amostra. O número de professores e líderes intermédios entrevistados foi limitado, não permitindo uma visão mais abrangente e outros pontos de vista que poderiam ser importantes para este estudo. Além disso, o estudo concentrou-se num número reduzido de escolas, o que restringe a abrangência das conclusões.

Outro fator limitante é o viés subjetivo das respostas dos entrevistados. As percepções individuais sobre a liderança e a colaboração podem ser influenciadas por experiências pessoais, resultando numa visão parcial da realidade. Além disso, o uso das entrevistas limitou de alguma forma a profundidade das informações obtidas, pois nem todos os aspetos da dinâmica escolar foram passíveis de capturar.

No que se refere a investigações futuras, penso que seria útil ampliar o estudo para incluir um número maior de escolas e diferentes contextos educacionais, como escolas de diferentes níveis de ensino (básico, secundário e superior) e tipos de gestão. Uma abordagem longitudinal também seria interessante para avaliar como as práticas de liderança e a colaboração evoluem ao longo do tempo e o impacto destas práticas nos resultados dos alunos e na dinâmica organizacional.

Além disso, as futuras investigações podem explorar como os diferentes estilos de liderança influenciam a colaboração e o desempenho dos professores, e examinar o papel das tecnologias educacionais na facilitação da colaboração em ambientes educacionais. As pesquisas comparativas entre diferentes culturas e sistemas educacionais também podem enriquecer o entendimento sobre liderança e trabalho colaborativo em diversos contextos.

CONCLUSÕES

Pretende-se, com este estudo, compreender de que forma a liderança intermédia, mais precisamente o coordenador do departamento, pode influenciar e promover o trabalho colaborativo.

Após a análise dos resultados apresentam-se as principais conclusões deste estudo procurando dar resposta à questão de partida através da análise global dos dados.

No que concerne à identificação das características e comportamentos de liderança os entrevistados destacaram a comunicação, a organização, a escuta ativa e a habilidade de alinhar a equipa como elementos essenciais.

Segundo Moura e Gianella (2016) a arte de escutar vai além do ouvir: inclui o olhar, a observação atenta, o sentir o corpo, sensações e sentimentos, a reflexão e, conforme o caso, a elaboração de perguntas provocadoras e a verificação da pertinência. Requer atitude de entrega, atenção e não julgamento, bem como reconhecer quando é necessário dar limites à escuta.

Além disso, para Sclavi (2003), o bom ouvinte deve respeitar o interlocutor e ser curioso – abrir-se a outra visão de mundo ou seja, compreender a realidade como construção social complexa e, portanto, o reconhecer as várias visões e perceções possíveis sobre o mesmo fenómeno, objeto e situação. Ou seja, é necessário transitar do lugar em que se vê uma única verdade oposta ao diferente, em direção a um posicionamento de abertura para escutar outras verdades; abrindo-se ao diálogo e colocando em causa as suas próprias certezas.

Além disso, verifica-se que a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso organizacional, aumento da produtividade e alinhamento de metas. A comunicação clara facilita a partilha de ideias a coesão entre os elementos das equipas.

Um líder eficaz, une pessoas, comunica-se claramente e demonstra empatia, pode ter características associadas aos Tipos 2, 3, 4, 8 e 9 do Eneagrama de Personalidades, conforme referido no ponto 3.2. deste trabalho. Estes tipos de personalidades combinam a capacidade de apoiar, organizar e motivar os outros, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso.

Quanto às estratégias de comunicação utilizadas pela Liderança Intermédia podemos verificar a valorização de uma comunicação direta e estruturada, especialmente em contextos presenciais, sendo que a interação presencial ajuda a minimizar mal-entendidos e a assegurar que as mensagens sejam transmitidas com clareza e eficácia.

São igualmente destacados aspetos positivos como a clareza, eficácia e consistência na comunicação, que são fundamentais para uma liderança eficaz, evitando-se mal-entendidos e assegurando que a equipa esteja alinhada com os objetivos comuns.

Bush e Glover (2016) enfatizam que uma comunicação estratégica, aliada à clareza, transparência e uso de tecnologia, fortalece a colaboração e a coesão da equipa. Essas práticas também são essenciais para o desenvolvimento profissional contínuo dos professores

É crucial a utilização de uma comunicação presencial pela clareza e eficácia, no entanto são realçados como meios não presenciais, o e-mail e telefone, para manter a proximidade e a continuidade da comunicação com o grupo. Esta abordagem mostra um equilíbrio entre a necessidade de eficiência e a importância do contato humano na liderança.

Quanto às Práticas de Desenvolvimento Profissional, destaca-se a importância da criação de um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio. Para isso são utilizadas tanto as oportunidades formais quanto as informais para fortalecer a equipa. É realçado ainda que o espírito de união e colaboração aumenta quando se estabelecem relações e se fortalecem laços entre os membros da equipa. As pessoas passam a ver-se como parte de um todo, como pertença de grupo, onde o trabalho é percebido como um resultado do empenho coletivo. No entanto, é também bastante comum verificar-se uma perspetiva mais individualista e competitiva. Esta dualidade é uma realidade em muitos ambientes de trabalho. Enquanto algumas oportunidades de desenvolvimento profissional podem estimular a colaboração, outras oportunidades podem intensificar a competição, levando a uma mentalidade de "cada um por si", tornando o ambiente mais hostil e desconfortável.

Entre os professores, o sucesso das práticas de desenvolvimento profissional depende fortemente da cultura da escola, da motivação dos docentes e de como o trabalho colaborativo é percebido dentro do departamento. A capacidade do coordenador de inspirar e motivar a equipa foi destacada por Campos (2024), que apontou que os líderes transformacionais conseguem promover a colaboração para atingir as metas comuns. A flexibilidade e a abertura à inovação também são encaradas como qualidades importantes para fomentar a colaboração. Conforme Matos (2000), o líder deve estimular e criar oportunidades para a inovação, gerando um ambiente de aprendizagem contínua e colaboração entre os professores.

No que se refere à criação do ambiente de trabalho colaborativo foi possível verificar que uma liderança intermédia proativa é primordial para fomentar um ambiente colaborativo, promovendo interações sociais e estabelecendo regras claras. O uso diversificado de ferramentas de comunicação e a criação de um espaço de trabalho atraente são fundamentais para incentivar a organização e a colaboração, enaltecendo a cultura coletiva em detrimento do individualismo.

No que se refere às Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo podemos verificar que, para que a liderança intermédia seja bem-sucedida, é essencial que exista um suporte claro e uma delegação de responsabilidades por parte da direção. Desta forma os

líderes intermédios podem aplicar as suas habilidades e estratégias para envolver as suas equipas e alcançar os objetivos a que se propõe.

As barreiras à colaboração no ambiente educacional podem dever-se a uma liderança inadequada, a falta de tempo, a resistência à mudança, e os recursos insuficientes. A comunicação deficiente e a ausência de interação em grupo também são uma condicionante à coesão e ao trabalho colaborativo. É destacada pelos entrevistados uma abordagem cuidadosa e estratégica para a liderança e a gestão de mudanças. O foco inicial está em conquistar a confiança e o respeito das pessoas, criando uma base sólida de relacionamento antes de introduzir qualquer mudança. Ao estabelecer uma conexão genuína e ao demonstrar empatia, a liderança intermédia cria um ambiente mais recetivo, onde as pessoas estão mais disponíveis para aceitar e envolver-se com as novas ideias. O processo é conduzido aguardando-se o tempo necessário para que os membros da equipa se sintam confortáveis e alinhados, permitindo uma transição mais suave e eficaz.

A necessidade da delegação de competências por parte do diretor, é igualmente realçada, como forma de facilitar a colaboração, realçando-se a coordenação de horários e uma comunicação eficaz, com um reforço no envolvimento do departamento em decisões e tarefas para promover um trabalho conjunto.

Quanto às Recomendações e Boas Práticas, embora se se verifique de extrema importância a cooperação para a execução das tarefas, muitas são as vezes que faltam as estratégias específicas para estruturar um trabalho colaborativo. Foram destacadas três ações essenciais para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente: a construção de relações interpessoais, dinâmicas de grupo para alinhar objetivos comuns, e a realização de projetos específicos que fomentem a colaboração. O papel do coordenador é vital no planeamento e na criação de ambientes que incentivem a cooperação e o envolvimento contínuo da equipa.

No aos projetos interdisciplinares foram apontados como exemplos, onde se verifica a partilha de recursos e ideias entre professores de diferentes áreas. A liderança de um coordenador de departamento é essencial para o sucesso desses projetos, na medida em que este promove a comunicação, garantindo a clareza e partilha dos objetivos. Quando bem coordenados, os projetos interdisciplinares criam uma cultura de colaboração que beneficia tanto os professores quanto os alunos.

Em suma, o coordenador desempenha um papel central como motor para o trabalho colaborativo em ambientes educacionais. A sua função vai muito além da mera gestão de tarefas e envolve a criação de uma cultura de colaboração, motivando e incentivando os professores a trabalharem de forma conjunta. Ele age como um facilitador, promovendo interações significativas e estabelecendo um ambiente propício para a cooperação, ao

garantir que todos os membros da equipa tenham oportunidades para se expressar e colaborar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Universidade Aberta/Comunidades & Coleções. <http://hdl.handle.net/10400.2/2028>
- Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e colaboração, uma relação para o desenvolvimento*. Porto Editora. , Revista Brasileira de Educação, vol. 22, núm. 68, enero-marzo, 2017, pp. 273-276, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação Rio de Janeiro, Brasil DOI: 10.1590/S1413-24782017226814
- Amado, J. (Coord.). (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2.^a ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra. ISBN: 978-989-26-0655-2.
- Amaral, C. A. do. (2013). *Gestão por Competências no Ministério da Educação: um Estudo de Caso à luz da Inovação em Serviços*. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília.
- Andrade, G. A. (2021). A função social da escola: um estudo com professores da educação básica no âmbito privado e público de Sinop. *Eventos Pedagógicos*, 12(2), 376-387. <https://doi.org/10.30681/rep.v12i2.10355>
- Antunes, Â. (Coord.). (2005). *Conselhos de escola: Formação para e pela participação*. Cortez. Instituto Paulo Freire.
- Ávila de Lima, M. (2008). *A gestão do conhecimento nas organizações*. Edições Sílabo.
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: Uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(2), 49-83.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Batista, S. (2012). *A relação escola-comunidade: Políticas e práticas*. ESCXEL.
- Berghoef, K., & Bell, J. (2019). *Eneagrama: Conheça seus 9 tipos de personalidade e transforme sua vida*. Editora Gente.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas? Estratégias e dinâmicas de melhoria*. Edições ASA.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Fundação Manuel Leão. ISBN: 978-989-8151-29-2 https://www.researchgate.net/publication/291338697_Melhorar_os_processos_e_os_resultados_educativos_O_que_nos_ensina_a_investigacao
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2016). *School leadership and management* (4^a ed.). SAGE Publications.

https://www.researchgate.net/publication/297754746_School_leadership_and_management_in_South_Africa

Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* [Tese de doutoramento, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/11416>

Castanheira, O. (2016). *A importância do papel das lideranças intermédias no planeamento de estratégias ao nível da gestão organizacional* [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier.

Cohen, Maria dos Anjos. (2017). *Supervisão, Liderança e Inclusão*, Edições Pedagogo,LDA.

Costa, C., & Nobre, C. (2023). Os desafios do gestor escolar de escola pública na atualidade. *Revista FT*, 27(123). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8017663>

Costa, J. (2024). *Liderar com Eneagrama* [Sessão de formação]. Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, Coimbra.

Coutinho, C., & Lisboa, E. (2011). Sociedade da Informação, do conhecimento e da aprendizagem: Desafios para educação no século XXI. *Revista de Educação*, XVIII (1), 5–22. <https://hdl.handle.net/1822/14854>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
https://www.researchgate.net/publication/232577017_Qualitative_Inquiry_Research_Design_Choosing_Among_Five_Approaches

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (4ª ed.). SAGE Publications.

Cron, I. M., & Stabile, S. (2018). *O caminho de volta para você: Uma abordagem do eneagrama à autodescoberta*. Thomas Nelson Brasil.

Cunha, M., & Cunha, M. (2012). *Liderança e organizações: Da teoria à prática*. Edições Sílabo.

Cunha, L.S. & Rodrigues, L.L. (2022) A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações / *The Influence of Leadership and Motivation in Organizations*, 598-618 DOI:10.14295/online.v16i60.3447

Cursino, N. (2017). *Eneagrama para líderes: Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança* (2.ª ed.). Qualitymark.

Damiani, M. F. (2008). Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. *Educar*, (31), 213-230.
<https://www.scielo.br/j/er/a/FjYPg5qFXSffFxr4BXvLvvyx/?format=pdf>

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.

Delgado, L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: Revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 367-388. <http://hdl.handle.net/11162/76627>

Delors, J. (Org.). (1998). *Educação: Um tesouro a descobrir* (J. C. Eufrázio, Trad.). UNESCO: Publicação MEC. http://www.livrosgratis.com.br/download_livro_27263/educacao_um_tesouro_a_descobrir_relatorio_para_a_unesco_da_comissao_internacional_sobre_educacao_para_o_seculo_xxi (Acesso em 05/11/2021).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Orgs.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2. ed., pp. 15-41). Porto Alegre: Artmed. <https://1library.org/document/zww6n01z-denzin-lincoln-o-planejamento-pesquisa-qualitativa-cap-pdf.html>

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, 24, 213-225. <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2%20SF/Sandra/Entrevistas%20em%20pesquisas%20qualitativas.pdf>

Estanqueiro, A. (2019). *Saber lidar com as pessoas* (25ª ed.). Editorial Presença.

Faria, R. M. P. (2020). *A importância das práticas de autoavaliação de uma organização escolar na consecução do seu projeto educativo* [Projeto de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto. <https://www.ipp.pt>

Fiks, S. (2000). *Eneagrama: Um estudo dinâmico da personalidade*. Agora.

Flick, U. (2018). Uma introdução à pesquisa qualitativa (6ª ed.). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/an-introduction-to-qualitative-research/book261109>

Freitas, M., & Marinho, P. (2019). A cultura escolar da/na EJA – contributos para compreender e repensar as ações cotidianas dos professores. In *Aprendizados ao longo da vida: Sujeitos, políticas e processos educativos* (pp. 205-219). <https://doi.org/10.7476/9786599036491.0011>

Fullan, M., & Hargreaves, A. (2001). *Por que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na Escola*. Porto Editora.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Gradiva.

Goleman, D., et al. (2018). *O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência* (B. Vargas, Trad.). 1.ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*. In *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 191-215). Sage Publications.

Hargreaves, A. (2004). Mudança educacional inclusiva e exclusiva: respostas emocionais de professores e implicações para a liderança. *Liderança e gestão escolar*, 24, 287-309. <https://doi.org/10.1080/1363243042000266936>

Herdeiro, R. (2010). *Trabalho docente e desenvolvimento profissional: Narrativas de professores*. Chiado Editora.

Jha, P. & Karn, B. (2019). Knowledge managements' relevance in supply chain management process of Indian e-commerce companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 1797-1805.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *O desafio da liderança*. Caleidoscópio

Libânio, J. C. (2018). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática* (6.^a ed.). São Paulo: Editora Heccus.

Leite, C. & Pinto, A. (2015). *O trabalho colaborativo nas políticas curriculares em Portugal na transição de séculos*. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. https://www.academia.edu/26249652/O_trabalho_colaborativo_nas_pol%C3%ADticas_curriculares_em_Portugal_na_transi%C3%A7%C3%A3o_de_s%C3%A9culos

Lima, L. C. (2008). A “escola” como categoria na pesquisa em educação. *Revista Educação Unisinos*, 12(2), 82-88. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449644446003>

Lima, L. C. (2011). *Administração escolar: Estudos*. Porto Editora.

Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada. https://books.google.pt/books?id=1NYbBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Lopes, C. (2017). *Trabalho Colaborativo entre Professores*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Ciências da Educação]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23831>

Marinho, Paulo e Freitas, M. (2014). A (re)produção da cultura docente na cultura escolar: categorias êmicas-éticas na compreensão das ações cotidianas de professores. v. 24 (2018): *Revista Linhas Críticas* v.24 DOI: <https://doi.org/10.26512/lc.v24i0.19717>

Marinho, P. (2014). *A Avaliação da Aprendizagem no ensino básico: contributos para a compreensão da sua relação com o sucesso escolar*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: FPCEUP Penner-Williams, J.; Díaz, E. & Worthen, D. (2017). PLCs: Key PD component in learning transfer for teachers of English learners. *Teaching and Teacher Education*, 65, pages 215-229.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.

Mesquita, E., Formosinho, J., & Machado, J. (2012). Individualismo e colaboração dos professores em situação de formação. In Simpósio de Organização e Gestão Escolar, VII, Aveiro, Portugal, 26-27 Abril 2012. *Atas do VII Simpósio de Organização e Gestão Escolar*. Aveiro: Departamento de Educação, Universidade de Aveiro, 12 p. <http://hdl.handle.net/10400.14/14703>

Merriam, SB, & Tisdell, EJ (2016). *Pesquisa qualitativa: um guia para design e implementação* (4^a ed.). São Francisco, CA: Jossey Bass.

Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (12th ed.). Hucitec.

Murirua, E. dos S. A. (2021). A gestão do conhecimento nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 6(12), 5-17.

<https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/conhecimento-nas-organizacoes>

Moura, M.S.S. & Giannella, V. (2016) A arte de escutar: Nuances de um campo de práticas e de conhecimento, *Revista Terceiro Incluído*, V.6, 9-24

Oliveira, M. L. R. (2000). *O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar*. In: Isabel Alarção (org.) e outros. *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. 43-54. Porto Editora.

Opdenakker, R.R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Social Research*, 7, 10.
https://www.researchgate.net/publication/48666088_Advantages_and_Disadvantages_of_Four_Interview_Techniques_in_Qualitative_Research_Electronic_Journal

Palmer, H. (2013). *O eneagrama no amor e no trabalho: Entendendo os seus relacionamentos íntimos e profissionais* (5.^a ed.). Paulinas.

PALMER, H. (1993) *O Eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida*;[tradução Marisa do Nascimento Paro]. 2^a edição. São Paulo: Paulinas.
em:http://www.justica.gov.br/testeacesso/helen_palmer_o_eneagrama_compreendendose_a_si_mesmo_e_aos_outros_em_sua_vida.pdf

Paulo, R., Albuquerque, P. B., & Bull, R. (2014). A entrevista cognitiva melhorada: Pressupostos teóricos, investigação e aplicação. *Revista Psicologia*, 28(2), 21-30.
<https://hdl.handle.net/1822/37649>

Pires, I. (2012). *Lideranças intermédias: Tomada de decisão e comunicação em departamento curricular num agrupamento de escolas: Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado]. Repositório Aberto/Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/2182>

Ribeiro, J. (2008). *Manual técnico do formando: Comportamento organizacional*. Porto: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, EduWeb.
https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49934/mod_resource/content/0/ManualComportamentoOrganizacional.pdf

Riso, D. R., & Hudson, R. (2016). *A sabedoria do eneagrama: O guia completo para o crescimento psicológico e espiritual para os nove tipos de personalidade*. São Paulo: Sextante.

Roldão, M. (2004). *A formação de professores: Uma questão de cultura* [Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1119>

Roldão, M. (2007). Colaborar é preciso: questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores. *Revista Noesis*, 71, 24-29.

Roldão, M. C., Almeida, L., & Canavarro, J. (2009). O conhecimento profissional dos professores – especificidade, construção e uso da formação ao reconhecimento social. *Revista Brasileira de Formação de Professores – RBFP*, 1(2), 138-177, setembro.

Sá, C. A. A. F. M. Lourenço; Fidalgo, E. C. (2018). *Da coadjuvação ao trabalho colaborativo e do trabalho colaborativo à supervisão pedagógica: impactos no desenvolvimento profissional dos docentes e nas aprendizagens dos alunos*. [Dissertação de Mestrado,

SEBRAE (2016). *A liderança nas organizações: Uma abordagem prática*. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Silva, J. M. (2007). Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas: Da revolução à globalização. In *ACTAS do IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação & III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional*. <http://hdl.handle.net/10400.8/164>

Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). Da palavra à construção de conhecimento científico: um olhar reflexivo e meta-avaliativo sobre o guião de entrevista. *Comunicação & Informação*, 17(2), 119-138, jul./dez. 2014. <http://hdl.handle.net/10174/11927>

Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Asa.

Sclavi, M. (2003). *Arte di ascoltare e mondi possibili*. Milão: Ristampa Bruno Mondadori.

Soares, F. (2017). *Gestão intermédia nos agrupamentos de escolas: A ação do coordenador de estabelecimento* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Ciências da Educação]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23823>

Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* - 4ª edição. Editora Escolar.

Torres, L.L. e Palhares, J.A. (2015). Cultura, liderança e resultados escolares: uma abordagem a partir das representações dos alunos do ensino secundário. *Revista Lusófona de Educação*, 30, 99-121

Venâncio, R. (2017). *Liderança e motivação nas organizações: O papel do líder na construção da imagem institucional* [Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa]. https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf

Vilas-Boas, N. C. de J. S. (2012). *O coordenador de departamento curricular: Modelo de liderança e atuação política* [Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional]. Bragança: Escola Superior de Educação. <http://hdl.handle.net/10198/7940>

Veronesi, A. (2021, maio 21). A liderança escolar e o sucesso educativo. *Observador*. <https://observador.pt/opiniaao/a-lideranca-escolar-e-o-sucesso-educativo/>

Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Edições ASA.

Woods, A. P., & Roberts, A. (2018). Collaborative school leadership in a global society: A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-197. <https://doi.org/10.1177/1741143218759088>

Vygotsky, L. S. (2003). *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores* (M. A. G. de Oliveira, Trad.). Editora Martins Fontes.

Legislação

Ministério da Educação (1998) Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio. Diário da República, n.º 102/1998, 1.º Suplemento, Série I-A. <https://dre.pt/application/conteudo/523368>

Ministério da Educação (1999) Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho. Diário da República, n.º 169/1999, Série I-B. <https://dre.pt/application/conteudo/703612>

Ministério da Educação (2008). Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Diário da República, n.º 79/2008, Série I. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/75-2008-563933>

Ministério da Educação (2010). Decreto-Lei n.º 75/2010, de 23 de junho. Diário da República, n.º 120/2010, Série I. <https://dre.pt/application/conteudo/475183>

Ministério da Educação (2012). Decreto Regulamentar n.º 26/2012, de 21 de fevereiro. Diário da República, n.º 37/2012, Série I. <https://dre.pt/application/conteudo/15>

APÊNDICES

Apêndice 1 - Protocolo da Entrevista Semiestruturada

Vimos por este meio solicitar a sua colaboração para a realização de uma entrevista, no dia_____ do mês de _____, pelas _____ horas, no _____ e pedir a sua permissão para realizar a gravação áudio da mesma. A duração prevista para a entrevista será cerca de 30 60 minutos, podendo surgir algumas alterações no seu desenvolvimento.

Esta entrevista insere-se no âmbito da pesquisa para a realização da dissertação de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, onde se procura conhecer o papel da coordenadora pedagógica / liderança intermédia enquanto promotora do trabalho colaborativo entre pares.

Assim a realização desta técnica de recolha de dados tem como objetivos:

- (1) - Identificar as características de liderança e os comportamentos do coordenador do departamento, conforme o eneagrama de personalidades.
- (2) - Compreender como as oportunidades de desenvolvimento profissional, promovidas pelo coordenador, incentivam a colaboração e afetam o desempenho geral do departamento.
- (3) - Identificar as principais barreiras ao trabalho colaborativo no departamento e como o coordenador pode atuar para superá-las.
- (4) - Elaborar uma proposta com ações de melhoria para promover o trabalho colaborativo numa instituição.

Grata pela atenção dispensada,

Apêndice 2 – Guião da Entrevista Semiestruturada (Coordenadora Pedagógica)

Guião de Entrevista Professores do Departamento

O presente guião é um componente fundamental de um estudo de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, no Instituto Politécnico de Setúbal. O foco desta pesquisa está no papel da liderança intermédia como agente facilitador do trabalho colaborativo entre os pares. É importante ressaltar que toda a informação obtida será tratada com total confidencialidade, e os participantes das entrevistas permanecerão anónimos. Este estudo visa contribuir para a compreensão e aprimoramento das práticas de liderança e colaboração no contexto educacional.

Dados Pessoais e Profissionais

Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional

É professor do quadro?

Quais os cargos que já desempenhou associados à profissão de professor?

Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador de departamento?

Identificação das Características e Comportamentos de Liderança

1. Na sua opinião, quais as suas características que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento?

2. Sente que incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Identificação das Estratégias de Comunicação Utilizadas

3. Com que frequência comunica com os professores do departamento?

4. Quais os canais de comunicação mais utiliza nessa comunicação (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)?

5. Como avalia a clareza e a eficácia da sua comunicação?

Avaliação das práticas de Desenvolvimento Profissional

6. Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas por si?

7. Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo

8. Quais as medidas que adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo?
9. Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?
10. De que forma o departamento se deve organizar para promover a colaboração?

Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento

11. Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?

Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo

12. Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento.?
13. De que forma o coordenador de departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?

Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas

14. Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento?
15. Quais as práticas e estratégias específicas que utilizou e que contribuíram para esse sucesso?

Desenvolvimento de Recomendações Práticas

16. Quais as sugestões práticas que daria para melhorar a colaboração no departamento?

Agradecimento e Encerramento

Muito obrigado pela sua participação e por partilhar a sua opinião. As informações que forneceu serão extremamente valiosas para esta investigação.

Apêndice 3 - Guião de Entrevista Semiestruturada (Professores do Departamento)

Guião de Entrevista Professores do Departamento

O presente guião é um componente fundamental de um estudo de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, no Instituto Politécnico de Setúbal. O foco desta pesquisa está no papel da liderança intermédia como agente facilitador do trabalho colaborativo entre os pares. É importante ressaltar que toda a informação obtida será tratada com total confidencialidade, e os participantes das entrevistas permanecerão anónimos. Este estudo visa contribuir para a compreensão e aprimoramento das práticas de liderança e colaboração no contexto educacional.

Dados Pessoais e Profissionais

Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional

É professor do quadro?

Quais os cargos que já desempenhou associados à profissão de professor?

Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador de departamento?

Identificação das Características e Comportamentos de Liderança

1. Na sua opinião, quais as características do coordenador que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento?

Sente que o coordenador incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Análise das Estratégias de Comunicação Utilizadas

2. Com que frequência comunica com o coordenador do departamento?

3. Quais os canais de comunicação mais utilizados pelo coordenador (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)?

4. Como avalia a clareza e a eficácia da comunicação do coordenador?

Avaliação das Práticas de Desenvolvimento Profissional

5. Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas pelo coordenador?

6. Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo

7. Quais as medidas que o coordenador adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo?

8. Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?

Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento

9. Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?

Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo

10. Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento.?

11. De que forma o coordenador de departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?

Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas

12. Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento?

13. Quais as práticas e estratégias específicas do coordenador que contribuíram para esse sucesso?

Desenvolvimento de Recomendações Práticas

14. Quais as sugestões práticas que daria ao coordenador para melhorar a colaboração no departamento?

Há mais algum aspeto que gostaria de acrescentar sobre a promoção do trabalho colaborativo no departamento? Qual?

Agradecimento e Encerramento

Muito obrigado pela sua participação e por partilhar a sua opinião. As informações que forneceu serão extremamente valiosas para esta investigação.

Apêndice 4 – Sinopse do Guião das Entrevistas Semiestruturadas

Temas	Subtemas	Formulário de questões ao coordenador de departamento	Formulário de questões aos Professores
Caracterização os profissionais entrevistados	Identificação do percurso socioprofissional do entrevistado	- Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional (quantos anos tem e tempo de serviço). - É professor do quadro? - Quais os cargos que já desempenhou associados à profissão de professor? - Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador de departamento?	- Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional (quantos anos tem e tempo de serviço). - É professor do quadro? - Quais os cargos que já desempenhou associados à profissão de professor?
Identificação das Características e Comportamentos de Liderança.	Características e comportamentos de liderança	(P.1). Quais os comportamentos e caraterísticas que identifica na sua liderança? (P.2). Sente que incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?	(P.1). Quais as caraterísticas e comportamentos de liderança que identifica no coordenador do departamento? (P.2.) Sente que o coordenador incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?
	Identificar as Estratégias de Comunicação Utilizadas	(P.3). Com que frequência comunica com os professores do departamento? (P.4). Quais os canais de comunicação que mais utiliza (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)? (P.5). Como avalia a clareza e a eficácia da sua comunicação?	(P.3) Com que frequência comunica com o coordenador do departamento? (P.4) Quais os canais de comunicação mais utilizados pelo coordenador (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)? (P.5) Como avalia a clareza e a eficácia da comunicação do coordenador?
	Análise das Estratégias de Comunicação Utilizadas E Práticas de desenvolvimento profissional	(P.6) Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas por si aos professores? (P.7) Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?	(P.6) Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas pelo coordenador? (P.7). Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?
Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo	Principais barreiras ao trabalho colaborativo no departamento e como o coordenador pode atuar para superá-las. Medidas adotadas para promover um ambiente de trabalho colaborativo	(P.8) Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento? (P.9) De que forma atua para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo? (P.8) Quais as medidas que adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo? (P.9) Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?	(P.8) Quais as medidas que o coordenador adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo? (P.9) Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como? (P.10) De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?

		(P.10) De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?	
Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento	Identificar a relação entre a colaboração e o desempenho do Departamento	(P.11) Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?	(P.11) Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?
Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo	Identificar as principais barreiras ao trabalho colaborativo no departamento e como o coordenador pode atuar para superá-las.	(P.12) Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento? (P.13) De que forma atua para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?	(P.12) Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento? (P.13) De que forma o coordenador de departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?
Sucesso e Boas Práticas	Identificar Exemplos de Sucesso e Boas Práticas	(P.14) Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento? (P.15) Quais as práticas e estratégias específicas utilizadas por si e que contribuíram para esse sucesso?	(P.14) Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento? (P.15) Quais as práticas e estratégias específicas do coordenador que contribuíram para esse sucesso?
Desenvolvimento de Recomendações Práticas	Propor ações de melhoria	(P.16.) Com base nas suas experiências e observações, quais as ações ou mudanças específicas que recomendaria para melhorar a colaboração entre os professores do departamento, no contexto da nossa organização?	(P.16) Quais as sugestões práticas que daria ao coordenador para melhorar a colaboração no departamento?

Fonte: (Elaboração própria)

Apêndice 5 – Transcrição da Entrevista (G1.1)

Duração da entrevista: 60 minutos

Local: Presencial

Função exercida: Coordenador do Departamento

Dados Pessoais e Profissionais

Fale um pouco sobre a sua formação acadêmica e experiência profissional

Sou Educadora de Infância, há 28 anos e 2 anos que lecionei, mas que não estão contabilizados em termos de carreira. Pertença ao QA. Sou coordenadora de departamento há 3 anos e para além destes cargos não desempenhei outros.

• Identificação das Características e Comportamentos de Liderança

1. Na sua opinião, quais as suas características que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento?

No início quando aceitei o cargo de coordenação dizia às minhas colegas que não tinha muito perfil para esta função, mas as pessoas v

em mim a capacidade para dialogar e organização no trabalho. Consideram essas características uma mais-valia na liderança, facilitando o trabalho. Um bom líder tem que estar a par de tudo o que se passa no departamento e tem que ir ao encontro dos outros. É importante ouvir todos os elementos da equipa.

“Tu falas, comunicas e tens essa facilidade” disseram-me as colegas.

Com um bom líder vão todos para o mesmo lado e não um para a direita e outro para a esquerda.

As capacidades são inatas, ou se tem ou não tem. Mesmo que aprendas não consegues manter por muito tempo porque as suas verdadeiras características vêm ao de cima.

2. Sente que incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Eu acho que sim e as colegas que trabalharam comigo também me disseram que sim. Tento criar um espírito de grupo/equipa e um elo de ligação entre todas as pessoas do departamento. A forma como organizo tudo permite a continuidade do trabalho por outra pessoa pois existe uma estrutura e uma linha condutora. O trabalho que fiz até agora foi sempre reconhecido pela chefia. Tenho vontade de dar continuidade a este trabalho.

- **Identificação das Estratégias de Comunicação Utilizadas**

3. Com que frequência comunica com os professores do departamento que coordena? Reuniões formais convocadas mensalmente e contactos informais diários porque um bom líder tem de estar a par de tudo.

4. Quais os canais de comunicação que mais utiliza (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)?

Os contactos presenciais, sempre que possível, são uma mais-valia para a comunicação com o grupo. Na comunicação, não presencial, o email é o mais utilizado, e solicito que acusem a receção do mesmo para eu ter a certeza que recebem. O contacto telefónico também permite uma maior proximidade do grupo. Prefiro as reuniões presenciais porque a informação de forma mais clara.

5. Como avalia a clareza e a eficácia da sua comunicação?

Os contactos presenciais reduzem o ruído. Consigo garantir a minha clareza e eficácia definindo objetivos claros para saber exatamente o que transmitir. Uso introduções claras, desenvolvo os pontos principais e concluo com chamadas à ação. Falo de forma objetiva, evitando rodeios

- **Avaliação das Práticas de Desenvolvimento Profissional.**

6. Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) que oferece ao seu departamento?

Faço habitualmente várias propostas de workshops, formações ao longo do ano letivo. As oportunidades de desenvolvimento profissional foram variadas, abrangendo várias áreas do conhecimento. Inclusive frequenta essas formações com a equipa. Promovo sempre vários encontros informais para fortalecer laços.

7. Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Sim, fortalecemos as relações o que permite unir a equipa e fortalecer laços de trabalho. O espírito de união é muito maior e a colaboração também após estes encontros. É importante as pessoas ouvirem-se umas às outras.

Quando se termina o ano letivo fica a sensação de um grupo criado de forma coesa porque se criaram elos de ligação. As pessoas começam a ver o trabalho como um produto de todos.

- **Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo**

8. Quais as medidas que adota para criar um ambiente de trabalho colaborativo?

Crio momentos de interação fora das temáticas de trabalho e estabeleço regras de funcionamento. Introduzo novas formas de comunicação para além das que estão habitualmente a ser usadas, tenho o hábito de comunicar diariamente e telefonicamente para estar mais próximo. Por vezes é necessário mudar algumas coisas já enraizadas nomeadamente o individualismo.

9. Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?

Sim, sem dúvida. Os espaços não costumam ser assim tão apelativos. Em vez de estarmos sempre nos mesmos sítios proponho a rotatividade de escola sempre que reunimos e cada anfitrião recebia as restantes com mimos, como lanchinhos e novas decorações com temas e sugestões de atividades.

10. De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?

Faço com que todos os elementos tenham conhecimento de tudo mas cada elemento ou grupo é responsável por uma tarefa. Por exemplo todos sabem tudo o que se passa. Em relação às atas são elaboradas no momento por todos mas dois colegas ficam responsáveis por fazer a revisão das atas. O plano anual de atividades é elaborado por todas mas outra equipa faz a revisão do documento...Na *drive* são colocados os documentos de trabalho divididos por pastas temáticas, por exemplo: Atas, planificações, registos fotográficos, grelhas e relatórios.

Todas as atividades do departamento são pensadas com bastante antecedência de forma que todos possam partilhar e pensar sobre a sua organização. As coisas não são alteradas só porque uma pessoa quer. Tudo é pensado por todos.

- **Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento**

11. Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?

Existe essa relação, mas as pessoas andam muito desmotivadas e com pouca vontade de fazer alguma coisa. Acho que quem está à frente é que tem que incentivar o grupo.

Está tudo interligado. A motivação é essencial e quem está a liderar tem que encontrar essa motivação. A liderança é a base de tudo. O líder cria a vontade dos elementos participarem e assim fazer a diferença.

- **Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo.**

12. Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento?

A maior barreira para a liderança intermédia é o líder que está acima, O Diretor. Porque eu posso pensar que funciona bem assim e querer colocar em prática, mas se a direção não me permitir eu não posso fazer nada. Se o diretor achar que ele é que sabe tudo e não delegar nas lideranças intermédias, está tudo estragado!

13. De que forma pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?

Comigo é muito difícil fazer-me parar. Eu não desisto dos meus ideais. Eu estou sempre em cima da situação e sou muito persistente e levo o outro a entender a minha ideia. Uso várias estratégias, por exemplo vou falando várias vezes na minha ideia e aos poucos vou conseguindo. Em relação aos professores do departamento supero as barreiras dando o exemplo e puxando as pessoas para mim.

- **Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas**

14. Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento?

Todas as atividades quebra-gelo foram mesmo muito bem-sucedidas porque foi através dos momentos de convívio que conseguimos a união das pessoas e assim provocar a mudança, consegui também que as pessoas confiassem em mim.

15. Quais as práticas e estratégias específicas usadas por si e que contribuíram para esse sucesso?

Primeiro conquistar as pessoas e depois começar a provocar a mudança. Tudo é feito com calma. Vou ao encontro do outro.

- **Desenvolvimento de Recomendações Práticas**

16. Com base nas suas experiências e observações, quais as ações ou mudanças específicas que recomendaria para melhorar a colaboração entre os professores do departamento no contexto da nossa organização?

Criar um espírito de empatia e dar espaço e voz aos outros. Ouvir os outros e dar-lhes oportunidades. Conquistar e ir com calma. A liderança não pode ser autoritária. Isso não é ser líder. Não há nenhum espírito de equipa assim. É essencial deixar transparecer organização no trabalho. O líder não pode falhar no que diz aos outros. Tem de haver compromisso.

Apêndice 6 - Transcrição da Entrevista (G2.1)

ENTREVISTA (G2.1)

Duração da entrevista: 45 minutos

Local: Presencial

Função exercida: Professor do Departamento

Dados Pessoais e Profissionais

Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional

Sou professora de 2º ciclo na variante de Matemática/ Ciências da Natureza, concluído em 1998 na Escola Superior de educação de Setúbal.

Praticamente, toda a minha experiência profissional foi no 1.º ciclo em escolas nos distritos de Lisboa, Faro e apenas 2 anos em Setúbal.

Entre os anos letivos de 2014/2015 e 2021/2022, estive a lecionar em Macau, como funcionária pública numa escola Luso-Chinesa, sendo que no primeiro ano letivo lecionei as disciplinas de Matemática e Ciências da natureza de 5.º e 6.º ano.

• Identificação das Características e Comportamentos de Liderança

1. Na sua opinião, quais as características do coordenador que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento?

O coordenador deverá dominar o conteúdo dos documentos estruturantes do agrupamento, com destaque para o projeto educativo.

Preferencialmente ser um bom agregador de pessoas, bom comunicador e ter uma abordagem empática. Deve ser objetivo, claro, exigente e imparcial nas tomadas de decisão, consultando e considerando responsavelmente as posições dos elementos do departamento que coordena, neste caso, de 1.º ciclo.

2. Sente que o coordenador incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

A resposta é positiva. Incentivando a planificação conjunta das atividades e integrando na mesma os projetos e/ou atividades a desenvolver, quer transversalmente abrangendo outros ciclos, quer envolvendo vários anos de escolaridade dentro do 1.º ciclo.

• Análise das Estratégias de Comunicação Utilizadas

3. Com que frequência comunica com o coordenador do departamento?

Com alguma frequência, numa média de 1x por semana, destacando a disponibilidade para receber qualquer solicitação.

4. Quais os canais de comunicação mais utilizados pelo coordenador (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)?

Emails e videoconferências

5. Como avalia a clareza e a eficácia da comunicação do coordenador?

Nestes aspetos, considero que em ambos o desempenho foi fraco. Não obstante, quero deixar claro que a intencionalidade me pareceu a melhor.

- **Avaliação das Práticas de Desenvolvimento Profissional**

6. Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas pelo coordenador?

Foram várias as propostas de workshops, formações oferecidas pelo coordenador ao longo do ano letivo, que nos iam chegando via email. As oportunidades de desenvolvimento profissional foram variadas, abrangendo diversificadas áreas do conhecimento.

7. Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Penso que sim, se for essa a cultura de escola e os elementos que constituem a equipa o facilitar e permitir. Penso que esta questão, mais do que ligada às oportunidades de desenvolvimento profissional, se prendem sobretudo com a motivação e o interesse das pessoas, a humanização do ambiente de trabalho, os quais estão na base da já citada cultura de escola.

- **Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo**

8. Quais as medidas que o coordenador adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo?

Foram dados incentivos e proposta a constituição de equipas para análise de documentos e colaboração em projetos conjuntos.

9. Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?

Sim. Uma disposição em U ou em mesa-redonda, de modo que todos possam ver e ser vistos, que possibilite o contacto visual entre todos os elementos.

10. De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?
São formadas equipas de ano. Especificamente na escola onde lectionei, a colaboração existente, partia também muito da iniciativa pessoal ou conjunta, e de modo informal.

- **Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento**

11. Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?

Definitivamente sim. Vivemos em sociedade, com os outros e sem eles não podemos “ser”. Deveria existir um espaço privilegiado pela partilha de saberes, de experiências, estratégias, atividades. Os espaços de sala de aula deveriam ser mais abertos à entrada de outros colegas. Para isso, teria que existir toda uma outra orgânica de funcionamento na escola, com menos carga horária da componente letiva e mais espaço para as expressões e reunião de professores.

- **Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo**

12. Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento.

À partida, a figura do diretor que fissa, não agrega. Quando se cria/gera um clima hostil, de tratamento diferenciado entre pessoas e de destituição ética, apenas com um foco muito forte no respeito pelo bem-estar dos alunos, primeiramente, e restante comunidade educativa, é possível desenvolver algum trabalho colaborativo.

13. De que forma o coordenador de departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?

Sem colaboração do diretor, à partida será uma tarefa árdua. De forma imparcial, honesta, digna e sobretudo determinada.

- **Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas**

14. Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento?

Sim, por exemplo o Projeto Eco-Escolas e Escola Azul, em que foi envolvido todo o departamento, designadamente em visitas de estudo, separação de resíduos na escola e trabalhos colaborativos na área das expressões.

15. Quais as práticas e estratégias específicas do coordenador que contribuíram para esse sucesso?

O alerta para outras atividades e / ou projetos relacionados com aquela temática, que foram sendo propostos ao longo do ano, maioritariamente através de emails.

- **Desenvolvimento de Recomendações Práticas**

16. Quais as sugestões práticas que daria ao coordenador para melhorarem a colaboração no departamento?

Propor mais reuniões conjuntas, envolvendo todo o departamento, pois com estas características realizaram-se apenas nos momentos de avaliação.

Promover mais momentos de reflexão e partilha, envolvendo docentes de anos subsequentes para identificar pontos fortes e fracos, no sentido de responder mais eficazmente e intencionalmente às solicitações apresentadas, contribuindo assim para o melhoramento do sucesso escolar.

Apêndice 7 - Transcrição da Entrevista (G2.2)

ENTREVISTA (G2.2)

Duração da entrevista: 45 minutos

Local: Presencial

Função exercida: Professor do Departamento

Dados Pessoais e Profissionais

Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional

Sou professora do 1.º ciclo na variante de Matemática/ Ciências da Natureza, concluído em 1997 na Escola Superior de educação Jean Piaget.

Toda a minha experiência profissional foi no 1.º ciclo em escolas no distrito de Setúbal.

Fui coordenadora de departamento há alguns anos, durante 2 anos.

• Identificação das Características e Comportamentos de Liderança

1. Na sua opinião, quais as características do coordenador que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento?

Para mim as características do coordenador que mais contribuem para a promoção da colaboração incluem a liderança inclusiva, uma comunicação clara, empatia e apoio, visão e estratégia e mediação. O coordenador deve manter uma comunicação que garanta que todos estejam informados sobre os assuntos do departamento, deve ser sensível às necessidades e desafios dos professores. Deve também oferecer suporte e incentivo e deve ter visão clara dos objetivos do departamento e conseguir motivar os professores a trabalhar. Em situações de conflito ou divergência de opiniões, o coordenador deve atuar como mediador. Estas características fortalecem a coesão da equipa

2. Sente que o coordenador incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Sim, o coordenador incentiva de várias maneiras a colaboração entre os professores. Por exemplo, organiza reuniões de equipa onde todos partilham ideias, discutimos desafios e encontramos soluções em conjunto. Além disso, promove grupos de trabalho para desenvolver projetos interdisciplinares, onde podemos trocar ideias e estratégias. Também incentiva a participação em workshops e formações e assim temos a oportunidade para colaborar uns com os outros fora da sala de aula.

- **Análise das Estratégias de Comunicação Utilizadas**

3. Com que frequência comunica com o coordenador do departamento?

Comunico com o coordenador do departamento todos os dias. Geralmente, há uma comunicação formal mensal durante reuniões de departamento, onde discutimos os temas importantes e alinhamos as estratégias. Além disso, comunicamos de maneira informal praticamente todos os dias, seja por e-mail, mensagens ou conversas rápidas nos corredores, salas de professores para tratar de questões pontuais ou receber orientações. Nos momentos de planejamento ou implementação de novos projetos, há necessidade de falarmos com maior frequência.

4. Quais os canais de comunicação mais utilizados pelo coordenador (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)?

Os E-mails são muito usados para comunicações gerais, enviamos e recebemos informações importantes, marcamos reuniões, e quando é preciso fazer o acompanhamento de algum trabalho e tomar decisões. As reuniões presenciais são frequentes para discussões mais aprofundadas. As Videoconferências não são muitos usados mas quando é preciso é porque as pessoas do departamento estão em locais diferentes ou em situações que requerem flexibilidade. Mas não são as preferidas da coordenadora. As mensagens instantâneas e contactos telefónicos são usados para comunicações rápidas e informais, atualizações urgentes ou para responder a dúvidas imediatas. A coordenadora usa o Google Drive, para partilhar documentos, acompanhar o desenvolvimento de tarefas e facilitar a colaboração.

5. Como avalia a clareza e a eficácia da comunicação do coordenador?

A coordenadora é clara e eficaz na comunicação. Ela consegue transmitir informações de maneira clara, usa linguagem acessível e objetiva que todos compreendem. Também é consistente nas suas mensagens, o que ajuda a evitar mal-entendidos e garante que todos estejam alinhados com os objetivos e orientações.

- **Avaliação das Práticas de Desenvolvimento Profissional**

6. Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas pelo coordenador?

Organiza muitas vezes, semanalmente, workshops focados em jogos quebra-gelo, por exemplo dança, poesia. Incentiva os professores a participarem em formações oferecidas pelo centro de formação. Convoca reuniões periódicas dedicadas ao desenvolvimento profissional, onde são discutidos vários temas pedagógicos. Incentiva encontros de grupos

para debater temas do interesse do departamento, e promove a discussão e a aprendizagem colaborativa.

7. Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Na minha opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam muito a colaboração entre os professores. Nas reuniões de desenvolvimento profissional, discutimos desafios comuns e partilhamos estratégias de ensino, os professores frequentemente encontram pontos em comum e começam a partir daí a planejar colaborações futuras, por exemplo, a elaboração dos planos de aula ou a criação de projetos.

- **Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo**

8. Quais as medidas que o coordenador adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo?

A coordenadora adotou várias medidas para criar um ambiente de trabalho colaborativo como por exemplo reuniões regulares de equipa, promoção de atividades, partilha de documentos, valorização de troca de ideias, ambiente de apoio e confiança.

9. Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?

Sim, na minha opinião, a disposição física do espaço de trabalho influencia bastante a colaboração entre os professores. Por exemplo os ambientes com áreas abertas e flexíveis, onde os professores podem reunir-se e trabalhar juntos, facilitam a comunicação e a troca de ideias. A proximidade dos espaços de trabalho dos professores pode facilitar a interação informal e a troca rápida de informações. A tecnologia permite que os professores partilhem facilmente as informações e trabalhem em conjunto, mesmo quando não estão fisicamente no mesmo local.

10. De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?

O departamento organiza-se de várias maneiras para promover a colaboração entre os professores. Realiza reuniões regulares para coordenar atividades, discutir planos de aula e alinhar estratégias. Forma grupos de trabalho. Cria e apoia projetos que envolvem diferentes áreas de conhecimento. Cria espaços físicos que favoreçam a interação e a colaboração através da disposição dinâmica do mobiliário e decoração apelativa.

- **Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento**

11. Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?

Sim, na minha opinião, existe uma relação muito grande entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho que referiu. O trabalho colaborativo pode aumentar a produtividade se as tarefas foram distribuídas de maneira eficiente e os recursos utilizados de forma mais eficaz, por exemplo nos projetos colaborativos, as responsabilidades podem ser divididas pelos membros do departamento com base nas suas áreas fortes, ou seja o que cada um sabe fazer melhor. A colaboração entre os professores também promove um ambiente onde as ideias novas surgem e são exploradas mais facilmente e assim podemos inovar. Por exemplo a colaboração entre diferentes disciplinas/ou ciclos pode levar à criação de projetos muito ricos. O trabalho colaborativo pode aumentar a satisfação dos professores se se criar um ambiente de apoio e reconhecimento e assim as pessoas não se sentem tão sozinhas. Acho que assim os professores sentem-se mais apoiados e valorizados.

- **Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo**

12. Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento.

Na minha opinião, algumas das principais barreiras são, a falta de tempo e a resistência à mudança. A falta de recursos adequados também tem um peso muito grande.

13. De que forma o coordenador de departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?

O coordenador de departamento pode adotar várias estratégias para superar as barreiras como por exemplo: usar ferramentas de agendamento para coordenar os horários e facilitar a participação. Manter as reuniões focadas e produtivas para não perdermos tempo. Em relação à resistência à mudança pode realizar sessões de feedback onde os professores possam expressar preocupações sobre mudanças propostas e discutir possíveis melhorias.

- **Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas**

14. Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento?

Um bom exemplo de um projeto bem-sucedido foi quando os educadores de infância decidiram criar um projeto que integrasse diferentes áreas de aprendizagem em torno do tema “Aventura no Jardim”. O objetivo era estimular o desenvolvimento integral das crianças através de atividades interativas e colaborativas, envolvendo professores de várias disciplinas (arte, música, ciências e linguagem). Todos participaram com muito empenho.

15. Quais foram as práticas e estratégias específicas do coordenador que contribuíram para esse sucesso?

Para o sucesso do projeto que referi o coordenador teve um papel crucial. Organizou reuniões regulares com todos os professores envolvidos para discutir o planeamento do projeto. Estabeleceu objetivos claros e partilhados para o projeto, garantindo que cada área contribuísse de maneira específica e direcionada. Promoveu um ambiente onde os professores se sentissem à vontade para partilhar ideias e colaborar. Coordenou atividades de equipa e encorajou os professores a trabalharem juntos em todas as fases do projeto, desde o planeamento até a execução e avaliação.

- **Desenvolvimento de Recomendações Práticas**

16. Quais as sugestões práticas que daria ao coordenador para melhorarem a colaboração no departamento?

Estou a pensar em algumas sugestões práticas tais como estabelecer um sistema de mentoria onde os professores mais experientes possam orientar os menos experientes em práticas colaborativas e no desenvolvimento de projetos em equipa. Incentivar os professores a participarem juntos nas formações e conferências, criando oportunidades para aprenderem e desenvolverem-se como um grupo. Há alguns aspetos adicionais que podem ser relevantes. A coordenadora deve atuar como um líder inspirador, sendo sempre um exemplo vivo de práticas colaborativas. Incentivar o uso de tecnologias como as plataformas de aprendizagem digital, ferramentas de gestão de projetos e comunicação online. Envolver a comunidade escolar, os pais e até mesmo parcerias como as organizações locais porque assim as experiências de aprendizagem ficam mais ricas e conectadas à realidade.

Apêndice 8 – Transcrição da Entrevista (G2.3)

ENTREVISTA (G2.3)

Duração da entrevista: 45 minutos

Local: Presencial

Função exercida: Professor do Departamento

Dados Pessoais e Profissionais

Fale um pouco sobre a sua formação académica e experiência profissional

Sou professora do 1.º ciclo com especialização em Didática da Matemática. Estou em exercício de funções há 28 anos. Já fui coordenadora de escola, coordenadora de ano, membro do CG e do CP, coordenadora do projeto Eco-Escolas e o projeto Nónio aquando do seu início.

Identificação das Características e Comportamentos de Liderança

1. Na sua opinião, quais as características do coordenador que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento?

Para mim um coordenador de departamento tem de ser conhecedor dos seus pares, das suas mais-valias. Claro que será difícil no início do mandato e/ou do ano letivo aquando chegada dos novos colegas, por isso deve promover reuniões de forma a haver diálogo e partilha de ideias.

Deverá ser descontraído e simpático, contudo organizado, conhecedor daquilo que pede e saber fazer, de forma a motivar os outros a participar. Se o agrupamento utiliza alguma ferramenta que o coordenador não sabe à partida, deverá procurar ter formação, para conseguir ajudar o departamento.

Tendo as suas qualidades e defeitos, como qualquer pessoa, deve-se esforçar para que a sua antipatia para com alguém não se reflita no grupo. Deverá não “alimentar” intrigas e discussões para que se crie mau ambiente e antipatias entre pares.

Deve conseguir ouvir os outros e não transmitir o que ouve para a Direção, ser confiável, ser sensível às preocupações e necessidades do grupo.

2. Sente que o coordenador incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Atualmente, o meu coordenador de departamento não incentiva a colaboração entre pares. Por vezes, o facto da chefia (Diretor), não permitir ou facilitar que o coordenador desenvolva

um trabalho com o departamento de forma mais autónoma, leva a que a coordenação não incentive ou não consiga ter essa vontade de trabalhar colaborativamente. O departamento trabalha de forma cooperativa.

Análise das Estratégias de Comunicação Utilizadas

3. Com que frequência comunica com o coordenador do departamento?

Existe pouca comunicação. O coordenador de departamento envia, sempre, toda a informação por correio eletrónico. Comunica com o departamento nas alturas das avaliações (intercalares e semestrais) e sempre que o Conselho Pedagógico ou a Direção solicita.

4. Quais os canais de comunicação mais utilizados pelo coordenador (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)?

Correio eletrónico, sempre. Quando é necessário tirar dúvidas de documentos, para as reuniões de avaliação (intercalar e semestral) por Zoom e no final do ano letivo, presencial. Existe apenas uma reunião presencial com todos os elementos.

5. Como avalia a clareza e a eficácia da comunicação do coordenador?

Não muito boa, pois como não reúne em departamento (em grupo grande), dá preferência à comunicação em conselho de ano (reúne com os coordenadores de ano para transmitirem a cada grupo. A maioria dos assuntos deveriam ser discutidos em departamento, para todos ouvirem as opiniões e fazerem o trabalho em conjunto, porque sinto que se perde a essência de grupo, quando a comunicação é só entre as secções de ano.

Avaliação das Práticas de Desenvolvimento Profissional

6. Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas pelo coordenador?

Apenas dá conhecimento das formações que vão decorrer. Em momentos de pouco trabalho burocrático, deveria reunir o departamento e passar o conhecimento sobre um programa digital ou, mesmo algo que seja necessário no dia-a-dia da escola. Por exemplo, é pedido que se faça tabelas em Excel, o coordenador poderia construir um pequeno manual de utilização e fazer uma sessão prática, fornecendo o manual de explicação. Os colegas não têm todos de saber fazer, contudo deverão estar seguros para conseguirem identificar erros que possam surgir.

7. Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?

Atualmente, o coordenador pede trabalho colaborativo, contudo o departamento vê como trabalho extra, cooperativo, não se disponibilizando para o fazer.

As formações podem incentivar a colaboração, mas para isso tem que existir o estímulo para trabalhar nesse sentido.

- **Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo**

8. Quais as medidas que o coordenador adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo?

Não adotou essas medidas.

Deveriam existir momentos de convívio. Nem só de trabalho deve viver a escola. No início, no meio e no final do ano, o departamento deveria ter encontros para convívio (almoço, jantar, jogos,), para que as pessoas se conhecessem, para estimular a união.

O coordenador deveria ser capaz de criar um bom ambiente, de convocar reuniões para troca de ideias, de partilha de opiniões, aceitar a crítica construtiva para que lhe fosse permitido ser também ele um crítico construtivo. Quando pede ideias, deveria utilizá-las, deveria aceitar e construir algo com o qual o grupo se identifique. Quando avança para o trabalho prático, deveria incentivar os professores a colaborarem e partir de “Vamos fazer?” “Quem pode fazer comigo?” “Quem tem ideias?”

9. Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como?

Quando se está em reunião, sim, a organização do espaço influencia. A disposição das mesas tipo autocarro, não ajuda em nada o trabalho... Ninguém se olha... considero a melhor disposição em U.

10. De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?

O departamento não se organiza, contudo, o trabalho feito em secção de ano é sempre colaborativo (pelo menos no meu). Deve haver mais reuniões em grande grupo, para todos se verem e ouvirem, só assim nasce a colaboração.

- **Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento**

11. Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos? Considero que sim. Quando o grupo se ouve, interage entre si, facilmente nasce a produtividade, há incentivo entre todos para o trabalho... Logo nasce mais facilmente a colaboração.

- **Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo**

12. Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento?

A Direção não promove, nem respeita a opinião do departamento.

O trabalho vem com a palavra colaborativo, contudo é cooperativo e com pouca aceitação de mudança. Não há contacto entre os professores do departamento e a falta de reuniões são uma barreira também. A comunicação tem sido feita de forma repartida (entre conselho de ano), faz falta estarmos em grande grupo.

Não conhecemos a opinião dos outros, não os ouvimos, levando à desconfiança e à falta de vontade em colaborar.

13. De que forma o coordenador de departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?

Promover o encontro, comunicar sobre o que está a ser feito, o que se pensa fazer, mesmo sendo imposto pela Direção, não deixar de falar com o departamento, não deixar de estar com os colegas de forma a realiza-se em conjunto o que é pedido.

- **Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas**

14. Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que envolveu colaboração entre os membros do departamento?

Quando o corpo docente já está junto há muito tempo, já com anos de convívio, o trabalho colaborativo faz-se mais facilmente com esse grupo. Se não há reuniões de departamento, é difícil os novos professores conseguirem essa interação. Por exemplo nos projetos Eco-Escolas e Escola Azul, facilmente há interação entre membros, principalmente, entre os mais antigos, a quem se valem quando precisam de apoio.

15. Quais as práticas e estratégias específicas do coordenador que contribuíram para esse sucesso?

Nestes últimos anos, não tem havido práticas e estratégias específicas que levem ao trabalho colaborativo. Há sim, trabalho cooperativo que se faz em conjunto para uma maior rapidez de execução.

- **Desenvolvimento de Recomendações Práticas**

16. Quais as sugestões práticas que daria ao coordenador para melhorarem a colaboração no departamento?

Começar por juntar os grupos de ano (por exemplo 1º e 2º ano, 3º e 4º ano) para planearem atividades/experiências para as turmas.

sugeria ainda que o coordenador criasse uma rotina de comunicação frequente com o departamento, de atividades anuais, de reuniões... conseguirá que o trabalho colaborativo seja algo que fique enraizado no Departamento. Um departamento para conseguir trabalhar colaborativamente, o coordenador tem de proporcionar aos professores do departamento tempo para estarem juntos. Para os professores da casa e para os novos professores, que entrem nesse ano letivo, terem oportunidade de conhecer e dar a conhecer as suas mais-valias, as suas capacidades e competências

Apêndice 9 – Sinopse da Entrevista

Problemáticas (categorias)	Subcategorias	Coordenador C	Professor Departamento 1 PD1	Professor Departamento 2 PD2	Professor Departamento 3 PD3
Identificação das Características e Comportamentos de Liderança	(P.1) Na sua opinião, quais as características do coordenador que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento? (P1a) Na sua opinião, quais as suas características que mais contribuem para a promoção da colaboração entre os membros do departamento? (P.2.) Sente que o coordenador incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos? (P2a) Sente que incentiva a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?	(R1a) “(...)as pessoas veem em mim a capacidade para dialogar e organização no trabalho. Consideram essas características uma mais valia na liderança, facilitando o trabalho. Um bom líder tem que estar a par de tudo (...) e tem que ir ao encontro dos outros. É importante ouvir todos os elementos da equipa. (...) Com um bom líder vão todos para o mesmo lado (...) As capacidades do líder são inatas (...). (R2a) “Eu acho que sim e as colegas que trabalharam comigo também (...) Tento criar um espírito de grupo/equipa e um elo de ligação entre todas as pessoas do departamento. A forma como organizo tudo permite a continuidade do trabalho por outra pessoa pois existe uma estrutura e uma linha condutora. O trabalho que fiz até agora foi sempre reconhecido pela chefia. Tenho vontade de dar continuidade a este trabalho.”	(R1) (...) deverá dominar o conteúdo dos documentos estruturantes do agrupamento, com destaque para o projeto educativo. (...) ser um bom agregador de pessoas, bom comunicador e ter uma abordagem empática. Deve ser objetivo, claro, exigente e imparcial nas tomadas de decisão, consultando e considerando responsabilmente as posições dos elementos do departamento que coordena (...) (R. 2) A resposta é positiva. Incentivando a planificação conjunta das atividades e integrando na mesma os projetos e/ou atividades a desenvolver, quer transversalmente abrangendo outros ciclos, quer envolvendo vários anos de escolaridade (...)	(R.1) (...) incluem a liderança inclusiva, uma comunicação clara, empatia e apoio, visão e estratégia e mediação. (...) manter uma comunicação que garanta que todos estejam informados sobre os assuntos do departamento, (...) sensível às necessidades e desafios dos professores. (...) oferecer suporte e incentivo (...) ter visão clara dos objetivos do departamento e conseguir motivar os professores a trabalhar. (...) deve atuar como mediador. (R.2) Sim, o coordenador incentiva de várias maneiras a colaboração (...). Por exemplo, organiza reuniões de equipa onde todos partilham ideias, discutimos desafios e encontramos soluções em conjunto (...) promove grupos de trabalho para desenvolver projetos interdisciplinares, onde podemos trocar ideias e estratégias. Também incentiva a participação em workshops e formações e	(R.1) “(...) tem de ser conhecedor dos seus pares, das suas mais valias. (...) por isso deve promover reuniões de forma a haver dialogo e partilha de ideias.” “(...) descontraindo e simpático, contudo organizado, conhecedor daquilo que pede e saber fazer, de forma a motivar os outros a participar (...) procurar ter formação, para conseguir ajudar o departamento. (...) deve esforçar-se para que a sua antipatia para com alguém não se reflita no grupo. (...) não “alimentar” intrigas e discussões... conseguir ouvir os outros e não transmitir o que ouve para a Direção, ser confiável, ser sensível às preocupações e necessidades do grupo inclusiva, uma comunicação clara, empatia e apoio, visão e estratégia e mediação. (R.2) (...) o meu coordenador de departamento não incentiva a colaboração entre pares. (...) o facto da chefia (Diretor), não permitir ou facilitar que o coordenador desenvolva um trabalho com o departamento de forma mais autónoma, leva a que a coordenação não incentive ou não consiga ter essa vontade de trabalhar colaborativamente

Análise das Estratégias de Comunicação Utilizadas	(P.3) Com que frequência comunica com o coordenador do departamento? (P3a) Com que frequência comunica com os professores do departamento que coordena ? (P.4) Quais os canais de comunicação mais utilizados pelo coordenador (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)? (P4a) Quais os canais de comunicação que mais utiliza (e-mails, reuniões presenciais, videoconferências, etc.)? (P.5) Como avalia a clareza e a eficácia da comunicação do coordenador? (P5a) Como avalia a clareza e a eficácia da sua comunicação?	(R3a) Reuniões formais convocadas mensalmente e contactos informais diários porque um bom líder tem que estar a par de tudo. (R4a) “Os contactos presenciais, sempre que possível, são uma mais-valia para a comunicação com o grupo. Na comunicação, não presencial, o email é o mais utilizado, e solicito que acusem a receção do mesmo para eu ter a certeza que recebem. O contacto telefónico também permite uma maior proximidade do grupo. Prefiro as reuniões presenciais porque a informação de forma mais clara.” (R5a) “Os contactos presenciais reduzem o ruído. Consigo garantir a minha clareza e eficácia definindo objetivos claros para saber exatamente o que transmitir. Uso introduções claras, desenvolvo os pontos principais e concluo com chamadas à ação. Falo de forma objetiva, evitando rodeios”	(R.3) Com alguma frequência, numa média de 1x por semana, destacando a disponibilidade para receber qualquer solicitação. (R.4) A maioria das comunicações são feitas por emails e videoconferências (R.5) (...) considero que em ambos o desempenho foi fraco. Não obstante, quero deixar claro que a intencionalidade me pareceu a melhor.	(R.3) Comunico com o coordenador do departamento todos os dias. (...) Há uma comunicação formal mensal (...) comunicamos de maneira informal praticamente todos os dias, seja por e-mail, mensagens ou conversas rápidas nos corredores, salas de professores (...) Nos momentos de planeamento ou implementação de novos projetos, há necessidade de falarmos com maior frequência. (R.4) Os E-mails são muito usados para comunicações gerais, (...) marcamos reuniões, quando é preciso fazer o acompanhamento de algum trabalho e tomar decisões. As reuniões presenciais são frequentes (...) As Videoconferências não são muito usadas (...) As mensagens instantâneas e contactos telefónicos são usados para comunicações rápidas e informais, atualizações urgentes ou para responder a dúvidas imediatas. A coordenadora usa o Google Drive, para partilhar documentos, acompanhar o desenvolvimento de tarefas e facilitar a colaboração. (R.5) (...) é clara e eficaz na comunicação (...) consegue transmitir informações de maneira clara, usa linguagem acessível e objetiva (...). é consistente nas suas mensagens, o que ajuda a evitar mal-entendidos e garante que todos estejam	(R3) Existe pouca comunicação. (...) envia, sempre, toda a informação por email. Comunica com o departamento nas alturas das avaliações (intercalares e semestrais) e sempre que o Conselho Pedagógico ou a Direção solicita. (R4) Email, sempre. Reuniões Zoom. quando é necessário tirar dúvidas de documentos (...) e presencial no final do ano letivo. (...) (R.5) Não muito boa, (...) dá preferência à comunicação em conselho de ano (...) A maioria dos assuntos deveriam ser discutidos em departamento, para todos ouvirem as opiniões (...) porque sinto que se perde a essência de grupo (...).
---	---	--	---	---	---

				alinhados com os objetivos e orientações.	
Avaliação das Práticas de Desenvolvimento Profissional	(P.6) Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) oferecidas pelo coordenador? (P6a) Quais são as oportunidades de desenvolvimento profissional (workshops, formações ou reuniões de desenvolvimento profissional) que oferece ao seu departamento? (P.7) Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos? (P7a) Na sua opinião, essas oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam a colaboração entre os professores? Pode dar exemplos?	(R6a) “Faço habitualmente várias propostas de workshops e formações ao longo do ano letivo. As oportunidades de desenvolvimento profissional são sempre variadas, abrangendo várias áreas do conhecimento. Inclusive habitualmente frequento as formações que proponho à equipa. Promovo sempre vários encontros informais para fortalecer laços.”. (R7a) “Sim, estabelecem-se as relações o que permite unir a equipa e fortalecer laços de trabalho. O espírito de união é muito maior e a colaboração também após estes encontros. É importante as pessoas ouvirem-se umas às outras. (...) fica a sensação de um grupo criado de forma coesa porque se criaram elos de ligação. As pessoas começam a ver o trabalho como um produto de todos. “	(R.6) Foram várias as propostas de workshops, formações oferecidas pelo coordenador ao longo do ano letivo, que nos iam chegando via email. As oportunidades de desenvolvimento profissional foram variadas, abrangendo diversificadas áreas do conhecimento. (R.7) Penso que sim, se for essa a cultura de escola e os elementos que constituem a equipa o facilitar e permitir. Penso que esta questão, (...)se prende sobretudo com a motivação e o interesse das pessoas, a humanização do ambiente de trabalho, os quais estão na base da já citada cultura de escola.	(R.6) Organiza muitas vezes, semanalmente, workshops focados em jogos quebra gelo, por exemplo dança, poesia. Incentiva os professores a participarem em formações(...) Convoca reuniões periódicas dedicadas ao desenvolvimento profissional (...) Incentiva encontros de grupos para debater temas do interesse do departamento, e promove a discussão e a aprendizagem colaborativa. (R.7) (...) incentivam muito a colaboração entre os professores. Nas reuniões de desenvolvimento profissional, discutimos desafios comuns e partilhamos estratégias de ensino, os professores (...) a partir daí a planear colaborações futuras, por exemplo, a elaboração dos planos de aula ou a criação de projetos.	(R6) Apenas dá conhecimento das formações que vão decorrer. (...) deveria reunir o departamento e passar o conhecimento sobre um programa digital ou, mesmo algo que seja necessário no dia-a-dia da escola. (R.7) Atualmente, o coordenador pede trabalho colaborativo, contudo o departamento vê como trabalho extra,(...) não se disponibilizando para o fazer. As formações podem incentivar a colaboração mas para isso tem que existir o estímulo para trabalhar nesse sentido. sentido

Análise da Criação de um Ambiente de Trabalho Colaborativo	(P.8) Quais as medidas que o coordenador adotou para criar um ambiente de trabalho colaborativo? (P8a) Quais as medidas que adota para criar um ambiente de trabalho colaborativo? (P.9) (P9a) Na sua opinião a disposição física do espaço de trabalho influencia a colaboração entre os professores? Se sim, como? (P.10) (P10a) De que forma o departamento se organiza para promover a colaboração?	(R8a)" Crio momentos de interação fora das temáticas de trabalho e estabeleço regras de funcionamento. Introduzo novas formas de comunicação (...). Tenho o hábito de comunicar diariamente e telefonicamente para estar mais próximo.. Por vezes é necessário mudar algumas coisas já enraizadas nomeadamente o individualismo." (R9a) "Sim, sem dúvida. Os espaços não costumam ser assim tão apelativos. Em vez de estarmos sempre nos mesmos sítios proponho a rotatividade de escola sempre que reunimos e cada anfitrião recebe as restantes com mimos, como lanchinhos e novas decorações com temas e sugestões de atividades. " (R10a) "(...) todos os elementos têm conhecimento de tudo mas cada elemento ou grupo é responsável por uma tarefa. Por exemplo (...) Em relação às atas, são elaboradas no momento por todos mas dois colegas ficam responsáveis por fazer a revisão das atas. O plano anual de atividades é elaborado por todas mas outra equipa faz a revisão do documento.....Na drive são colocados os documentos de trabalho divididos por pastas temáticas, por exemplo: Atas, ,	(R.8) Foram dados incentivos e proposta a constituição de equipas para análise de documentos e colaboração em projetos conjuntos. (R.9) Sim. Uma disposição em U ou em mesa redonda, de modo a que todos possam ver e ser vistos, que possibilite o contacto visual entre todos os elementos. (R.10) São formadas equipas de ano. Especificamente na escola onde lecionel, a colaboração existente, partia também muito da iniciativa pessoal ou conjunta, e de modo informal.	(R.8) (...) adotou várias medidas para criar um ambiente de trabalho colaborativo como por exemplo reuniões regulares de equipa, promoção de atividades, partilha de documentos, valorização de troca de ideias, ambiente de apoio e confiança (R.9) (...) a disposição física do espaço de trabalho influencia bastante a colaboração entre os professores. Por exemplo os ambientes com áreas abertas e flexíveis (...) facilitam a comunicação e a troca de ideias. A proximidade dos espaços de trabalho dos professores (...) A tecnologia permite que os professores partilhem facilmente as informações e trabalhem em conjunto, mesmo quando não estão fisicamente no mesmo local. (R.10) (...) Realiza reuniões regulares para coordenar atividades, discutir planos de aula e alinhar estratégias. Forma grupos de trabalho. Cria e apoio a projetos que envolvem diferentes áreas de conhecimento. Cria espaços físicos que favoreçam a interação e a colaboração através da disposição dinâmica do mobiliário e decoração apelativa.	(R.8) Não adotou essas medidas. Deveriam existir momentos de convívio.(...) para as pessoas se conhecerem, para estimular a união. O coordenador deveria ser capaz de criar um bom ambiente.(...) aceitar a crítica construtiva de forma a que lhe fosse permitido ser também ele um crítico construtivo.(...) (R.9) (...) em reunião, sim, a organização do espaço influencia. A disposição das mesas tipo autocarro, não ajuda em nada o trabalho... ninguém se olha... considero a melhor disposição em U. (R.10) O departamento não se organiza, contudo o trabalho feito em secção de ano é sempre colaborativo (pelo menos no meu). Deveria haver mais reuniões em grande grupo, para todos se verem e ouvirem, só assim nasce a colaboração.

		planificações, registos fotográficos, grelhas e relatórios. Todas as atividades do departamento são pensadas com bastante antecedência de forma a que todos possam partilhar e pensar sobre a sua organização. As coisas não são alteradas só porque uma pessoa quer. Tudo é pensado por todos.”			
Identificação das Medidas do Impacto da Colaboração no Desempenho do Departamento	(P.11) (P11a) Na sua opinião existe uma relação entre o trabalho colaborativo e os indicadores de desempenho como produtividade, inovação e satisfação dos professores do departamento? Pode dar exemplos?	(R11a) “Existe essa relação mas as pessoas andam muito desmotivadas e com pouca vontade de fazer alguma coisa. Acho que quem está à frente é que tem que incentivar o grupo. Está tudo interligado. A motivação é essencial e quem está a liderar tem que encontrar essa motivação. A liderança é a base de tudo. O líder cria a vontade dos elementos participarem e assim fazer a diferença.”	(R.11) Definitivamente sim. Vivemos em sociedade, com os outros e sem eles não podemos “ser”. Deveria existir um espaço privilegiado pela partilha de saberes, de experiências, estratégias, atividades. Os espaços de sala de aula deveriam ser mais abertos (...) teria que existir toda uma outra orgânica de funcionamento na escola, com menos carga horária da componente letiva e mais espaço para as expressões e reunião de professores.	(R.11) (...) O trabalho colaborativo pode aumentar a produtividade se as tarefas foram distribuídas de maneira eficiente e os recursos utilizados de forma mais eficaz, por exemplo nos projetos colaborativos, as responsabilidades podem ser divididas (...) com base nas suas áreas fortes, ou seja o que cada um sabe fazer melhor. A colaboração entre os professores também promove um ambiente onde as ideias novas surgem e são exploradas mais facilmente e assim podemos inovar. Por exemplo a colaboração entre diferentes disciplinas/ou ciclos pode levar à criação de projetos muito ricos. O trabalho colaborativo pode aumentar a satisfação dos professores se se criar um ambiente de apoio e reconhecimento (...)	(R.11) Considero que sim. Quando o grupo se ouve, interage entre si, facilmente nasce a produtividade, há incentivo entre todos para o trabalho... logo nasce mais facilmente a colaboração.
Identificação de Barreiras e Soluções para o Trabalho Colaborativo	(P.12) (P12a) Quais são as principais barreiras que impedem o trabalho colaborativo no seu departamento? (P.13) De que forma o coordenador de	(R12a) “A maior barreira para a liderança intermédia é o líder que está acima, O Diretor. Porque eu posso pensar que funciona bem assim e querer colocar em prática mas se a direção não me permitir eu não posso fazer nada. Se o diretor achar que ele é que sabe tudo e não delegar nas lideranças	(R.12) À partida, a figura do diretor que fissa, não agrega. Quando se cria/gera um clima hostil, de tratamento diferenciado entre pessoas e de destituição ética, apenas com um foco muito forte no respeito pelo bem estar dos alunos, primeiramente, e restante comunidade	(R.12) (...) algumas das principais barreiras são, a falta de tempo e a resistência à mudança. A falta de recursos adequados também tem um peso muito grande. (R.13) (...) usar ferramentas de agendamento para coordenar os horários e	(R.12) “o Diretor não promove, nem respeita a opinião do departamento. O trabalho vem com a palavra colaborativo, contudo é cooperativo ... pouca aceitação de mudança. A falta de contato entre departamento... reuniões. Comunicação repartida

	departamento pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo? (P13a) De que forma pode atuar para superar essas barreiras ao trabalho colaborativo?	intermédias, está tudo estragado!" (R13a) "Eu não desisto dos meus ideais. Eu estou sempre em cima da situação e sou muito persistente e levo o outro a entender a minha ideia. Uso várias estratégias, por exemplo vou falando várias vezes na minha ideia e aos poucos vou conseguindo. Em relação aos professores do departamento supero as barreiras dando o exemplo e puxando as pessoas para mim."	educativa, é possível desenvolver algum trabalho colaborativo. (R.13) Sem colaboração do diretor, à partida será uma tarefa árdua. De forma imparcial, honesta, digna e sobretudo determinada.	facilitar a participação. Manter as reuniões focadas e produtivas (...) sessões de feedback onde os professores possam expressar preocupações sobre mudanças propostas e discutir possíveis melhorias	(entre conselho de ano), faz falta estarmos em grande grupo. Não conhecemos a opinião dos outros (...)" (R.13) "Promover o encontro, comunicar sobre o que está a ser feito, o que se pensa fazer,(...)não deixar de falar com o departamento, (...) realizar o que é pedido, em conjunto.
Identificação de Exemplos de Sucesso e Boas Práticas	(P.14) (p14a) Pode partilhar um exemplo de um projeto ou iniciativa bem-sucedida que tenha envolvido colaboração entre os membros do departamento? (P.15) Quais as práticas e estratégias específicas do coordenador que contribuíram para esse sucesso? (P15a) Quais as práticas e estratégias específicas usadas por si e que contribuíram para esse sucesso?	(R14a) Todas as atividades quebra gelo foram mesmo muito bem sucedidas porque foi através dos momentos de convívio que conseguimos a união das pessoas e assim provocar a mudança. Consegui também que as pessoas confiassem em mim. (R15a) "Primeiro conquistar as pessoas e depois começar a provocar a mudança. Tudo é feito com calma. Vou ao encontro do outro."	(R.14) Sim, por exemplo o Projeto Eco-Escolas e Escola Azul, em que foi envolvido todo o departamento, designadamente em visitas de estudo, separação de resíduos na escola e trabalhos colaborativos na área das expressões. (R.15) O alerta para outras atividades e / ou projetos relacionados com aquela temática, que foram sendo propostos ao longo do ano, maioritariamente através de emails.	(R.14) (...) um projeto bem-sucedido foi quando os educadores de infância decidiram criar um projeto que integrasse diferentes áreas de aprendizagem em torno do tema "Aventura no Jardim". (R.15) (...) o coordenador teve um papel crucial. Organizou reuniões regulares com todos os professores envolvidos para discutir o planeamento do projeto. Estabeleceu objetivos claros e partilhados para o projeto, (...) Promoveu um ambiente onde os professores se sentissem à vontade para partilhar ideias e colaborar. Coordenou atividades de equipa e encorajou os professores a trabalharem juntos em todas as fases do projeto, desde o planeamento até a execução e avaliação.	(R.14) Quando o corpo docente já está junto há muito tempo, já com anos de convívio, o trabalho colaborativo faz-se mais facilmente com esse grupo.(...) Por exemplo nos projetos Eco-Escolas e Escola Azul, facilmente há interação entre os membros, principalmente, entre os que estão há mais tempo (...) (R.15) "não tem havido estratégias específicas que levem ao trabalho colaborativo. Há sim, trabalho que se cooperativamente para uma maior rapidez de execução. O coordenador deve definir metas que só possam ser alcançadas através da colaboração, deve criar grupos de trabalho e capacitar a equipa para trabalhar de forma colaborativa ." "
Desenvolvimento de Recomendações Práticas	(P.16) Quais as sugestões práticas que daria ao coordenador para melhorar a	(R16a) "(...) Criar um espírito de empatia e dar espaço e voz aos outros. Ouvir os outros e dar-lhes oportunidades. Conquistar e ir com calma. A liderança não pode ser	(R.16) Propor mais reuniões conjuntas, envolvendo todo o departamento (...) Promover mais momentos de reflexão e partilha, envolvendo	(R.16) (...) estabelecer um sistema de mentoria onde os professores mais experientes possam orientar os menos experientes em práticas colaborativas e no	(R.16) "Sugeria ainda que o coordenador criasse uma rotina de comunicação frequente com o departamento, de atividades anuais, de reuniões...

	colaboração no departamento? (P16a) Com base nas suas experiências e observações, quais as ações ou mudanças específicas que recomendaria para melhorar a colaboração entre os professores do departamento, no contexto da nossa organização?	autoritária. Isso não é ser líder. Não há nenhum espírito de equipa assim. É essencial deixar transparecer organização no trabalho. O líder não pode falhar no que diz aos outros. Tem que haver compromisso. (...)”	docentes de anos subsequentes para identificar pontos fortes e fracos, no sentido de responder mais eficazmente e intencionalmente às solicitações apresentadas, contribuindo assim para o melhoramento do sucesso escolar.	desenvolvimento de projetos em equipa. Incentivar os professores a participarem juntos nas formações e conferências (...) A coordenadora deve atuar como um líder inspirador, sendo sempre um exemplo vivo de práticas colaborativas. Incentivar o uso de tecnologias como as plataformas de aprendizagem digital, ferramentas de gestão de projetos e comunicação online. Envolver a comunidade escolar, os pais e até mesmo parcerias como as organizações locais porque assim as experiências de aprendizagem ficam mais ricas e conectadas à realidade.”	conseguirá que o trabalho colaborativo seja algo que fique enraizado no Departamento. (...) O coordenador tem de proporcionar aos professores do departamento tempo para estarem juntos. (...) terem oportunidade de conhecer e dar a conhecer as suas mais-valias, as suas capacidades e competências.
--	---	--	---	--	---

Apêndice 10 – Plano de Melhoria

Plano de Melhoria

Tabela 4 - Ação de Melhoria I

Ação de Melhoria 1	
Desenvolver um Modelo de Liderança Inclusivo e Empático:	
Ações a Desenvolver	Responsáveis
Criação de um quadro de competências a função tal como o conjunto dos objetivos a cumprir Formação e Capacitação de Líderes Intermédios com habilidades específicas para promover a colaboração, como comunicação eficaz, gestão de conflitos, e facilitação de grupos de trabalho. Capacitação em técnicas de mediação e resolução de conflitos, garantindo a ajuda à equipa a transformar conflitos em oportunidades de crescimento e inovação.	Direção Coordenador de Departamento

Tabela 5 - Ação de Melhoria II

Ação de Melhoria II	
Capacitar a Equipa para o Trabalho Colaborativo:	
Ações a Desenvolver	Responsáveis
Disponibilização de formação contínua em habilidades colaborativas. Organização de workshops e sessões de trabalho focados em desenvolver a inteligência emocional e as habilidades interpessoais dos colaboradores. Dinamização de momentos de partilha, onde os membros da equipa ensinam e aprendem uns com os outros.	Direção Coordenador de Departamento Docentes

Tabela 6 - Ação de Melhoria III

Ação de Melhoria III	
Estabelecer Metas e Estruturas Colaborativas	
Ações a Desenvolver	Responsáveis
Criação de metas que exijam colaboração entre os membros da equipa Essas metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART). Dinamização de sessões de planeamento onde todos os membros da equipa contribuam com ideias e estratégias para alcançar essas metas, garantindo que cada pessoa entende o seu papel dentro do processo colaborativo.	Coordenador de Departamento Docentes

Tabela 7 - Ação de Melhoria IV

Ação de Melhoria IV	
Desenvolver a Comunicação Transparente e Eficaz:	
Ações a Desenvolver	Responsáveis
Promoção de uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde todos os membros da equipa se sintam à vontade para partilhar suas opiniões, dúvidas e sugestões. Implementação de reuniões regulares e feedbacks contínuos, tanto formais quanto informais, para manter todos informados sobre o progresso e os desafios do trabalho. Utilização de ferramentas de comunicação colaborativa, como plataformas digitais de gestão de projetos, para facilitar essa troca.	Coordenador de Departamento

Tabela 8 - Ação de Melhoria V

Ação de Melhoria V	
Reconhecer e Recompensar a Colaboração:	
Ações a Desenvolver	Responsáveis
Criação de um sistema de reconhecimento que valorize tanto o esforço individual quanto o coletivo, destacando exemplos de sucesso colaborativo. Reconhecimento do comportamento colaborativo de maneira visível e significativa através de elogios públicos, prêmios, ou oportunidades de desenvolvimento profissional.	Coordenador de Departamento

Tabela 9 - Ação de Melhoria VI

Ação de Melhoria VI	
Promover um Ambiente de Confiança e Autonomia	
Ações a Desenvolver	Responsáveis
Delegação de tarefas com autonomia e o apoio necessário para que a equipa se sinta capacitada para tomar decisões e resolver problemas de forma independente. Incentivo à experimentação e à aceitação de falhas como parte do processo de aprendizagem.	Coordenador de Departamento

O Plano de Melhoria apresentado descreve ações organizacionais, focadas no desenvolvimento de competências colaborativas, gestão de conflitos, e fortalecimento da liderança intermédia. Cada ação de melhoria está orientada para fortalecer a colaboração, comunicação e confiança dentro da equipa, permitindo:

O Fortalecimento da Colaboração através do Incentivo do trabalho em equipa, promovendo a cooperação entre os membros da equipa para atingir os objetivos comuns, resultando numa maior integração entre os departamentos e os colaboradores, o que pode aumentar a eficiência e a criatividade nas soluções propostas.

O Desenvolvimento de Competências Interpessoais através da disponibilização de formações e workshops focados na inteligência emocional e habilidades colaborativas permitindo aos colaboradores desenvolvimento de melhores capacidades de comunicação e resolução de conflitos levando à redução de mal-entendidos e conflitos no ambiente de trabalho, promovendo um ambiente mais harmonioso e produtivo.

A Definição Clara de Metas SMART, estabelecidas de forma específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal, o que garante um direcionamento claro para todos os colaboradores, permitindo à equipa uma visão clara das suas responsabilidades e objetivos, o que ajuda a focar esforços e otimizar o tempo, além de facilitar a medição do progresso e resultados.

A Melhoria da Comunicação promove uma comunicação transparente e eficaz dentro da equipa, utilizando feedback contínuo e reuniões regulares, aumento desta forma a confiança entre os colaboradores e uma tomada de decisões mais rápida e precisa, além de reduzir a ocorrência de falhas por falta de comunicação.

O Reconhecimento do Desempenho Colaborativo cria um sistema de reconhecimento e recompensas, valorizando o esforço colaborativo dos membros da equipa incentivando os colaboradores a um maior envolvimento no trabalho em equipa e à partilha de conhecimento, gerando um ciclo positivo de motivação e desempenho.

A Criação de um Ambiente de Confiança e Autonomia permite delegar tarefas com autonomia e dar suporte ao desenvolvimento de competências de decisão fortalecendo a confiança entre a liderança e a equipa. Desta forma os professores sentem-se mais responsáveis e comprometidos, além de serem incentivados a inovar e procurar soluções criativas, Encarando as falhas como parte do processo.

O Foco no Desenvolvimento Contínuo com a formação contínua em competências colaborativas e interpessoais, permite à equipa uma constante evolução onde os colaboradores se sentem valorizados e preparados para enfrentar os novos desafios.

A Satisfação e Retenção de professores onde se verifica um ambiente mais colaborativo, onde a comunicação é clara e há reconhecimento do esforço, a satisfação no trabalho tende a aumentar o comprometimento com a organização.

O Alinhamento de Visão e Objetivos leva a uma maior envolvimento de toda a equipa no planeamento e na definição de metas promovendo um maior alinhamento entre as expectativas da organização e as ações dos colaboradores levando a um trabalho coordenado e a uma compreensão clara do seu papel no alcance dos objetivos gerais, facilitando a gestão e a execução das estratégias.

A Melhoria do Clima Organizacional promove um ambiente de trabalho mais saudável, com foco na colaboração, confiança e comunicação aberta criando um clima organizacional positivo refletindo--se em maior motivação envolvimento dos professores, o que pode levar a uma maior produtividade e melhores resultados.

Com a implementação destas melhorias, a liderança intermédia pode criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde a comunicação aberta, a capacitação contínua e o reconhecimento do esforço coletivo são elementos centrais. Isso não só fortalecerá a coesão da equipa, mas também levará a melhores resultados organizacionais, promovendo uma cultura de colaboração sustentável e eficaz.