



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES DE FAFE LDA.

Autor: Ana Rita Soudo Martins Silva

Título: Gestão e Liderança nas Escolas Públicas Portuguesas – Revisão sistemática de Literatura

Ano: 2021

Penso que só há um caminho para a ciência ou para a filosofia: encontrar um problema, ver a sua beleza e apaixonar-se por ele; casar e viver feliz com ele até que a morte vos separe - a não ser que encontrem um outro problema ainda mais fascinante, ou, evidentemente, a não ser que obtenham uma solução. Mas, mesmo que obtenham uma solução, poderão então descobrir, para vosso deleite, a existência de toda uma família de problemas-filhos, encantadores ainda que talvez difíceis, para cujo bem-estar poderão trabalhar, com um sentido, até ao fim dos vossos dias. (Karl Popper (1992), Em busca de um mundo melhor)

Índice

Resumo	1
Palavras-Chave.....	1
Abstrat.....	2
Keywords.....	2
Introdução.....	3
Questão de Investigação.....	4
Objetivo Geral	4
Objetivo específico.....	4
I. Enquadramento Teórico	6
Agrupamentos de Escola e Papel do Diretor	6
Organização Escola e Teorias Organizacionais	11
Liderança	16
Gestão Escolar	21
Liderança na Educação	23
Boas Lideranças/Boa Gestão Escolar	29
II. Método	35
III. Resultados.....	44
IV. Análise e Discussão de Resultados.....	54
Gestão e relação entre Liderança e Gestão.....	54
A Escola Organização.....	56
Liderança e Estilos de Liderança	58
Clima na Escola.....	62
Comunicação	64
V. Considerações Finais	66
VI. Limitações e Sugestões para Futuros Trabalhos	66
Referências	68

Resumo

Tendo em conta que a liderança nas Escolas é sempre um ponto fulcral para o desenvolvimento de todo trabalho pedagógico para além do administrativo, houve a curiosidade de verificar qual o ponto de situação deste tema em Portugal. O objetivo deste trabalho é entender como a liderança contribui para o sucesso da gestão escolar. Para isso foram delineados objetivos específicos, a saber: identificar como a liderança influencia a gestão, identificar lideranças de sucesso, identificar modelos organizacionais, identificar estilos ou estilo de liderança predominantes em Escolas Públicas em Portugal, assim como identificar processos de comunicação que são predominantes em Escolas Públicas. O método utilizado foi a revisão sistemática integrativa da literatura, realizando a pesquisa nas bases de dados Scielo Portugal e RCAAP e algumas revistas portuguesas. As palavras-chave utilizadas foram Liderança, Gestão Escolar, Diretor e Portugal, assim a equação booleana utilizada foi: liderança e (Gestão Escolar ou Diretor) e Portugal. A gestão e a liderança têm que andar sempre de mãos dadas, devendo-se construir uma escola mais humanizada onde o gestor deverá ser eficaz e o líder democrático, a liderança que se encontra está presa a modelos racionalistas da organização e deveríamos ter espaços de negociação, discussão e mediação. Verificou-se que o estilo de liderança que predomina nas escolas públicas portuguesas é o estilo transformacional, estando o estilo de liderança diretamente relacionado com o clima que a escola apresenta, existindo na maioria ruído na comunicação.

Palavras-Chave: Gestão, Liderança, Escolas Públicas

Abstract

Bearing in mind that leadership in schools is always a key point for the development of all pedagogical work in addition to administrative work, there was curiosity in verifying the state of play of this topic in Portugal. The objective of this work is to understand how leadership contributes to the success of school management. For this, specific objectives were outlined, namely: to identify how leadership influences management, to identify successful leaders, to identify organizational models, to identify leadership styles or styles prevalent in Public Schools in Portugal, as well as to identify communication processes that are prevalent in Public schools. The method used was a systematic review of the literature, conducting the research in the databases Scielo Portugal and RCAAP and some portuguese magazines. The keywords used were Leadership, School Management, Principal and Portugal, so the Boolean equation used was: leadership and (School Management or Leadership) and Portugal. Management and leadership must always go hand in hand, and a more humanized school must be built where the manager must be effective and the democratic leader, the leadership that is found is tied to rationalist models of the organization and we should have spaces for negotiation, discussion and mediation. It was found that the leadership style that predominates in portuguese public schools is the transformational style, the leadership style being directly related to the climate that the school presents, with most of the noise in communication.

Keywords: management, leadership, public schools

Introdução

Estamos perante uma época que nos pede, mais que nunca, que nas escolas exista um ambiente participativo, em que toda a comunidade educativa tenha voz, assim como exista uma liderança democrática, existindo uma participação ativa das lideranças intermédias. Logo a liderança continua a ser um dos temas pertinentes pois é a partir dela que se obtém o estímulo da eficácia de um grupo e, ou organização, isto é, só poderemos ter o que nos é pedido atualmente se a liderança assim o permitir.

Muitas vezes se confunde a liderança com gestão, referindo que se trata da mesma coisa, mas não, a liderança está relacionada com a inspiração e a segunda com o planeamento, logo estas têm que existir em conjunto e complementam-se. O conceito de liderança e de gestão cruzam-se, pois, um gestor deverá ser um líder competente, que motive, instigue ideias, pessoas e projetos. Para Luck (2008, p. 96), “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipa, possam promover resultados desejados”. Numa organização é necessário que haja um bom planeamento, organização e coordenação dos pares, para que exista sucesso, mas não se pode esquecer da motivação e inspiração dos mesmos, logo a gestão e a liderança têm que andar de “mãos dadas” para que se atinjam os resultados pretendidos. Logo o papel do líder, as suas competências profissionais e estilo de liderança, constitui um pilar fundamental do funcionamento e sucesso das organizações, garantindo a participação e envolvimento de todos, bem como, permitindo uma maior capacidade de gestão dos recursos económicos, materiais e humanos disponíveis.

Liderar é uma prática fora do alcance de muitos profissionais que, embora executem da melhor forma o seu cargo, não possuem competências singulares de responsabilidade, autoridade ou poder. Liderar não é ordenar, mas persuadir no sentido das ideias pré-concebidas serem realizadas por quem lidera. Um bom líder deverá possuir a escuta ativa, saber escutar e

prestar atenção sem efetuar juízos de valor, assim como ser um bom comunicador estabelecendo *rapport* com os membros que lidera.

Nos últimos tempos, novas conceções surgiram e provocaram, nas organizações em particular, a necessidade de se estruturarem de forma dinâmica, criativa e flexível. Exigindo planeamento e organização para o aperfeiçoamento e a superação.

A relação da liderança/gestão escolar com o sucesso da organização é algo que tem vindo a ser analisado por diversos autores, tendo mesmo sido objeto de estudo a relação da liderança com os resultados escolares dos alunos.

Questão de Investigação

De que forma a prática da liderança contribui para o sucesso da gestão escolar?

Objetivo geral

O objetivo geral é fundamental para que se defina desde logo o que se pretende alcançar com a pesquisa. Assim, aqui que se pretende é analisar o contributo da liderança para o sucesso na gestão escolar, em Escolas Públicas em Portugal.

Objetivos específicos

Com a finalidade de chegar ao objetivo geral apresentado, foram delineados quatro objetivos específicos, de forma a chegar à resposta da questão inicial, questão de investigação. Os objetivos específicos desta investigação são: identificar como a liderança influencia a gestão, identificar lideranças de sucesso, identificar modelos organizacionais, identificar estilos ou estilo de liderança predominantes em Escolas Públicas em Portugal e identificar processos de comunicação que são predominantes em Escolas Públicas. Estes objetivos serão atendidos através de uma revisão sistemática de literatura, o qual é um método mais científico de resumir literatura, pois são seguidos protocolos específicos para determinar criteriosamente que estão serão incluídos no estudo.

O trabalho é dividido em duas partes, a primeira parte onde se encontrará a fundamentação teórica, mais especificamente diferentes conceitos de liderança, com foco especial na liderança voltada para organizações educacionais, suas teorias e concepções, suas relações líderes e liderados, assim como a estado da arte de uma “boa” gestão escolar. Na segunda parte irá constar a metodologia, toda a descrição do método utilizado, os resultados, a discussão e conclusão, onde se fará as considerações finais e por fim as limitações do estudo e sugestões de investigações futuras.

I. Enquadramento Teórico

Agrupamentos de Escolas e Papel do Diretor

O Agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projeto pedagógico comum. Todavia, o Agrupamento será tanto mais eficaz, quanto mais alunos conseguem conduzir à obtenção de um bom rendimento escolar. É função de todos os que participam na administração e gestão do Agrupamento definir estratégias de atuação que promovam o empenho e permitam o desenvolvimento das capacidades dos alunos, com vista ao seu sucesso educativo, especificando no Projeto Educativo do Agrupamento, enquanto documento de orientação educativa, os princípios, valores, metas e estratégias no qual o Agrupamento se propõe cumprir a sua função educativa.

No preâmbulo do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, pode-se verificar que existem três grandes objetivos, em termos de política educativa, um dos quais é reforçar as lideranças das escolas tornando-as eficazes, com um rosto unipessoal que exercerá localmente as medidas de política educativa; a figura legal do Diretor, eleita por método concursal, pondo fim ao processo de eleição direta do órgão de gestão escolar, criando uma direção executiva unipessoal a quem é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo também a presidência do conselho pedagógico.

O Diretor do Agrupamento potencia as estruturas e órgãos de gestão definidos no Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho, que altera o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de Abril, e otimiza os instrumentos de gestão estratégica do agrupamento como: Projeto Educativo que consagra a orientação educativa do agrupamento; Regulamento Interno que define o regime de funcionamento do agrupamento, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos; Planos

Anual e Plurianual de Atividades, que definem os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades, em função do Projeto Educativo, tal como o Plano de formação docente do Agrupamento. Estes documentos estruturantes dão uma maior autonomia ao Agrupamento.

O conceito de autonomia tem sido largamente debatido e alvo de estudos nas últimas décadas. No contexto da escola atual, em que a sua complexidade é indiscutível, inúmeros autores têm expressado a sua definição, podendo-se constatar que todas se aproximam, numa visão mais ou menos concertada. Autonomia significa globalmente, “o poder de se auto-determinar, de autorregular os próprios interesses ou o poder de se dar a própria norma, elaborando os seus próprios estatutos/regulamentos” Castro (1995, p. 129). Uma noção mais concreta e direcionada à realidade escolar é a definida por Castro (1995) quando diz que autonomia significa que a ordem da escola não é instaurada por alguém de fora da mesma e exterior a ela, mas pelos próprios membros e em virtude da sua realidade. O mesmo autor, distingue várias dimensões de autonomia: Autonomia Política – decorrente dos processos de descentralização, através do alargamento ou distribuição de poderes e competências. Trata-se, pois, de uma dimensão onde o exercício do poder político é assumido enquanto autonomia de orientação". Inclui-se, ainda, nesta dimensão, a possibilidade de criar "leis" e "regras próprias", ou seja, a ocorrência de produção normativa de âmbito local. Autonomia Administrativa – implicando a capacidade de tomar decisões administrativas e de praticar atos entendidos como "executórios e insuscetíveis de recurso hierárquico. Trata-se, pois, de uma dimensão onde o poder próprio de tomar decisões se alarga a várias modalidades de autonomia administrativa, a saber: financeira, regulamentar, patrimonial e de gestão de pessoal. Autonomia Científica e Pedagógica – resultante da aplicação do conceito de função técnica às atividades administrativas. A precisão do conceito ao nível científico e pedagógico resulta do

desenvolvimento dos próprios Projetos de nível científico – pedagógico local, com intervenção na dimensão curricular e na gestão autónoma de currículos e programas.

O diretor de escola atua como líder da sua escola com vista a implantação e desenvolvimento de ações necessárias às transformações do quotidiano escolar como pelo sucesso da sua organização.

As condições para as boas lideranças e lideranças eficazes estão criadas, pois cada escola existe um responsável, dotado de autoridade necessária para desenvolver o Projeto Educativo, propor os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e executar localmente as medidas de política educativa.

Sendo a liderança o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera resultados, a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipa e da organização. A este propósito Costa refere que “o líder é percebido como o seu primeiro e principal responsável, como aquele que, possuindo uma *visão do futuro*, deve indicar a direção a seguir e levar ao desenvolvimento do *projecto* que enformará (e informará) a acção colectiva” (Costa, 2003, p. 134).

O líder deve criar um bom clima de trabalho e motivação, canalizando toda a comunidade educativa para visões e sonhos partilhados, melhorar as capacidades da comunidade educativa, obter harmonia, melhorando o relacionamento entre as pessoas, resolvendo os conflitos e produzindo estímulos; concretizar os objetivos, dando instruções claras e traçando linhas orientadoras.

A responsabilidade da organização escolar diz respeito à figura do diretor, como refere Santos, et al. (2009): “É o responsável último por toda a atividade da escola, assumindo a liderança direta dos temas essenciais à escola e garantindo um acompanhamento dos restantes, que deverão ser delegados e partilhados com os restantes órgãos e equipas.” (p. 28)

Considerando o DL 137/2012, é da competência do Diretor:

- Submeter à aprovação do conselho geral o Projeto Educativo elaborado pelo conselho pedagógico;
- Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral: as alterações ao regulamento interno os planos anual e plurianual de atividades, o relatório anual de atividades e as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- Aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município;
- Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- Elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
- Distribuir o serviço docente e não docente;
- Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;
- Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;
- Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
- Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade

com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;

- Proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;

- Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;

- Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico – pedagógicos;

- Representar a escola;

- Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;

- Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos nos termos da legislação aplicável;

- Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;

- Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.

É necessário que o líder focalize o projeto educativo da escola como uma estratégia facilitadora e articulada da gestão escolar e interligue com a formação contínua.

É preciso que haja a preocupação de um aperfeiçoamento da qualidade de ensino, assim sendo o líder deverá estimular a participação de toda a comunidade escolar, existindo uma boa comunicação, com todos os membros, um bom ambiente escolar, para que haja confiança entre todos os membros (professores, alunos, assistentes operacionais). Assim como, deverá ter a preocupação do nível de desenvolvimento, aprendizagem, reciclagem e capacidade dos seus docentes, tal como os orientar de forma a suprimir as fragilidades do seu Agrupamento/Escola.

O diretor deverá assumir o papel de mediação, dinamização do processo educativo, bem como gerir os conflitos, divergências de ideias e opiniões, de forma a manter o equilíbrio entre os seus pares.

Uma das funções do Diretor é submeter para aprovação do Conselho Geral, o projeto Educativo, o qual foi elaborado pelo Conselho Pedagógico, sendo o Diretor o presidente deste órgão de gestão, onde este terá um papel fundamental para a sua elaboração, pois será de toda de extrema importância que este documento estruturante contenha as reais fragilidades do meio, para que assim sejam definidos os objetivos/metapas que levam à concretização do sucesso educativo. É importante que a escola elabore e cumpra o seu Projeto Educativo, pois este contribui para o desenvolvimento de um movimento de autonomia, a diversidade a participação e eficácia, tal como a democracia.

A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um Projeto Educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e à solicitação e apoios da comunidade em que se insere. (Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro).

O Projeto Educativo adquire, assim, simultaneamente, um valor simbólico para os atores e um valor operativo, na medida em que orienta uma ação concreta a promover. Pretende identificar princípios e linhas orientadoras gerais com base nas características da comunidade educativa, estabelecendo objetivos e prevendo parcerias, tendo em conta os recursos (materiais e humanos) disponíveis.

Organização Escola e Teorias Organizacionais

Até os anos 50 do século XX, a área de administração educacional, encontra-se quase exclusivamente nos Estados Unidos da América (EUA). Na década seguinte, coloca-se em

causa a tentativa de encontrar uma teoria geral para a administração escolar iniciada nos anos 50, e que “caí por terra” nos anos 70 com as críticas de Greenfield (Barroso, 2005).

Greenfield (1985) introduz a humanização, referindo que as organizações são pessoas e não invenções sociais.

Se considerarmos a definição de organização apresentada por Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002) como um conjunto de indivíduos que trabalham em conjunto com vista a atingir um objetivo comum, reconhecemos a escola como tal. Um lugar onde os professores, os alunos, os funcionários, entre outros, desenvolvem o seu trabalho, com um sentido, com um objetivo. A escola como organização forma-se, enquanto estrutura social, através da atividade humana (Lima, 2010), ou seja, “a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada” (Lima, 1998, p. 47).

Devido à complexidade da escola, alguns autores como Alves (1999), Costa (2007), Estevão (1998) e Lima (1997), mencionam a necessidade de realizarmos uma observação desta de forma multifocalizada.

Costa (2007) considera haver um pluralismo teórico na análise da organização educativa, assente em conceitos de ambiguidade e incerteza (sistemas debilmente organizados, teoria neoinstitucional), de conceitos de conflito e de poder (abordagens micropolíticas) e de dimensões simbólicas e subjetivas (abordagens culturais).

Isto promoveu uma transição de uma análise mais centrada em bases normativas e prescritivas para análises do tipo analítico/ interpretativos, havendo uma evolução de estudos mais centrados na estrutura, para estudos que também se centram nas práticas desenvolvidas pelas escolas, pelos seus protagonistas, no sentido de um objetivo comum. A perspetiva pós-burocrática vem reconhecer as organizações educativas como maleáveis, variáveis, as quais dependem da inquietação do exterior e o seu desenvolvimento está relacionado com os seus atores (Costa, 2007).

Lima (2008) fez um levantamento das diferentes representações académicas e concepções de escola como categoria de estudo, em trabalhos académicos. O autor apresenta-nos cinco categorias, a saber: a escola como categoria jurídico-formal, a escola como reflexo, a escola como invólucro, a escola como coleção e a escola como mediação.

Quadro 1

Categorias de Escola segundo Lima (2008, 2011a)

Categoria	Elucidação
A escola como categoria jurídico-formal	Categoria tradicional, mais comum em estudos sobre legislação escolar e sobre administração educacional. A escola jurídica-formal organiza-se e funciona de acordo com a lei e a sua análise é geral, não incidindo no contexto, atores e as suas relações.
A escola como reflexo	A escola é um locus de reprodução das orientações e regras emanadas de instâncias superiores. Tal como a categoria anterior, a análise é principalmente teórica, de feição racional-burocrática.
A escola como invólucro	Esta categoriza destaca o contexto específico de ação de cada escola. No entanto a análise que é realizada é simples e genérica, não aprofundando a compreensão das relações estabelecidas dentro da organização.
A escola como coleção	A análise da escola é realizada de forma fragmentada, nunca chega a ser compreendida na sua totalidade e os diferentes objetos de estudo são independentes uns dos outros.
A escola como mediação	A escola é analisada como sendo um locus de produção de orientações e regras. Destaca a interação dos atores e da sua ação a nível de escola.

Fonte: Adaptado através de Lima (2008, 2011a)

De acordo com a nomenclatura fixada por Lima (1998b) é claro haver uma distinção entre dois planos analíticos para estudo das organizações educativas: o plano das orientações para a ação e o plano da ação. A produção das regras organizacionais, que enquadram a ação dos atores na organização está integrada no plano das orientações para a ação. Este plano inclui os modelos de análise organizacional da escola que destacam os aspetos burocrático e racional da escola. Esta é caracterizada por as estruturas e os seus atores estarem coordenados, articulados, com objetivos bem definidos e onde os atores são meros executores das orientações que são emanadas superiormente ou a nível da escola (Projeto Educativo de Agrupamento,

Regulamento Interno, entre outros). O plano de ação localiza-se ao nível da organização, da responsabilidade dos atores, inscritos em ações e discursos. Os modelos associados a este plano (nomeadamente o da ambiguidade) conseguem elucidar a complexidade da organização escolar e a sua ambiguidade. Sendo este de opinião que se deverá utilizar de forma articulada os dois planos, para estudo das organizações escolares e dos modelos de gestão, valorizando a noção de organização enquanto construção formal, e a noção de organização enquanto ação.

Para Lima (2011b): “A importância do conhecimento científico-racional, a produção de políticas públicas é hoje mais burocrática, na medida em que depende mais dos saberes periciais dos especialistas, da racionalidade técnica e da procura da solução ótima” (p. 137). Este considera que há uma hiperburocratização educacional, na qual destaca questões como a performance, resultados rigorosamente mensurados, novas formas de controlo dos profissionais, pelas lideranças individuais, entre outros.

Analisando os estudos desenvolvidos por Lima, deparamo-nos com uma análise da escola enquanto organização apoiada na hipótese do modo de funcionamento díptico (Lima, 1998a), pretendendo incluir as várias perspetivas de análise organizacional entre os extremos de um *continuum*, de um lado assinalado pela burocracia racional e, de outro, ela anarquia organizada. Este defende uma perspetiva que defronta uma ordem bem mais frágil ao nível das estruturas do que a ligação característica da burocracia. Para Lima (1998a)

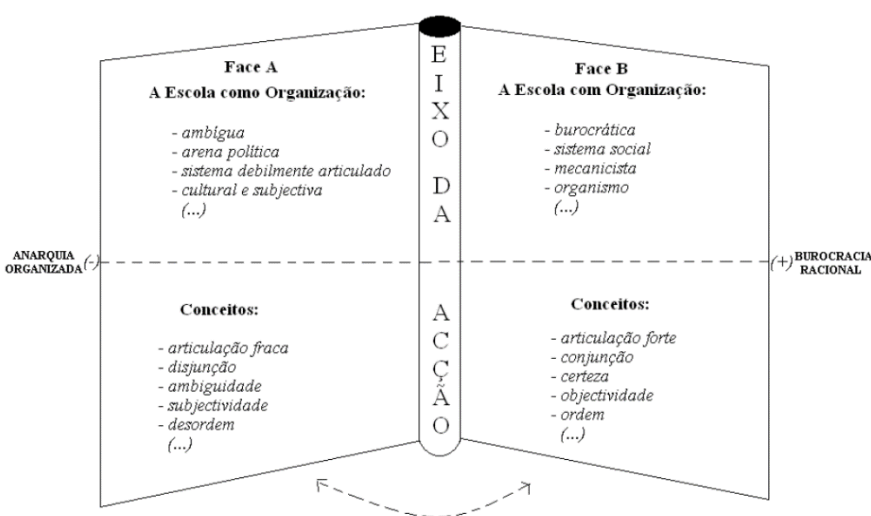
a ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas. A este fenómeno chamaremos modo díptico da escola como organização (p. 163).

Mais tarde o autor renova o modelo anterior mencionando,

“Díptico” no sentido em que é dobrado em dois a partir de um eixo constituído pelo plano da acção e por referência ao plano das orientações para a acção, ora exibindo mais um lado, ou face (por exemplo a face burocrática-racional, ou de sistema social), ou outra face (a metaforicamente representada como anarquia, ou ainda aquelas mais associadas aos modelos políticos, ou culturais e subjectivos), ora ainda apresentando as duas em simultâneo, ainda que em graus variados de abertura ou de fechamento, ou de presença/ausência face ao observador (Lima, 2001, p. 47).

Figura 1

Modo de funcionamento díptico da escola como organização (da anarquia organizada à burocracia racional) (Lima, 2001, p. 48)



De acordo com Lima (2003) “a escola não é exclusivamente burocrática ou anárquica, mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra, poderá ser simultaneamente as duas. (p. 47)”. O modelo de anarquia organizada estimula o modelo de burocracia racional, pois existe a competição na análise de fenómenos e determinados componentes da organização (Lima,

2003), onde se destaca o “caráter experimental e heurístico do processo de tomada de decisões, o risco inerente ao jogo como suplemento da razão.” (p. 35).

No presente, na maioria, das nossas escolas públicas o que sobressai é “o modelo de gestão organizacional permanece concentrado na escola sede, sob a liderança unipessoal e onnipresente, quer nos principais órgãos de gestão” (Lima & Torres, 2020, p. 772).

Assim, entender a escola como organização requer uma análise cuidadosa de sua história, do seu contexto social e das suas especificidades políticas e estratégicas, dos seus recursos humanos e materiais, tal como seus processos didáticos e a própria gestão, considerando instituição de ensino como uma unidade social construída artificialmente. (Caixeiro, 2013; Cunha et al., 2007; Estevão, 1998; Marzano et al. (2005); Lima, 2011; Torres, 2003)

Liderança

Os estudos sobre liderança foram evoluindo, desde uma fase inicial em que se centraram em nos traços de personalidade dos líderes, por volta dos anos 50 e 70 no século transato, onde aliaram os traços de personalidade a fatores situacionais e mais tarde a influência de outras variáveis como género, no estilo de liderança. Na década de 60, desenvolveu-se o conceito de liderança com base em duas dimensões uma orientada para as tarefas e outra para as relações.

A nível Internacional, os estudos no campo da ação da liderança, tem um grande aumento a partir da década de 90 do século XX, essencialmente colocando em debate algumas perspectivas como a teoria crítica, pós-modernismo e feminismo (Heck & Hallinger, 2005).

O conceito de Liderança á algo que não é consensual na comunidade científica, como se verifica este tem sido objeto de variados estudos, em contexto das ciências sociais e humanas, e temos cerca de 220 definições (Nye, 2009). O conceito de liderança, adotado para este estudo, é de Adair e Reed (2006), a liderança é conseguir dirigir, construir equipas e inspirar outros pelo exemplo e pela palavra.

Do ponto de vista de Carvalho e Monteiro (2017) o conceito de liderança não é consensual e tem sofrido diversas transformações desde os finais do séc. XX até aos nossos dias. Nas últimas décadas este tema sido alvo de vários estudos de investigação, nomeadamente por especialistas do comportamento organizacional.

Greenfield (1995), refere liderança como uma forma especial de influenciar um grupo ou uma organização a modificar, voluntariamente, as suas ações, não deixando de fazer sentido a definição de Chiavenato (2007, p. 307) que menciona “a influência interpessoal exercida numa situação, sendo conduzida por meio de processo de comunicação humana, levando à consecução de um ou mais objetivos específicos.” Entende-se como líder o indivíduo que influencia as pessoas, exercendo controle e poder em busca do alcance dos resultados.

Estanqueiro (2019) menciona que a liderança se trata 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. Assim o estilo de liderança está dependente da interação entre liderados e líder, sendo uma arte de influenciar pessoas através de um processo de comunicação de forma que seja realizada uma tarefa ou atingindo um objetivo estabelecido.

O líder será o indivíduo que se molda ao grau de maturidade do seus liderados, para tal é necessário dar atenção especial às relações interpessoais.

Na conceção de Estêvão (2000) a liderança está relacionada com as novas exigências do ambiente organizacional atual. Estas organizações são mais horizontais no que concerne à hierarquia, com novas preocupações políticas que sustentam a tomada de decisão a partir da democraticidade e da autonomia, ambas reconhecidas como potenciais geradoras de eficiência e eficácia.

Para Fullan (2003) a liderança não é mobilizar os outros para resolverem problemas que nós já sabemos como resolver, mas antes ajudá-los a resolver problemas que nunca foram resolvidos.

As funções de liderança na escola estão direcionadas para o estímulo das relações interpessoais, para a mudança de práticas profissionais, para a gestão das redes de conhecimento e para o empreendimento da mudança. Nas organizações pós-modernas a liderança é partilhada, estando o poder dos líderes ao serviço da representação dos diversos interesses e da condução democrática de decisões.

Na literatura, assim como encontramos variadas definições, também encontramos diversas teorias que têm como propósito clarificar e classificar diferentes estilos de liderança. Segundo Yukl (2010), o estudo da eficácia do líder pode ser identificado a partir de cinco visões teóricas essenciais, a saber: teoria dos traços, teoria comportamental, teoria da influência e poder, teoria contingencial e teoria da nova liderança. Já para Cunha et al. (2007) temos o mesmo número de propostas, mas não a mesma classificação, a suas propostas são: abordagens dos traços e competências, abordagens comportamentais, abordagens contingenciais/situacionais, liderança carismática e liderança transformacional.

Na teoria comportamental, segundo Jesuíno (1987, p. 48) “os estudos de campo sobre liderança organizacional, suscitados em parte por resultados insatisfatórios das teorias de traços, levaram os investigadores a centrarem-se nos comportamentos dos líderes formais”. Tendo em conta as propostas de estilos de liderança de Lewin et al. (1939), podemos mencionar três estilos diferentes, a saber: Liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal ou *laissez-faire*. Na liderança autocrática temos presentes características como: apenas o líder fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo; o líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas; o líder determina a tarefa cada um deve executar; o líder é dominador, enquanto na democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulando e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça providências e as técnicas para atingir o objetivo, onde o líder quando solicitado poderá dar aconselhamento; a divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolha; o líder

procura ser um simples membro do grupo; na liberal há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo; a divisão de tarefas fica totalmente a cargo do grupo, onde se verifica a absoluta falta de participação do líder; o líder não faz qualquer tentativa de avaliação ou regulação dos acontecimentos.

Na teoria transformacional, de acordo com Cunha et al. (2007):

(...) refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente materiais) em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (p. 371).

Temos mapeadas as principais características que levam à identificação do tipo de comportamento do líder, defendendo que este comportamento varia ao longo do tempo, evoluindo com a maturidade, iniciando numa liderança *laissez-faire*, passando pela transacional finalizando na transformacional, isto tendo em conta os estudos de Bass e Avólio (2004).

Temos identificadas quatro componentes estruturais da liderança transformacional, a influência idealizada, liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Segundo Cunha et al. (2007) a primeira componente o líder adota comportamentos que ativam emoções nos seguidores, geram confiança, enquanto na segunda o líder incute otimismo e é um modelo a nível comportamental. Na estimulação intelectual o líder apoia no reconhecimento das crenças e valores, fomentando o pensamento criativo, já na consideração individualizada este desenvolve o potencial individual.

Na conceção de Bass et al. (2003) a fase perfeita da realidade e maturação organizacional existe quando há a clareza da existência de um ambiente que predomina a liderança transformacional.

Na liderança transacional identifica-se a existência de “trocas” entre o líder e os seus seguidores, assim que houver essa necessidade, existindo a recompensa por comportamentos apropriados e punição pela improdutividade, conforme os trabalhos de Leithwood e Duke (1999). Hartog et al. (1997) fortalecem este discurso pois a ideia que na relação líder-seguidor sustentadas em trocas e benesses tácitas.

Cunha et al (2007) encontramos o seguinte resumo,

Bass perspectiva os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes situações/complementar. Admite que ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis. (p. 372).

Estes mesmos autores sintetizaram quatro componentes principais estruturantes da liderança transacional, tendo estes sido estruturados tendo em conta os estudos de Bass (1985), a saber: recompensa contingente (o líder clarifica o que é necessário realizar para o seguidor receber a recompensa), gestão por exceção ativa (o líder controla o desempenho do seguidor e quando não são alcançados os padrões determinados existe a aplicação de um processo corretivo), gestão por exceção passiva (só existe aplicação de medida corretiva quando ocorre alguma situação problemática) e liderança *laissez-faire* (o líder abdica de influenciar os seguidores).

Bass et al. (2003) mencionam:

Na sua forma mais corretiva, marcado por uma gestão por exceção ativa, o líder especifica as normas para o cumprimento, assim como define o que entende como desempenho ineficaz, assim podendo punir seguidores que estejam em desacordo com este padrão. Este estilo de liderança implica em um monitoramento constante nos desvios, erro a erro, e em seguida, na tomada imediata de ações corretivas. Todavia,

em sentido oposto, na sua forma passiva, o líder espera que os problemas surjam antes de agir ou não age em todas as situações esperadas, o que é rotulado como passivo, esquivo ou *laissez-faire*. (p. 208).

A liderança transformacional e transacional se fundamentam em relações e poder.

De acordo com Sanches (1998) a liderança pratica-se num campo de operação que inclui dimensões fundamentais da vida quotidiana das organizações: tomadas de decisão, gestão de conflitos, o nível de qualidade e o grau de abertura à comunidade envolvente.

Gestão Escolar

Para Luck (2008, p. 96) “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipa, possam promover resultados desejados”.

Garay (2011) menciona que gestão é o processo de orientar a organização e, a partir daí, tomar deliberações levando em consideração processos ambientais e recursos disponíveis. Relacionando-a com o sistema administrativo, que foi definido por Fayol em 1916, ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que deste modo os objetivos da empresa sejam alcançados.

Santos Filho (1998) refere a partilha de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola, como gestão escolar.

Por Libâneo (2007) ficamos a entender a gestão como uma atividade pela qual se movem meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspetos gerenciais e tecno-administrativos.

Cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento, o perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar” deixando de lado o seu sentido mais profundo de gestão escolar, nas palavras de Vasconcelhos (2009).

Burak e Flack (2011) dão à gestão escolar as ações coletivas e democráticas com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipa escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns.

Para Day (2003) alude que liderança e gestão são conceitos diferentes, sendo gestão a coordenação, apoio e monitorização das atividades organizacionais, mas são postas em prática pelos gestores solicitando um equilíbrio especial no seu exercício.

Entrando em pormenores mais específicos temos Cattani e Hozlmann (2011) falam de gestão participativa, em que os trabalhadores estão investidos, de forma direta ou por delegação, da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente em processos administrativos, defendendo uma gestão democrática, juntamente com Santos Filho (1998), Bondignon e Gracindo (2000), Burack e Flack (2011), em que a coletividade se possa manifestar através de participação efetiva nas decisões e ações de escola. Participação e autonomia são fatores fundamentais para que a escola construa espaço de gestão democrática.

A gestão escolar trata-se de um sistema complexo, segundo Amorim (2017)

evidencia a importância que tem a gestão escolar, no tempo presente, para atuar de maneira dinâmica no processo gestor das instituições de ensino e incorporar uma visão contemporânea de escola, com novas metodologias e novos conhecimentos que contribuam para a melhoria qualitativa da vida pedagógica e social, para a formação de uma educação escolar que considere a relevância que tem os saberes dos alunos e dos professores, os saberes populares e os saberes científicos (p. 76).

Este conceito evoluiu lado mais administrativo para outro mais pedagógico e político (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018).

Liderança na Educação

A liderança escolar é uma das temáticas muito estudadas, pois é considerada como uma prioridade nas políticas educativas a nível internacional. Lima (2008) menciona que praticamente todos os estudos sobre eficácia da escola, destacam a liderança com o fator-chave da mesma. Assim podemos concluir que esta é considerada como fundamental na melhoria das escolas, devido à influência que executa sobre o trabalho dos professores e no sucesso da mesma. A escola é considerada como um sistema com uma articulação débil a liderança deverá ajudar a agregar, vincular e criar sinergias na organização, que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo.

Dado os contextos que as escolas apresentam terem uma complexidade cada vez maior é necessário que as políticas e as práticas de liderança deem resposta aos problemas. Os principais problemas identificados nos sistemas educativos dos estados-membros são: necessidade de promover melhoria no ensino e na aprendizagem, necessidade de o ensino ser mais individualizado, a maior responsabilidade dos diretores escolares devido a uma maior autonomia e necessidade de prestação de contas, o aumento da complexidade do contexto escolar e uma melhor articulação entre as políticas educativas e a prática (OCDE, 2009).

De acordo com Pont et al. (2008) a importância e o foco da política educativa se fixarem na liderança escolar, deve-se a três fatores:

- Contribuir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes, através da melhoria das condições e ambientes da escola. Este fator é apoiado por estudos que destacam papel de liderança na melhoria da eficácia da escola (Teddlie & Reynolds, 2000; Townsend, 2007).

- Ligar a política educacional com a prática, na forma como implementa as melhorias de escola de forma coerente. As estratégias de melhoria da escola tanto as “impostas” (*top-down*), como as propostas (*bottom-up*), deverão coexistir de acordo com alguns autores (Fullan, 2008; Moos & Huber, 2007; Hopkins, 2009).

- Ligar a escola ao seu envolvimento, adaptando ao contexto. A relação da escola com o seu envolvimento, com as associações de pais, instituições como a polícia ou centros de saúde é destacada em alguns estudos (Fullan, 2001; Hargreaves & Skerrett, 2008).

Para Louis et al. (2010) a liderança é a seguir ao ensino em sala de aula, o fator que mais contribui para a aprendizagem dos alunos. Este tem três formas diferentes de analisar a liderança, a saber:

- Liderança Coletiva – reportar-se à influência que os vários atores executam num dado objetivo. Temos como atores os professores, alunos, diretores, pais e outros membros que pertençam à comunidade escolar.

- Liderança Partilhada – reportar-se à liderança de um grupo ou equipa, que desempenha dada tarefa e que está ligada diretamente com a aprendizagem dos alunos, diretores e professores.

- Liderança distribuída - reporta-se a práticas de liderança e pelo papel do diretor na distribuição da liderança.

A liderança é fundamental para o sucesso de uma escola, os estudos realizados por Marzano et al. (2005) mostram claramente que um diretor eficiente é uma condição necessária para uma escola eficaz.

Como vimos anteriormente, existem vários modelos de liderança, para este ponto específico vamos nos centrar nos tipos liderança no ambiente escolar, sendo eles: liderança transformacional, liderança instrucional ou educacional e liderança distribuída/liderança partilhada/liderança participativa.

O modelo mais desenvolvido de liderança transformacional nas escolas é o produzido por Leithwood (2010) e sua equipa. O seu modelo organiza a liderança em sete dimensões: construção de uma visão de escola, estabelecer objetivos para a escola, dar estimulação intelectual, oferecer apoio individual, modelar boas práticas e valores organizacionais

importantes, demonstrar altas expectativas de performance. Criar uma cultura de escolar produtiva e desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões da escola.

A liderança instrucional ou educacional é um estilo de liderança que se foca mais na direção da influência do que na sua natureza. Esta liderança fixa-se no ensino e na aprendizagem e no comportamento dos professores no trabalho com os alunos, ou seja, o domínio da liderança sobre a aprendizagem dos estudantes é realizado de forma indireta pelos professores (Bush & Glover, 2003). Um líder instrucional tem três funções, segundo Hallinger et al. (1983), definir a missão da escola, gerir o currículo e a instrução e promover um clima de escola positivo. Em 1987, Hallinger e Murphy definem as três dimensões, definir a missão de escola implica que o diretor tenha uma visão bem definida do caminho a seguir, e executa definindo os objetivos e comunicando a toda a comunidade; gerir o programa e instrução leva o diretor adquirir práticas com os professores em atividades relacionadas com o ensino, esta dimensão abrange quatro papéis principais: monitorizar o progresso dos alunos, supervisionar e avaliar o ensino, coordenar o currículo e conhecer o currículo e a instrução; promover um clima de aprendizagem está ligado com as regras e as atitudes dos professores e alunos que pode afetar a aprendizagem, nesta dimensão o diretor define padrões de comportamento, define expectativas, protege o tempo de instrução e promove a melhoria.

O modelo de liderança distribuída, liderança partilhada ou liderança participativa são termos utilizados para designar um novo paradigma na liderança escolar. Conjetura-se uma redefinição do papel de diretor, que deixa de ser um mero gestor burocrático para ser um propulsor de mudança que usa as competências dos membros da comunidade educativa em torno de uma missão comum. A liderança está dispersa no conjunto da organização, não sendo exclusiva dos diretores. Estes criam uma visão compartilhada da escola, facilitando e impulsionado o desenvolvimento profissional. Nesta perceção supõe lacerar o isolamento e individualismo das práticas docentes, apoiando a comunidade de acordo com a visão da escola.

A liderança distribuída é exposta como uma subdimensão da liderança transformacional. A liderança é distribuída por outras pessoas, não se concentrando apenas no diretor, ou seja, pelas várias estruturas da escola (Heck & Hallinger, 2009). Alguns autores referem também em liderança partilhada como uma forma de liderança distribuída, em que estas se distinguem, pois a última se situa mais ao nível da organização e a partilhada ao nível do grupo. A liderança distribuída é considerada como um dos fatores importantes na melhoria da escola.

Bolívar (2012) expõe essa visão de partilha:

A nova governança na educação pressupõe, que a governação não é um monopólio hierárquico de uma só pessoa, mas do modo horizontal, de múltiplos intervenientes. A liderança está a ser compreendida, cada vez mais, como uma qualidade emergente de um grupo ou de redes de indivíduos que interagem numa organização. (p. 73).

A liderança participativa ou distributiva reputa que os processos de decisão devem ser elaborados em grupo (Leithowood, 1999), baseando-se em três critérios: a participação melhora a eficácia da escola, fundamenta-se nos princípios democráticos e a liderança pode ser exercida por qualquer elemento legítimo.

Sanches (2000, p. 55) defende a “liderança colegial” nas escolas, centralizando as questões de liderança no “diálogo” e “colaboração entre pessoas” e introduzindo, que é preciso que o diálogo seja “ético, mediado por valores”.

Costa (2003) considera que a liderança é dispersa, uma vez que não é apenas propriedade do líder, esta é visível em várias estruturas, níveis ou processos da organização escolar sendo os termos lideranças e líderes mais corretos; relatividade da liderança, na medida em que a sua interpretação não contempla uma única perspetiva mas poderá estar embebida de ambiguidade; a liderança associada à democracia escolar, pois deve promover a participação de todos os elementos da comunidade educativa em todos os processos e a associação da liderança e

colegialidade docente pois a deve ser entendida como um processo entre pares onde se apela à colaboração.

Na opinião de Lima (2008), um dos aspetos distintivos da liderança das escolas eficazes tem a ver com a abordagem participativa, ou seja, a partilha das responsabilidades de liderança com outros membros da equipa diretiva da escola e o envolvimento da generalidade dos professores nos processos de tomada de decisão.

Elmore (2000) refere:

Nas organizações de conhecimento intensivo como o ensino e a aprendizagem não há maneira de realizar estas tarefas complexas sem uma variada distribuição da responsabilidade da liderança ...para criar uma cultura comum ou um mesmo conjunto de valores, símbolos e rituais. A função do líder administrativo é desenvolver as competências e os conhecimentos de todas as pessoas da organização, criando uma cultura comum de expectativas, juntando várias peças da organização numa relação produtiva entre cada um dos seus elementos, tornando-se visível a sua contribuição para um resultado coletivo. (p. 15).

Vicente (2004) faz derivar a qualidade das organizações do seu modelo organizativo, ressaltando o papel de uma liderança forte e esclarecida no desenvolvimento do projeto educativo da escola. Para este autor, “os líderes inovam, centram -se nas pessoas, inspiram confiança, desafiam o poder, têm visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram formação” (p.143).

Os estudos de investigação demonstram que o comportamento e a liderança do diretor de uma escola são elementos essenciais que determinam a qualidade e o êxito dos processos de mudança na escola.

Castanheira e Costa (2007) concluem no seu estudo que “os comportamentos de liderança mais frequentemente observados nos noventa e cinco presidentes dos conselhos executivos são uma mistura de comportamentos de liderança transformacional e transaccional.” (p. 150).

Pereira (2020) enuncia as lideranças que se podem encontrar no ambiente educativo, a saber: liderança contingencial, liderança participativa, liderança partilhada, liderança transformacional, liderança instrucional, liderança interpessoal, liderança distribuída e liderança pós-moderna. No quadro abaixo realiza-se um pequeno resumo sobre as características apresentadas por Pereira (2020) para cada tipo de liderança.

Quadro 2

Resumo das características dos estilos de liderança na visão de Pereira (2020)

Tipo de Liderança	Caraterísticas
Contingencial	O líder é que se adapta à comunidade escolar; Os objetivos são coletivos; Existe a troca de ideias; Escuta os colaboradores tendo sempre presente que a moral deste deve estar “em alta”.
Participativa	O líder envolve toda a comunidade escolar; Interação da comunidade escolar na área administrativa e pedagógica; O líder dirige a cooperação; Valorização de competências de todos.
Partilhada	Divisão de tarefas, em que cada um que executa a tarefa se torna líder, temos mais que um líder; Envolvimento de todos, pois todos terão participação nas decisões e podem expressar as suas opiniões/ideias.
Transformacional	O líder procura desenvolver os colaboradores, com vista a que este alcance um nível superior; O trabalho é mais intelectual; Existe comprometimento com a organização e os colaboradores; O líder terá que apresentar um nível de maturidade para que tenha facilidade na resolução de problemas e situações complexas.
Instrucional	O líder concebe uma missão que decorre de forma coletiva, tendo em conta que o currículo é adaptado à realidade dos alunos da escola; O ambiente deverá criar satisfação em toda a comunidade escolar.
Interpessoal	O líder valoriza os seus colaboradores, tendo sempre presente que faz o melhor para os mesmos;

	Existe uma hierarquia e a autoridade pode ou não ser partilhada e existir a cessão de funções; Existe a preocupação de existir um ambiente em harmonia, assim como fatores ligados à afetividade.
Distribuída	O líder deve recorrer sempre à participação de toda a comunidade escolar; Distribuição de tarefas; A participação vai para além da dimensão pedagógica; Este modelo pode ser denominado como democrático.
Pós-Moderna	O líder preocupa-se com a dimensão social; Participação da comunidade; A democracia é crucial, pois existe o diálogo, envolvimento da comunidade e respeito pelas diferenças; Os problemas são resolvidos de diversas formas, pois como consiste num sistema aberta existe mais do que uma ideia para a resolução dos mesmos.

Fonte: Adaptado de Pereira (2020)

Boas lideranças/Boa Gestão Escolar

Os investigadores começaram a centrar sobre comportamento dos diretores de escolas de sucesso, tentando identificar qual o comportamento que levavam estas a apresentar eficácia. Sergiovanni (1984) menciona cinco dimensões de comportamento: atividades da gestão, relações de apoio e encorajamento do pessoal, intervenções educacionais, representar o modelo e desenvolver uma cultura de escola. Leithwood e Louis (2011) reconhecem quatro categorias de liderança que os líderes de sucesso apresentam: definir uma direção (motivação nos professores e propósito moral), desenvolver pessoas (motivar professores e melhorar a eficácia destes), ajustar e orientar a organização (melhora situações e condições de trabalho, podendo implementar uma cultura colaborativa), melhorar o programa de ensino aprendizagem (esta é considerada a categoria que tem maior impacto na melhoria da escola, segundo Marks e Printy (2003) e Robinson et al. (2009)). Dentro destas categorias Leithwood e Louis (2011) identificam as seguintes dimensões de uma liderança de sucesso.

Figura 2

Dimensões da Liderança de Sucesso (adaptado de Leithwood & Louis, 2011)



Os demais atores, fatores organizacionais e o próprio contexto ambiental interagem para esta relação de sucesso (Fullan & Watson, 2000; Leithwood et al., 2010; Robinson et al. 2008; Silins, 1992; Witziers et al. 2003), o que resulta na relevância da identificação e a análise pormenorizada desses não somente da liderança escolar, mas a percepção de seus colaboradores, contribuindo, assim, para a redução da carência de investigações que busquem respostas claras e objetivas sobre mecanismo mediadores responsáveis por essa relação, em detrimento de outras tantas que reconhecem o estilo de liderança como um fator crítico na determinação do sucesso escolar (Dumay, 2009; Oplatka, 2009).

Segundo Vicente (2004, apud. Freitas, 2011, p. 2) “a construção de uma escola de qualidade precisa então de uma forte e esclarecida liderança”, o que fortifica com a inferência

de que a liderança de uma escola pode se apresentar de várias maneiras, com variados estilos de liderança e de líderes - nomeadamente líderes formais e informais –, porém contrapõem-se a uma equivocada exclusividade de influência direta do diretor escolar nos resultados alcançados pela organização.

Dullewicz e Higgs (2003) identificaram quinze competências que influenciam diretamente o desempenho da liderança nas organizações, agrupando-as em 3 (três) tipos distintos de qualificação: qualificações intelectuais, qualificações de gestão e qualificações emocionais, assim caracterizados:

Quadro 3

<i>Competências da Liderança</i>	
Grupo	Competências
Qualificações intelectuais	1. Perspetiva estratégica 2. Visão e imaginação 3. Análise crítica e julgamento
Qualificações de Gestão	4. Gestão de recursos 5. Comunicação engajadora 6. Desenvolver 7. Capacitar 8. Conseguir
Qualificações emocionais	9. Motivação 10. Conscienciosidade 11. Sensibilidade 12. Influência 13. Autoconsciência 14. Resiliência emocional 15. Intuitividade

Fonte: Adaptado de Dullewicz e Higgs (2003)

A Excelência “está relacionada com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro” (*European Foundation for Quality Management* (EFQM), 2002, p. 9).

Cunha et al. (2007) fortalecem os conceitos de “liderança e constância de propósitos” apresentados pela EFQM (2002), onde:

Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos (...) organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam um rumo claro para as suas organizações. Através desta atitude, unificam e motivam outros líderes no sentido de inspirar os seus colaboradores. (p. 5).

Silva (2010) no seu estudo sobre liderança nas escolas portuguesas, conclui, que o líder escolar deve apresentar as seguintes características: ter uma visão estratégica, agir de acordo com um quadro de valores fundamentais, considerar a escola no seu contexto, definir objetivos claros e ambiciosos, planear com rigor e flexibilidade, supervisionar e monitorizar as atividades, assegurar os recursos e as metodologias adequadas, apoiar os alunos de forma personalizada, promover a formação pessoal e profissional dos professores, envolver a comunidade, ser inovador, cultivar boas relações interpessoais, apostar no trabalho colaborativo e trabalhar em equipa. A escola necessita de ser gerida por diversas pessoas, para que sejam analisadas ideias diferentes, colaborando nas decisões organizacionais e pedagógicas.

Como menciona Woods e Roberts (2018)

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 conceção rica de valores democráticos. (p. 4).

Existem uma série de fatores pertinentes e correlativos responsáveis pela aprendizagem e pela boa qualidade do ensino, nomeadamente políticas educativas, a infraestrutura da escola, a experiência dos líderes (formais e informais), as práticas docentes e outras partes interessadas na comunidade escolar. Por conseguinte, as lideranças de escolas eficazes contribuem para a

aprendizagem de seus alunos, mas são fundamentais para a reorganização e/ou transformação de toda a estrutura do ambiente escolar.

O modelo de gestão democrática, em que a comunidade escolar participa nos processos de decisão, é considerado o ideal, pois é o que leva a resultados (Silva et al., 2021).

A essência da verdadeira liderança é avaliar situações de mudança e motivar os outros a agir de maneira apropriada. Liderança está muito mais para pensar, julgar, agir e motivar do que para estratégias, metodologias e ferramentas. Liderança é o reflexo da maneira de pensar de uma pessoa e de seu posicionamento perante o mundo, onde podemos perceber o resultado transmitir ideias e questionamentos através de histórias. Neste contexto é interessante analisar o papel da cultura organizacional perante os colaboradores, pois esta quando compreendida e aceita, passa a fazer parte do indivíduo, assim fazendo com que os grandes líderes possuam maior confiança nos seus seguidores perante as atividades a serem executadas. Estes por sua vez, tendo enraizado a cultura da organização, passam a entender e apoiar as decisões tomadas pelo líder.

A comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. A falha de comunicação é a origem, mais citada, de conflitos interpessoais.

De acordo Chiavenato (2007), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

Segundo Souza et al. (2009, p. 23) “o comportamento Humano nas organizações sofre influências pessoais (personalidade, motivação, expectativas, objetivos pessoais) e ambientais (cultura, ambiente de trabalho)”.

Atualmente o planejamento de uma política de comunicação deve integrar as ações dos vários departamentos da organização (Kunsch, 1997). Podemos dizer que as estratégias devem ser bem definidas e transparentes, isto significa que manter um diálogo aberto entre a liderança e os subordinados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes. Kunsch (1997) menciona:

A comunicação deve apontar os sucessos, valorizar os aspetos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão, a solidariedade, a competência, a eficiência. (p. 129).

Carvalho e Monteiro (2017) mencionam que “A liderança serve para melhorar a qualidade da organização escolar e dos serviços prestados, em conformidade com a gestão, realçando a eficácia e eficiência da Escola” (p. 37), assim a liderança na Escola está associada a uma participação consonante, isto é, uma liderança participativa, na qual todos os participantes escolares intervêm de forma ajustada. Os mesmos autores apontam que a liderança vivenciada nas organizações escolares incumbe ao comprometimento de todos, de forma coordenada, rumando a uma abordagem de liderança cooperativa entre os membros da escola.

Segundo Correia e Sá (2021) o líder será o ator com o papel principal no que concerne à motivação dos seus pares, motivando-os e levando-os a participar, colaborar, pois se não existir solidez na liderança vai levar um défice do desempenho da organização. No atinente à relação entre clima organizacional e a liderança, “Liderança é, talvez, a mais importante, pois tem influência direta no clima organizacional” (Correia & Sá, 2021, p. 206).

Os modelos de gestão e de liderança para além de estarem alinhados e adequados à realidade, estes afetam o ambiente escolar, as relações. Assim é importante que toda a comunidade educativa sejam atores ativos e participativos (Brito-Coelho & Sousa, 2021).

II. Método

Com vista a atingir os objetivos já enunciados, foi escolhida a revisão da literatura, tomando algumas opções metodológicas, tendo em conta a natureza do campo de investigação e os objetivos específicos em causa.

Relativamente à opção entre a revisão da literatura tradicional e a sistemática, optou-se por se aplicar a revisão sistemática integrativa, na medida em que esta opção concederá um maior rigor e transparência, dado que o método de revisão é claramente definido *a priori* e permite uma seleção dos textos pela qualidade dos mesmo segundo os seus defensores (Poth & Ross, 2009).

As revisões integrativas sistemáticas e rigorosas têm o potencial de apresentar uma perceção abrangente dos problemas pertinentes, estas incluem diversas fontes de dados que aumentam a visão integral sobre o tema. Este tipo de revisões é o tipo mais amplo pois permite incluir pesquisas experimentais e não experimentais, com a finalidade de existir uma compressão mais extensa sobre o tema, combinando dados de literatura teórica e empírica, onde se junta propósitos de definir conceitos, revisão de teorias, revisão de evidências e análise de questões metodológicas (Whitemore & Knafl, 2005).

As etapas da revisão integrativa são ilustradas segundo a ordem a seguir (Whitenore & Knafl, 2005):

Quadro 4

Fases da Metodologia Aplicada

Identificação do problema	O problema deve ser identificado de forma clara, determinando em seguida as variáveis de interesse, os conceitos, população-alvo, problema, a amostras apropriadas, tipos de estudos empíricos e inclusão de literatura teórica.
Pesquisa de literatura	Estratégias de pesquisa de literatura bem definidas é o ponto crítico do método, já que de pesquisas incompletas e tendenciosas resultam dados inadequados e potencialmente imprecisos, diminuindo o rigor de uma revisão (Cooper 1998, Conn et al. 2003, in Whitemore & Knafl, 2005). De forma ideal toda a literatura relevante sobre o problema estará incluída na

	revisão. Desta forma é necessário ter atenção à terminologia utilizada na pesquisa. A amostra escolhida deverá ser justificada e esclarecida, por isso os termos de pesquisa, os bancos de dados utilizados, assim como outras estratégias de pesquisa devem ser indicadas, tal como os critérios de inclusão e de exclusão da literatura na revisão.
Avaliação de dados	Na revisão integrativa com uma estrutura de amostragem diversificada, uma abordagem para avaliar qualidade idêntica à pesquisa histórica poderá ser apropriada. Elementos de avaliação: observação de padrões e temas, plausibilidade, agrupamento, contagem, contrastes e comparações, discernir padrões comuns e incomuns, subsumir particularidades em geral, observando relações entre variabilidade, encontrar fatores intervenientes, construir uma cadeia lógica de evidências.
Análise de dados	Os dados extraídos são comparados item por item para os dados semelhantes sejam categorizados e agrupados. Neste método podem ser analisados dados provenientes de diversas metodologias. A exibição de dados deve ser realizada através de matrizes, gráficos, tabelas e definição de cenários para comparação. Na comparação de dados deve-se identificar padrões, temas e relações.
Conclusão e verificação	Fase final onde existe a interpretação da descrição de padrões e relações.

Fonte: Adaptado de Whitenore e Knafl (2005).

A primeira etapa consiste na busca de artigos que são escolhidos eletronicamente através das palavras-chave introduzidas nos repositórios bibliográficos utilizados.

As etapas seguintes possuem um caráter essencialmente quantitativo onde os artigos vão sendo filtrados ao longo da evolução da pesquisa, é definido quantos artigos são excluídos e o motivo da sua exclusão, sendo esta uma meta importante deste método, a justificativa clara sobre a filtragem da literatura.

A seleção, busca e análise de artigos será feita através do método manual, pois será o investigador que direciona a pesquisa tendo em conta a exigência da investigação.

A realização desta investigação está baseada no estudo da influência da liderança no sucesso na gestão escolar ao buscar evidências de como ocorre, a forma é percebida pelos professores e seu real impacto no sucesso dos alunos e da própria organização escolar, transparentes para a comunidade através das suas ações de sustentabilidade, seus resultados acadêmicos e distinção entre pares. Assim, questão de investigação formulada, como já foi

enunciada anteriormente, é: De que forma a prática da liderança contribui para o sucesso da gestão escolar?

Esta é essencial para que se defina a direção e o foco da pesquisa, a partir daqui define-se a equação de pesquisa pela definição dos operadores booleanos (And, Or ou Not).

Portanto da questão de investigação tiram-se quatro palavras-chave: “Liderança”, “Gestão Escolar”, “Diretor” e “Portugal”, assim a equação booleana utilizada foi: liderança e (Gestão Escolar ou Diretor) e Portugal.

Os critérios adicionais de inclusão foram:

1. Estudos da realidade portuguesa;
2. Estudos em português;
3. Dissertações, teses e artigos científicos;
4. Acesso aberto;
5. Educação;
6. Período de 2006 – 2021
7. Tratarem o tema de gestão, liderança e comunicação como fator de cooperação na liderança;
8. Nos estudos empíricos as conclusões têm que ser reais, consistentes e precisas.

A consulta realizou-se em repositórios nacionais com acesso através da internet, nomeadamente o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e Scielo Portugal. Relativamente a artigos científicos, consultou-se as seguintes revistas de língua portuguesa, a saber: Revista Lusófona de Educação; Revista Portuguesa de Educação; Revista Portuguesa de Investigação Educacional; Investigar em Educação; E-Psi; Centro de investigação e inovação em Educação, sensos-e. O motivo da pesquisa ser limitada a estas

bases deveu-se acima de tudo a estarem disponíveis através da internet, serem de acesso aberto e como só se pretender estudos portugueses.

Esta fase foi a mais complexa, pois esta etapa, de recolha e seleção, é a mais importante para que a validade do trabalho seja superada, houve um período longo de pesquisa e de verificação de pesquisa que decorreu desde janeiro de 2021 até março do mesmo ano, onde existiu diversas afinações para que a pesquisa fosse eficaz. Pois as palavras-chave escolhidas e os termos booleanos escolhidos foram os que permitiram recuperar documentos conhecidos que eram pertinentes para o estudo em causa. Desta forma, foram realizadas algumas pesquisas de simulação até que a mesma fosse refinada.

Os documentos deveriam ser revisões teóricas ou estudos empíricos sobre gestão e liderança educacional em Portugal, isto é, que tratassem de forma principal ou secundária, os tipos, práticas e modos de gestão e liderança escolar, a comunicação utilizada, a importância da comunicação, assim como o funcionamento de órgãos de desempenho de cargos de gestão de topo e/ou intermédia. Após a leitura as publicações foram organizadas por critérios: tipos de liderança, evidências de comunicação, gestão e a liderança/liderança e gestão.

Em seguida fez-se o estudo qualitativo dos dados através da análise de conteúdo, sendo esta realizada através de categorias, as quais permitem verificar semelhanças e distinções dos trabalhos.

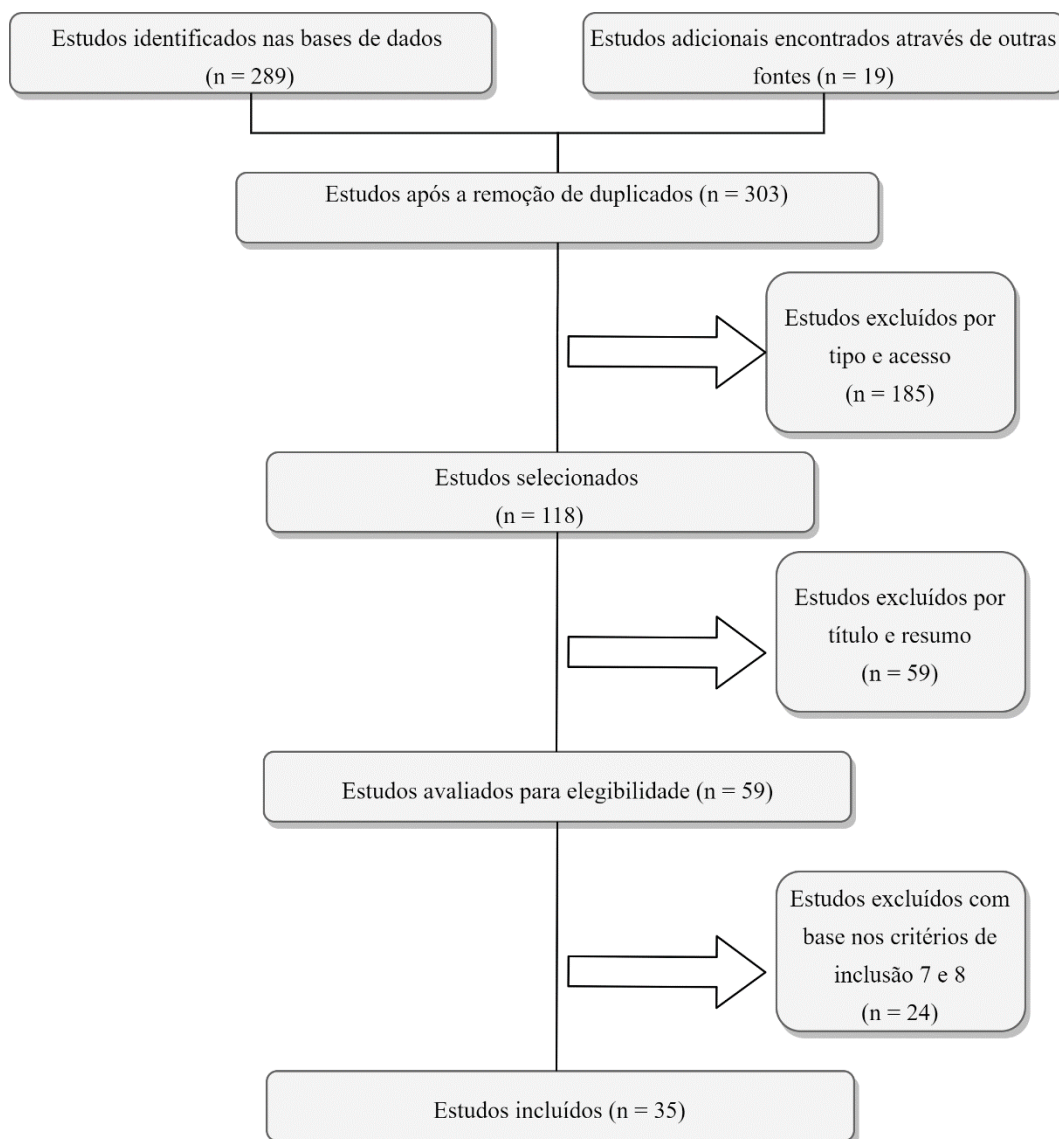
Pesquisa da RCAAP foram obtidos 285 estudos ao ser colocada a equação booleana, depois de ser adicionado os critérios adicionais de dissertação, tese, artigo científico de acesso aberto e educação ficaram 118 documentos.

Em seguida foi realizada a leitura do título e do resumo dos estudos com vista a ser considerado relevante para a pesquisa tendo em conta os seus critérios, mais propriamente os objetivos específicos da investigação, nesta fase foram rejeitados 59 estudos.

Dos 59 documentos que se mantiveram elegíveis, realizando uma análise mais pormenorizada sobre os conteúdos de cada um deles, foi realizada uma leitura analítica dos mesmos tendo em conta os objetivos específicos da investigação restaram somente 22 documentos. Nesta seleção foram tidos em conta os critérios 7 e 8, tratarem o tema de gestão, liderança e comunicação como fator de cooperação na liderança e nos estudos empíricos as conclusões têm que ser reais, consistentes e precisas. No diagrama da figura 3 resume o processo de seleção da revisão.

Figura 3

Diagrama de Seleção de Estudos



Abaixo seguem dois quadros, o primeiro contem as teses e dissertações analisadas e o segundo os artigos científicos.

Quadro 5

Teses e Dissertações incluídos no Estudo

Autor	Título	Ano	Tipo de documento	Instituto do ensino superior
Almeida, Maria Cristina Pereira de	Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível	2013	Dissertação	ISEC Lisboa ¹
Araújo, Filipa Pereira	O processo comunicativo e os estilos de liderança em escolas TEIP e com contrato de autonomia	2015	Dissertação	Universidade Católica
Glazar, Ormi	A liderança escolar: diferentes olhares: Portugal	2013	Dissertação	ULHT ² – Instituto de Educação
Inocêncio, Serafim António Martins	Estilos de liderança dos diretores em escolas Públicas não agrupadas do ensino secundário da região do Alentejo	2013	Tese de Doutoramento	Universidade Aberta
João, Clara Maria Olim	As lideranças no binómio escola-comunidade educativa: estudo de caso numa escola da RAM	2016	Dissertação	Universidade da Madeira
Martins, Luís A. R.	Da colegialidade à unipessoalidade: um estudo de caso acerca dos discursos e das práticas do(a) Diretor(a) de um Agrupamento de Escolas	2019	Dissertação	Universidade do Minho
Matos, Bela Elisabete Ferreira Correia	Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra	2011	Dissertação	Universidade Aberta
Matos, Bela Elisabete Ferreira Correia	Práticas de liderança do(a) diretor(a) de Escolas Públicas da Zona Centro de Portugal	2018	Tese de Doutoramento	Universidade Aberta

¹ Instituto Superior de Educação e Ciências

² Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Monteiro, Olga dos Santos Moura	A liderança e o clima de escola na promoção de práticas pedagógicas supervisivas	2014	Dissertação	UBI ³
Nunes, João Manuel Gonçalves	A relevância da liderança num mega agrupamento de escolas – um estudo de caso.	2015	Dissertação	ESECS ⁴ – Politécnico de Leiria
Pacheco, Florinda Maria Coelho	Liderança, clima e conflitos na escola: um estudo de caso	2016	Tese de Doutoramento	Universidade Aberta
Póvoa, Eugénia	Modelos de interação entre coordenadores de estabelecimento e diretor num agrupamento de escolas: estudo de caso	2017	Dissertação	Universidade Aberta
Silva, Leonor Maria de Sousa Freitas da	Liderança escolar e Autonomia das escolas	2017	Dissertação	Politécnico de Leiria
Silva, Maria Elisabete Abrunhosa da	A ação pedagógica do diretor: o papel do diretor na produção de resultados	2016	Dissertação	Universidade do Minho
Silva, Nuno José Miranda e	Escolas, complexidade e estratégias de liderança e gestão	2017	Dissertação	Universidade Aberta
Sousa, Óscar Conceição	Liderança na escola de hoje competências essenciais à liderança do diretor	2018	Tese de Doutoramento	ULHT ⁵
Supico, Maria Luísa Cardoso Antunes da Cruz	O trabalho do diretor nos agrupamentos de escolas: perceções de um gestor	2013	Dissertação	Universidade de Lisboa
Teles, Cidalina Gregória Abreu	Percursos de liderança(s) nas escolas: entre desafios e limitações...Estudo nas escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico da RAM	2009	Dissertação	Madeira

Fonte: Autora

³ Universidade da Beira Interior

⁴ Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

⁵ Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Quadro 6

Artigos Científicos incluídos no Estudo

Autor	Título	Ano	Revista
Almeida, M. M.; Costa, E.; Pinho, A. S.; Pipa, J.	Atuar na indução de professores: que implicações para os diretores escolares portugueses?	2018	Revista Portuguesa de Educação
Baptista, Inês; Abrantes, Pedro	Poder e liderança nas escolas: um estudo sociológico em contextos desfavorecidos	2015	Lusófona da Educação
Costa, Flora Monteiro; Costa, Jorge Adelino	Gestão e liderança organizacional: uma incursão pelo quotidiano de um director escolar	2007	Revista Portuguesa de Investigação Educacional
Costa, Jorge Adelino; Figueiredo, Sandra; Castanheira, Patrícia	Liderança educacional em Portugal: meta-análise sobre produção científica	2013	Revista Portuguesa de Investigação Educacional
Cunha, Daniela, Costa, Jorge Adelino	Liderança transformacional nas escolas estatais e privadas. Um olhar centrado nas percepções dos professores	2008	Revista Portuguesa de Investigação Educacional
Diogo, Vera; Diogo, Fernando; Teixeira, Inês	Perspetivas de liderança no «sistema concreto de ação» de escolas públicas no distrito do Porto	2020	e-sensos
Ferreira, Elisabete; Lopes, Adélia; Correia, José Alberto	Repensar as lideranças escolares em questões de aprendizagens e equidade.	2015	Lusófona da Educação
Lopes, Adélia Maria Leal; Ferreira, Elisabete Maria Soares	A figura do diretor – (des)continuidades narrativas de líderes e liderados em contexto escolar	2013	Revista Portuguesa de Investigação Educacional
Neves, Lurdes; Coimbra, Joaquim Luís	Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português	2017	E-Psi
Nogueira, A.; Gonçalves, M.; Adelino Costa, J.	A intervenção da inspeção na avaliação externa das Escolas um estudo com base nas percepções de diretores de escolas	2019	Revista Portuguesa de Educação

Quintas, Helena; Gonçalves, José Alberto Mendonça	A liderança das escolas em 3 regiões portuguesas: uma visão a partir da avaliação externa	2012	Revista Portuguesa de Educação
Sá, Virgínio; Silva, Daniela	Relações de poder na gestão escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas	2018	Investigar em Educação
Sanches, Maria de Fátima chorão; Dias, Mariana	Liderança em agrupamentos de intervenção prioritária: Imperativos, contingências e lógicas de acção	2014	Da investigação às Práticas
Torres, Leonor Lima	Liderança singular na escola democrática: ameaças e contradições	2011	Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda
Torres, Leonor Lima	Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa	2013	Revista Lusófona de Educação
Torres, Leonor Lima; Palhares, José A.	Estilos de liderança e escola democrática	2009	Revista Lusófona de Educação
Tumbula, Samuel Helena; Costa, Jorge Adelino	Culturas organizacionais e liderança nas escolas: a direcção por valores em estudo de caso	2010	Revista Portuguesa de Investigação Educacional

Fonte: Autora

III. Resultados

A composição das amostras variou quanto à sua composição, pois, temos casos em que constam somente diretores e outros em que envolvem outros membros da comunidade escolar.

Em termos geográficos temos a maioria das amostras concentrados no norte de Portugal, mas metade dos estudos analisados não refere a localização específica, somente menciona que é em território português.

Quanto aos métodos utilizados para a obtenção de dados, verificou-se que a maioria são estudos de caso, estudos de natureza qualitativa, tal como mostra o quadro abaixo.

Quadro 7

Caraterísticas dos Estudos segundo Aspetos Metodológicos

Natureza do estudo	Número de estudos (%)
Quantitativa (e/ou descritiva)	
• Questionário	19
• Questionário e análise documental	
Qualitativa	
• Entrevista semiestruturada	
• Entrevista	
• Análise de documentos	
• Meta-análise	
• Estudos de caso	
▪ Triangulação	
▪ Pesquisa documental	78
▪ Observação	
▪ Entrevista semiestruturada	
▪ Focus Group	
▪ Questionário	
▪ Entrevistas informais e abertas + semiestruturadas	
▪ Inquéritos	
Misto	3

Fonte: Autora

Dos estudos empíricos selecionados e analisados podemos verificar que a amostras mais frequente é o diretor/diretores, existindo outro tipo de amostras como está registado no quadro 8.

Quadro 8

Tipo de Amostras utilizadas nos Estudos Empíricos selecionados

Tipo de Amostras	Frequência (%)
Diretor	35,7
Professores	17,9
Professores e diretores	3,6
Diretor e coordenadores	7,1
Diretor, professores e outros membros da comunidade educativa	21,4
Diretor, professores, coordenadores	7,1
Presidente do conselho geral, diretor, subdiretor, adjuntos e coordenadores	3,6
Elementos da direção e professores	3,6

Fonte: Autora

Depois de uma leitura atenta às publicações enunciadas anteriormente foi realizada uma divisão segundo critérios, a saber: gestão e relação entre estilos de liderança e gestão, organização, liderança e estilos de liderança, clima nas escolas (influenciado pela liderança e/ou gestão) e comunicação (relacionada com liderança, organização e gestão).

Quadro 9

Critérios e Número de Documentos registados

Critério	Número de documentos mencionados
Gestão e relação entre liderança e gestão	9
Organização	12
Liderança e estilos de liderança	29
Clima nas escolas	8

Fonte: Autora

Em seguida mostram-se as evidências que constam em cada documento para cada um dos critérios definidos. Foi através da análise destas evidências que se chegou à discussão de resultados.

Quadro 10

Evidências para o critério Gestão e relação entre liderança e gestão

Autor (ano)	Evidência
Costa e Costa (2007)	O caminho para a melhoria das escolas está no equilíbrio entre líder e gestor, mas isto só poderá ser possível com mais autonomia, principalmente pedagógica, não só administrativa.
Torres (2013)	O líder assume as funções de gestão e manipulação da cultura. As técnicas de gestão utilizadas são as que facilitam a concretização de resultados.
Diogo et al. (2020)	A gestão dos recursos humanos é um desafio nos dias de hoje, devido á diversidade de formações, personalidades, formas de estar e diversidade etária.
Torres e Palhares (2009)	Os papéis dos gestores escolares arcam novos limites com a tarefa subjacente de diferentes objetivos e valores educacionais. Os gestores educacionais encontram-se sob pressão no que concerne à obtenção de resultados. Estes “por um lado, cabe-lhes preservar os princípios democratizadores inerentes à sua condição de gestores democraticamente eleitos; por outro lado, são coagidos externamente a incorporar um perfil de gestão progressivamente mais tecnocrático ao serviço dos valores da competitividade, da performance, dos resultados.” (p. 97)
Silva (2017)	A liderança não está desassociada da gestão. Existe dificuldade de concentrar ambas as funções numa só pessoa, existindo a partilha e delegação de funções e responsabilidades noutros membros da direção, apesar da legislação e perante a tutela as responsabilidades serão sempre assumidas pelo diretor. Os diretores das escolas públicas sentem-se mais líderes do que gestores e justificam mencionado que a liderança assenta mais nas emoções, nas relações entre os colaboradores.
Batista e Abrantes (2015)	É muito importante o reforço dos mecanismos democráticos na gestão dos agrupamentos, pois assim existe a consolidação das lideranças e das comunidades educativas.
Quintas et al. (2012)	A gestão existente é mais ao nível de processos do que prospetiva e mais reativa do que ativa.
Nunes (2015)	Gestão e liderança devem coincidir. A liderança deverá delinear o destino da organização, fixar a visão, orientar a organização na adaptação ao meio envolvente, ou seja, tracejar o futuro e garantir a evolução da organização. A gestão garante o curto-prazo, controla custos, assegura a sobrevivência da organização, ou seja, assegura que a empresa permanece alerta até lá chegar.
Lopes e Ferreira (2013)	As preocupações dos diretores situam-se entre racionalidades técnicas e burocráticas, fortemente condicionadas pela pressão externa quanto ao cumprimento de normas e à eficácia de resultados, mas enfatizam também preocupações com questões democráticas assentes em pressupostos que valorizam as pessoas e o seu bem-estar pessoal e profissional. Percebe-se, assim, a coexistência do gestor eficaz e do líder democrático cujos modos de agir enfatizam a importância dos valores, dos afetos e das emoções na reconstrução de uma escola mais humana e humanizada.

Fonte: Autora

Quadro 11

Evidências para o critério Organização

Autor (ano)	Evidência
Quintas et al. (2012)	Com vista uma liderança educativa e pedagógica é importante que haja uma visão de futuro/oportunidades da escola. Para isso é preciso definir as áreas de intervenção prioritária, principalmente na promoção de estratégias concertadas de ação que convoquem o empenhamento individual e coletivo dos diferentes atores educativos no sentido do desenvolvimento organizacional da escola.
Costa e Costa (2007)	É necessário que haja a presença do gestor e do líder, para o sucesso da organização escolar, apesar que o tempo dedicado às tarefas de gestão seja claramente superior. Para que se atinjam os objetivos da organização escolar é necessário que exista a interligação do gestor e do líder.
Almeida et al. (2018)	A crise da escola, existente, ao nível pedagógico e organizacional deve-se à interação do ambiente educacional/social e pelas opções políticas que regulam.
Batista e Abrantes (2015)	“dignificando as funções de representantes eleitos e criando novos canais de participação direta dos diversos atores na organização escolar.” (p. 57)
Torres e Palhares (2009)	Situada numa espécie de centro de confluência cultural, a organização escolar é, sem dúvida, um contexto propício ao desenvolvimento de complexas metamorfoses culturais construídas e sedimentadas no tempo e inscritas na memória colectiva da instituição. A imagem de escola como entreposto cultural, um espaço de cruzamento de culturas de proveniências diversas, permite desenvolver um olhar holístico sobre os processos de liderança, perspectivados simultaneamente como extensões e reflexos da cultura organizacional da escola e como relevantes factores de regulação cultural e simbólica. (p. 97)
Pacheco (2015)	Numa organização que promove o aprender a aprender, permite e incentiva a participação esclarecida e colaboração reflexiva de todos os intervenientes no processo educativo.
Silva (2017)	As escolas são organizações hierárquicas, que possuem objetivos comuns a cumprir.
Nunes (2015)	A eficácia organizacional parece depender da ação do líder ou do gestor. Apesar de existir casos que os líderes não são gestores, assim como nem todos os gestores são líderes. A gestão é necessária para o curto prazo e a liderança para o futuro.
Torres (2013)	Modelos racionalistas da organização.
Silva (2016)	As escolas são sistemas adaptativos complexos e as estratégias de gestão e liderança formal devem ser reformuladas em função das exigências destes sistemas.
Martins (2019)	“ matriz organizacional da escola, continua a imperar a atuação do órgão de gestão.” (p. 195) Os dados empíricos mostram que o Conselho Geral está limitado na sua missão, na maior parte das vezes, à mera representação.
Pessoa (2018)	assim, evidências que os Docentes reconhecem através do fortalecimento da cultura de escola, da modificação da estrutura organizacional, da construção de processos colaborativos e da gestão do clima da escola, ou seja, através de uma boa liderança é possível melhorar a aprendizagem ...
Inocência (2013)	A escola é um todo, por isso há que criar uma estrutura organizacional forte com uma liderança eficaz, num quadro de autonomia “construída” e não “decretada”, que organize e coordene o seu funcionamento; que permita estabelecer prioridades; que defina responsabilidades e deveres no cumprimento de regras; que avalie as atuações; que trabalhe com todos e desenvolva relações pessoais de qualidade; que aponte percursos e objetivos ambiciosos, motivando as organizações para o seu cumprimento; que aposte no trabalho partilhado, colaborativo e cooperativo; que construa equipas de trabalho bastante coesas e produtivas; que estabeleça e que mantenha redes de comunicação e articulação entre os atores internos e externos dentro e fora da organização. (p. 414)

Fonte: Autora

Quadro 12

Evidências para o critério Liderança e estilos de liderança

Autor (ano)	Evidência
Abrunhosa da Silva (2016)	As ações do Diretor são limitadas às atribuições do cargo, logo a sua ação está limitada às atribuições legais que lhe foram conferidas pela Administração Central. O Diretor tem que cumprir algumas tarefas que lhe são impostas condicionando em larga medida a sua intervenção enquanto líder pedagógico. Este apresenta-se mais como um líder gestor do que como líder pedagógico.
Costa e Costa (2007)	A liderança transformadora será mais real do que intencional quando se for ao encontro das reais necessidades dos alunos.
Torres (2013)	Transparece um perfil de liderança de tipo gestor, reverencial e recetivo, orientado mais por uma lógica de prestação de contas (ao estado e ao mercado) do que por princípios de desenvolvimento da cidadania democrática. (p. 71)
Matos (2017)	“Permitir que os outros ajam” é praticada por um maior número de Diretores/as das Escolas públicas da Zona Centro do nosso país, seguindo-se a prática “Encorajar a vontade”. Por outro lado, “Inspirar uma visão conjunta” é a prática liderança que apresenta resultados mais baixos.
Pessoa (2018)	... através de uma boa liderança é possível melhorar a aprendizagem e o ensino. Todavia, os Diretores ainda estão muito aquém do desejado nas suas práticas diárias, pois demonstram que somente às vezes têm em linha de conta as competências que constituem cada uma das dimensões propostas. (p. 233)
Costa et al. (2013)	Destacam-se os modelos formal e colegial de liderança e, dentro deste último, a liderança transformacional. Mas é preciso salientar que a liderança transformacional se situa mais ao nível do desejo do que da análise da efetiva realidade das organizações educativas portuguesas. O que nos mostra as investigações internacionais é que a liderança transformacional leva a melhorias na escola. Outro aspeto a ter em conta é que as práticas de liderança “eficazes” oscilam entre as diferentes situações: “os valores, as normas e os comportamentos considerados apropriados são construídos sócio-histórico-culturalmente e estes, por sua vez, moldam o significado, a expressão e a interpretação das práticas de liderança.” (p. 102) “os mesmos comportamentos de liderança podem ser interpretados de modo diferente em função da cultura” (p. 102) Não existe melhor tipo de liderança, já que o mesmo tipo de liderança poderá não ser eficaz em qualquer situação e conjunturas.
Ferreira et al. (2015)	A liderança vertical privilegia a participação e o diálogo, com vista à discussão e à construção mais alargada de consensos e dissensos, contribuindo, deste modo, para uma realidade organizacional com práticas de liderança que seriam mais justas e não ajustadas às pessoas e aos respetivos contextos, levando a uma melhoria significativa dos resultados. O condicionamento democrático é real e os riscos devem ser conhecidos e acautelados.
Quintas e Gonçalves (2012)	Em termos globais, o modelo de liderança das escolas portuguesas tem de ser perspetivado por referência aos normativos legais em vigor, os quais, contrariando uma visão tradicional centralista de governo das escolas, preveem uma partilha de visão e objetivos, de circulação efetiva da informação, de responsabilidades e de processos de tomada de decisão. (p. 108) “chama de “gestão partilhada”, que é exercida, em concreto, a três níveis: Conselho Executivo/Diretor; Assembleia de Escola/Conselho Geral; e lideranças intermédias.” (p. 109) A participação do Conselho Geral é reduzida. “De acordo com o conteúdo dos relatórios analisados, a ação deste órgão, apesar de ser a verdadeira estrutura de cúpula e de regulação do funcionamento de uma organização educativa, é pouco expressiva.” (p. 109) As lideranças intermédias, aparecem de forma pouco afirmativa. A forma incipiente como os processos de tomada de decisão são referidos nos relatórios analisados denuncia alguma desvalorização que lhe poderá ser dada, sobretudo na capacidade de afirmação individual de cada um dos órgãos de gestão da organização escolar no âmbito das competências que lhes estão atribuídas. (p. 110)
Almeida et al. (2018)	Os diretores afirmam sentir maior dificuldade no que respeita à implementação de dispositivos de observação/supervisão da prática letiva. Os diretores mencionam dificuldades ao nível de processos de liderança tais como motivação e envolvimento, nas relações com o grupo e organização.

	Os diretores parecem estar concentrados em desenvolver processos de liderança situada, que obriguem a um conhecimento do projeto de escola, comprometendo-se com a identidade (única) da escola que dirigem (bem visível na questão da missão e dos objetivos da escola). (p. 208)
Tumbula e Costa (2010)	<p>“daqueles que desempenham cargos de liderança é um aspecto considerado essencial nesse processo de desenvolvimento de uma escola através de valores.” (p. 200)</p> <p>valores a ter em conta no funcionamento da escola e no desenvolvimento da ação educativa, sendo vasta a lista dos valores aí impressos: a universalidade; a solidariedade; a justiça; a colaboração; o pluralismo democrático; o respeito pelas convicções, ideários e opções de cada um; o academismo; a interdisciplinaridade, entre outros. (p. 200)</p> <p>A diretora da escola é vista como uma figura importante, uma vez que é a incentivadora da afirmação dos valores.</p> <p>Temos aqui o perfil humanista e dialogante, incentivo ao trabalho em equipa, a abertura e recetividade que manifesta em relação a toda comunidade educativa, traduzida na “lógica de porta aberta”.</p> <p>No que concerne à negociação tácita existe uma ambiguidade, pois existe uma lei que tem que ser cumprida, e que leva a alguma discórdia por parte de alguns membros.</p> <p>“Direcção Por Valores não é um dispositivo de uso fácil, em particular, por causa do excesso de legislação regulamentadora do sistema educativo português em geral e da escola em particular.” (p. 201)</p>
Cunha e Costa (2008)	<p>“constatámos que a liderança transformacional está presente nas nossas escolas em igual medida que a liderança transaccional” (p. 25)</p> <p>Existem dois tipos de liderança a dominar o transaccional e o transformacional.</p>
Costa e Costa (2007)	<p>“Relativamente ao tipo de liderança praticado, cremos que o exercício da liderança nas escolas se situa mais perto da liderança transaccional” (p. 124).</p> <p>A margem de autonomia que existe não permitiria falar duma liderança transformacional, que o próprio director reconhece quando nos diz que a liderança nas escolas é “uma liderança muito condicionada”. E é condicionada por razões que ele também apresenta quando falamos em limitações no desempenho deste cargo: “o tempo perdido em burocracias; a distância das diversas escolas relativamente à sede do agrupamento; a dificuldade de comunicação; o não poder escolher os profissionais com quem trabalha; a mobilidade dos docentes; a oposição de alguns elementos; a falta de vocação de outros e naturalmente a falta de autonomia. (p. 124)</p>
Batista e Abrantes (2015)	<p>A diretora em funções quer alterar o tipo de liderança vivido na escola pelo seu antecessor, que era autocrática, existindo agora um trabalho em equipa, o envolvimento dos professores mais jovens, as lideranças intermédias e a abertura ao meio.</p> <p>O papel da diretora na orientação pedagógica é residual, sendo pouco reconhecido pelos restantes docentes.</p> <p>Na liderança da diretora existe a dificuldade de colocar no campo a visão integradora para o território e mobilizar outros docentes para as sumirem lideranças intermédias.</p> <p>Existe dificuldades na consolidação de “lideranças partilhadas”, isto deve-se à concentração, personalização e burocratização do poder legal-formal na figura do diretor.</p> <p>Dada a escassa operacionalidade e capacidade representativa do conselho geral, reduzido a uma função ritual de simulacro da democracia (ou dos conselhos de administração de empresas), os poderes disseminados na comunidade educativa exercem-se frequentemente como resistência, não estando alinhados com o organograma, nem com a estratégia oficial do agrupamento. (p. 56)</p>
Lopes Ferreira (2013)	<p>A grande maioria dos professores parece identificar-se com as práticas de liderança existentes nas suas escolas.</p> <p>Percebe-se que em cada escola/agrupamento, a liderança que se exerce é diferente, não só dentro de cada escola mas também quando se comparam as narrativas dos diretores e dos professores das diferentes escolas, pelo que se reforça a ideia de que não se pode falar de liderança mas sim de lideranças, no plural, porque das narrativas dos diferentes atores emergem diferentes sentido(s) e significado(s) de liderança. (p. 151)</p> <p>Apesar de diferentes perspetivas de poder e de relações assimétricas, dentro e fora do contexto organizacional, não se impõem lógicas reprodutoras, havendo, pelo menos ao nível dos discursos, espaços de discussão, de negociação e de mediação.</p> <p>Temos em contexto escolar vários significados de liderança.</p>
Torres (2013)	É necessária uma liderança forte que se responsabilize pela implementação eficaz do projeto educativo que se pretende partilhado. O significado de partilha é visto como uma gestão de

	<p>afetos do que de um processo resultante da participação democrática dos atores nas suas esferas significativas de ação.</p> <p>O que é valorizado pelas Equipas de Avaliação é o perfil de desempenho da escola ao nível dos resultados, dependendo estes da eficiência com que os atores operacionalizem.</p>
Diogo et al. (2020)	<p>Nesta procura de equilíbrio entre vontades diversas, destaca-se a importância de o gestor não se deixar guiar pelos interesses pessoais dos vários membros, mantendo o seu foco nos objetivos e na estratégia da escola, o que revela a procura de um estilo de liderança transformacional, que se opõe ao estilo transaccional (Baptista & Abrantes, 2015). (p. 46)</p> <p>A maioria dos entrevistados defende a superação de visões unipessoais de liderança, vigentes no atual modelo de gestão, destacando a capacidade do poder ser partilhado por um conjunto alargado de agentes, como coordenadores pedagógicos, coordenadores de departamento, encarregados de educação e entidades locais, tendo assim uma liderança distribuída.</p> <p>À semelhança das vozes auscultadas noutras investigações, há uma defesa alargada de uma liderança democrática e humanista.</p>
Sá e Silva (2018)	<p>Os nossos inquiridos não ignoram os riscos potenciais de uma concentração de poderes no diretor, e até reconhecem que viveram alguns momentos de incerteza e apreensão, contudo parecem acreditar que, mais do que os normativos, são as pessoas que fazem a diferença. O forte carisma da diretora, a sua disponibilidade para o diálogo, a sua aposta numa narrativa isomórfica com os valores democráticos, o seu “jogo de cintura” e a sua hábil utilização dos espaços de negociação informal, sobretudo concertando estratégias com a presidente do Conselho Geral, granjearam-lhe um inquestionável capital de prestígio e de reconhecimento profissional, com evidentes reflexos na sua liderança consensual. (p. 117)</p>
Sanches e Dias (2014)	<p>“investigação em escolas com programas de melhoria mostra não existir um estilo único de liderança, mais facilitador das mudanças do que outros.” (p. 37)</p>
Teles (2009)	<p>Os resultados da investigação apontam que as percepções quer dos directores, quer dos professores e educadores indicam o estilo de liderança transformacional como o mais frequentemente utilizado pelos directores de escola, apresentando, contudo, uma proximidade com o estilo de liderança transaccional. (p. 138)</p> <p>As opiniões dos directores e dos professores/educadores são convergentes no que concerne ao estilo de liderança nas escolas.</p> <p>“Leva-nos a salientar que existem vários tipos de liderança que possuem características próprias e produzem efeitos diferentes.” (p. 138)</p>
João (2016)	<p>Os resultados da pesquisa indicaram que o estilo de liderança mais observado foi o estilo transformacional.</p> <p>Na sua prática, os líderes conhecem bem as realidades sociais da escola, desenvolvem diversos projetos em conjunto com a comunidade, valorizam os recursos existentes na comunidade, são acessíveis e abertos ao diálogo, mobilizam os colaboradores para causas e processos coletivos, partilham os sucessos com a equipa, estabelecem relações de confiança com a comunidade educativa e incentivam a participação na tomada de decisões. (p. 129)</p> <p>A liderança transformacional torna-se, portanto, uma dimensão essencial, tanto para a escola como também para a comunidade local, na qual desenvolve as suas ações. Constatamos que os comportamentos transformacionais dos presidentes influenciam a forma como a escola interage com a comunidade educativa. (p. 130)</p>
Araújo (2015)	<p>Após entrevistar 25 professores das três escolas, foi possível inferir que a liderança da escola A é tendencialmente percebida como autocrática; a liderança da escola B produziu discursos de sinal contrário, uns no sentido da autocracia, outros no da democracia; a liderança da escola C, finalmente, é tendencialmente percebida como democrática, na qual todos os atores envolvidos no processo educativo são auscultados, e têm voz, pois todos os entrevistados foram unânimes em considerar que a gestão da escola é participada por todos. Nesta escola, os resultados escolares são considerados muito bons, o que se deve, segundo os entrevistados, ao modelo de gestão da escola e ao facto de ser um corpo docente muito jovem. (p. 100)</p>
Glazar (2013)	<p>Quanto aos estilos de líder que foram identificados no decorrer dos estudos face às entrevistas, conclui-se que o processo de identificação fica a cargo das situações predeterminadas em cada contexto escolar, ora autoritário, ora autocrático, ora situacional. Porém muitas das vezes o estilo adotado pela liderança não é apropriado, ao ver dos atores, o que poderá ter resultados comprometedores para os que mais necessitam da escola “os alunos”. (p. 101)</p>
Supico (2013)	<p>Uma liderança distributiva, transformacional e transaccional é o estilo escolhido por esta Diretora que pretende distribuir equitativamente o trabalho e promover o reconhecimento do mérito, que delega nos colegas da Direção e nas chefias intermédias a execução dos planos</p>

	traçados conjuntamente e que está disposta a encontrar pontos de interesse comum com a sua comunidade para poder gerar e gerir sinergias que sejam profícuas para todos. (p. 51)
Almeida (2012)	O estilo de liderança transformacional está associado a maior satisfação com o líder em comparação com o estilo transacional. Foi possível identificar os estilos de liderança dominantes, concluindo-se que a média do estilo transacional é superior na amostra em análise comparativamente à liderança transformacional. Contudo, quando estudada a sua relação com a satisfação com o líder, os resultados sugerem que essa relação é estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e não na transacional.
Pessoa (2018)	Defende a partilha das responsabilidades de liderança com todos os membros da direção da escola e o envolvimento de todos os docentes nos processos de tomada de decisão. Importa ainda referir que os Docentes admitem a necessidade de o Diretor escolar desenvolver uma liderança distribuída, estruturar a organização para facilitar a colaboração, assegurando que, a escola, as pessoas e os recursos sejam geridos de forma a garantir um ambiente seguro e saudável para a aprendizagem.
Póvoa (2016)	Quatro dos coordenadores apresentam características de líderes transformacionais e um coordenador apresenta características de um líder transacional – assume o seu papel como agente de uma liderança hierarquicamente superior e age principalmente sobre os acontecimentos.
Inocência (2013)	Os diretores do estudo, tendo em conta as perspetivas dos docentes e não docentes é uma liderança transformacional, aberta à participação, consultiva, colaborativa, partilhada, aberta à inovação e com uma grande visão de futuro, isto é, partem do princípio de que é um estilo de liderança mais democrático. Este tipo de liderança proporciona aos docentes e não docentes, uma maior satisfação e motivação e um aumento de produtividade, que, por sua vez, facilita os processos de motivação e empenho como processo contínuo que requer energia e criatividade.

Fonte: Autora

Quadro 13

Evidências para o critério Clima nas escolas

Autor (ano)	Evidência
Neves e Coimbra (2017)	Verificaram relações positivas entre diversos tipos de liderança e/ou práticas de liderança com o comprometimento organizacional e para o comprometimento afetivo do professor com a escola. As lideranças têm a responsabilidade de promover climas organizacionais que procurem a satisfação das necessidades de autonomia e de relacionamento dos professores, já que este procedimento leva ao aumento da motivação intrínseca, a promover uma plena internalização da motivação extrínseca e o comprometimento afetivo com a escola. Para o exercício da liderança ética e para que os professores percecionem a liderança ética é fundamental que o diretor crie reuniões com os professores em que seja possível a atribuição do feedback do desempenho, discutir as preocupações e planeie o futuro. O diretor que assume a liderança terá de dedicar parte do seu tempo e esforço no apoio das coordenações de professores (lideranças intermédias) para que, a longo prazo, seja possível o exercício das lideranças partilhadas e compartilhar, cada vez mais, o peso da liderança ética. (p. 17) Se a motivação dos professores e o seu comprometimento se refletir na melhoria da aprendizagem dos alunos como resultado da liderança do diretor, então o líder já obterá resultados da sua boa liderança. Foca-se também a relevância das relações humanas e a construção de clima escolar harmonioso como variável-chave para o sucesso da escola como organização que só pode ser conseguida por uma gestão humanista, atenta às dinâmicas relacionais e promotora de valores comuns.
Pacheco (2015)	Acima de tudo porque as práticas de liderança condicionam a gestão de conflitos e, conseqüentemente, o perfil do clima da organização!!! e provocam o surgimento de uma

	resposta à primeira delas: O líder tem o papel principal na definição do clima da sua organização! (p. 406) O clima organizacional de uma escola influencia e é influenciado especialmente pela liderança e pelo tipo de relacionamento interpessoal que aí se observa. (p. 407)
Matos (2011)	Ele deve ser um grande visionário para assumir uma missão que inspire o grupo. Deve ter coragem para arriscar e ser capaz de criar um ambiente favorável. O verdadeiro líder tem sensibilidade para fazer sábio uso do poder nas tomadas de decisão (e a todo instante ela é necessária). O líder deve ser corajoso (não herói) e o primeiro a assumir compromissos. (p. 124)
Araújo (2015)	Na maioria das escolas analisadas constata-se que existe um bom relacionamento entre as lideranças intermédias e a Direção, ou seja, os coordenadores e os diretores entrevistados são “juizes em causa própria”. No entanto, na escola A, uma das coordenadoras referiu que a nova Direção da escola tem regredido em termos de democraticidade e da cooperação entre os colegas. Um outro coordenador também considerou que a democraticidade tem diminuído na sua escola e que o processo de tomada de decisão não é partilhado. Um terceiro coordenador disse que a democraticidade da escola tem-se alterado, ao longo dos últimos anos, existindo um excesso de trabalho, tarefas “impostas” aos professores, diminuindo, assim, a qualidade do trabalho. (p. 101)
Silva (2017)	Apesar de o clima de escola não ser alvo de nenhuma questão direta, inferimos, a partir da análise das respostas dos entrevistados, que há a preocupação de investir na promoção de um bom clima de escola. (p. 79) O clima é um condicionante do rendimento académico, as atitudes, a satisfação, a participação.
Pessoa (2018)	Os diretores são da opinião que o seu comportamento enquanto líder tem que estar centrado nas relações interpessoais e nas tarefas associadas a essas relações.
Diogo et al. (2020)	As diversidades potenciam conflitos.
Ferreira et al. (2015)	Esta pluralidade de perspetivas reforça a ideia das lideranças dos/das directores/as, sendo que a singularidade das mesmas decorre da existência de uma relação de proximidade entre todos os intervenientes no processo educativo, a fim de evitar barreiras hierárquicas, conseguindo promover um bom relacionamento interpessoal, com determinação e espírito democrático, o qual só será possível, através do diálogo e do respeito por pontos de vista diferentes, a par da disponibilidade para atender e cuidar das solicitações da comunidade educativa, o que exige, entre outros aspetos, a capacidade de comunicar e de se colocar no lugar e na formação dos direitos do outro. (p. 69)

Fonte: Autora

Quadro 14

Evidências para o critério Comunicação

Autor (ano)	Evidência
Ferreira et al. (2015)	a liderança escolar é um processo que se (re)constrói na comunicação e na relação com o outro, de forma crítica, interpelativa, dialógica e em função de um determinado espaço, tempo e lugar, não havendo, por isso, formas adequadas para liderar. (p. 70)
Araújo (2015)	No que respeita à subdimensão “qualidades da comunicação”, os professores declaram que existe ruído na comunicação após as reuniões do Conselho Pedagógico, pelo que seria importante elaborar uma minuta desta reunião e afixar num placar da escola, bem como enviar por e-mail. (p. 97) Relativamente à subdimensão “participação e tomada de decisão”, todos os professores afirmam que as pessoas sem cargos de liderança não intervêm no processo de tomada de decisão, muito embora o seu contributo pudesse ser muito útil, uma vez que são pessoas jovens, com “sangue novo”. De acordo com os entrevistados, a maioria das decisões são tomadas pelo Conselho Pedagógico. Os professores, em departamento, apenas se limitam a aprovar o que já foi decidido. (p. 97) Assim, pela análise dos discursos dos professores entrevistados, constata-se que a maioria das decisões são tomadas de cima para baixo, pelos órgãos diretivos, ou seja, os professores não votam, não decidem. A comunicação é vertical e descendente. Assim, segundo a perspetiva dos

	<p>professores entrevistados, pode dizer-se que nesta escola a liderança parece ser tendencialmente autocrática. (p. 97)</p> <p>No que diz respeito à subdimensão “qualidades da comunicação”, todos os professores entrevistados referem que o fluxo de comunicação é muito bom, processando-se de forma vertical, descendente e ascendente, e horizontal. Dizem também que a comunicação se processa muito através de conversas informais e formais, através das reuniões. (p. 99)</p> <p>“conclui-se que, nas escolas onde há uma gestão democrática, existem bons resultados ao nível da dimensão “comunicação/fluxos de informação na organização”.” (p. 103)</p> <p>Em contrapartida, nas escolas onde existe uma liderança mais autoritária, a comunicação não flui da melhor forma, ou seja, a partilha de estratégias e de materiais pedagógicos raramente existe; as TIC são descuradas; a comunicação não se processa da melhor forma e, no processo de tomada de decisão, a maioria dos professores não são auscultados. (p. 103)</p>
Silva (2017)	Todos os diretores consideram que a cooperação e o diálogo são conceitos nucleares nas suas instituições.
Matos (2011)	Deve ser um pensador, que comunique com eficiência. (p. 124)
Pessoa (2018)	“promover uma comunicação eficaz entre todos os seus membros.” (p. 232)

Fonte: Autora

IV. Análise e Discussão e Resultados

Gestão e relação entre liderança e gestão

Nas conclusões de Costa e Costa (2007), Nunes (2015) e Silva (2017) temos a referência a que a liderança não pode estar afastada da gestão tal como Day (2003) citava que tinha que existir equilíbrio, indo Costa e Costa (2007) mais além mencionando que deveria existir um equilíbrio entre estas duas funções, já Dullewicz e Higgs (2003) identificavam nas suas competências de liderança as qualificações de gestão. Nestas qualificações de gestão está presente a competência de gestão de recursos humanos (Dillewicz & Higgs, 2003) e podemos verificar que esta competência é mencionada como um desafio para as lideranças (Diogo et al., 2020).

Nunes (2015) refere que a liderança deverá delinear o destino da organização, fixar a visão, orientar a organização na adaptação do meio envolvente, ou seja, tracejar o futuro e garantir a evolução da organização, dimensões estas que podemos ver referenciadas nas dimensões da liderança de sucesso de Leithwood e Louis (2011), mais propriamente a definição de valores, visão, direção e contruir confiança. A gestão assegurará a sobrevivência da organização (Nunes, 2015) indo ao encontro das palavras de Day (2003) que refere gestão como coordenação.

O termo democrático é visualizado em Batista e Abrantes (2015) e Lopes e Ferreira (2013), para estes autores a gestão democrática é importante na realidade das escolas, mas para esta existir é imprescindível a participação tal como alude Santos Filho (1998), Bondignon e Gracindo (2000) e Burack e Flack (2011) e autonomia.

Quintas et al. (2012) expõem que a gestão existente é mais reativa do que ativa o que nos leva ao encontro de Vasconcelhos (2009), o qual narra que o perigo do diretor se prender à tarefa de fazer funcionar a escola não levando a sua tarefa no sentido mais profundo de gestão.

Ao observarmos a realidade das escolas públicas em Portugal, podemos concluir que estas são pressionadas para atingir resultados, e como menciona na Torres e Palhares (2009) os diretores são “submetidos a múltiplos mecanismos de controlo, inspeção e avaliação” (p. 97) e desta forma estes

escolares encontram-se no centro de uma verdadeira encruzilhada: por um lado, cabe-lhes preservar os princípios democratizadores inerentes à sua condição de gestores democraticamente eleitos; por outro lado, são coagidos externamente a incorporar um perfil de gestão progressivamente mais tecnocrático ao serviço dos valores da competitividade, da performance, dos resultados. (p. 97).

A gestão mencionada é mais ao nível processual e mais reativa, constatando-se que para a melhoria das escolas em necessário existir um equilíbrio entre o líder e o gestor. O líder assume as funções de gestão e deve intervir no desenvolvimento da cultura, pois deverá garantir a participação coletiva no só sentido com missão e visão da Escola. O tipo de liderança muito referenciado é do tipo gestor, o diretor ocupa mais o seu tempo com tarefas de gestão do que com tarefas de liderança.

Apesar de estar mencionado a dificuldade de concentração das funções de líder e gestor, o que se visualiza é que o diretor assume ambas as funções, existindo algumas exceções, em que este partilha/delega algumas funções com elementos a direção, mas para todos os efeitos a responsabilidade é sempre do diretor, isto perante a tutela.

Para finalizar, a gestão e a liderança têm que andar sempre de mãos dadas, devendo-se construir uma escola mais humanizada onde o gestor deverá ser eficaz e o líder democrático. Como mencionam Silva et al. (2021) o modelo de gestão democrática é o que leva à concretização de resultados, mas esta é colocada em causa com o Decreto-Lei n.º 75/2008, pois o diretor será sempre o alvo de todas as decisões, pois nele foram concentrados poderes e este será a “cara” de toda a organização escolar.

Como menciona Lima (2021)

O novo “modelo de gestão”, como é geralmente designado, e que nem por uma vez se refere à categoria constitucional “gestão democrática” - implicitamente associada a uma gestão ineficaz e incapaz de garantir “lideranças fortes” - antes evidencia uma certa impregnação empresarial, criticando a colegialidade como tecnicamente irracional e pouco responsável. Um líder, um projeto, uma equipa da confiança do líder, mesmo que amplamente subordinados às políticas e às regras do centro, são apresentados como racionalmente superiores à colegialidade democrática. Como se fosse líder quem quer, por ocupar cargo formal e com respaldo legislativo. (p. 3)

Na identificação de qualificações que influenciam diretamente a liderança, por parte de Dullewicz e Higgs (2003), temos as qualificações de gestão, mas existem mais duas qualificações a intelectual e as emocionais que têm que fazer parte das competências do líder, não se centrando apenas na gestão.

A Escola organização

Nas referências mencionadas nas evidências deste critério (Quadro 11) é notório que se retrata a escola como uma organização com uma história, uma política e uma cultura própria (Lima, 1998b), nas palavras de Torres e Palhares (2009) temos

A imagem de escola como entreposto cultural, um espaço de cruzamento de culturas de proveniências diversas, permite desenvolver um olhar holístico sobre os processos de liderança, perspectivados simultaneamente como extensões e reflexos da cultura organizacional da escola e como relevantes factores de regulação cultural e simbólica. (p. 97).

Para Costa e Costa (2007), Quintas et al. (2012), Inocêncio (2013), Nunes (2015) e Silva (2016) vão ao encontro do mesmo parecer que é necessário existir dois planos, o plano de ação e o plano de orientação para a ação, pois é necessário definir estratégias concertadas, com objetivos bem definidos, para que os atores possam colocar em prática (Lima, 1998b).

As escolas são organizações hierárquicas, que possuem objetivos comuns a cumprir (Silva, 2017), isto leva-nos à hiperburocratização de Lima (2011b), pois os resultados são mensurados, as lideranças individuais, assim como à racionalidade técnica.

É fundamental a presença do gestor líder para o sucesso da organização escolar, existindo, em geral, o reforço que as tarefas de gestão ocupam a maior parte do tempo.

“A eficácia organizacional parece depender da ação do líder ou do gestor.” (Nunes, 2015, p. 68) Acrescentamos a esta citação, que estes devem estar presentes simultaneamente, a liderança com o papel de delinear o caminho da organização, de fixar a visão e adaptar a organização ao meio envolvente, a gestão será útil no controlo de custos, certificar a qualidade da organização.

Como menciona Silva (2017) “as escolas são organizações hierárquicas, com objetivos comuns a cumprir” (p. 81), sendo estes sistemas complexos, mas adaptativos e desta forma as estratégias de gestão e de liderança devem ser reformuladas e adaptadas tendo em conta as exigências destes sistemas.

Podemos perceber que existem escolas “vivas, criativas e dinâmicas” (Silva, 2016, p. 113), só que se verifica que as escolas se adaptaram mais ao controlo do que ao contexto, pois existe mais o foco na organização e funcionamento através de normas. Como menciona Lima (1998b) temos uma análise organizacional da escola onde se destacam os aspetos burocrático e racional, onde os atores são meros executores das orientações dos documentos estruturantes da escola.

O conselho geral, diretor e lideranças intermédias podem ser considerados como três níveis de tomada de decisões, e o que se nota é que a participação do conselho geral é reduzida, assim como das lideranças intermédias, sendo esta área uma das desencadeadas como áreas de intervenção prioritária. Apesar de alguns estudos mencionarem a liderança partilhada como mais estável, ainda existe alguma relutância de os coordenadores serem vistos como líderes intermédios. Lima (2021) diz

Em respeito pelos princípios constitucionais, manteve-se um órgão colegial que foi definido como de “direção estratégica”; um “órgão colegial de direção” designado conselho geral que, por sua vez, elege, fiscaliza e pode destituir o diretor. Contudo, as competências, os recursos, a centralidade atribuída ao diretor e, finalmente, a manutenção de uma administração centralizada dificilmente poderiam resultar num conselho geral como órgão de direção estratégica das escolas. (p. 3)

Para concluir, a liderança que se encontra está presa a modelos racionalistas da organização, pois temos uma hiperburocratização educacional (Lima, 2011) e deveríamos ter espaços de negociação, discussão e mediação.

Liderança e Estilos de Liderança

Na opinião de Costa et al. (2013) “não há um melhor estilo de liderança e que o mesmo tipo de liderança pode não ser eficaz em todas as situações e contextos, existindo um conjunto de variáveis mediadoras e moderadoras que podem influenciar o resultado final” (p. 102), isto é, tendo em conta a situação e os indivíduos envolvidos, as práticas e os comportamentos são adequados, podendo um mesmo diretor tomar características de modelos de liderança diferentes em circunstâncias díspares. Podemos ir mais longe, até por alguns relatos, o significado de liderança e a forma de atuação que leva às classificações de liderança é diferente, por isso

deveremos ter sempre presentes lideranças no plural. Com tudo o que foi analisado nos documentos e indo ao encontro da opinião de Lopes e Ferreira (2013), verifica-se que o conceito de liderança não é uniforme, por isso não é de estranhar que tenhamos o número de 220 definições mencionado por Nye (2009). Chegamos mesmo a visualizar que temos que falar em lideranças no plural e não somente em liderança (Lopes & Ferreira, 2013).

Para Ferreira et al. (2015) a liderança vertical privilegia a participação e o diálogo levando a uma melhoria dos resultados, tendo já sido referenciado por Sá e Silva (2018).

Pessoa (2018) cita a liderança distribuída como uma garantia de um ambiente seguro e saudável de aprendizagem, já Diogo et al. (2020) defendem a liderança democrática e humanista, onde se verifica uma liderança distribuída. A liderança a privilegiar será aquela que eleva o diálogo e a participação, com vista a discussão e a construção de acordos amplificados. A gestão partilhada é vista como a melhor atuação, assim teremos lideranças múltiplas, já que há a divisão de responsabilidades e de processos de decisão. A liderança necessita mais de modelos de participação na horizontal, tendo o líder o papel orientador de boas práticas, de apoio e de motivação, em que o plano estratégico tem que ser delineado por todos os envolvidos no processo educativo, que vão de encontro às categorias definidas por Leithwood e Louis (2011) que levam a uma liderança de sucesso. É importante que exista a partilha na exceção do projeto educativo, para que este possa ser implementado, com responsabilidade, por todos os intervenientes, tal como o envolvimento dos diretores ao nível da liderança pedagógica seja mais significativo.

Observa-se que o conceito de partilha, por vezes, está associado à gestão de afetos e não há participação democrática (Torres, 2013).

Ao nível dos estilos de liderança estes foram diversificados, a saber: autocrático, autoritário, democrático, situacional, participativo e dialogante, democrático e partilhado, transacional e transformacional, como podemos constatar no quadro 15.

Quadro 15

Estilos de liderança identificados nos estudos, tipo de estudo e a sua amostra.

Autor (ano)	Estilo de liderança identificado	Tipo de estudo	Amostra
João (2016)	Transformacional	Misto	Elementos do conselho executivo, pedagógico, da comunidade educativa e diretores de turma.
Póvoa (2016)	Transformacional	Qualitativo	Coordenadores e Diretor
Araújo (2015)	Autocrático Autocrático e democrático Democrático	Qualitativo	Diretores, professores e coordenadores.
Batista e Abrantes (2015)	Lideranças partilhadas	Qualitativo	2 Agrupamentos de Escolas
Costa et al. (2013)	Modelos Formal e colegial, sendo a liderança transformacional um desejo e não uma realidade	Qualitativo	Análise de 145 documentos
Glazar (2013)	Autoritário, autocrático, situacional	Qualitativo	Diretor, vereador, 3 professores e 3 pais
Inocêncio (2013)	Transformacional	Misto	Diretores, professores, pessoal não docente
Supico (2013)	Distributiva, transformacional e transaccional	Qualitativa	1 diretora
Almeida (2012)	Transaccional é dominante	Quantitativa	142 professores de 5 escolas
Tumbula e Costa (2010)	Direção por valores	Qualitativo	Diretor
Teles (2009)	Estilo de liderança transformacional com proximidade ao transaccional	Qualitativa	Diretores, educadores e professores do primeiro ciclo.
Cunha e Costa (2008)	Liderança transformacional em igualdade com a transaccional	Quantitativo	Professores
Costa e Costa (2007)	Situa-se mais próximo do transaccional	Qualitativo	Diretor (um agrupamento de escolas)

Fonte: Autora

O último transformacional foi o que mais sobressaiu, sendo o mais referenciado para caraterizar a liderança dos diretores de Escolas Públicas em Portugal, que no estudo qualitativo de Teles (2009), refere que a transformacional domina, mas o estilo tem uma proximidade ao transaccional, já no de Almeida (2012) verificamos que sobressai o transaccional (estudo quantitativo), e nas investigações de João (2016), estudo misto, e Inocêncio (2013), qualitativo, temos o estilo transformacional dominante. Nos artigos analisados visualizamos duas opiniões,

uma que os estilos predominantes são o transformacional e o transacional, estudo quantitativo, (Cunha & Costa, 2008) e o estilo existente está mais próximo do transacional, estudo qualitativo (Costa & Costa, 2007). Estas diferenças de qualificações não podem ser justificadas pela escolha de diferentes abordagens, pois temos em estudos quantitativos e qualitativos conclusões diferentes. Observando as amostras destes estudos, verificamos a existências de amostras diversificadas que também não nos levam a concluir que exista uma relação entre as conclusões e as amostras dos estudos.

Costa et al. (2013) refere e muito bem, que a liderança transformacional é a que se deseja, mas a realidade não é essa. A margem de autonomia que temos nas escolas não permite que exista essa realidade, ainda para acrescentar “as eleições são limitadas ao mínimo, reduzidos e minorizados os órgãos colegiais, favorecendo-se a “hierarquização no exercício de cargos de gestão” (como estabelece, em reforço, o Decreto-Lei n.º 137/2012). (Lima, 2021, p. 3). Abrunhosa da Silva (2016) refere que as ações do diretor são limitadas, tendo em conta as atribuições legais, apontando como estilo de liderança o estilo gestor, tal como Torres (2013), já que a liderança pedagógica fica aquém do esperado aplicando-se mais em tarefas administrativas que lhe são impostas. Batista e Abrantes (2015) menciona o papel do líder na orientação pedagógica é residual, existindo dificuldade de colocar em campo uma visão integradora, assim como dificuldade na consolidação de “lideranças partilhadas” devido à concentração de poder na figura do diretor. Ainda se constata que os diretores estão longe do desejado (Pessoa, 2018).

Quintas e Gonçalves (2012) alude que as lideranças intermédias aparecem de forma pouco afirmativa, estas ainda têm pouca expressão, assim como os processos de tomada de decisão são poucos, existindo dificuldades dos diretores motivarem e envolverem os seus pares (Almeida et al., 2018), estando distante do modelo de liderança transformacional definido por Leithwood (2010) e sua equipa, já que não estas fragilidades estão longe da criação de uma

cultura de escola produtiva e de desenvolvimento de estruturas que facilitam a participação de decisões na escola.

Matos (2017) destaca as práticas de liderança “permitir que os outros ajam” como a mais praticada, seguindo-se a “encorajar pela verdade” e com resultados mais baixos “inspirar uma visão conjunta”.

A liderança transformacional vai de encontro à maior satisfação com o líder por parte dos docentes e conseqüentemente maior satisfação com o trabalho (Almeida, 2012).

Também encontramos a referência à liderança através de valores, pois a escola se desenvolve e funciona através de valores. Tendo por base valores comuns, é mais fácil a resolução de determinados processos, tais como, avaliação de desempenho e a gestão de conflitos. Existindo um líder que tem em conta os valores, os afetos e as emoções caminhamos para a presença de uma escola mais humanista.

No tipo de liderança transformacional podemos notar projetos desenvolvidos em comunidade, diálogo entre pares, mobilização em torno de causas e processos coletivos, tal como partilha de sucessos de equipa e incentivo às tomadas de decisão (Leithwood et al., 2010). Aqui sobressai o diálogo e a proximidade e desta forma se desenvolvem ações mobilizando a comunidade no sentido da melhoria e da evolução. Comparando estas características com as menções dos nossos estudos, podemos concluir que ainda estamos afastados do estilo transformacional.

Clima na Escola

As práticas de liderança condicionam o perfil do clima da organização, logo o líder terá o papel principal na definição do clima da sua escola (Pacheco, 2015), indo ao encontro das

ideias partilhadas por Correia e Sá (2021), que a liderança influencia diretamente o clima da organização. Neves e Coimbra (2017) vai mais além ao mencionar que se verifica uma relação positiva entre os diversos tipos de liderança e/ou práticas de liderança com o comprometimento organizacional e para o comprometimento afetivo do professor com a escola. Existe uma motivação intrínseca e um comprometimento afetivo com a escola quando se promovem climas organizacionais que satisfaçam as necessidades de autonomia e de relacionamento com os professores (Neves & Coimbra, 2017).

Nas palavras de Matos (2011) temos o líder com a missão de inspirar o grupo, criando um ambiente favorável, motivando os seus pares, levando-os a participar, colaborar, já que se não existir solidez na liderança levará a um défice de desempenho da organização (Correia & Sá, 2021) tal como é mencionado por Araújo (2015) “a democraticidade da escola tem-se alterado, ao longo dos últimos anos, existindo um excesso de trabalho, tarefas “impostas” aos professores, diminuindo, assim, a qualidade do trabalho.” (p. 101).

É necessário evitar as barreiras hierárquicas, para se conseguir obter um bom relacionamento interpessoal e espírito democrático (Ferreira et al., 2015), já que as diversidades potenciam conflitos (Diogo et al., 2020) e conforme Brito-Coelho e Sousa (2021) é preciso que a comunidade educativa seja ativa e participativa.

Para a eficácia e eficiência da escola é fundamental que a liderança aperfeiçoe a qualidade da organização (Carvalho & Monteiro, 2017) e notamos a preocupação dos líderes nas relações interpessoais e nas tarefas associadas a essas relações (Pessoa, 2018), assim como a preocupação do investimento na promoção de um bom clima escolar (Silva, 2017).

O líder tem o papel principal no que concerne ao clima da sua organização, pois as práticas de liderança estão ligadas à gestão de conflitos e o tipo de relacionamento interpessoal que está presente.

Existe uma relação positiva entre a liderança e o comprometimento organizacional, a motivação para o trabalho, principalmente quando nos encontramos perante uma liderança transformacional. Assim com vista a um aumento da motivação e comprometimento com a escola, o líder terá que promover climas de progresso da inevitabilidade de autonomia e de relacionamento dos docentes, existindo discussão de ideias assim como seja dada uma opinião construtiva sobre o desempenho. Correia e Sá (2021) era desta opinião, pois o líder terá um papel fundamental na motivação dos seus pares.

Para um clima escolar em harmonia é preciso ter sempre presente as relações humanas, onde se salienta a gestão humanista, e sobressai os valores comuns.

Fazendo uma análise integrativa dos assuntos podemos afirmar que o diretor deverá criar um ambiente favorável, existindo participação, colaboração e partilha, consultando os seus pares, pois desta forma permite uma maior satisfação, motivação e comprometimento levando a um aumento de produtividade e um maior envolvimento na organização, para Carvalho e Monteiro (2017) a liderança tem uma influência direta no clima organizacional. Assim pelas características apresentadas por Pereira (2020) para cada tipo de liderança, o estilo a adotar é o transformacional.

Comunicação

O diretor deve comunicar com eficiência, existindo diálogo e respeito de todos os pontos de vista, colocando-se no lugar e na formação dos direitos do outro (Ferreira e al., 2015).

Apesar de os diretores considerarem que a cooperação e o diálogo devem ser nucleares (Silva, 2017), ainda existem situações onde há ruído na comunicação, não existindo a participação de todos nas tomadas de decisão e onde a comunicação é vertical e descendente (Araújo, 2015).

Matos (2011) e Pessoa (2018) referem que a comunicação deve ser eficiente e eficaz, respetivamente, assim o líder deve ter as suas estratégias bem definidas e transparentes, existindo diálogo aberto, para assim aumentar a coesão e a eficiência (Kunsch, 1997).

A melhor forma de resumir a comunicação na liderança escolar é: “a liderança escolar é um processo que se (re)constrói na comunicação e na relação com o outro, de forma crítica, interpelativa, dialógica” (Ferreira et al., 2015, p. 70). A comunicação organizacional é de extrema importância, pois existem informações que necessitam de ser transmitidas assim como é necessário existir coordenação entre pares e esta só é possível se existir uma boa comunicação (Chiavenato, 2007). Outro fator importante a ter em conta numa boa liderança com vista a excelência é a comunicação clara do rumo que pretendem para a organização (Cunha et al., 2007), pois só desta forma se poderá motivar e unificar os seus colaboradores/pares.

V. Considerações Finais

Através da pesquisa efetuada pode-se verificar que este tema despertou mais interesse no mundo da investigação até meados da década anterior, existindo um declínio a partir desse momento.

Relacionando todos os itens, podemos realizar uma breve conclusão que passa por mencionar que o diretor é mencionado mais como um líder gestor, uma vez que a burocracia é muito vasta, deixando para trás a liderança pedagógica. No que respeita à partilha de liderança por parte dos níveis de tomada de decisão, o conselho pedagógico e as lideranças intermédias ainda têm uma participação aquém do que era espetável. As lideranças da maioria dos diretores portugueses são caracterizadas como transformacionais, logo leva-nos a inferir que a maioria dos docentes estão muito satisfeitos nas suas escolas, estando muito comprometidos com o seu trabalho, levando a resultados positivos.

VI. Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros

No que respeita às dificuldades sentidas podemos afirmar que a condicionante tempo foi a mais evidente, pois o período de investigação foi escasso, impossibilitando aprofundar alguns assuntos. O limitado número de fontes também foi condicionado pelo tempo e sobretudo pela consulta a repositórios abertos e disponíveis na internet.

Outra limitação foi do método escolhido ter sido realizado por um só investigador o que poderá levar a algum documento possa ter ficado por analisar por distração do mesmo.

Como se trata de um estudo com um número limitado de fontes não se pode generalizar, já que os dados podem ser incompletos e de difícil comparação.

Já que se ao nível do tipo de lideranças existentes nas escolas sugeriu dúvidas, era de todo necessário realizar um estudo em que amostra abrange-se toda a comunidade educativa, para que fosse clarificado o tipo de liderança dominante nas escolas públicas portuguesas, validar se nas nossas escolas existe o transformacional, já que temos resultados dispares e alguns estudos não validam a existência deste estilo de liderança nas escolas públicas portuguesas, tendo em conta a falta de autonomia nas escolas para se poder concretizar este estilo de liderança.

Referências

- Adair, J., Reed, P. (2006). *Liderança para o Sucesso* (1ªed.). Editorial Presença.
- Alves, J. M. (1999). *A escola e as lógicas de acção: as dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: ASA Editores II, SA.
- Amorim, A. (2017). Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. *Revista Lusófona de Educação*, 35, 67-82.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Universidade Aberta.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire second edition sampler set*. Redwood City, USA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Bordignon, G., & Gracindo, R. V. (2000). Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, N. S. C., & Aguiar, M. Â. da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* (pp. 147-176). São Paulo: Cortez.
- Burak, D. M. A., & Flack, S. de F. (2011). Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR. In: *Jornada Nacional Do Histedbr*, 10., Ponta Grossa. Anais. Ponta Grossa: UEPG.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.

- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership (NCSL).
- Brito-Coelho, M., & Sousa, J. (2021). Desafios à Liderança no Atual Modelo de Gestão Escolar. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 28(1), 22-44.
- Caixeiro, C. M. B. A. (2013). *Liderança e cultura organizacional: O impacto do diretor na(s) cultura(s) organizacional(is) escolar(es)*. (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Carvalho, A. P. C. B. F., & Monteiro, A. P. S. (2017). *O impacto das Lideranças na Gestão de Conflitos, entre alunos, na Escola*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Repositório Institucional da Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2007). Liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*: um estudo exploratório sobre gestores escolares com base no MLQ. In: Sousa, Jesus M., & Fino, Carlos N. (Orgs.), *A escola sob suspeita*, (pp. 141-154). Porto, Portugal: Edições Asa.
- Castro, E. (1995). *O Director de turma nas escolas portuguesas – o desafio de uma multiplicidade de papéis*. Porto, Porto Editora.
- Cattani, A. D., & Hozlmann, L. (2011). *Dicionário do trabalho e tecnologia*. (2ª. ed.). Porto Alegre: Zouk.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. (4ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Costa, J. A. (2003). *Imagens organizacionais da escola*. (3ª ed.). Porto, Portugal: Edições Asa.
- Costa, J. A. (2007). *Projectos em educação: Contributos de análise organizacional*. Universidade de Aveiro.

- Correia, P., & Sá, S. (2021). Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 28(1), 175-209.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.), Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Day, C. (2003). Successful leadership in the twenty-first century. In: Harris, A. et al. (Eds.), *Effective leadership for school improvement*. London (pp. 157-179). Routledge Falmer.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dullewicz, V., & Higgs, M. (2003). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Dumay, X. (2009). Origins and consequences of school organizational culture for student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 523-555.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Estanqueiro, A. (2019). *Saber lidar com as pessoas*. (25ª ed.). Editorial Presença.
- Estevão, C. (1998). *Gestão estratégica nas escolas*. Lisboa: IIE.
- Estevão, Carlos A. V. (1998). *Redescobrir a escola privada portuguesa como organização na fronteira da sua complexidade organizacional*. Braga, Portugal: Universidade do Minho.
- Estevão, Carlos A. V. (2000). Liderança e democracia: O público e o privado. In Costa, Jorge A., Mendes, Antônio N., & Ventura, Alexandre (Org.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares* (pp. 35-44), Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro.
- EFQM (2002). *European Foudation for Quality Management: Os conceitos fundamentais da excelência*. Bruxelas, Bélgica: EFQM.

- Freitas, A. I. F. P. (2011). *A liderança do presidente da escola secundária Jaime Moniz no Funchal*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Corwin Press.
- Fullan, M. (2008). *What's Worth Fighting for in the Principalship?*. (2nd ed.). Teachers College Press, USA.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcome. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 453-473.
- Garay, Â. (2011). Gestão. In Cattani, A. D., & Hozlmann, L. (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia*. (2ª ed.). Porto Alegre: Zouk.
- Greenfield, W. D. (1985). The moral socialization of school administrators: Informal role learning outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 21(4), 99-119.
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a theory of school administration: The centrality of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31(1), 61-85.
- Hopkins, D. (2009). Every school a great school—realising the potential of system leadership. In *Second international handbook of educational change* (pp. 741-764). Springer Netherlands.
- Hargreaves, A., & Skerrett, A., (2008). Student diversity and secondary school change in a context of increasingly standardized reform. *American Educational Research Journal*, 45 (4), 913-945.
- Hallinger, P., Murphy, J., & Mitman, A. (1983). Problems with research on educational leadership: Issues to be addressed. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 297-305.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership*, 45(1), 54-61.

- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229-244.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.
- Hopkins, D. (2009). Every school a great school—realising the potential of system leadership. In *Second international handbook of educational change* (pp. 741-764). Springer Netherlands.
- Jesuíno, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas a comunicação organizacional*. (3ª. ed.). São Paulo: Summus.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In Murphy, J., & Louis, K. S. (Eds.), *Handbook of research on educational administration*, San Francisco (pp. 45-72). USA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Leithwood, K., Louis, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. University of Minnesota.
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.

- Lima, L. C. (1997). O paradigma da educação contábil: políticas educativas e perspectivas gerencialistas no ensino superior em Portugal. *Revista Brasileira de Educação*, 4, 43-59.
<http://hdl.handle.net/1822/11788>
- Lima, L. (1998a). *A Escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: IEP/CEEP.
- Lima, L. C. (1998b). *A escola como organização e a participação na organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Instituto de Educação e Psicologia-Centro de Estudos em Educação e Psicologia-Universidade do Minho.
- Lima, L. (2001). *A Escola como organização educativa. Uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. C. (2003). *A Escola como Organização Educativa. Uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez.
- Lima, L. C. (2008). A “escola” como categoria na pesquisa em educação. *Educação Unisinos* 12(2), 82-88.
- Lima, L. C. (2010). Investigação e investigadores em educação: anotações críticas. *Revista de Ciências da Educação*, 12, 63-72. <http://hdl.handle.net/1822/11790>
- Lima, L. C. (2011a). *Administração Escolar: Estudos*. Porto Editora.
- Lima, L. C. (2011b). Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. *Educação: teoria e prática*, 21(38), 1-18.
- Lima, L. C. (2021). Assembleia Da República Comissão De Educação, Ciência, Juventude E Desporto. AUDIÇÃO PÚBLICA sobre "O Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário" (23 de fevereiro de 2021).
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., Anderson, S. E., Michlin, M., Mascall, B., & Moore, S. (2010). Learning from leadership: Investigating the links to improved student

- learning. *Center for Applied Research and Educational Improvement/University of Minnesota and Ontario Institute for Studies in Education/University of Toronto*, 42 (50).
- Luck, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, Brasil: Vozes Editora.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Association for Supervision and Curriculum Development. 1703 North Beauregard Street, Alexandria, VA 22311-1714.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397. DOI:[10.1177/0013161X03253412](https://doi.org/10.1177/0013161X03253412)
- Moos, L., & Huber, S. (2007). School leadership, school effectiveness and school improvement: democratic and integrative leadership. In *International handbook of school effectiveness and improvement* (pp. 579-596). Springer Netherlands.
- Nye, J. (2009). *Liderança e poder*. (1ª ed.). Lisboa: Editora Gradiva.
- Oplatka, I. (2009). The field of educational administration: A historical overview of scholarly attempts to recognize epistemological identities, meanings and boundaries from 1960s onwards. *Journal of Educational Administration*, vol. 47(1), 8-35.
- OCDE (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OECD.
- Pereira, I. A. (2020). Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. *Educationis*, 8(1), 8-22. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002>
- Poth, C., & Ross, S. (2009). Meta-analysis, Systematic Review, or Scoping Review? Comparing Methodologies. In Educational Research. Paper presented at the Annual CONFERENCE CONGRESS - The Canadian Society for the Study of Education, Ottawa, Canada.

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, D. (2008). *Improving School Leadership, Policy and Practice: Policy and Practice*. OECD publishing.
- Robinson, V., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635-674. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robinson, V., Timperley, H. S., & Annan, B., (2009). Successful approaches to innovation that have impacted on student learning in New Zealand. In *Reforming Learning* (pp. 345-364). Springer Netherlands.
- Sanches, F. (2000). Da natureza e possibilidades da liderança colegial nas escolas. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura (Orgs.), *Liderança e estratégia colegial nas escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Santos, A., Bessa, A., Pereira, D., Mineiro, J., Dinis, L., & Silveira, T. (2009). *Escolas de Futuro – 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas*. Porto: Porto Editora.
- Santos Filho, J. C. (1998). Democracia institucional na escola: discussão teórica. *Revista de Administração Educacional*, 1 (2), 41-101.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Billy, C. (2002). *Comportement humain et organisation*. (6th ed). Pearson ERPI.
- Silins, H. C. (1992). Effective leadership for school reform. *The Alberta Journal of Educational Research*, 38 (4), 317-334.
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 28(1), 323-354.
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.

- Souza, B., Fantini, L., Dallagnoli, S. & Moresco, S. (2009). *A Importância da Comunicação nas Organizações*. Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. Psychology Press.
- Torres, L. L. (2003). *Cultura organizacional em contexto educativo – sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Townsend, T. (2007). *International handbook of school effectiveness and improvement* (Vol. 17). Dordrecht: Springer.
- Vasconcellos, C. dos S. (2009). *Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. (11^a ed.). São Paulo: Libertad.
- Vicente, N. (2004). *Guia do gestor escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: ASA.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.
- Witziers, Bob, Bosker, Roel J. & Kruger, Meta L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7^a ed.). New Jersey, USA: Pearson Education.

Legislação consultada

Decreto-Lei n.º 75/2008 do Ministério da Educação (2008). Diário da República: I Série, n.º

75. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/75/2008/04/22/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 43/89 do Ministério da Educação (1989). Diário da República: I Série, n.º 29.

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/43/1989/02/03/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 137/2012 do Ministério da Educação e Ciência (2012). Diário da República: I

Série, n.º 126. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/137/2012/07/02/p/dre/pt/html>