

# GESTÃO E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA INCURSÃO PELO QUOTIDIANO DE UM DIRECTOR ESCOLAR

*Flora Monteiro Costa*

Escola Secundária de Amares

*Jorge Adelino Costa*

Universidade de Aveiro

## **Resumo**

Com este artigo, pretendemos dar a conhecer alguns dos resultados de uma investigação que teve como objectivo analisar as tarefas e os papéis desempenhados por um director de uma organização escolar, de modo a inferir se o tempo dedicado às diversas actividades o situavam mais perto da dimensão da liderança ou da gestão e que tipo de liderança era praticada. Optámos por uma investigação qualitativa, com base num estudo de caso, privilegiando-se as técnicas da observação, da entrevista e da análise de documentos. Estudámos o quotidiano do Presidente de um Conselho Executivo de um Agrupamento Vertical de Escolas do ensino público. Revelamos, com base na análise dos dados recolhidos, que existem vários domínios de intervenção deste director escolar e que o tipo de tarefas desempenhado o situam mais próximo da dimensão da gestão do que da liderança.

## **Introdução**

A temática da liderança é um dos assuntos mais abordados no estudo contemporâneo das organizações. O interesse crescente por esta temática explica-se pelo facto de a liderança se assumir como um dos pilares de qualquer organização bem sucedida. A organização educativa não foge à regra e são diversos os autores que nos apontam a liderança como uma das premissas essenciais para o sucesso das escolas, tal como o é nas grandes empresas

vocacionadas e orientadas para a busca de resultados de excelência. Gimeno Sacristán diz-nos que “en la línea de la búsqueda de centros eficaces se ha reconocido que cuando se encontraba un centro con esa condición, allí existía un director eficiente” (1995: 136).

A liderança está aqui relacionada com o modo como se desempenham as funções directivas nas organizações, referindo-se este conceito aos cargos de direcção de topo, correspondendo ao que neste trabalho se denomina de *director*<sup>1</sup>. Todavia, quando se fala em *liderança* escolar, fala-se também em *gestão*, podendo acentuar-se as diferenças entre os conceitos, apontar-se as similaridades e distinguir-se as prioridades de um e de outro. Interessámo-nos por este aspecto interrogando-nos sobre as diferenças entre ambos e questionando-nos sobre as prioridades da liderança escolar, que ora colocam o director escolar mais perto do *líder* ora o colocam junto ao *gestor*.

Tendo em conta o trabalho de investigação desenvolvido no âmbito de uma dissertação de mestrado (Costa, 2006), quisemos analisar a presença destas duas dimensões nas tarefas desempenhadas por este responsável máximo pelo governo das escolas. Decidimos, então, que um caminho possível seria realizar *uma análise do quotidiano de um director escolar* e perceber como o seu trabalho o situaria *mais perto da dimensão da gestão ou da liderança*. Este estudo consistiu na observação e no registo diário da actividade do Presidente de um Conselho Executivo. Concordamos com Lima quando escreve que “o estudo da gestão quotidiana das escolas (...) afigura-se essencial, não apenas devido ao facto de faltarem estudos sobre a matéria e de, conseqüentemente pouco se saber acerca dessa actividade, mas também porque, possivelmente à semelhança do que sucede em outras organizações, este é um terreno muito propício à produção de mitos e de representações” (Lima, 1998: 397).

Neste sentido, procedemos à identificação de algumas questões sobre o trabalho do director que serviram de orientação e balizamento ao estudo desenvolvido. Que tarefas desempenha o director? Com quem fala? Que interacções tem com os alunos, docentes, funcionários e pais ou encarregados de educação? Quais os assuntos que tratam com ele? Como acolhe os intervenientes? Quais as suas áreas de intervenção? Quanto tempo gasta com os diversos assuntos? As tarefas que desempenha serão da área da gestão ou da liderança? Qual destas duas dimensões predominará no seu desempenho diário? Quais os motivos que explicam o predomínio de um sobre o outro? Como gere essa dicotomia entre os papéis de líder e de gestor?

---

<sup>1</sup> Ao longo deste estudo, optamos por utilizar o termo *Director* para designar a figura de topo do órgão de gestão das escolas públicas portuguesas, referindo-nos ao Presidente do Conselho Executivo ou Director de uma Escola ou de um Agrupamento de Escolas.

Relativamente ao seu desempenho, tentamos compreender se pratica uma liderança de tipo *transformacional* e se, juntamente com as funções de gestão (num sentido mais administrativo), poderemos identificar na sua acção a preocupação com outras “missões” fundamentais para a mudança e melhoria da escola.

### Alguns contributos teóricos

Para melhor contextualizarmos esta temática e dimensionar a complexidade da direcção desta organização específica, recorreremos aos trabalhos de diversos investigadores que nos permitiram desenvolver alguns vectores de reflexão e organização da investigação.

A instituição escolar aparece-nos, se comparada com muitas outras, como uma organização especial e peculiar. Somente um olhar pluridimensional nos permite apreender as suas particularidades pelo que deverá ser lida através de várias perspectivas, várias “janelas” ou “lentes”, como as que nos são propostas por Costa (1996): o paradigma empresarial, a burocracia, a teoria das relações humanas, as teorias sistémicas e contingenciais, a arena política, os modelos da ambiguidade e a abordagem cultural.

A liderança escolar é também uma liderança especial e particular, possuindo especificidades que lhe permitem estabelecer diferenças numa organização como a educativa. São várias as características que identificam um líder. A “capacidade de ajudar a identificar e a resolver problemas, a compreensão empática, a autenticidade, a capacidade de escuta e a clarificação de expectativas, a ética da responsabilidade e compromisso, a disponibilidade para partilha de poderes, a capacidade de relação interpessoal” são particularidades apontadas por Alves, para caracterizar um bom líder (1999: 25).

Nesta investigação parte-se do pressuposto de que podemos distinguir *liderança* de *gestão*, em termos teórico-conceptuais, tal como o fizeram diversos investigadores (Azevedo, 2003; Barroso, 2002; Bothwell, 1991; Bush e Coleman, 2000; Costa, 2000; Estêvão, 2000; Gimeno Sacristán, 1995; Martínez Ruzafa, 2003; Rego, 2003; Reto e Lopes, s.d.; Sanches, 1996; Sergioivanni, 2004, entre outros).

Azevedo, a propósito do desempenho dos directores escolares, faz uma apreciação de cada um dos conceitos (gestão e liderança), apontando as características de uma correcta e eficiente gestão e revelando o caminho a seguir para o próximo passo que seria a liderança: “A maior parte dos nossos directores escolares procura ser um bom gestor, dentro de um quadro

institucional, em que boa gestão é equivalente à conformidade com a norma instituída. Alguns procuram também ser líderes, ou seja, assumir o seu papel de animadores e condutores dos membros da organização escolar para o cumprimento da sua missão educativa, procurando envolver todos na melhoria permanente do desempenho social da escola” (2003: 81).

Ao nível da organização escolar, vários autores que estudámos apresentamos o gestor como aquele que cumpre os normativos legais e se preocupa essencialmente com o funcionamento quotidiano da escola, com a gestão administrativa e financeira e dos recursos humanos e materiais. O líder surge como aquele que tenta envolver todos os actores na missão da organização, através de uma actuação mais ao nível das relações humanas e da motivação, conduzindo-os para a realização de projectos que ultrapassam os interesses individuais e se concentram nas finalidades da escola.

O líder é identificado como alguém que consegue, numa organização, coordenar as pessoas, motivar os diversos actores para as causas comuns e envolver todos nas missões da instituição. Em diversos estudos sobre esta temática, o líder aparece-nos como aquele que procura permanentemente certificar-se que tudo está bem, procurando realizar aquilo que é considerado como o melhor para a instituição, estando o exercício da liderança relacionado com aspectos mais afectivos e relacionais. O gestor aparece como o coordenador geral do trabalho e como um distribuidor de tarefas, procurando certificar-se que tudo está certo e em conformidade com as normas, de modo a atingir as metas traçadas para a organização (Martínez Ruzafa, 2003: 227). Seria uma actividade mais técnica, racional e burocrática, alinhada pela exigência e pelo rigor.

Tendo em conta a tipologia utilizada por Bass e Avolio no seu conhecido *Multifactor Leadership Questionnaire* (2003), a liderança *transformacional* ou transformadora origina organizações educativas com culturas fortes, princípios definidos, equipas motivadas, partilha de objectivos comuns, climas de compromisso e responsabilização, participação colectiva nos projectos, sentimento de “comunidade educativa”, luta pelas mesmas causas e empenho na mudança. Assim, “a liderança transformacional ou de transformação é a que possui como pedra basilar da sua dinâmica a motivação dos seus seguidores, por forma a que cada um deles seja, por si, um verdadeiro líder” (Revez, 2004: 136). Os seus conceitos-chave são a mudança, a inovação, o risco, a visão, o projecto, o compromisso e as pessoas. Por outro lado, na liderança *transaccional* assumem primazia as ideias de estabilidade, racionalidade, objectivos, regulamentos, tarefas e recursos.

Actualmente assistimos a uma complexificação das funções ou tarefas desempenhadas pelos diversos directores, concretamente pelos directores escolares, aos quais se exige um duplo estatuto: de administradores, enquanto cumpridores de normativos legais, e de líderes profissionais, nos seus relacionamentos com as pessoas da comunidade educativa que gerem. Diversos estudos revelam que o tipo de tarefas que os directores escolares desempenham no seu quotidiano é muito diversificado dando resposta a múltiplas necessidades e solicitações. Muitos desses estudos fazem uma identificação das funções do cargo de director e apresentam diversas particularidades desta actividade. Para explicitar e caracterizar o trabalho de direcção contactámos com trabalhos mais clássicos, como os de Fayol, ou Gulick<sup>2</sup>, e com outros mais recentes sobre o a acção dos directores (Barroso e Sjorslev, 1991; Mintzberg, 1983; Gimeno Sacristán, 1995; Lima 1998; Serafín Antúnez, 2000).

### Opções metodológicas

A investigação que conduzimos assumiu as coordenadas de uma análise qualitativa visando a compreensão e descrição dos fenómenos encontrados e observados em contexto natural. O próprio investigador transforma-se numa peça chave no decorrer da investigação, sendo também o principal instrumento de recolha de dados. Esta recolha foi efectuada no ano lectivo 2004/2005 através de um estudo de caso que se traduziu fundamentalmente na observação do quotidiano de um *Presidente do Conselho Executivo de um Agrupamento Vertical de Escolas* do ensino público. O Director objecto de estudo tem cerca de quarenta anos e quinze anos de serviço docente, sendo seis deles a trabalhar no órgão de gestão. Está na escola onde se realizou o nosso estudo, desde a sua fundação, há dez anos. O Agrupamento que se tornou palco desta investigação, localizado no norte do país, abrange cinco Jardins-de-infância, seis escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico e uma escola do 2º e 3º Ciclos, que é, naturalmente, a sede do Agrupamento e o local onde decorreu este estudo.

Tratando-se de um estudo de caso, concordamos com Bogdan e Biklen (1994: 16) quando referem que “as estratégias mais representativas da investigação qualitativa, e aquelas que melhor ilustram as características anteriormente referidas, são a observação e a entrevista em profundidade”.

---

<sup>2</sup> Se a Fayol se deve as cinco funções de administração (planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar), de Gulick recebemos o seu alargamento na famosa sigla POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting e budgeting*).

Recorremos maioritariamente à observação, à entrevista e à análise de documentos.

A observação que realizámos de modo contínuo durante duas semanas situa-se algo próximo daquilo que Estrela denomina de *observação participada*: “a observação participada corresponde a uma observação em que o observador poderá participar, de algum modo, na actividade do observado, mas sem deixar de representar o seu papel de observador e, conseqüentemente, sem perder o respectivo estatuto” de observador não participante (1994: 35). Também é característica apontada pelo autor o facto deste tipo de observação se orientar para o registo de funções, tarefas, actividades e situações, onde o observado é a figura central.

Para o efeito construímos uma grelha de observação, que privilegiou alguns aspectos referentes à situação observada, a saber: horário da tarefa; local onde ocorreu; nome da tarefa ou função desempenhada; os intervenientes; o assunto tratado; a descrição da situação; inferências e observações. Foram preenchidas cerca de 120 grelhas. Durante o período da observação, foi anotado o tempo que cada tarefa ocupou, considerando-se a unidade de tempo de um minuto como o tempo mínimo atribuído a uma tarefa. Preenchemos diversas notas de campo, que se revelaram fundamentais para explicitar alguns factos observados e fundamentar algumas das categorias definidas. Este instrumento foi também utilizado para o registo da observação das reuniões em que participámos. Realizámos ainda uma entrevista semi-estruturada, em profundidade, de modo a melhor percebermos, tendo em conta a perspectiva do director, os vários aspectos da nossa observação.

Ao longo da investigação foram também analisados alguns documentos da escola, numa tentativa de desocultar certas tarefas desempenhadas pelo Director e melhor perceber os domínios de actividade em que participava. Estes documentos tinham a função de poder “complementar as informações obtidas por outras técnicas de colecta” (Lüdke e André, 1986: 39) e a sua selecção procurou ser também “equilibrada, tendo sempre em conta as restrições de tempo” (Duffy, 2002: 93).

### O quotidiano de um Director Escolar: as tarefas

Nesta investigação constatámos que são vários os papéis desempenhados pelo Director observado, estando envolvido de forma mais ou menos directa em todos os assuntos, e desempenhando uma enorme variedade de tarefas desde funções mais técnicas, administrativas e formais, a tarefas de cariz mais relacional e motivacional.

A disponibilidade de tempo aparece como uma das maiores limitações da acção do director, condicionando o próprio espaço de trabalho que se circunscribe, de forma significativa, ao próprio gabinete do órgão de gestão. O ritmo de trabalho é muito intenso e o desempenho de diversas tarefas caracteriza-se pela brevidade, simultaneidade e fragmentação.

Respondendo à categoria *tarefas* da grelha de observação, foram identificadas diversas actividades que categorizámos como: *expediente, reuniões, atendimento, questões informáticas e outras tarefas*.

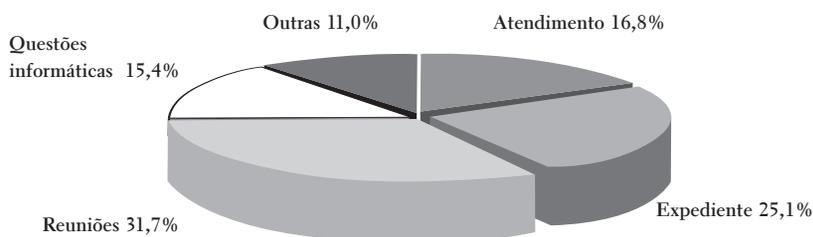
A grelha presente no Quadro 1 dá-nos uma visão geral dos tempos globais de cada tarefa durante estas duas semanas de trabalho.

Quadro 1 – Tempo dedicado a cada tarefa pelo director (duas semanas)

Tarefa	Tempo
Expediente	13 h, 15 min
Reuniões	16 h, 45 min
Atendimento	8 h, 51 min
Questões Informáticas	8 h, 7 min
Outras Tarefas	5 h, 49 min

Para uma leitura visualmente diferente destes dados procedemos à sua apresentação num gráfico circular (Gráfico 1) que nos permite ter uma imagem do tempo relativo ocupado pelo desempenho das diferentes tarefas.

Gráfico 1 – Percentagem de tempo dedicado a cada tarefa pelo director



Na subcategoria *expediente* encontrámos tarefas como a leitura do correio, do *e-mail*, a sua impressão e redistribuição, conversas telefónicas, trabalho de análise de documentos, leitura de legislação, de protocolos, de dossiers e relatórios solicitados a grupos de trabalho, leitura de processos disciplinares e resolução desses processos. Cabe também ao Director a preparação de dossiers informativos ou simples notas onde dá a conhecer à comunidade diversas informações.

As *reuniões*, formais e informais, ocuparam grande parte da agenda do Director, facto que se explica também pelo momento em que decorreu a investigação, coincidindo com algumas das reuniões ordinárias mensais desta organização.

O *atendimento* é realizado com os mais diversos interlocutores: docentes em geral, professores com determinados cargos pedagógicos (directores de turma, coordenadores de departamento, orientadores de estágio), responsável pela Biblioteca, funcionários administrativos e auxiliares, alunos, representantes dos pais, técnico de informática e fornecedores.

As *questões informáticas* ocuparam diversas horas do tempo do Director pois muitas vezes era o próprio Director que se encarregava de resolver os problemas que apareciam tanto no seu gabinete de trabalho, como noutros espaços da escola.

Pela necessidade de catalogar algumas actividades que não se enquadravam em nenhuma das categorias expostas anteriormente, decidimos criar a designação de *outras tarefas*, onde englobámos actividades como: a “volta à escola”<sup>3</sup>; a visita a exposições e actividades desenvolvidas por alunos e docentes e organizadas pelos Departamentos (que ocorreram durante a nossa estadia) e as conversas que o Director tinha connosco, quer em raros momentos de pausa, quer quando solicitávamos alguns esclarecimentos.

## O quotidiano de um Director Escolar: os domínios de intervenção

Deparámo-nos com uma gama de actividades muito alargada que nos mostra *o que faz, efectivamente, o Director*. Contudo, tendo como objectivo uma análise mais sistematizada dessas tarefas, categorizámo-las em cinco grandes domínios de intervenção do director: *Relações Humanas (internas e externas), Administrativo e Financeiro, Pedagógico, Controlo e Apoio Técnico*.

O *Domínio das Relações Humanas* está relacionado com a capacidade de desenvolver relações interpessoais, transformando-se o Director num líder que procura ser um orientador, um dinamizador, um motivador e um mediador de

<sup>3</sup> Um dos rituais a que assistimos e no qual participámos foi a chamada “volta à escola”. Na escola sede, o Director dá uma volta à escola, durante o intervalo, passando pelos corredores e recreios cerca de duas vezes por semana com objectivos muito precisos, como nos informou: procurava ser “visto” pelos AAE que nem sempre cumpriam as normas de funcionamento que o órgão de gestão tentava implementar na escola. Acreditava também que esta “volta à escola” fazia com que os docentes evitassem chegar atrasados à aula pois, de vez em quando, encontravam-no neste seu “passeio”.

conflitos. O papel de motivador é assumido como fundamental pelo Director – “motivar os professores... e a comunidade escolar”. Esta vertente é focada na entrevista cerca de oito vezes. Desempenha aqui o papel de representante da escola, de relações públicas e de negociador.

O *Domínio administrativo e financeiro* abarca duas grandes dimensões de uma organização, a parte mais técnico-administrativa e a gestão das verbas. Incluímos também neste domínio toda a carga logística relacionada com tarefas como assinar documentos, redigir ofícios, despachar o correio, preparar as reuniões.

No *Domínio pedagógico* colocámos as tarefas onde há um envolvimento mais directo com os alunos e a sua aprendizagem.

O trabalho de gestão e organização deste Director apresentou uma dimensão muito ligada ao *Domínio do controlo*, vigiando o funcionamento das diversas áreas. A “volta à escola” permite fazer uma série de controlos relativos às regras implementadas na escola, aos AAE, aos alunos e seus comportamentos e aos docentes. Percebe-se também que o director observado sente uma necessidade de exercer uma vigilância apertada sobre as despesas em geral.

Relativamente ao *Domínio do apoio técnico*, surgiu porque constatámos que são inúmeros os pormenores que chegam à secretária do Director, para ele resolver, corrigir ou elaborar. O director grava CDs, tira fotocópias, redige ofícios para outras pessoas, envia fax, fornece materiais. Quando questionado sobre o eventual desperdício de tempo que estas tarefas significavam, responde: “eu não considero que seja um desperdício de tempo, porque todas essas tarefas (...) para mim são importantes, porque são momentos de relação com os colegas. (...) Estas actividades aproximam-me das pessoas e permitem-me envolver os docentes nos meus projectos e sentirem que eu estou com eles nos seus projectos”.

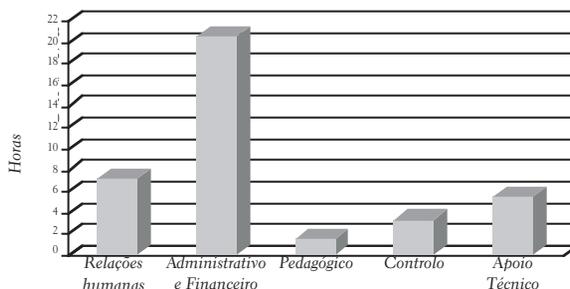
Analisámos todas as tarefas desempenhadas pelo Director ao longo das duas semanas de observação e, a partir da análise dos dados registados nas *grelhas de observação*, procedemos à contagem do tempo ocupado por cada um dos domínios apresentados no ponto anterior, como testemunhamos no Quadro 2.

*Quadro 2 – Tempo dispendido nos vários domínios*

<b>Domínios</b>	<b>Tempo</b>
Relações Humanas	7 h, 16 min
Administrativo e Financeiro	20 h, 43 min
Pedagógico	1 h, 48 min
Controlo	3 h, 28 min
Apoio Técnico	5 h, 49 min

Para uma visualização mais clara do predomínio de cada um deles, podemos examinar o Gráfico 2 que nos dá uma imagem imediata da primazia do *domínio administrativo e financeiro*.

Gráfico 2 – Tempo dispendido nos vários domínios



Os restantes domínios, cujos tempos somámos, ocuparam dezoito horas e trinta e cinco minutos no conjunto, ficando abaixo do domínio administrativo e financeiro, que ocupou vinte horas e quarenta e três minutos.

### O gestor e o líder – da intenção ao tempo real

Ao analisarmos o conjunto de tarefas desenvolvidas pelo Director do Agrupamento estudado, tentámos perceber se, à luz do enquadramento teórico que delineámos e de acordo com os conceitos de liderança e gestão apresentados, o tempo será maioritariamente dedicado a tarefas de gestão ou ao exercício da liderança, tentando responder a algumas questões colocadas no início da investigação.

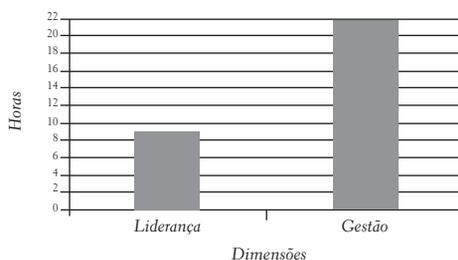
O domínio que nos aparece ligado a todas as funções de gestão será o *administrativo e financeiro* que se relaciona como vimos com diversas funções cujo objectivo será o funcionamento normal da escola e a gestão dos recursos. A maior parte das tarefas do *domínio do controlo* e do *domínio do apoio técnico* também pertencem à área da gestão. Algumas, porém, podemos relacioná-las com a liderança, uma vez que a intenção com que são desempenhadas as colocam nessa dimensão. A dimensão da gestão funcionará como um meio para exercer a liderança. Decidimos, no entanto, acrescentar ao *domínio administrativo e financeiro* os *domínios do controlo* e do *apoio técnico*, uma vez que nos dão uma visão mais real sobre o tempo de cada uma das dimensões do papel do Director, como apresentamos de seguida (Quadro 3).

Quadro 3 – Tempo global de gestão e liderança

Dimensões	Tempo
Gestão	30 h, 00 min
Liderança	9 h, 04 min

No Gráfico 3 podemos visualizar que a componente da gestão ocupa mais tempo que a liderança. Mesmo considerando que algumas tarefas do *domínio do apoio técnico* e do *controlo* pudessem ser enquadradas na liderança, a diferença não seria significativa, relativamente ao peso de cada uma das duas dimensões no dia-a-dia do Director estudado.

Gráfico 3 – Tempo global de gestão e liderança



No desempenho das tarefas verificámos que a dimensão da liderança, entendida como uma dimensão relacionada com o *domínio das relações humanas* e com o *domínio pedagógico*, ocupou cerca de nove horas e a gestão, que abrange, neste estudo os restantes três domínios já explicados, ocupou sensivelmente trinta horas.

Quando questionado sobre a possibilidade da dicotomia liderança *versus* gestão estar presente no seu desempenho, responde: “no dia-a-dia faço mais as tarefas do director administrativo” e, mais à frente, reforça a ideia dizendo “eu sou um gestor no meio disto...”. Entende, no entanto, que muitas das suas tarefas são desempenhadas ou orientadas por uma visão e intenção que o situam mais perto do desempenho de um líder, embora com as limitações que se impõem. Explica ainda que a primazia é dada ao factor pedagógico, referindo que “a parte do director administrativo está subordinada à parte pedagógica, isso é que é importante”, sendo o vector administrativo um meio para atingir as finalidades pedagógicas. Sobre o seu principal papel diz: “o que eu acho é que um Presidente tem que ser mais um dinamizador de toda a escola do que outra coisa” e *um motivador dos diversos agentes e actores da comunidade educativa*. Aborda estas dimensões ao longo de toda a entrevista e constatámos que a liderança é exercida sempre que se relaciona com os elementos da comunidade educativa.

As reuniões a que assistimos, e que não entraram na contagem do tempo dos domínios, eram o palco privilegiado onde o Director exercia a liderança apresentando os assuntos de modo a tentar envolver os diversos actores nos projectos e objectivos do Agrupamento. É importante não esquecer que estas reuniões são mensais e que o espaço e o tempo que o Director terá para a liderança parecerem-nos escassos.

Embora não fosse esse o objectivo deste trabalho, pareceu-nos que a percepção que muitos dos elementos da comunidade educativa têm sobre ele é que é um líder, pelo menos no modo como o ouvem, respeitam e aderem a muitas das suas propostas.

Cremos que se passa um fenómeno parecido com o que nos é apresentado no estudo de Pashiardis, Costa, Mendes e Ventura (2005) em que o Director se sente respeitado pelo trabalho de gestão e isso poderá fazer com que as pessoas o vejam como um líder.

Na entrevista afirma “eu tento ser um líder” e verificámos muitas situações em que não se deixou vencer pelas dimensões mais formais e administrativas das tarefas que o ocupam e que, segundo a sua opinião, o “enclausuram dentro de quatro paredes”. Procurou explorar a dimensão relacional e motivacional que caracterizam a liderança. Pudemos constatar essa *intenção* em diversas tarefas desempenhadas ao longo do dia. No entanto, o *tempo real* que a análise dos dados nos permitiu aferir é maioritariamente ocupado por acções de gestão.

### Considerações finais

Um director escolar dos nossos dias terá que saber conduzir a sua escola por trilhos que se revelam, por vezes, bastante sinuosos. As tarefas da escola não são fáceis, as lutas que tem de travar com as normas e rotinas instituídas por um lado, e a pressão social por outro, transformam o desempenho da escola num exercício complexo. Reconhecemos, ainda, que são diversos os mandatos sociais que foram transferidos para a escola actual como nos referem Azevedo (2003: 13) ou Nóvoa (2006: 1).

O director terá de ter capacidade para trabalhar com as limitações inerentes à actual organização escolar: a centralização; a autonomia relativa; a burocracia; as práticas rotineiras; os conflitos de interesses; a heterogeneidade de valores; a falta de uma auto-avaliação; o défice de recursos e, sobretudo, a mobilidade docente.

Para lidar com estes condicionalismos terá de exercer uma liderança atenta que deverá ser pedagógica e transformadora (sempre que as condições o

permitirem), ética e moral, porque só uma liderança com estas características responde às expectativas actuais que recaem sobre a escola e à sua missão “essencialmente pedagógica e educativa” (Costa, 2000: 27).

Como constatámos nesta investigação, as questões administrativas e regulamentares assumem muita relevância, auxiliando no controlo dos diversos assuntos, estando tudo preparado e programado burocraticamente para não falhar.

Não é possível diminuir ou ignorar as tarefas relacionadas com o *domínio administrativo* pois os normativos legais que existem na escola são imensos e a preocupação que o Director estudado revela com o cumprimento da lei é bastante significativa. Relativamente às constantes alterações legislativas, o próprio director vê-as “como um problema enorme que nos traz dificuldades, mas para mim são coisas que eu não posso ultrapassar”. Considera que é absolutamente imperativo o seu cumprimento, parecendo-nos que a adesão à lei é feita de forma quase “religiosa” (Pashiardis, Costa, Mendes e Ventura, 2005). Numa administração tão centralista, naturalmente que o espaço de autonomia é escasso, dificultando a presença de fenómenos de liderança.

Podemos afirmar que este estudo, na sua abordagem teórica e empírica, revelou que é imprescindível a presença do gestor e do líder, para o sucesso da organização escolar, embora o tempo dedicado às tarefas de gestão seja significativamente superior. O caminho passará por uma maior inter-relação entre os dois papéis, para que se consigam atingir as finalidades da organização escolar. Sanches, a partir do pensamento de Deal e Peterson (1994), defende que “a acção dos directores de escola deve ser bifocal” (1996: 31), argumentando que “a educação só terá a ganhar se os directores de escolas forem capazes de combinar tarefas de gestão com uma sensibilidade e paixão simbólicas e de serem simultaneamente gestores eficientes e líderes eficazes” (1996: 31).

O director estudado, quando questionado sobre “o que falta às escolas para efectuarem melhorias”, responde que falta “o mais importante: poderem escolher o pessoal docente e não docente com que tem que conviver; mais verbas; mais autonomia no domínio pedagógico... não necessariamente por esta ordem”. Seja qual for a ordem, sabemos que estamos longe de qualquer uma destas propostas, nas instituições educativas públicas portuguesas.

Parece-nos que se pode concluir que, da intenção de ser líder... ao tempo real em que se desempenham tarefas de gestão, vai uma distância significativa.

São diversos os autores que reconhecem a importância do exercício da liderança nas organizações, concretamente no desenvolvimento das organizações escolares. Barroso, numa mesa redonda sobre Administração Escolar, defende que “há que desenvolver nas escolas o aparecimento de

lideranças, já que de facto, elas são factores decisivos nos processos de inovação e mudança” (Afonso, Barroso, Fonseca e Lima, 1995: 34).

Relativamente ao tipo de liderança praticado, cremos que o exercício da liderança nas escolas se situa mais perto da liderança transaccional. A margem de autonomia que existe não permitiria falar numa 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”.

Ora, consideramos nós que um líder transformacional tem de poder fazer as coisas de outra maneira. Tem de conseguir trabalhar ao nível dos currículos dos alunos e ter intervenção activa na contratação e avaliação dos recursos humanos, reorganizando os seus horários conforme for mais benéfico para os sucessos dos alunos.

Consideramos que o caminho para a melhoria das escolas passará por uma redefinição e equilíbrio entre os dois vectores – líder e gestor – que só será possível com uma maior margem de autonomia, não só administrativa, mas sobretudo pedagógica permitindo ir ao encontro das necessidades reais dos alunos de cada escola. Só dessa forma será possível que o exercício da liderança (transformadora) seja mais real do que intencional.

### Referências bibliográficas

Afonso, Natércio, Barroso, João, Fonseca, Prostés e Lima, Licínio (1995). “A Administração Escolar. Reflexões em Confronto (Mesa Redonda)”. *Inovação*, volume 8, nº 1 e 2, 7-40.

Alves, José Matias (1999). “Autonomia, Participação e Liderança”. In Angelina Carvalho, José Matias Alves e Manuel Jacinto Sarmiento. *Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança*. Porto: ASA, pp. 15-32.

Azevedo, Joaquim (2003). *Cartas aos Directores de Escolas*. Porto: ASA.

Barroso, João (2002). “Reitores, Presidentes e Directores: Evolução e Paradoxos de uma Função”. *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, nº 2, 91-107.

Barroso, João e Sjørslev, Sten (1991). *Estruturas de Administração e Avaliação das Escolas Primárias e Secundárias nos Doze Estados Membros da Comunidade Europeia*. Lisboa: GEP/Ministério da Educação.

Bass, B., & Avolio, B. (2003). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bogdan, Roberto C. e Biklen, Sari K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Costa, Flora Manuela M. (2006). *Gestão e Liderança nas Escolas: uma análise do quotidiano do director escolar*. Porto: Universidade Católica Portuguesa. Dissertação de Mestrado não publicada.

Costa, Jorge Adelino (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.

Costa, Jorge Adelino (2000). “Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas”. In Jorge Adelino Costa, António Neto-Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Estratégia e Liderança nas Escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 15-33.

Duffy, Brendan (2002). “Análise de Dados Documentais”. In Judith Bell. *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva, pp. 90-98.

Estêvão, Carlos (2000). “Liderança e Democracia: o Público e o Privado”. In Jorge Adelino Costa, António Neto-Mendes, e Alexandre Ventura (org.). *Estratégia e Liderança nas Escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 35-44.

Estrela, Albano (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes – Uma Estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.

Gimeno Sacristán, J. (1995). *La Dirección de Centros: Analisis de Tareas*. Ministério de Educación y Ciencia. Madrid: EDITA.

Katz, Robert (1974). “The Skills of an Effective Administrator”. *Harvard Business Review*, nº 52, 90-102.

Lima, Licínio C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Universidade do Minho.

Lüdke, Menga e André, Marli (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. S. Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Martínez Ruzafa, J. A. (2003). “La Dirección de Centros Escolares”. In Maria Teresa González (org.). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Educación, pp. 225-241.

Mintzberg, Henry (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Barcelona: Ariel.

Nóvoa, António (2006). “Transbordamento?”. *Revista Correio da Educação*, nº 244, de 9 de Janeiro.

Pashiardis, Petros, Costa, Jorge Adelino, Mendes António Neto e Ventura, Alexandre (2005). “The Views of the Principal versus the Views of the Teachers – A Case Study from Portugal”. *The International Journal of Educational Management*, vol. 19, nº. 7, 587-604.

Rego, Arménio e Cunha, Manuel Pina (2003). *A Essência da Liderança. Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: RH Editora.

Reto, Luís e Lopes, Albino (s.d.). *Liderança e Carisma: O Exercício do Poder nas Organizações*. Lisboa: Minerva

Revez, M<sup>a</sup> Helena Allen (2004). *Gestão das Organizações Escolares. Liderança Escolar e Clima de Trabalho. Um Estudo Caso*. Chamusca: Cosmos.

Sanches, Maria de Fátima (1996). “Imagens de Liderança Educacional: Acção Tecnocrática ou Acção Moral e de Transformação?”. *Revista de Educação*, VI, n<sup>o</sup> 1, 13-35.

Serafín Antúñez (2000). *La Acción Directiva en las Instituciones Escolares*. Barcelona: Horsori.

Sergiovanni, Thomas J. (2004). *O Mundo da Liderança*. Porto: ASA.

### Abstract

With this text, we aim to present some of the results obtained through a research project that had as its main objective to analyse the tasks and the roles carried out by a school director, so as to infer whether the time dedicated to different activities situated him/her closer to the role of a leader or to that of a manager and what type of leadership did he/she carry out. We decided to use a qualitative research methodology, in the form of a case study, and privileging the techniques of observation, interview and document analysis. We studied the day-to-day life of the director of a group of public schools. We uncovered, through the analysis of the data gathered, that this school director had several domains of intervention and that the type of tasks he/she undertakes place him/her closer to the role of manager than to the one of leader.