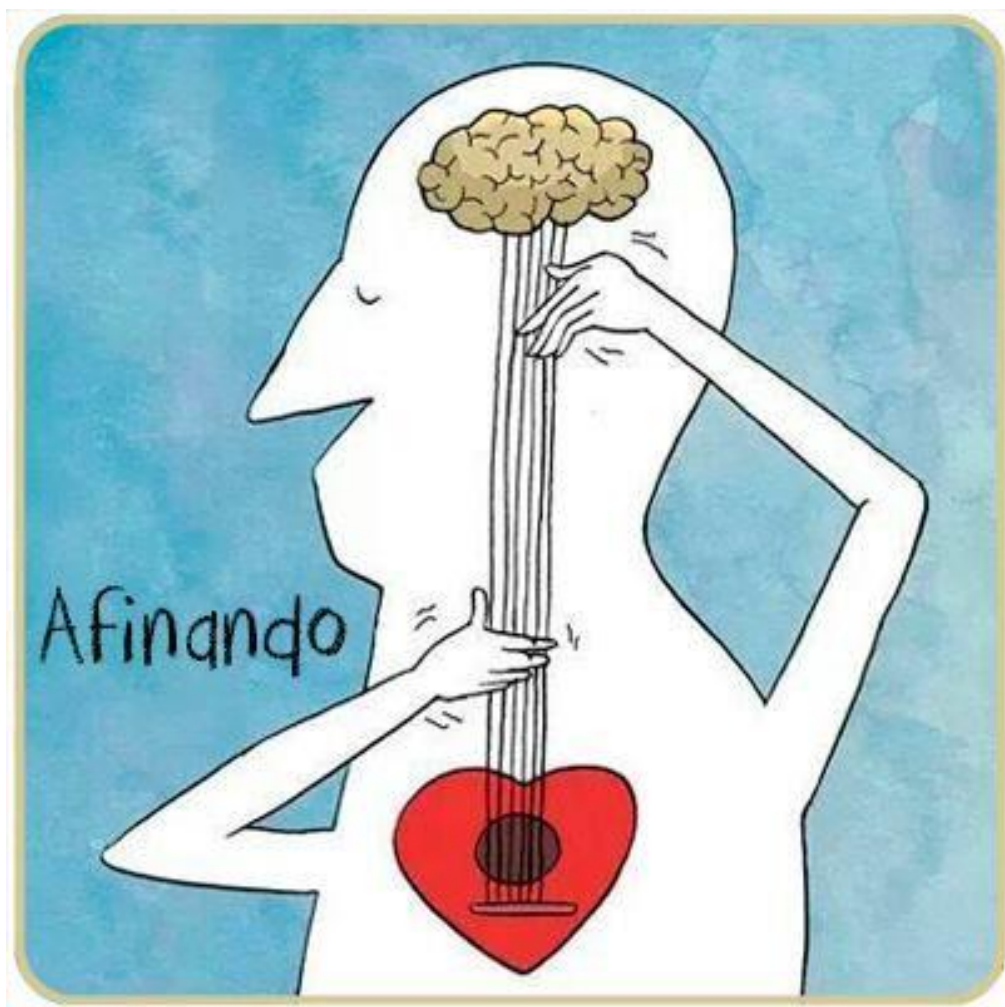


# DESAFIOS 40 – Lideranças Servidoras, Bem-estar e Aprendizagens – Construindo Comunidade

Cadernos de Trans\_ formação  
Outubro de 2024



José Matias Alves (Org.)

SAME –SERVIÇO DE APOIO À MELHORIA DA EDUCAÇÃO | FACULDADE DE EDUCAÇÃO E  
PSICOLOGIA -UCP PORT

Ficha técnica

**Título:** Lideranças Servidoras, Bem-estar e Aprendizagens – Construindo Comunidade

**Organização:** José Matias Alves

**Autores:** Carolina Seixas, Cristiana Galante, Pedro Gorjão, Gustavo Mangorrinha Maria João Gomes Teixeira, José Luís Pedrinho, José Matias Alves, Sandra Pereira, Teresa Laranjeira

**Nota de edição:** Os trabalhos apresentados neste caderno constituíram-se como o trabalho de projeto final da Unidade Curricular *Seminário de Projeto* da 1ª edição da Pós-Graduação Lideranças Servidoras.

**Coleção:** DESAFIOS | Cadernos de Transformação, Nº 40, outubro de 2024

**Edição:** Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa

**Local:** Porto

**Imagem da capa:** Recursos próprios, Francesc Roca - <https://recursos-proprios.com/afinando-corazon-y-mente/>

**ISSN:** 2183-7406

## Índice

1. Nota de apresentação
2. Liderança Servidora e Instituição Marista | Ir. José Luís Pedrinho |  
Administrador Colégios Maristas Portugal
3. Bem-estar do corpo docente – Vínculos e Desafios | Carolina Seixas, Cristiana  
Galante, Pedro Gorjão | Externato Marista de Lisboa
4. Criar Lideranças com rosto - Projeto de Intervenção Escolar  
*“Empoderar e mobilizar os Delegados de Turma para se tornarem Líderes  
Servidores”* | Gustavo Mangorrinha, Sandra Pereira, Teresa Laranjeira |  
Externato Marista de Lisboa
5. Liderança Servidora no processo de comunicação entre Docentes e  
Coordenadores de Ciclo dentro do contexto escolar  
Maria João Teixeira | Externato Marista de Lisboa

## 1. Nota de Apresentação

José Matias Alves

A liderança servidora nas escolas é uma abordagem que enfatiza o serviço e o cuidado em relação à comunidade escolar como a principal motivação para liderar. Liderar para compreender o outro (e os outros que há em cada um de nós), liderar para sentir as alegrias e as tristezas que sempre coexistem no ser humano, liderar para convocar a partilha e a dádiva de um bem comum, liderar para ultrapassar as barreiras e os muros que nos alheiam, liderar para construir uma comunidade da razões e sentimentos, liderar para conhecer, reconhecer e valorizar, para escutar, para estar próximo (que é uma condição da escuta), para criar laços, para construirmos humanidade.

Sendo a educação um tesouro a construir, glosando o célebre relatório da UNESCO (1996), a liderança (as lideranças) servidora é uma alavanca poderosa para podermos ser melhores pessoas e melhores profissionais.

E penso que foram estes os propósitos da pessoa que primeiro sonhou esta liderança. Refiro-me ao Luís Gonçalves, agora Diretor do Colégio Marista de Lisboa, que me incentivou a pensar e a criar esta *liderança*. Sem ele e sem a visão partilhada do Irmão José Luís Pedrinho, não teria havido um número expressivo de professores Maristas que aceitem fazer uma incursão pelo universo das lideranças servidoras que criam ambientes mais propícios às aprendizagens.

Procuramos, nesta Pós-Graduação, mobilizar um saber sensível, próximo e atento. Um saber que não pode dispensar o sabor, como tão bem disse Eduardo Prado Coelho (JL, n.º 70, 1983)

Sabemos que, em latim, havia duas formas concorrentes: o *sapere* e o *scire*. De *scire* veio toda a nossa ciência. Mas *scire* corresponde à ideia de um conhecimento que apreende o objecto na medida em que o separa, o recorta, o divide, em relação às restantes coisas. É um gesto de discernir ou de distinguir. O *sapere* aproxima-se das coisas a partir do que elas têm de único: o sabor, o gosto. Sucede que *sapere* se foi sobrepondo a *scire* e deu o saber de que hoje dispomos, mas um saber que recolheu as

características mais puritanas da tradição científica: e fica um saber que não sabe a nada.

Sabemos que os projetos que foram desenvolvidos <sup>1</sup>, o saber que foi sendo construído teve estas dimensões do conhecimento e, por isso, tiveram um potencial de metamorfose e de transformação. Para que os leitores tenham uma percepção das temáticas em estudo e ação, podemos dizer que foram construídos 7 projetos e implicados 15 autores. Os temas desenvolveram-se em torno de i) estratégias de promoção de bem-estar docente, ii) empoderamento e mobilização de delegados e subdelegados de turma para poderem estar ao serviço dos outros, iii) Comunicação, comunidade e sintonia, iv) liderança servidora e processos de tomada de decisão, v) lideranças intermédias e bem-estar dos professores, vi) As pessoas, o trabalho e o bem-estar, vii) as práticas do escutismo e o desenvolvimento dos jovens.

E seja-nos permitido encerrar esta breve nota com uma inscrição que faz também todo o sentido.

Há uma idade em que se ensina o que se sabe; mas vem em seguida outra, em que se ensina o que não se sabe: isso se chama *pesquisar*. Vem talvez agora a idade de uma outra experiência, a de *desaprender*, de deixar trabalhar o remanejamento imprevisível que o esquecimento impõe à sedimentação dos saberes, das culturas, das crenças que atravessamos. Essa experiência tem, creio eu, um nome ilustre e fora de moda, que ousarei tomar aqui sem complexo, na própria encruzilhada de sua etimologia: *Sapientia*: nenhum poder, um pouco de saber, um pouco de sabedoria, e o máximo de sabor possível. (Roland Barthes. Lição)

Que esta publicação seja uma breve memória de um saber e de um sabor que fizeram de cada um de nós melhores pessoas e profissionais. Obrigado.

---

<sup>1</sup> A presente publicação não inclui alguns trabalhos por deliberação dos autores dada a natureza delicada e sensível do conhecimento produzido que também entendemos que não se deveria tornar público.

## 2. Liderança Servidora e Instituição Marista

Ir. José Luís Pedrinho | Administrador Colégios Maristas Portugal

Para nós, educadores cristãos, o principal modelo é Jesus Cristo, aquele que, para além das palavras que nos deixou, deu o exemplo do que é servir. “O que for maior entre vós seja como o menor, e aquele que mandar, como aquele que serve”. (Lc 22, 26b) e ainda o Filho do Homem veio, não para ser servido, mas para servir e dar sua vida em resgate de muitos”. (Mt 20,28).

Jesus liderou, ensinou, deu o exemplo. No episódio da última ceia, Jesus levanta-se da mesa, cinge-se com uma toalha, lava e enxuga os pés aos seus discípulos. (Jo 13, 3-5). A nossa missão é seguir o seu exemplo.

Também o Papa Francisco nos convida a dirigirmos as nossas organizações como se fossem hospitais de campanha. Cuidar as feridas e aquecer os corações, numa atitude de proximidade e familiaridade. Começando pelo mais importante, a pessoa, depois virão as outras prioridades.

O fundador dos maristas, Marcelino Champagnat, é a pessoa que inspira o nosso modo de educar e de liderar. Numa época em que estava vedado aos sacerdotes sujar as mãos com trabalhos menores, ele arregaçou as mangas e, com determinação, enfrentando as dificuldades de quem começa do nada, pôs mãos à obra. No meio da rocha, edificou a primeira casa da Congregação Marista. Foi um líder carinhoso sem deixar de ser reto, firme e equânime. (Aonde Fores, Regra de Vida dos Irmãos Maristas, (RV 84)

O nosso Superior Geral, Ir. Ernesto Sánchez, refere que a liderança marista se manifesta como uma presença servidora, que cuida das relações com os outros, a partir da escuta e da compreensão das diversas realidades, colocando sempre a pessoa em primeiro lugar. A liderança servidora pode, assim, ser enriquecida por formas de atuar típicas da tradição marista. Podemos encontrar correlações entre um estilo empático de exercer a liderança e um estilo marista, que dá importância ao relacional, à familiaridade, à fraternidade.

O líder deve ir ao encontro do coração de cada pessoa. Conhecer os seus medos e os seus sonhos. O seu presente e o seu futuro. As suas lágrimas e as suas alegrias. E colocar o avental da irmandade como ornamento específico na liturgia da vida. (RV 70)  
Destaco 3 características do carácter educativo marista que encaixam nesta liderança serviçal.

**Simplicidade:** os líderes empáticos são aqueles que são capazes de descer, de colocar-se junto ao outro, e de ser mais servidores do que protagonistas.

**Espírito de família:** combinar amabilidade com firmeza, correção com assertividade, cura com busca do crescimento, é algo que se dá naturalmente no contexto familiar, e que sempre foi característica das relações nos diversos âmbitos maristas.

**Presença:** uma liderança que privilegia a proximidade, o estar presente. O educador marista educa com o seu testemunho, as suas ações e a sua presença. Ao partilhar o seu tempo com os alunos, mesmo fora da sala de aula, o educador cria um ambiente de respeito, de trabalho e de confiança.

O termo africano ubuntu é inspirador. Significa humanidade para com o outro e, ainda, eu sou porque nós somos. É a capacidade humana de compreender, aceitar e tratar bem o próximo. É tomar consciência de que não vivemos sozinhos e necessitamos do outro para sermos na totalidade nós.

#### FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Instituto dos Irmãos Maristas (2020). *Para Onde Vais, Regra de Vida dos Irmãos Maristas*. Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole

Instituto dos Irmãos Maristas (2021). *Constituições e Estatutos dos Irmãos Maristas*. Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole

Instituto dos Irmãos Maristas (2022). *Vozes Maristas: Ensaio sobre Liderança Profética e Servidora*. Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole

Merino, A. Q. (2016). *Liderança e Proximidade, Valor da presença no Governo da Vida Consagrada*. Conferência dos Institutos de Vida Religiosa de Portugal

Krames, A. J. (2015) *Liderar com Humildade, 12 lições de Liderança do Papa Francisco*. Editorial Presença.

### **3. Bem-estar do corpo docente – Vínculos e Desafios**

Carolina Seixas, Cristiana Galante, Pedro Gorjão [Externato Marista de Lisboa]

#### **Resumo**

Nos últimos dois a três anos, as escolas do ensino particular têm vindo a sentir alguma dificuldade na manutenção do seu corpo docente. O problema que se começa agora a sentir, e tememos que se agudize nos próximos anos, é a tendência de professores que estão num estabelecimento de ensino particular, como o Externato Marista de Lisboa, e que querem vincular-se à escola pública. O que pretendemos é estudar o motivo desta tendência e procurar soluções para que tal não aconteça.

Entendemos que o que faz um professor sentir-se bem numa escola como o Externato Marista de Lisboa é o vínculo ao projeto educativo da escola e a identificação que pode sentir pelo caráter próprio da mesma.

No momento atual, tendo em conta a crise de vocações na igreja católica, também os Irmãos Maristas estão a diminuir, estando a liderança das escolas entregue a leigos. São eles o garante do acima enunciado – o projeto educativo da escola e o seu caráter próprio. A Direção e as lideranças intermédias têm de ser este garante. Se o forem, naturalmente, os professores que sempre se sentiram Maristas, vão manter este sentimento e continuarão vinculados à escola.

Outros fatores que podem ser importantes para o vínculo dos professores são o tipo de alunos - de classe média/alta, com a quase inexistência de situações familiares dramáticas, que existem em grande número em muitas escolas



públicas, ou ainda as boas condições físicas no Externato, quer ao nível do edificado, quer nos materiais disponibilizados que poderão ser um atrativo para trabalhar no Externato. Outros aspetos com menos peso, como a localização, por exemplo, também podem ser preponderantes.

Por outro lado, a tabela salarial dos professores no ensino particular é bastante inferior, comparativamente com o ensino público. O facto de qualquer professor do estado ser funcionário público, com todos os benefícios que daí advêm, nomeadamente a ADSE, é, com certeza, um peso que faz pender a balança para a opção do ensino público. Há muitos professores que, estando no Externato, são orientados/coordenados por colegas com essa função, situação que não acontece no estado, onde há uma sensação muito grande de “ausência/grande distância de controle ou de chefia”. Esta ausência física de superior hierárquico pode também ser considerada positiva por alguns professores...

Tendo em conta os fatores que pendem para um e outro lado, sentimos que, nestes últimos (poucos) anos, ganham mais força aqueles que levam os professores a deixar o ensino particular e continuar a carreira na escola pública. Neste momento não há uma migração em massa da escola particular para a escola pública, mas tememos que, não estancando esta tendência, vai ser difícil a sobrevivência do ensino particular em Portugal.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

MIGRAÇÃO DE PROFESSORES; QUESTIONÁRIO; LIDERANÇA; SERVIÇO; IDENTIDADE PRÓPRIA; ENSINO PARTICULAR; COMPROMISSO; EXEMPLO; MISSÃO.

#### **Introdução**

O tema em análise neste projeto é o bem-estar dos professores, associada à problemática do vínculo a uma escola e, naturalmente, à estabilidade do corpo

docente na mesma, problemática essa que se sente em muitos estabelecimentos de ensino particular.

Mais do que a estabilidade, diríamos a fidelização, já que, mesmo em estabelecimentos de ensino com um projeto educativo forte e que vincule os profissionais que aí lecionam, tem surgido uma grande dificuldade em evitar, anualmente, variações, mais ou menos acentuadas, no corpo docente.

As notícias que têm surgido na comunicação social alertam principalmente para os números de professores que se vão reformando ano após ano e para a falta de incentivos para os jovens aderirem à carreira docente. A estes dois fatores que contribuem para o défice de docentes, acresce a nova tendência de professores do ensino particular para o ensino público.

Se o movimento migratório de docentes do ensino particular para as escolas está a crescer, muito se poderá justificar pelas lideranças. Se estas lideranças, que estão presentes no dia a dia da escola não são positivas, o professor não se identifica com a escola, com o seu projeto educativo, com as suas lideranças.

Um professor que não se identifica com a escola onde está a lecionar, sabendo que a prática letiva é semelhante em todas as escolas, terá tendência para procurar uma outra escola, onde, no quotidiano, a chefia não é sentida e onde não se sente obrigado a mais do que lecionar as suas aulas.

Pretende-se, então, que as lideranças das escolas cativem os professores, que estes sintam a escola como sua, em comunhão com os seus valores. Pretende-se que os professores “vistam a camisola” da sua escola. Para isso, é fulcral o exemplo das lideranças.

No Externato Marista de Lisboa, a Direção é composta por quatro leigos, mas a estrutura está sujeita à orientação de um Irmão Marista, que é o responsável pela entidade titular – os Irmãos Maristas. Os Irmãos Maristas, face à crise vocacional sentida (cada vez menos Irmãos consagrados), iniciaram na última década do século passado, aquilo a que chamaram “Liderança Partilhada”. Muitos professores iniciaram um percurso formativo sobre os valores Maristas, o espírito do fundador e da congregação. Os Irmãos, sabendo que em pouco tempo

deixariam de ter recursos humanos para estar em todas as obras, empreenderam este esforço para que um grupo mais restrito de leigos (no início) comungasse dos valores iniciais. Essa transmissão de valores foi, entretanto, alargada a todos (docentes e não docentes). O último Capítulo Geral dos Irmãos Maristas (2017), sobre liderança, sugeriu “identificar e formar líderes, leigos e irmãos, de todos os níveis, tendo em vista crescer na corresponsabilidade pela vida e missão maristas”. Tudo isto fez, e faz, com que os padrões de conduta que vivemos diariamente na escola estejam em perfeita comunhão com os princípios e valores que norteiam a congregação.

Temos muitos exemplos para verificar que a alteridade, a hospitalidade, o “eis-me aqui” e a empatia são vivenciados no Externato. Os projetos de solidariedade das turmas, a pedagogia da presença (relação próxima e presente entre educador e alunos), os dias de turma, o voluntariado (para professores e alunos do Ensino Secundário), a vivência das “três violetas Maristas” (humildade, simplicidade e modéstia), a individualidade (sabermos os nomes das pessoas que trabalham connosco – alunos, não docentes e colegas), o facto de sermos uma escola inclusiva, com variadas formas de ajudarmos os alunos com maiores dificuldades, os programas de mentoria, etc. Também os momentos de vivência religiosa celebrados em comunidade são exemplos da identidade própria do Externato - o encontro anual dos Centros Maristas em Fátima, as eucaristias de Natal ou do dia São Marcelino Champagnat, por exemplo.

Igualmente importante é a forma como os irmãos Maristas pensaram a estrutura diretiva (coordenadora) do Externato. Todos os professores estão ligados a um Departamento Disciplinar, que tem um responsável – o Delegado de Departamento. Essa é uma liderança intermédia que é importante para cada professor – a componente científica é tratada com esta estrutura. Os Delegados de Departamento são pessoas escolhidas pela Direção e que acolhem e cuidam dos seus professores, lembrando-os que o foco da instituição são os alunos e a sua formação integral.

A segunda liderança intermédia são os Coordenadores de Ciclo. São eles que criam a dinâmica do dia a dia, coordenando atividades, gerindo os recursos humanos e coordenando os Diretores de Turma do seu ciclo. Cada Coordenador de Ciclo trabalha com cerca de 20 a 50 professores. São os Coordenadores que cultivam o espírito de comunidade, procurando que o Externato seja uma organização justa, hospitaleira, sempre priorizando a pessoa – alunos e professores. São eles o rosto na pequena escola (o seu ciclo), dentro da obra maior que é o Externato. Diríamos até que são a alma do ciclo, visando o bem de todos, com propósito. São a referência – são líderes servidores.

Sendo a Direção, Coordenadores de Ciclo, Delegados de Departamento e Diretores de Turma fiéis aos valores da instituição, serão lideranças com identidade Marista, hóspedes uns dos outros, expressão da unicidade da escola. Tendo presente que a escola é um local de relações humanas com intencionalidade pedagógica, visando o bem comum, vivendo diariamente com e para os outros, no Externato, a liderança tem identidade, é uma liderança ética (visa o bem), é uma liderança servidora e, como iremos procurar demonstrar neste projeto, tem procurado chegar a todos e tem conseguido a fidelização do corpo docente, contrariando o que se tem registado em muitas escolas particulares da região de Lisboa.

Procuraremos mostrar que a problemática da migração de professores para o ensino público não terá impacto no Externato Marista de Lisboa, face à evidente vivência dos valores iniciais que São Marcelino transmitiu aos primeiros Irmãos, valores esses que nos foram transmitidos pelos Irmãos Maristas nos últimos anos e que procuramos manter vivos no Externato.

### **Breve enquadramento teórico da ação**

A manutenção de um corpo docente estável e qualificado é um desafio crescente para as escolas de ensino particular. Como já referido, nos últimos anos, tem-se observado um aumento na migração de professores para o ensino público, além de uma notável escassez de jovens profissionais interessados na carreira docente.

O nosso estudo tem como objetivo explorar os fatores que contribuem para a dificuldade das escolas particulares em manter o seu corpo docente. Para tal, é necessário compreender o problema dentro de um quadro teórico abrangente que incorpore diversos conceitos.

Existem diversas teorias que nos podem ajudar a entender os diferentes níveis de necessidades dos professores. A satisfação no trabalho é um fator crucial na decisão dos professores de permanecerem ou deixarem uma instituição.

A teoria das necessidades de Maslow, proposta por Abraham Maslow em 1943, é uma das abordagens mais influentes na compreensão da motivação humana. É frequentemente representada por uma pirâmide que hierarquiza as necessidades humanas em cinco níveis, dos mais básicos aos mais complexos. A teoria sugere que as pessoas são motivadas a satisfazer as suas necessidades numa ordem específica, começando pelas necessidades mais básicas antes de passar para as superiores. Se esta teoria nos fala sobre a importância da motivação e satisfação no trabalho, temos também teorias que nos ajudam a compreender o comprometimento organizacional, isto é, o compromisso entre o professor e a escola.

Sabemos também que a migração dos professores para o ensino público é muito justificada pela parte salarial e consequentemente estabilidade.

Pretendemos também compreender a relação entre a liderança e a fidelização dos professores, investigando como diferentes estilos e práticas de liderança podem influenciar significativamente a motivação e a permanência dos professores nas escolas.

## **Metodologia**

Para este estudo optámos por uma abordagem qualitativa, pela necessidade de explorar as perceções e experiências dos professores em relação às lideranças do Externato.

Esta abordagem permitirá uma análise detalhada dos fatores que influenciam a fidelização dos professores, oferecendo descobertas significativas.

As técnicas de recolha de dados são um instrumento de trabalho que viabiliza a realização de uma pesquisa. A técnica selecionada, foi o questionário, desenvolvido de forma minuciosa garantindo que as perguntas fossem formuladas de maneira a captar a perceção dos professores sobre a liderança de forma precisa e abrangente.

Antes da aplicação do questionário, realizou-se um trabalho preparatório. Incluiu a formulação do problema, definição de objetivos específicos, revisão da bibliografia e definição da amostra, composta por professores e educadoras do Externato Marista de Lisboa. O questionário foi composto por perguntas fechadas e de escolha múltipla, administrado aos participantes de forma a garantir uma ampla participação dentro da instituição.

Durante todo o processo de recolha de dados, foram seguidos padrões éticos, incluindo a obtenção do consentimento informado de todos os participantes, além de assegurar o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, respeitando integralmente os direitos e privacidade dos envolvidos. Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise detalhada e rigorosa. Este estudo visa contribuir para a melhoria da fidelização dos professores oferecendo estratégias.

O questionário foi proposto a noventa e seis professores do Externato Marista de Lisboa. Sete Educadoras de ensino Pré-Escolar, dezassete professores que lecionam no Primeiro Ciclo, catorze professores que lecionam no Segundo Ciclo, trinta professores que lecionam no Terceiro Ciclo e vinte e oito professores que lecionam no Ensino Secundário.

Dos noventa e seis professores responderam ao inquérito cinquenta e seis professores.

Caracterização dos respondentes:

Anos de serviço no Externato

| Anos de serviço no Externato | Até 10 | 11 a 25 | Mais de 25 |
|------------------------------|--------|---------|------------|
| Respostas                    | 13     | 23      | 20         |

Nível de Ensino que leciona:

| Ciclo     | Pré-escolar | 1º Ciclo | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Secundário |
|-----------|-------------|----------|----------|----------|------------|
| Respostas | 3           | 6        | 11       | 17       | 19         |

Departamentos de leção:

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Artes e Tecnologias                  | 9  |
| Ciências Sociais e Humanas           | 6  |
| Educação Física                      | 6  |
| Matemática                           | 6  |
| Português                            | 6  |
| Física e Química                     | 5  |
| Línguas Estrangeiras                 | 4  |
| Ciências Religiosas e Antropológicas | 3  |
| Ciências Naturais                    | 2  |
| Total                                | 47 |

## **Apresentação e conclusões sobre os resultados**

A motivação e a satisfação profissional dos educadores e professores são componentes essenciais para garantir um ambiente educativo de alta qualidade e promover o desenvolvimento integral dos alunos. No contexto das instituições de ensino, especialmente nos colégios Maristas, esses fatores adquirem uma importância ainda maior, uma vez que a missão e os valores Maristas orientam o trabalho pedagógico e a convivência escolar.

Neste sentido, compreender como os educadores e professores vivenciam a sua profissão, identificando os elementos que influenciam a sua motivação e satisfação, é fundamental para a implementação de práticas que favoreçam um clima escolar positivo e produtivo.

A motivação e satisfação profissional dos educadores e professores no Externato Marista são alcançadas através de um ambiente de trabalho que valoriza a missão e os valores Maristas, oferece desenvolvimento profissional contínuo, promove a colaboração, reconhece e valoriza o esforço, proporciona autonomia, envolve os docentes na tomada de decisões e garante um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. Estes fatores são essenciais para manter um corpo docente dedicado, motivado e eficaz, que é fundamental para a excelência educativa e o desenvolvimento integral dos alunos.

No Externato Marista de Lisboa, a motivação geral dos professores é maioritariamente elevada, revelando uma grande satisfação a nível profissional.

No geral, a motivação profissional:

As Educadoras do Ensino Pré-Escolar mostram uma motivação exclusivamente elevada, o que sugere que encontram satisfação e incentivo suficiente nas suas funções. Contudo, a ausência de respostas nas categorias de "muito elevada"



pode indicar um potencial para melhorar ainda mais as condições de trabalho e apoio para alcançar níveis superiores de motivação.

Os professores do 1.º Ciclo revelam uma motivação maioritariamente elevada, com uma parte significativa a sentir uma motivação muito elevada. No entanto, a presença de um professor com motivação moderada indica que há fatores que poderiam ser melhorados para garantir que todos os docentes se sintam altamente motivados

Entre os professores dos restantes ciclos, a motivação é mais diversificada. A maioria dos professores (33) sente-se motivada, classificando a sua motivação como elevada ou muito elevada. Contudo, catorze professores indicaram níveis de motivação moderada a muito baixa, o que representa uma área de preocupação. Estes dados sugerem que, enquanto muitos professores estão satisfeitos, há um número significativo que enfrenta desafios que afetam negativamente a sua motivação.

Os resultados do inquérito mostram uma predominância de motivação elevada entre os educadores e professores do Externato Marista de Lisboa, o que é um sinal positivo. No entanto, a presença de respostas indicando motivação moderada a muito baixa aponta para a necessidade de intervenções específicas para apoiar estes docentes. Focar-se no reconhecimento do trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional e melhoria do ambiente de trabalho pode ajudar a elevar a motivação global, beneficiando assim a qualidade da educação oferecida.

| Motivação     | Educadoras | Professores 1º Ciclo | Professores restantes Ciclos | Total |
|---------------|------------|----------------------|------------------------------|-------|
| Muito elevada |            | 2                    | 8                            | 10    |
| Elevada       | 3          | 3                    | 25                           | 31    |
| Moderada      |            | 1                    | 11                           | 12    |
| Baixa         |            |                      | 2                            | 2     |
| Muito baixa   |            |                      | 1                            | 1     |

Nos últimos 5 anos, as cinco variáveis que mais contribuíram para a satisfação profissional das Educadoras e Professores do 1º Ciclo:

O caráter próprio do Externato Marista, que mantém vivos os valores dos Irmãos Maristas, foi apontado como a variável mais significativa, escolhida por sete professores. Este resultado ressalta a importância dos valores Maristas, como solidariedade, respeito e sentido de comunidade, que criam um ambiente de trabalho coeso e inspirador, refletindo-se na satisfação dos educadores.

A liderança estratégica da Direção foi escolhida por cinco professores, destacando a importância de uma liderança visionária e eficaz. Uma Direção que guia com clareza e suporte estratégico é crucial para fomentar um ambiente de trabalho positivo, onde os docentes se sentem apoiados e valorizados.

O respeito e reconhecimento pelo trabalho na lecionação foi igualmente valorizado por cinco professores. Este aspeto demonstra a necessidade de os docentes se sentirem apreciados e reconhecidos pelo seu empenho e dedicação nas atividades de ensino, o que é fundamental para manter a motivação e a satisfação profissional.

Três professores destacaram o respeito e reconhecimento pelo trabalho nas componentes não letivas como um fator importante para a sua satisfação. Embora essas atividades sejam menos visíveis, são essenciais para o bom funcionamento da escola e o desenvolvimento integral dos alunos. O reconhecimento nessas áreas contribui para uma visão mais holística do trabalho docente.

A preservação dos valores Maristas e o caráter único do Externato Marista de Lisboa emergem como pilares fundamentais para a satisfação profissional dos educadores e professores. A combinação de uma liderança estratégica, aliada ao respeito e reconhecimento pelo trabalho dos docentes, cria um ambiente de trabalho onde os valores de solidariedade e comunidade são vividos diariamente.

Os resultados do inquérito indicam que a satisfação profissional das educadoras e professores do 1.º Ciclo está fortemente ligada a fatores que promovem um ambiente de trabalho valorizador e coeso. A liderança estratégica, o

reconhecimento profissional e a manutenção dos valores Maristas são essenciais para manter a motivação elevada. Estes elementos não só melhoram a satisfação profissional, como também contribuem para a excelência educativa, beneficiando toda a comunidade escolar.

| Questões  |   |
|---|---|
| O caráter próprio do Externato Marista de Lisboa, mantendo vivos os valores dos Irmãos Maristas.    | 7 |
| Liderança estratégica da Direção.   | 5 |
| O respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da lecionação.            | 5 |
| O respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva. | 3 |
| O trabalho de colegialidade e parceria desenvolvido entre os professores.                           | 2 |
| Os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna.  | 1 |

Nos últimos 5 anos, as cinco variáveis que mais contribuíram para a insatisfação profissional das Educadoras e Professores do 1º Ciclo:

Três professores identificaram a liderança do Coordenador de Ciclo como uma fonte de insatisfação. Isto sugere que a forma como a coordenação é exercida pode não estar a atender às expectativas de alguns docentes, possivelmente devido a uma comunicação ineficaz, falta de apoio, ou tomada de decisões que não refletem as necessidades e preocupações dos professores.

A avaliação de desempenho docente também foi uma fonte de insatisfação para três professores. Este resultado pode indicar que o processo de avaliação não é percebido como justo ou transparente, ou que os critérios utilizados não são considerados adequados para refletir o verdadeiro desempenho dos docentes.

Três professores mencionaram as práticas individualistas e a falta de trabalho de parceria e articulação entre os professores como fatores de insatisfação. A ausência de colaboração pode levar a um ambiente de trabalho fragmentado e menos eficaz, onde os docentes se sentem isolados e sem o suporte necessário para enfrentar os desafios pedagógicos.

Dois professores destacaram a falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido nas componentes não letivas como uma fonte de insatisfação. Estas atividades, apesar de serem essenciais para o funcionamento da escola, podem estar a ser subvalorizadas, levando os professores a sentirem que o seu esforço não é devidamente apreciado.

Um professor apontou a falta de reconhecimento pelo trabalho na lecionação como um fator de insatisfação. Isto reforça a importância de valorizar o trabalho dos docentes nas suas funções primárias de ensino para manter a motivação e o compromisso com a educação de qualidade.

Um professor considerou que os valores Maristas são pouco vivenciados no Externato, o que pode indicar uma desconexão entre os valores institucionais e as práticas diárias. Esta discrepância pode afetar negativamente a satisfação dos docentes que se identificam fortemente com a missão e os valores Maristas.

Os resultados do inquérito sublinham áreas críticas que necessitam de atenção para melhorar a satisfação profissional dos educadores e professores. A liderança do Coordenador de Ciclo, a avaliação de desempenho, e a necessidade de uma maior colaboração entre os docentes emergem como prioridades. Além disso, o reconhecimento adequado do trabalho dos professores, tanto nas atividades letivas como não letivas, é essencial para garantir que os docentes se sintam valorizados e motivados. Finalmente, a vivência dos valores Maristas no dia-a-dia deve ser reforçada para alinhar as práticas escolares com a missão institucional.

Ao abordar estas áreas de insatisfação, o Externato Marista de Lisboa pode criar um ambiente de trabalho mais positivo e coeso, promovendo a motivação e a satisfação profissional dos seus educadores e professores. Estes esforços não só beneficiarão os docentes, mas também contribuirão para uma melhor qualidade educativa e um ambiente escolar mais harmonioso.

| Questões  |   |
|---|---|
| A Liderança do(a) Coordenador(a) de Ciclo   | 3 |
| A avaliação de desempenho docente   | 3 |
| As práticas individualistas e a falta de trabalho de parceria e articulação entre os professores    | 3 |
| A ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva | 2 |
| A ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da lecionação            | 1 |
| Considerar que os valores Maristas são pouco vivenciados no Externato                               | 1 |

Nos últimos 5 anos, as cinco variáveis que mais contribuíram para a satisfação profissional dos restantes Professores:

O carácter próprio do Externato Marista, mantendo vivos os valores dos Irmãos Maristas, foi a variável mais significativa para a satisfação dos professores. Isto demonstra a importância de uma cultura institucional forte e consistente que valoriza princípios como solidariedade, respeito e comunidade. Estes valores criam um ambiente de trabalho coeso e inspirador.

O respeito e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido ao nível da lecionação foi destacado por vinte e seis professores. Este aspeto sublinha a necessidade de os docentes se sentirem apreciados pelo seu empenho nas atividades de ensino, o que é fundamental para a sua motivação e compromisso com a qualidade educativa.

O trabalho de colegialidade e parceria foi apontado como uma importante fonte de satisfação por vinte e dois professores. A colaboração entre colegas promove um ambiente de apoio mútuo e partilha de conhecimentos, o que contribui significativamente para um clima escolar positivo e produtivo.

O reconhecimento pelo trabalho desenvolvido nas componentes não letivas foi valorizado por vinte e um professores. Isto indica que os professores apreciam quando todos os aspetos do seu trabalho são reconhecidos, não apenas a

lecionação, mas também as atividades essenciais ao funcionamento da escola e ao desenvolvimento integral dos alunos.

A liderança estratégica da Direção foi uma variável importante para dezasseis professores. Uma direção que guia a escola com visão e clareza, tomando decisões que beneficiam toda a comunidade escolar, é crucial para criar um ambiente de trabalho onde os professores se sentem apoiados e valorizados.

Outros aspetos valorizados:

Liderança do Coordenador de Ciclo (13): A liderança a nível de ciclo também foi um fator significativo, indicando a importância de uma gestão eficaz em todos os níveis de liderança.

Resultados dos Alunos na Avaliação Interna (11): O desempenho dos alunos é uma fonte de satisfação, refletindo o impacto positivo do trabalho dos professores.

Liderança do Delegado de Departamento Disciplinar (8): A liderança dentro dos Departamentos Disciplinares contribui para a satisfação, destacando a importância de uma coordenação eficaz nas áreas específicas de ensino.

Os resultados do inquérito sublinham que a satisfação profissional dos professores do Externato Marista de Lisboa está fortemente ligada a uma cultura institucional baseada em valores sólidos, reconhecimento do trabalho docente e um ambiente colaborativo. A liderança, tanto a nível da Direção, quanto nos diversos níveis de coordenação, desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho motivador e de suporte.

| Questões  |    |
|---|----|
| O caráter próprio do Externato Marista de Lisboa, mantendo vivos os valores dos Irmãos Maristas.    | 29 |
| O respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da lecionação.            | 26 |
| O trabalho de colegialidade e parceria desenvolvido entre os professores                            | 22 |
| O respeito e reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva. | 21 |

|  |    |
|--|----|
| A liderança estratégica da Direção                         | 16 |
| A liderança do(a) Coordenador(a) de Ciclo.                 | 13 |
| Os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna    | 11 |
| A liderança do(a) Delegado(a) de Departamento Disciplinar. | 8  |
| Outro  | 8  |
| Os resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa    | 5  |

Nos últimos 5 anos, as cinco variáveis que mais contribuíram para a insatisfação profissional dos restantes professores:

A avaliação de desempenho docente foi identificada como a principal fonte de insatisfação por quinze professores. Este resultado sugere que o processo de avaliação pode não ser percebido como justo ou transparente. A falta de clareza nos critérios de avaliação ou a sensação de que o desempenho não é devidamente reconhecido pode gerar frustração e desmotivação.

A ausência de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido nas componentes não letivas foi um fator significativo de insatisfação para treze professores. Este resultado destaca a importância de valorizar todas as áreas do trabalho docente, não apenas a lecionação, para que os professores se sintam apreciados em todas as suas contribuições.

As práticas individualistas e a falta de trabalho de parceria e articulação entre os professores foram também uma fonte de insatisfação para treze docentes. A ausência de colaboração pode levar a um ambiente de trabalho fragmentado, onde os professores se sentem isolados e sem o suporte necessário, comprometendo a eficácia pedagógica e a satisfação profissional.

Dez professores apontaram a falta de reconhecimento pelo trabalho na lecionação como um fator de insatisfação. Este dado reforça a necessidade de os docentes serem valorizados e reconhecidos pelo seu empenho e dedicação na sala de aula, essencial para manter a motivação e o compromisso com a qualidade educativa.

A percepção de que os valores Maristas não são suficientemente vivenciados pode gerar insatisfação, especialmente para aqueles que se identificam fortemente com esses valores.

A preocupação com os resultados dos alunos nas avaliações internas indica uma ligação entre o desempenho dos alunos e a satisfação profissional dos professores.

A liderança nos Departamentos Disciplinares também impacta a satisfação, destacando a importância de uma coordenação eficaz e de suporte.

A falta de liderança estratégica foi um fator de insatisfação, sugerindo a necessidade de uma direção mais visionária e colaboradora.

A preocupação com os resultados das avaliações externas também contribui para a insatisfação, refletindo a pressão para atingir altos padrões de desempenho.

Os resultados do inquérito destacam áreas críticas que necessitam de atenção para melhorar a satisfação profissional dos professores. A avaliação de desempenho, o reconhecimento adequado em todas as áreas de trabalho e a promoção de um ambiente colaborativo são prioridades. Além disso, reforçar a vivência dos valores Maristas e melhorar a liderança em todos os níveis podem contribuir significativamente para a satisfação dos docentes.

| Questões   |    |
|--|----|
| A avaliação de desempenho docente  | 15 |
| A ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da componente não letiva. | 13 |
| As práticas individualistas e a falta de trabalho de parceria e articulação entre os professores.    | 13 |
| A ausência de reconhecimento pelo trabalho que tenho desenvolvido ao nível da lecionação.            | 10 |
| Outro  | 10 |
| Considerar que os valores Maristas são pouco vivenciados no Externato.                               | 9  |
| Os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna.   | 7  |
| A Liderança do(a) Delegado(a) de Departamento Disciplinar  | 6  |
| A falta de liderança estratégica da Direção  | 5  |



|   |   |
|---|---|
| Os resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa | 5 |
|---|---|

## DIRETOR

Relativamente à satisfação com as lideranças, entendemos iniciar o questionário com questões sobre a figura do Diretor. As perguntas foram divididas em três grandes temas, a saber: Missão, Visão e Valores; Estilos na gestão da mudança/ inovação; Ambiente escolar. No total realizámos vinte e três perguntas para procurar ter uma perspetiva sobre a opinião dos docentes relativamente ao trabalho do Diretor.

### Diretor - Missão, Visão e Valores

Sendo esta pós-graduação sobre Lideranças Servidoras, entendemos que a primeira pergunta devia ser exatamente sobre o exercício do cargo de Diretor, enquanto serviço. As respostas foram de acordo com o esperado, tendo os cinquenta e quatro professores que quiseram opinar sobre o mesmo respondido que concordavam (ou concordavam plenamente) que o Diretor desempenha a sua função com sentido de serviço. Relativamente ao facto das ações que executa serem ajustadas aos seus valores e ideias, as respostas (55) também foram todas de concordância (ou concordância absoluta).

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Desempenha a sua função com sentido de serviço.                       | 39                  | 15       | 0        | 0                   | 2           |
| Os seus valores e ideias são evidentes através das ações que executa. | 30                  | 25       | 0        | 0                   | 1           |

As perguntas sobre a organização escolar foram também respondidas de forma muito favorável, sendo que às questões “Constrói um estilo organizativo que

define o Externato enquanto entidade diferenciada marcada por uma identidade própria” e “Apresenta uma visão motivadora do desenvolvimento da organização escolar”, apenas cerca de cinco por cento dos professores responderam que discordavam. Todos os outros mostraram concordância.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Constrói um estilo organizativo que define o Externato enquanto entidade diferenciada marcada por uma identidade própria. | 22                  | 31       | 2        | 0                   | 1           |
| Apresenta uma visão motivadora do desenvolvimento da organização escolar.   | 23                  | 29       | 3        | 0                   | 1           |

Procurámos também saber se, no entender dos professores, o Diretor está atento às necessidades de cada um e se conhece as competências e qualidades de todos, rentabilizando as mesmas para o bem comum. Em todas estas questões, mais uma vez, apenas cerca de cinco por cento dos professores deram respostas de discordância, levando-nos a concluir que o Diretor, não só está atento às necessidades dos professores, como lhes fornece o apoio necessário, conhece as potencialidades de cada um e faz uma correta gestão dos recursos humanos para responder às necessidades do Externato e alcançar a missão para este delineada.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Está atento às necessidades dos professores fornecendo-lhes o apoio necessário.             | 28                  | 25       | 3        | 0                   | 0           |
| Conhece as potencialidades dos membros da comunidade escolar fazendo uma correta gestão dos | 15                  | 34       | 3        | 0                   | 4           |

|  |   |    |    |   |   |
|--|---|----|----|---|---|
| recursos humanos para responder às necessidades.   |   |    |    |   |   |
| Utiliza mecanismos profissionais dos docentes para alcançar a missão delineada para o Externato. | 6 | 24 | 16 | 4 | 2 |

Sendo o tema do nosso Projeto o bem estar do corpo docente – vínculos e desafios, optámos por realizar uma pergunta direta sobre o papel do Diretor no mesmo. Mais uma vez, noventa e cinco por cento dos respondentes concordam que o Diretor favorece a vinculação e crença no trabalho desenvolvido pelo Externato.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Favorece a vinculação e crença de todos os docentes no trabalho desenvolvido pelo Externato. | 21                  | 27       | 3        | 0                   | 5           |

Relativamente ao estilo mais ou menos autoritário do Diretor, as respostas também são claras – os professores não veem o Diretor como uma figura autoritária e que não os escuta.

| Questões                                     | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| É bastante autoritário e não escuta ninguém. | 0                   | 1        | 8        | 42                  | 5           |

Finalmente, quando confrontados com a questão de o Diretor ser o garante do Projeto Educativo da escola, do seu caráter próprio e da qualidade pedagógica do Externato, as respostas voltam a ser noventa e cinco por cento favoráveis.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Garante a coerência do Projeto Educativo e a qualidade pedagógica do Externato. | 18                  | 35       | 2        | 0                   | 1           |

#### Diretor - Estilos na gestão da mudança/ inovação

Analisando as respostas sobre a gestão da mudança e/ou inovação, rapidamente se conclui que o Diretor apoia e encoraja os docentes neste item.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Encoraja uma cultura de inovação com abertura para a mudança.   | 23                  | 31       | 0        | 0                   | 2           |
| Apoia os docentes o que respeita à mudança imposta pela tutela. | 12                  | 35       | 1        | 0                   | 8           |

Para além do referido acima, noventa e três por cento dos respondentes consideram que o Diretor planifica com os professores a implementação de mudanças no Externato, incentivando e valorizando os seus contributos em situações de mudança ou inovadoras.

| Questões | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|----------|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
|----------|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|

|   |    |    |   |   |   |
|---|----|----|---|---|---|
| Planifica a implementação da mudança conjuntamente com os docentes.             | 14 | 32 | 4 | 1 | 5 |
| Incentiva os docentes a realizar novas tarefas valorizando os seus contributos. | 18 | 32 | 3 | 0 | 3 |

Optámos por colocar uma questão direta sobre a forma como o Diretor aplica as mudanças impostas pela tutela, deixando as respostas a ideia de que as mudanças impostas não são aplicadas de uma forma cega, ou imediata, no Externato. Entendemos que os professores, com estas respostas à questão colocada, valorizam a forma como as mudanças impostas são aplicadas, quer por merecerem uma análise prévia pela Direção, ou pelo Conselho Pedagógico ou até não aplicando uma medida imposta, graças à autonomia pedagógica do Externato, se for considerada negativa para a realidade da nossa comunidade escolar.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Limita-se a aplicar cegamente as mudanças propostas pela tutela. | 0                   | 5        | 32       | 17                  | 2           |

#### Diretor - Ambiente escolar

No tema do ambiente escolar, a maior parte das questões são sobre as relações entre os professores e entre estes e o Diretor. Os resultados permitem concluirmos que o Diretor é catalisador de um bom ambiente entre os professores, quer em situações formais, como informais. Sobre a definição de expectativas relativamente ao trabalho de cada docente, os resultados são um pouco menos favoráveis, ficando-se nos oitenta e oito por cento o conjunto de respostas positivas. Relativamente à integração dos novos professores, a totalidade dos respondentes concorda que essa é uma das preocupações do Diretor.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Promove um ambiente aberto e franco entre os professores.                            | 24                  | 27       | 2        | 0                   | 3           |
| Promove relações amistosas e de confiança entre os docentes.                         | 24                  | 25       | 3        | 0                   | 4           |
| Interage frequentemente com os docentes em situações (in)formais.                    | 33                  | 18       | 5        | 0                   | 0           |
| Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente unificador e convergente. | 18                  | 32       | 1        | 0                   | 5           |
| Define claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes.               | 11                  | 32       | 5        | 1                   | 7           |
| Preocupa-se com a integração dos novos docentes no Externato.                        | 26                  | 24       | 0        | 0                   | 6           |

No que diz respeito à relação com os alunos, fator basilar da pedagogia da presença vivenciada nas Obras Maristas, as respostas são também muito favoráveis à atuação do Diretor.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Interage frequentemente alunos em situações (in)formais. | 31                  | 20       | 1        | 0                   | 4           |

A preocupação com a gestão de conflitos, resolução de problemas e não alimentar mal-entendidos também tem resultados muito positivos sobre o desempenho do Diretor, com resultados favoráveis a oscilar entre os noventa e noventa e cinco por cento.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Chama a si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas. | 17                  | 30       | 2        | 0                   | 7           |
| Congrega perspetivas diferentes para solucionar problemas.                  | 20                  | 27       | 1        | 0                   | 8           |
| Alimenta ambiguidades e equívocos entre os docentes.                        | 1                   | 4        | 12       | 34                  | 5           |

Optámos por colocar uma questão aos professores sobre o cuidado que o Diretor tem com o conhecimento dos diversos setores do Externato, que não é tarefa fácil, dada a diversidade de ciclos (dos 3 anos do pré-escolar ao 12º ano e também os setores de secretariado, cozinha, limpeza, vigilância e piscina entre outros.) Também aqui os resultados mostram uma particular preocupação do Diretor, já que noventa e um por cento dos professores considera que existe a preocupação de visitar com regularidade os diversos setores.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Visita com regularidade todas os setores do Externato. | 22                  | 18       | 4        | 0                   | 12          |

### DELEGADOS DE DEPARTAMENTO

A principal missão dos Delegados de Departamento é garantir que o ensino oferecido seja de alta qualidade, alinhado com os princípios Maristas de educação integral, que não se limitam ao conteúdo académico, mas também abrangem o desenvolvimento humano, ético e espiritual dos alunos. São responsáveis pela implementação das políticas educativas e pedagógicas da instituição, garantindo que os métodos de ensino sejam modernos, inclusivos e eficazes.

Os Delegados de Departamento têm um impacto significativo na comunidade escolar do Externato Marista de Lisboa por fortalecerem a Identidade Marista. Através da promoção dos valores Maristas, ajudam a fortalecer a identidade da instituição e a criar um ambiente acolhedor e inclusivo. Têm o papel de envolver a Comunidade - pais, alunos e outros membros da comunidade escolar em atividades que promovem a coesão e a participação ativa na vida escolar.

Delegados - Missão, visão e valores:

De acordo com a maioria dos professores que realizaram o questionário, os Delegados de Departamento desempenham as suas funções com sentido de serviço e criam um estilo organizacional que define o Externato como uma entidade distinta, com uma identidade própria.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Desempenha a sua função com sentido de serviço.  | 24                  | 19       | 1        | 0                   | 0           |
| Cumprir as indicações educativas emanadas da Direção.  | 28                  | 14       | 2        | 0                   | 0           |
| Favorece a vinculação e crença de todos os docentes no trabalho desenvolvido pelo Externato. | 15                  | 24       | 3        | 1                   | 0           |
| Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado.                          | 11                  | 23       | 8        | 1                   | 1           |
| É bastante autoritário(a) e não escuta ninguém.  | 1                   | 1        | 10       | 30                  | 2           |
| Está atento(a) às necessidades dos professores fornecendo-lhes o apoio necessário.           | 14                  | 21       | 3        | 1                   | 4           |
| Conhece as potencialidades dos membros do Departamento                                       | 12                  | 25       | 2        | 1                   | 4           |



|   |    |    |   |   |   |
|---|----|----|---|---|---|
| Disciplinar, fazendo uma correta gestão dos recursos humanos para responder às necessidades.  |    |    |   |   |   |
| Define papéis e indica o que, quando, como e onde deve ser feito.   | 13 | 24 | 5 | 0 | 2 |
| Garante a qualidade pedagógica do Externato.  | 14 | 26 | 2 | 0 | 2 |
| Utiliza mecanismos variados para apoiar os docentes, libertando-os de determinadas funções burocráticas, disponibilizando-lhes tempo. | 12 | 19 | 6 | 0 | 7 |

#### Delegados - Compromisso:

O compromisso dos Delegados de Departamento no Externato Marista de Lisboa é crucial para garantir uma educação de alta qualidade, que promova o desenvolvimento integral dos alunos e a vivência plena dos valores Maristas. Através do seu trabalho dedicado, os Delegados contribuem para formar indivíduos bem preparados, éticos e comprometidos com a transformação positiva da sociedade.

Os Delegados de Departamento trabalham em conjunto com os docentes para definir metas e objetivos claros e comuns. Esta colaboração garante que todos os envolvidos estejam alinhados em relação aos resultados esperados, promovendo um esforço coordenado e eficiente para alcançar os objetivos educacionais do Externato Marista de Lisboa

Os Delegados de Departamento promovem um ambiente de participação ativa, envolvendo os docentes na identificação e resolução de problemas. Este processo participativo não só aproveita a experiência e conhecimento dos professores, mas também fortalece o espírito de equipa e a responsabilidade coletiva na tomada de decisões, melhorando a eficácia das soluções implementadas.

O reconhecimento e valorização do trabalho dos docentes são essenciais para manter a motivação e o compromisso com a excelência educativa. Os Delegados de Departamento asseguram que o esforço e o empenho dos professores sejam devidamente apreciados e recompensados, criando um ambiente de trabalho positivo e incentivando a continuidade do desempenho de alta qualidade.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Estabelece com os docentes metas e objetivos comuns a atingir.                                  | 11                  | 26       | 4        | 1                   | 1           |
| Envolve os docentes na resolução de problemas e respetiva tomada de decisões.                   | 16                  | 25       | 1        | 0                   | 1           |
| Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados. | 14                  | 25       | 3        | 1                   | 0           |

Delegados - Estilos na gestão da mudança/ inovação:

A gestão da mudança e inovação pelos Delegados de Departamento no Externato Marista de Lisboa desempenha um papel fundamental na manutenção da relevância e excelência educativa da instituição.

Nesta questão foi possível observar que os Delegados são impulsionadores da inovação e que encorajam para uma cultura de inovação para a mudança, apoiando os docentes no que respeita a mudança.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| É impulsionador da inovação.                                     | 9                   | 24       | 5        | 1                   | 5           |
| Limita-se a aplicar cegamente as mudanças emanadas pela Direção. | 3                   | 11       | 23       | 5                   | 1           |

|   |    |    |   |   |   |
|---|----|----|---|---|---|
| Encoraja uma cultura de inovação com abertura para a mudança. | 9  | 26 | 5 | 1 | 3 |
| Apoia os docentes no que respeita à mudança.                  | 11 | 29 | 2 | 0 | 2 |

Delegados – Promoção da partilha entre os docentes:

Concluimos que, na maioria das respostas, os Delegados promovem o trabalho colaborativo entre os docentes dos vários Ciclos de ensino e que promovem as partilhas pedagógicas entre os docentes no Departamento Disciplinar. Existe também estímulo nas oportunidades de diálogo e cooperação informal entre os docentes do Departamento Disciplinar.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Estimula o trabalho colaborativo entre os docentes dos vários ciclos de ensino.                        | 14                  | 25       | 3        | 0                   | 2           |
| Promove a partilha de experiências pedagógicas entre os docentes no Departamento Disciplinar.          | 14                  | 27       | 3        | 0                   | 0           |
| Estimula oportunidades de diálogo e cooperação informal entre os docentes do Departamento Disciplinar. | 18                  | 21       | 4        | 0                   | 1           |

**COORDENADORES DE CICLO**

Neste questionário, também considerámos a opinião sobre as lideranças intermédias, nomeadamente os Coordenadores de Ciclo, que têm a responsabilidade direta pelo ciclo correspondente. As questões sobre o

Coordenador de Ciclo foram organizadas nos mesmos temas que as questões acerca do Diretor.

### Coordenador de Ciclo – Missão, Visão e Valores

No primeiro grande tema, Missão, Visão e Valores, são abordadas nove questões. A postura de um Coordenador de Ciclo em relação à sua missão, valores e visão é fundamental para o sucesso e coesão da equipa e da instituição educacional como um todo. Das cinquenta e quatro respostas obtidas, de um modo geral, as equipas lideradas consideram que os Coordenadores desempenham adequadamente o seu papel.

As três primeiras questões demonstram que os Coordenadores de Ciclo são vistos como promotores dos pontos fortes do Externato. Demonstram os seus valores e ideias através das ações que executam, apresentando uma visão motivadora para o desenvolvimento da organização escolar.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Constrói um estilo organizativo que define o Externato enquanto entidade diferenciada marcada. | 16                  | 29       | 5        | 0                   | 4           |
| Os seus valores e ideias são evidentes através das ações que executa.                          | 20                  | 26       | 2        | 0                   | 6           |
| Apresenta uma visão motivadora do desenvolvimento da organização escolar.                      | 13                  | 30       | 2        | 1                   | 8           |

A questão número quatro revela a capacidade dos coordenadores de motivar. Um líder que fala de forma entusiástica sobre o que precisa de ser realizado inspira e motiva a sua equipa através de uma comunicação apaixonada e envolvente. Este tipo de líder tem a capacidade de transformar objetivos e tarefas em visões entusiasmantes que captam a atenção e o comprometimento dos membros da equipa.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado. | 17                  | 25       | 9        | 0                   | 3           |

As questões cinco e sete ajudam-nos a compreender a forma de agir dos Coordenadores. A grande maioria concorda que os Coordenadores são quem decide sobre os papéis de cada um e como devem ser feitas as tarefas, o que consideramos positivo. Isso indica que os Coordenadores são vistos como organizados e com um bom plano de ação. Apesar de haver líderes que não envolvem os seus liderados, a questão número cinco demonstra que estamos perante líderes com capacidade de escuta.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| É bastante autoritário e não escuta ninguém.                      | 0                   | 2        | 14       | 35                  | 3           |
| Define papéis e indica o que, quando, como e onde deve ser feito. | 9                   | 30       | 9        | 1                   | 5           |

No geral, os Coordenadores foram vistos como atentos, capazes de aproveitar o melhor de cada um dos seus liderados e de apoiar a sua equipa através de diversos mecanismos.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Está atento às necessidades dos professores fornecendo-lhes o apoio necessário.                          | 13                  | 30       | 6        | 0                   | 5           |
| Aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão delineada para o Externato.  | 10                  | 33       | 3        | 0                   | 46          |
| Utiliza mecanismos variados para apoiar os docentes, libertando-os de determinadas funções burocráticas. | 15                  | 24       | 9        | 1                   | 5           |

Os Coordenadores de Ciclo desempenham um papel essencial nas escolas, garantindo que a missão, visão e valores da instituição sejam plenamente integrados na prática diária. A sua missão é liderar e apoiar a equipa pedagógica, promovendo um ambiente de ensino e aprendizagem de excelência.

#### Coordenador de Ciclo – Estilos na gestão da mudança/ inovação

As questões deste tema surgem da consideração de que os Coordenadores de Ciclo desempenham um papel crucial na gestão da mudança e inovação dentro das escolas. Eles precisam de adotar estilos de liderança que promovam a adaptação, o desenvolvimento e a implementação de novas práticas educativas. Observamos neste tema que os Coordenadores podem realizar melhorias, pois as respostas tendem a ser mais inclinadas para 'concordo' em vez de 'concordo plenamente'.

Os Coordenadores de Ciclo desempenham também um papel fundamental como impulsionadores da inovação, incentivando os docentes a assumir novas tarefas e valorizando o seu trabalho. Para isso, é essencial que adotem práticas e comportamentos que promovam um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento profissional dos professores. As questões um e quatro ajudam-

nos a compreender o sentimento dos docentes em relação a este papel dos Coordenadores.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| É impulsionador da inovação.  | 14                  | 28       | 3        | 0                   | 9           |
| Incentiva os docentes a realizar novas tarefas valorizando os seus contributos. | 14                  | 29       | 3        | 0                   | 8           |

Igualmente importantes são as questões dois e três, que nos remetem para a capacidade de incentivo à mudança. É importante sublinhar mais uma vez que o papel do Coordenador de Ciclo face às mudanças é crucial para promover um ambiente colaborativo e recetivo à inovação na escola.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Apoia os docentes no que respeita à mudança.                  | 14                  | 29       | 3        | 0                   | 8           |
| Incorpora as propostas de mudança por indicação dos docentes. | 12                  | 30       | 2        | 0                   | 10          |

#### Coordenador de Ciclo - Ambiente escolar

Estas questões surgem devido à importância do papel do Coordenador de Ciclo na criação de um ambiente positivo, colaborativo e eficaz dentro do seu ciclo escolar, essencial para alunos, professores e funcionários. Verificamos que, no geral, os Coordenadores promovem um ambiente aberto e franco, interagem regularmente com os docentes e promovem projetos que facilitam a união no ambiente escolar. No entanto, também observamos que alguns docentes sentem que as expectativas dos coordenadores não são tão claras quanto poderiam ser.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Promove um ambiente aberto e franco entre os professores do seu Ciclo.               | 21                  | 25       | 5        | 1                   | 2           |
| Define claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes do seu Ciclo.  | 5                   | 35       | 10       | 0                   | 4           |
| Interage frequentemente com os docentes do seu Ciclo em situações (in)formais.       | 24                  | 24       | 4        | 0                   | 2           |
| Promove e apoia projetos e ações que facilitam um ambiente unificador e convergente. | 15                  | 31       | 1        | 0                   | 7           |

No geral, os docentes, consideram que os Coordenadores de Ciclo demonstram preocupação com os novos elementos que chegam ao Externato. Concordam também que os Coordenadores interagem com os alunos, promovendo um bom acolhimento e ambiente.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Preocupa-se com a integração dos novos docentes no Externato.                | 21                  | 27       | 1        | 0                   | 5           |
| Interage frequentemente com os alunos do seu Ciclo em situações (in)formais. | 24                  | 26       | 0        | 0                   | 4           |

O papel do Coordenador de Ciclo na resolução de conflitos é essencial para manter um ambiente escolar harmonioso e produtivo. Para ser eficaz na resolução de conflitos e na gestão de problemas, um Coordenador de Ciclo deve ser capaz de integrar diferentes perspetivas e abordagens.



| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Chama a si a tarefa de resolver conflitos e aproximar as partes envolvidas. | 21                  | 19       | 9        | 0                   | 5           |
| Congrega perspetivas diferentes para solucionar problemas.                  | 17                  | 28       | 5        | 0                   | 4           |
| Alimenta ambiguidades e equívocos entre os docentes.                        | 2                   | 7        | 13       | 28                  | 4           |

Estas questões ajudaram a reconhecer os pontos fortes dos Coordenadores de Ciclo como líderes, mas também permitiram identificar áreas de melhoria. A clareza na comunicação parece ser um ponto a ser aprimorado e é crucial para garantir que todos os membros da equipa compreendam as direções, expectativas e objetivos da escola.

### **EU, PROFESSOR**

O nosso questionário aborda também questões onde os docentes se autoavaliam como líderes, na sua prática pedagógica e na sua relação com os alunos. Reconhecer e valorizar as próprias capacidades e competências na sala de aula é crucial para promover o bem-estar dos professores. Sentirem-se eficazes na sua abordagem pedagógica, perceberem o impacto positivo nos alunos e testemunhar o seu progresso académico e pessoal são fontes significativas de satisfação e realização. Acreditamos também que a liderança de um professor desempenha um papel importante no ambiente educativo, influenciando não só o desempenho académico dos alunos, mas também o seu desenvolvimento pessoal e social. Um professor líder inspira e motiva os alunos, orientando-os no caminho do conhecimento e do crescimento.

A maioria dos docentes considera-se exemplar na sua prática pedagógica. Foi a pergunta respondida de forma mais positiva em todo o questionário, tendo uma baixa percentagem de discordância. Como verificado na tabela apresentada, os

professores consideram-se modelos atentos e empáticos com os seus alunos, promovendo a inclusão.

Nesta questão, responderam cinquenta e seis docentes, todos os que responderam ao questionário.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Atuo como um modelo positivo para os meus alunos.                                 | 29                  | 27       | 0        | 0                   | 0           |
| Tento conhecer as necessidades individuais de cada aluno para melhor orientá-los. | 32                  | 24       | 0        | 0                   | 0           |
| Demonstro empatia e compreensão em relação às dificuldades dos meus alunos.       | 34                  | 22       | 0        | 0                   | 0           |
| Promovo a diversidade e a inclusão no ambiente escolar.                           | 31                  | 25       | 0        | 0                   | 0           |

Sabemos que ao promover o respeito, autonomia e responsabilidade, os professores, não só contribuem para o desenvolvimento académico dos alunos, mas também para a sua formação como indivíduos responsáveis e respeitáveis na comunidade. Voltamos a ter uma percentagem muito positiva de resposta, como verificamos nas perguntas, três, cinco e seis.

| Questões  | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Encorajo a participação ativa dos alunos nas atividades educativas.       | 33                  | 23       | 0        | 0                   | 0           |
| Estabeleço um ambiente de respeito mútuo em sala de aula.                 | 43                  | 13       | 0        | 0                   | 0           |
| Estímulo o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade dos alunos. | 34                  | 21       | 1        | 0                   | 0           |

As últimas questões, oito, nove e dez, referem a importância de o professor estar sempre em constante aprendizagem e ser flexível, procurando soluções criativas para os desafios que surgem. Esta abordagem é essencial para garantir que acompanha as novas práticas educativas. Além disso, a flexibilidade é crucial dada a diversidade de cada turma de alunos, com diferentes necessidades e estilos de aprendizagem. Ser flexível permite ao professor adaptar as suas estratégias de ensino para melhor responder às particularidades de cada grupo. A capacidade de encontrar soluções criativas também é muito importante, pois ajuda o professor a enfrentar os desafios diários da sala de aula de forma inovadora, incentivando os alunos a desenvolverem pensamento crítico e habilidades de resolução de problemas.

| Questões   | Concordo totalmente | Concordo | Discordo | Discordo totalmente | Sem opinião |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------|
| Procuro constantemente melhorar os meus conhecimentos de ensino e liderança. | 24                  | 30       | 2        | 0                   | 0           |
| Procuro soluções criativas para os desafios do meu dia a dia.                | 24                  | 31       | 0        | 0                   | 1           |
| Valorizo e reconheço o esforço e conquistas dos meus alunos.                 | 39                  | 16       | 1        | 0                   | 0           |

Analisámos estes pontos, o que nos permitiu compreender a satisfação dos professores com o seu próprio desempenho, o qual está diretamente ligado ao seu bem-estar.

### **Conclusão final, limitações, sequências e sugestões**

#### Conclusão final

Os resultados obtidos revelam, de uma forma geral, grande satisfação das Educadoras e Professores.

As respostas dadas são indicadoras de uma motivação alta e grande satisfação com as lideranças, nomeadamente, ao nível da garantia de fidelidade com o carácter próprio do Externato, os seus valores e o respeito e reconhecimento pelo trabalho de cada um, quer ao nível da componente letiva, como não letiva.

Sendo esta pós-graduação sobre Lideranças Servidoras, os resultados do inquérito dão uma resposta muito positiva, deixando claro que, quer o Diretor, quer as lideranças intermédias (Coordenadores de Ciclo e Delegados de Departamento) vivenciam e são apologistas desta forma de liderança.

Finalmente, no último grupo de questões, ficou evidente que o corpo docente está comprometido com os valores e com o projeto, envolvendo-se nas diversas atividades que vão além da prática letiva, mostrando preocupação com as aprendizagens dos alunos e a sua formação integral – no fundo, o propósito da educação Marista.

Regressando à problemática da migração de professores do ensino particular para o ensino público, temática enunciada no início deste projeto, parece-nos que, com base nos resultados do questionário aplicado, não é um problema no Externato Marista de Lisboa. Não podendo garantir que não venha a surgir este movimento “migratório”, de momento, a satisfação dos professores com o Externato e as suas lideranças é muito visível, sentindo-se um vínculo forte dos docentes com a instituição e os seus valores.

### Limitações

Ao realizarmos este projeto, deparámo-nos com diversas limitações. Uma das principais limitações encontradas foi a dificuldade em obter respostas ao nosso questionário. A carga horária dos docentes revelou-se um obstáculo significativo, resultando numa taxa de resposta de apenas cinquenta e oito por cento. A baixa taxa de participação limita a representatividade dos dados recolhidos, dificultando a obtenção de uma visão completa e precisa sobre as motivações dos docentes. Outro desafio foi o tempo disponível para a execução do projeto, o que impediu a expansão da nossa amostra para incluir docentes de outras

escolas e diferentes contextos educacionais. A inclusão de uma amostra mais diversificada teria permitido a comparação entre diferentes realidades, proporcionando uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam a decisão dos professores em mudar para o ensino público.

As limitações encontradas ao longo do projeto destacam a necessidade de um esforço contínuo e mais abrangente para entender e abordar as motivações dos docentes. Teria sido essencial aumentar a representatividade dos dados e considerar todos os fatores que influenciam a satisfação e a permanência dos professores no ensino particular. Somente assim seria possível desenvolver estratégias eficazes para manter um corpo docente estável e comprometido com o projeto educativo das escolas particulares.

### Sequências

O inquérito realizado aos docentes sobre a sua satisfação foi crucial para compreender as necessidades e preocupações dos profissionais no seu local de trabalho. Identificar questões que permitam implementar medidas promotoras de um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e satisfatório para todos é essencial.

Foi fundamental analisar os resultados obtidos de forma crítica e problematizadora, com o objetivo de identificar áreas de melhoria. Questões como a carga de trabalho e a falta de reconhecimento podem ser melhoradas, assim como a sobrecarga de tarefas devido às atividades de âmbito social que a escola promove. Medidas como a revisão da carga horária e a valorização dos professores deverão ser fatores a considerar.

É importante refletir sobre o bem-estar emocional e mental dos professores. Muitos enfrentam elevados níveis de cansaço e exaustão devido às exigências da profissão, o que afeta a sua satisfação no local de trabalho. Neste sentido, é fundamental promover ações de apoio psicológico e emocional aos professores, bem como programas de promoção da saúde mental e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A valorização dos professores e o investimento nas condições de trabalho são essenciais para garantir a qualidade do ensino e o bem-estar dos docentes na educação. Neste sentido, a Direção do Externato, nestes últimos anos tem vindo a investir consideravelmente na melhoria das condições de trabalho de professores e alunos e no reconhecimento e valorização da carreira docente.

Inserir-se nesta política, a renovação dos espaços de trabalho, com destaque para a sala de professores, a disponibilização de equipamento informático para trabalho individual e a forte aposta na formação financiada e suportada pelo Externato.

Reconhecendo o esforço de dedicação de tantos educadores maristas, a Direção propôs também à aprovação de uma tabela de vencimento Marista, acima do previsto no Contrato Coletivo de Trabalho, a valorização do papel do Diretor de Turma/ Professor Titular de Turma e Educadoras, com a atribuição de um prémio, e ao pagamento de ajudas de custo nas visitas de estudo que incluam pernoita.

Em paralelo, valorizando a presença dos educadores maristas entre os alunos, a Direção aposta na qualidade do serviço do bar e das refeições, apresentando diariamente quatro pratos à escolha no Refeitório.

Finalmente, porque o bem-estar de cada um e a conciliação da vida familiar com a vida profissional são uma preocupação constante, foi melhorado o serviço de saúde, higiene e segurança no trabalho, disponibilizando consultas de medicina geral e de nutrição gratuitas e procedendo a um aumento no desconto nas mensalidades dos filhos em frequência no Externato. Ainda assim, apresentamos algumas sugestões de melhoria, na procura do bem-estar dos docentes.

#### Sugestões para a melhoria do bem-estar dos docentes:

##### Programa de Reconhecimento e Premiação

Criar um programa de reconhecimento e premiação para os professores que se destacam na sua prática, seja pelos resultados académicos, inovação em sala de aula ou envolvimento com a comunidade escolar.

### Desenvolvimento Profissional

O Externato deve continuar a oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos, pós-graduações e *workshops*, para que os profissionais possam aprimorar as suas habilidades e conhecimentos.

### Comunicação Aberta

Melhorar a comunicação entre Direção, Coordenadores e restantes professores, para que possam partilhar ideias, sugestões e preocupações de forma construtiva, num canal aberto e transparente.

### Ambiente de Trabalho Saudável

Continuar a investir num ambiente de trabalho saudável e acolhedor, onde os professores se sintam valorizados, respeitados e motivados a desempenhar o seu trabalho da melhor forma possível.

### Incentivos Financeiros

Implementar políticas de incentivo financeiro, como bonificações por desempenho ou programas de valorização da carreira, reconhecendo o esforço e dedicação dos professores no seu trabalho diário.

### Eventos e Atividades Especiais

Realizar eventos e atividades especiais para celebrar datas importantes associadas à educação, como forma de valorizar o trabalho dos professores.

### Benefícios de Saúde e Bem-Estar

Criação de seguros de saúde, promoção de atividades físicas gratuitas e protocolos com empresas para que todos os funcionários possam manter uma boa condição física e mental.

### Reflexão Final

Os resultados deste trabalho mostram que o Externato Marista de Lisboa possui um ambiente de trabalho positivo e motivador, com lideranças que promovem a

fidelidade aos valores institucionais e o reconhecimento do trabalho docente. A satisfação e o compromisso dos professores são palpáveis, colocando o Externato numa posição favorável para continuar a crescer e a desenvolver-se como uma instituição de excelência no campo da educação.

Além disso, a implementação das sugestões apresentadas poderá fortalecer ainda mais o vínculo dos docentes com a instituição, promovendo um ambiente ainda mais colaborativo e satisfatório. O foco contínuo no bem-estar e desenvolvimento dos professores é fundamental para manter a qualidade e a excelência na educação que o Externato Marista de Lisboa se propõe a oferecer.

### **Referências bibliográficas**

Baptista, I. (2005). Dar rosto ao futuro: A educação como compromisso ético. Profedições, Lda.

Carpintero, A. (1999). Marcelino Champagnat – Pai de Irmãos.

Despertar para a vida - Maristas Compostela, Editorial Apostolado da Oração, Textos dos Evangelhos. Projeto educativo do Externato Marista de Lisboa.  
<https://ext.marista-lisboa.org/somos/#maristas>

Em torno da mesma mesa - A vocação dos leigos Maristas de Champagnat. Instituto dos Irmãos Maristas, Casa Generalícia.

Instituto dos Irmãos Maristas. (2022). Vozes Maristas: Ensaio sobre liderança profética e servidora.

Blanchard, K., & Conley, R. (2023). Verdades simples sobre liderança: 52 maneiras de ser um líder servidor e gerar confiança. Conjuntura Atual Editora, uma chancela de Edições Almedina, S.A.

Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). Métodos e técnicas de investigação social. Areal Editores.

Rodrigues Afonso, N. T. (2019). Escala de bem-estar dos professores: Adaptação e validação da Escala TWBS para a língua portuguesa.

Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa.



Artigo do site Psicologia. (n.d.). Motivação: Uma necessidade intrínseca do ser humano. [https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&codigo=AOP0443&area=D4A](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&codigo=AOP0443&area=D4A)

#### **4. Criar Lideranças com rosto - Projeto de Intervenção Escolar** ***“Empoderar e mobilizar os Delegados de Turma para se tornarem Líderes Servidores”***

Gustavo Mangorrinha, Sandra Pereira, Teresa Laranjeira | Externato Marista de Lisboa

*“Precisamos de escolas com alma, com identidade e com rosto. Precisamos de escolas que sejam, efetivamente, lugares de encontro humano. Precisamos de escolas que se constituam em lugares de hospitalidade”.* (Baptista, 2005: 73)

#### **Agradecimentos**

Dedicamos este trabalho a todos aqueles que nos permitiram a realização deste Projeto Educativo. À Direção do Externato Marista de Lisboa, aos alunos que participaram na realização do inquérito, aos colegas da Pós-Graduação em Lideranças Servidoras e respetivos Professores das diversas unidades curriculares, pelos seus ensinamentos que foram para nós uma fonte de inspiração.

#### **Resumo**

O presente relatório resulta do Projeto de Intervenção Educativa, intitulado *“Empoderar e mobilizar os delegados e subdelegados de turma para estar ao serviço dos outros”* e pretende descrever as várias fases em torno de um projeto educativo que se pretende dinamizar com os Delegados de Turma do Externato Marista de Lisboa.

Este projeto iniciou-se com o desenvolvimento de uma investigação que recorreu à metodologia da investigação-ação e que teve como foco, perceber a perceção que os alunos têm sobre o seu papel de Delegados.

Para proceder à investigação, foram realizados inquéritos aos alunos do 9º ao 12º ano de escolaridade, que desempenharam a função de Delegados e Subdelegados no ano letivo 2023/2024. Através dos resultados obtidos, desenvolveu-se uma análise a partir da qual foi elaborada uma linha de ação que visa dar respostas de melhoria à problemática inicialmente identificada, que consiste em proporcionar mais ferramentas aos alunos que desempenham a função de delegados de modo a estes melhorarem as suas competências, como líderes servidores.

As principais conclusões desta investigação revelam que existe uma percentagem elevada de Delegados que apresentam características de líderes servidores, a quem deve ser dada uma voz ativa, pois este grupo de alunos tem um potencial transformador dado o facto de estarem em número significativo em todas as turmas da Escola e de representarem funções de liderança dentro grupo de pares.

Podemos concluir também que a grande maioria destes alunos se sente respeitada e valorizada pelos pares, bem como motivada para a execução do papel de Delegado. No entanto, apesar do trabalho que vem sendo desenvolvido pela Escola com estes alunos, foram elencados pelos próprios pontos a melhorar no que diz respeito à formação e à preparação que lhes é proporcionada para a execução do cargo.

Neste sentido, será apresentado ao longo deste relatório, um plano-de-ação com estratégias de melhoria concretas, baseadas na análise de informação deste estudo.

**Palavras-Chave:** Liderança Servidora; Delegados de Turma; Serviço; Contexto Escolar; Desenvolvimento de Competências pessoais e sociais

## **Introdução**

Este relatório apresenta o Projeto de Intervenção Escolar, que visa desenvolver em crianças e jovens lideranças com rosto e que se intitula *“Empoderar e mobilizar os Delegados de Turma para se tornarem Líderes Servidores”*.

No Externato Marista de Lisboa, onde desenvolvemos a nossa prática pedagógica, o ensino oferecido aos alunos, além de desenvolver práticas metodológicas e métodos de aprendizagem inovadores, pautados pela qualidade, procura também oferecer um ensino que assenta, desde tenra idade, em valores como simplicidade, humildade, autenticidade, amor ao trabalho, espírito de família e espiritualidade.

Abraçando o desafio que nos foi lançado, no sentido de desenvolvermos um Projeto de Intervenção Escolar, foi realizada uma análise ao nosso contexto escolar, por forma a avaliar como poderíamos contribuir para a resolução de um problema específico com o qual nos deparássemos na nossa prática letiva. Após esta análise, surgiu o tema *“Como promover lideranças servidoras em contexto de sala de aula?”*.

Procurando olhar para esta questão como uma estratégia de resposta, este Projeto de Intervenção Escolar, procura dotar os alunos de ferramentas que os empoderem no sentido de serem rostos de liderança servidora no seio das turmas onde se inserem.

E de que forma esta ação poderá ser colocada em prática? Em cada turma da nossa escola, existe um conjunto de oito alunos, que desempenham a função de Delegados de Turma, Desporto, Cultura e Ambiente, e Pastoral. Estes Delegados têm como missão ajudar, das mais variadas formas, na gestão do grupo turma, tanto ao nível de funções logísticas e de organização, como na gestão dos próprios colegas, sendo uma ajuda direta ao Diretor de Turma e restante Conselho de Professores. No entanto, estes delegados/alunos revelam e partilham variadas vezes dificuldades nesta missão de liderar os seus pares, bem como em concretizar as tarefas que os professores indicam, asendo esse o problema que identificamos. Ou seja, vendo esta questão por outro prisma, apesar de ser atribuído a este conjunto de alunos uma missão de liderança servidora, estes não são prévia e conscientemente preparados e acompanhados no processo de execução deste papel.

No âmbito do desenvolvimento desta análise, foi também desenvolvido um projeto de investigação no qual se trabalhou e se analisou a perspetiva dos próprios alunos na execução do seu papel enquanto Delegados.

O processo de investigação que está na base da produção de conhecimento implica a definição da metodologia a seguir. Neste sentido, a metodologia é considerada como o conjunto de procedimentos articulados entre si, de modo a obter as respostas para as questões previamente colocadas pela problemática em estudo. Só desta forma a investigação poderá atingir os objetivos a que se propõe. Assim, a metodologia de investigação que utilizámos foi a investigação-ação que perspetiva a sistematização e melhoria da realidade, havendo uma envolvimento com os problemas do quotidiano no sentido da mudança, melhoria ou transformação das práticas educativas. Segundo Pérez (2006), *“A investigação-ação é uma metodologia de investigação orientada para o aperfeiçoamento da prática. Persegue, como objetivo básico e essencial, a decisão e a mudança orientados numa dupla perspetiva: por um lado, para a obtenção de melhores resultados naquilo que se faz, por outro, para proporcionar o aperfeiçoamento das pessoas e dos grupos com quem trabalha.”* (p.111). Investigar em educação envolve uma ação induzida pela própria complexidade de que se reveste o universo das relações

humanas, a interação social, o entendimento dos factos observados e a própria realidade educativa.

Este relatório está dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo pretende-se desenvolver a base teórica que sustentou a fundamentação do nosso Projeto de Intervenção e que parte da definição dos princípios fundamentais da Liderança Servidora. Será também realizada a caracterização do contexto educativo onde este Projeto está a ser implementado, bem como a ligação aos princípios do Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa (EML) que se conectam com a sua fundamentação.

No segundo capítulo será desenvolvida a metodologia e é apresentado o projeto de investigação realizado. Desenvolve-se também a questão central da investigação, o enquadramento da problemática do estudo, o processo de investigação, bem como a metodologia e estratégia utilizada ao longo do processo.

O terceiro capítulo será pautado pela apresentação dos resultados provenientes da análise das respostas aos inquéritos que foram realizados aos alunos via Forms.

Finalmente, nos quarto e quinto capítulos serão apresentadas as considerações finais, nomeadamente as conclusões do trabalho que têm por objetivo sintetizar os resultados preponderantes que advieram do processo de investigação e da respetiva análise. Serão também estabelecidas algumas implicações educativas que emergiram deste estudo.

Os objetivos a alcançar com a implementação deste Programa são:

- o desenvolvimento de competências de liderança servidora em crianças entre os 10 e os 18 anos;
- a promoção de competências pessoais que permitam aos Delegados e Subdelegados de turma tornarem-se agentes de mudança;
- a construção de uma autoestima saudável em crianças e jovens;
- a criação de estratégias de superação de desafios e transformações necessárias para o alcance de um propósito comum (turma).

Em suma, a implementação deste Projeto procura ajudar a construir o espírito de lideranças com rosto, em crianças e jovens entre os 10 e os 18 anos.

## 1. Enquadramento Teórico e Contextualização

A escola de hoje não se pode limitar a ser uma instituição com o mero objetivo de transmitir conhecimentos, mas tem de se constituir como um núcleo de aprendizagens significativas e de desenvolvimento de competências, onde os alunos encontram uma educação que lhes permita um crescimento saudável e harmonioso. *“A educação e a formação são alicerces fundamentais para o futuro das pessoas e do país. (...) À escola, enquanto ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, onde os alunos adquirem as múltiplas literacias que precisam de mobilizar, exige-se uma reconfiguração, a fim de responder às exigências destes tempos de imprevisibilidade e de mudanças aceleradas.”* (DIÁRIO DA REPÚBLICA, 26 de julho de 2017, *Despacho n.º 6478/2017, 2ª série - Nº143*).

Esta conceção de escola tem a sua matriz no seu Projeto Educativo, que deverá reforçar a sua identidade, em paralelo com o desenvolvimento de projetos pedagógicos que centrem a sua ação na formação integral dos alunos, de forma a promover uma *“atitude criativa, inovadora, positiva e empreendedora, face à vida.”* (Projeto Educativo Externato Marista de Lisboa, 2010:8).

A arte do ensino passa também por transmitir as aprendizagens de forma tão integral e congruente que se tornam num exemplo de vivência estruturado e de construção identitária. Parafraseando Eirick Prairat, *“Os imperativos de educação e de acolhimento não são antagónicos. A arte pedagógica consiste, precisamente, em saber transformar a obrigação em convite à formação, um convite desenvolvido de tal maneira que acaba por converter a necessidade em oportunidade.”* (2005:23, citado por Baptista, 2016:209).

### 1.1 - Fundamentos da Liderança Servidora

A liderança é um conceito central em diversas áreas, incluindo a área empresarial, a educação, a política, entre outras. Essencialmente, a liderança refere-se à capacidade de guiar, influenciar e inspirar indivíduos ou grupos de indivíduos para alcançar objetivos comuns. A liderança eficaz vai além de dar ordens ou dirigir pessoas: trata-se sim, de criar uma visão partilhada, motivar os membros da equipa de liderados, resolver conflitos e tomar decisões estratégicas que promovam o bem-estar e o sucesso coletivo.

Existem diversas teorias e estilos de liderança, cada um com as suas características e aplicabilidades. *“Sendo um conceito dinâmico e polissêmico, tem sofrido uma evolução considerável merecedora de diferentes interpretações. (Cunha & Rego, 2009, citado por Antunes e Silva, 2019:15). Na verdade, parecem existir quase tantas definições de liderança quantos os autores que a tentaram definir. (Castanheira & Costa, 2007; Flores et al., 2014d; Jesuíno, 2005, citado por Antunes e Silva, 2019:15).*

Apesar dos muitos conceitos que existem sobre os diversos estilos de liderança, pretendemos focar-nos naquele sobre o qual se baseia o nosso Projeto de Intervenção: a Liderança Servidora. Conceito introduzido por Robert Greenleaf na década de 1970 e que representa uma abordagem de liderança onde o foco principal do líder é servir os outros, em vez de exercer autoridade e controle. Um líder servidor trabalha para apoiar e capacitar as pessoas com quem trabalha, promovendo o seu crescimento e bem-estar. No contexto escolar, essa abordagem pode ter um impacto significativo, melhorando o ambiente de aprendizagem e contribuindo para o desenvolvimento holístico dos alunos e da comunidade escolar.

A liderança servidora é definida por características como empatia, escuta ativa, compromisso com o crescimento dos outros, construção de comunidade, entre outras. De acordo com Greenleaf (1977) *“um líder servidor é aquele que dá prioridade ao serviço aos outros como a sua função principal”*.

## **1.2 - Os Delegados de Turma como agentes de mudança**

No contexto escolar, os Delegados da turma desempenham um papel crucial na representação dos interesses e das necessidades dos colegas. Mais do que simples intermediários entre alunos e professores, os Delegados têm o potencial de ser agentes de mudança, podendo promover também, melhorias significativas no ambiente escolar. Através da aplicação de princípios de liderança servidora, os Delegados podem influenciar positivamente a dinâmica escolar, incentivando à criação de um ambiente inclusivo de colaboração e de crescimento pessoal e académico.

Os Delegados são eleitos para representar a turma e as suas funções principais incluem a representação da voz dos colegas, a mediação de possíveis conflitos, a organização de atividades e possíveis projetos e a liderança no sentido de gerir a própria turma.

Passamos a citar o *Artigo 102º* do Regulamento Interno do EML, onde estão preconizadas estas funções: *1. O Conselho de Alunos de Turma, a partir do 5º ano, é composto pelo Diretor de Turma e oito alunos (delegados e subdelegados de Turma, de Pastoral, de Cultura e Ambiente e de Desporto) eleitos pelos colegas da turma, no início do ano letivo. 2. Compete ao Conselho de Alunos de Turma: a) propor iniciativas pedagógicas, culturais, desportivas, pastorais, ecológicas e quaisquer outras atividades que possam contribuir para a formação integral dos alunos; b) zelar pelo respeito, pela disciplina e pelo bom comportamento da turma; c) colaborar com a Associação de Alunos do Externato (AAEML). 3. Em cada ano letivo, realizar-se-ão dois conselhos de alunos. Poderão ser realizados outros conselhos de alunos, desde que o respetivo Diretor de Turma considere necessário. 4. As orientações de trabalho dos conselhos de alunos serão elaboradas pela Coordenação e pelo Diretor de Turma, ficando a cargo do último a marcação das datas da sua realização. 5. As atas das reuniões dos conselhos de alunos deverão ser entregues pelo Diretor de Turma ao Coordenador de Ciclo, até ao final da semana seguinte. (2021-2024: 35)*

Quando os Delegados adotam uma abordagem de liderança servidora, não só fortalecem a coesão e a colaboração dentro da turma, como também promovem um ambiente de respeito, empatia e crescimento mútuo. A liderança servidora, conforme definida por Robert Greenleaf (1977), é caracterizada por um desejo genuíno de servir os outros e colocar as suas necessidades em primeiro lugar.

Olhando para as características de um Líder Servidor, todas elas são perfeitamente adaptáveis e úteis à construção do papel dos Delegados de Turma e poderão ajudar a criar o sentimento de comunidade e pertença. Passamos a citar as características essenciais de um perfil de liderança servidora e o contributo que poderão trazer ao grupo turma.

- **Empatia:** O delegado está atento aos problemas e preocupações dos colegas, mostrando compreensão, apoio e sugerindo caminhos para a solução dos problemas.
- **Escuta:** O delegado está disponível para ouvir os colegas e promove um ambiente onde todos se sentem seguros para expressar as suas ideias e preocupações.
- **Consciência:** O delegado está ciente das dinâmicas da turma e das necessidades individuais e coletivas dos colegas.



- **Persuasão:** O delegado utiliza a persuasão, em vez da autoridade, para motivar e influenciar positivamente os colegas.
- **Visão:** O delegado tem uma perspetiva global da turma e desenvolve uma visão alargada de como ela pode melhorar, trabalhando para inspirar os colegas a alcançar este objetivo.
- **Compromisso com o Crescimento dos Pares:** O delegado apoia o desenvolvimento académico e pessoal de cada colega.
- **Humildade:** O delegado reconhece as suas limitações e está disponível para aprender com os outros.
- **Cuidado e Apoio:** O delegado demonstra um cuidado genuíno pelo bem-estar dos outros, proporcionando apoio e ajuda quando é necessário.

Os benefícios da Liderança Servidora entre Delegados de Turma são diversos. A liderança servidora cria um ambiente de respeito e apoio mútuo, onde os alunos se sentem valorizados e motivados. Os delegados que praticam a liderança servidora promovem a colaboração e o espírito de equipa, fortalecendo as relações interpessoais. Ao praticar a empatia, a escuta ativa, o espírito de humildade e de simplicidade, os delegados ajudam os seus colegas a desenvolver estes valores que estão presentes no perfil e na identidade Marista.

A escuta ativa melhora a comunicação entre o grupo de alunos e professores, facilitando a resolução de conflitos e a tomada de decisões.

A liderança servidora empodera e incentiva os alunos a serem proativos, aumentando o seu sentido de responsabilidade e de autonomia, tornando-os em potenciais transformadores da dinâmica escolar.

### **1.3 - Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa**

Passamos a fazer uma breve apresentação do Externato Marista de Lisboa, bem como do seu Projeto Educativo.

Os irmãos Maristas chegaram a Portugal em 1947, vindos da Província Marista do Brasil Norte. Neste mesmo ano nasceu o Externato Marista de Lisboa, tendo as suas primeiras instalações na Rua da Estrela. No ano letivo de 1953/54, passou a funcionar na Rua da Artilharia Um. No ano letivo de 1989/90, transferiu-se para as atuais instalações, em

Benfica. É frequentado por cerca de 1480 alunos, distribuídos por diferentes níveis de ensino que vão desde o Pré-Escolar até ao Ensino Secundário. Atualmente, o Externato Marista de Lisboa faz parte da Província Marista Compostela.

Os Irmãos Maristas são religiosos leigos (não sacerdotes) consagrados a Deus e que têm Maria como modelo. Vivem em comunidade e dedicam-se especialmente à educação cristã de crianças e jovens. Atualmente existem 2500 Irmãos, e estão espalhados em 79 países, partilhando a sua missão com mais de 79000 educadores maristas leigos e 650000 crianças e jovens.

São Marcelino Champagnat (1749-1840) foi o sacerdote francês que fundou o Instituto dos Pequenos Irmãos de Maria em 1817.

O Projeto Educativo do EML, inspirado na riqueza da tradição pedagógica e no documento *Missão Educativa Marista*, afirma com clareza que o EML é um centro de aprendizagem e de vida. Como escola, leva os educandos a aprender, a fazer, a viver juntos e principalmente a Ser. É com esta base que a proposta educativa Marista assenta em princípios orientadores que promovem uma educação integral das crianças e jovens. A educação, que se oferece, abarca as dimensões, física, cognitiva, afetiva, ética, religiosa e estética.

O Sistema Educativo Marista propõe a comunicação de valores, empregando uma ação pedagógica própria onde o lema é *“para bem educar as crianças é preciso, antes de tudo, amá-las e amá-las todas igualmente”*. (Coelho, 2004: 53).

A formação integral dos alunos é um dos princípios base no estilo educativo das Escolas Maristas. Para que isso aconteça de forma equilibrada, eis alguns dos objetivos que lhes servem de pilar:

- ajudar os alunos a fortalecer a sua autoestima e a sua autoconfiança, atitudes facilitadoras da aprendizagem e da comunicação interpessoal;
- promover uma atitude criativa, inovadora, positiva e empreendedora, face à vida;
- estimular o trabalho em grupo e a aprendizagem cooperativa;
- preparar os alunos para uma vida ativa, ao nível sociocultural, de modo a torná-los cidadãos capazes de intervir na transformação da sociedade;
- formar para os valores da tolerância, da cooperação, da solidariedade, da justiça e da paz, entre as pessoas e os povos.

O EML apresenta-se como um espaço educativo que se fundamenta nos valores de carisma Marista (simplicidade, proximidade e espírito de família) e delinea a sua linha de ação nos seguintes objetivos:

- **educar na espiritualidade:** *“toda a ação educativa deve visar a descoberta e promoção de cada aluno como ser humano, despertando-o para a descoberta da sua própria dimensão interior e espiritual...”* (Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa:7);

- **educar na qualidade e na inovação:** *“toda a ação educativa, numa sociedade de informação, deve visar a aquisição de competências que permitam ao aluno o desenvolvimento de um pensamento informado, de capacidades de análise crítica...”* (Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa:8);

- **educar na diferença:** *“toda a ação educativa deve dirigir-se a cada uma das crianças/jovens na sua especificidade e de acordo com o contexto em que se integra, reconhecendo a riqueza da diversidade e o valor da sociabilidade e da partilha. Educar na diferença traduz-se em aceitar e promover a experiência do outro em tudo o que ele é de mais profundo...”* (Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa:8);

- **educar em comunidade:** *“toda a ação educativa deve ser desenvolvida em espírito de equipa e partilha de esforços, unindo todos os agentes educativos (...) de que resulta um fruto que se reparte por todos, beneficiando cada um...”* (Projeto Educativo do Externato Marista de Lisboa:8).

Com vista à melhoria e à otimização de resultados, o EML integra-se num Plano Estratégico que está em desenvolvimento entre 2022-2025 e que se apresenta como um plano que visa identificar oportunidades, desenvolver estratégias e definir ações para atingir os objetivos organizacionais. *“Foca-nos em ser uma instituição reconhecida, constituída por comunidades educativas inclusivas, com consciência eco-social, capaz de construir redes com outras organizações (...) queremos que as crianças e jovens sejam protagonistas da sua própria formação e crescimento, avançando em nosso modelo educativo marista e envolvendo-os na construção de uma sociedade mais humana e fraterna”.*(Plano Estratégico do EML).

*São objetivos deste Plano Estratégico “o protagonismo, o compromisso, a sustentabilidade, a vocação e a liderança: O cuidado da pessoa e a formação de líderes maristas a partir do nosso Modelo de Gestão de Pessoas e com a formação da Escola Marista de Liderança Educacional.”*

Estes objetivos e planos de ação estão perfeitamente alinhados com as intenções que sustentam a implementação do Projeto que aqui apresentamos.

Em suma, promover a ética e a responsabilidade social no EML é fundamental para educar os alunos, não apenas em termos acadêmicos, mas também em valores que os tornarão cidadãos responsáveis, ativos e conscientes. Nesta intenção, desenvolver o conceito humano de liderança servidora, entre os alunos que são Delegados e Subdelegados, é uma abordagem poderosa para desenvolver futuros líderes que espelhem as características deste estilo (empatia, humildade, serviço, escuta empática, compromisso e autenticidade). Segundo Greenleaf, *“Os melhores líderes são aqueles que entendem que o sucesso da sua liderança é medido pelo crescimento das pessoas que lideram”*.

Implementando esta abordagem numa ótica de ação, o contexto turma é bastante promissor para a aplicação desta visão de desenvolvimento humano que também é preconizada nos pilares do Projeto Educativo do EML e que está refletida nos sete construtos virtuosos, referidos por Kathleen Patterson, a saber: *amor, humildade, altruísmo, visão, confiança, capacitação e o serviço*.

#### **1.4 - Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória**

O perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória deve refletir um equilíbrio entre conhecimentos académicos, competências práticas e valores éticos. Este perfil serve como um norteador para a educação, garantindo que os alunos estejam preparados para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo de maneira informada, ética e proativa. A formação integral dos alunos, contemplando aspetos cognitivos, emocionais e sociais, é essencial para o desenvolvimento de cidadãos capazes de contribuir positivamente para a sociedade e de se adaptar continuamente às mudanças do mundo globalizado.

*“O documento Perfil dos Alunos apresenta-se estruturado em Princípios, Visão, Valores e Áreas de Competências. Num primeiro momento, estão em evidência os princípios e a visão pelos quais se pauta a ação educativa; num segundo momento, os valores e as competências a desenvolver.”* (Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, 2017:9).

No que concerne ao Projeto que aqui apresentamos, é possível ligar a sua intenção ao desenvolvimento da temática dos valores representados no documento acima citado pois, há no nosso Projeto uma clara proposta de desenvolvimento de valores e de competências pessoais e sociais, ligados também ao âmbito do desenvolvimento da Inteligência Emocional. *“O Perfil dos Alunos aponta para uma educação escolar em que os alunos desta geração global constroem e sedimentam uma cultura científica e artística de base humanista. Para tal, mobilizam valores e competências que lhes permitem intervir na vida e na história dos indivíduos e das sociedades, tomar decisões livres e fundamentadas sobre questões naturais, sociais e éticas, e dispor de uma capacidade de participação cívica, ativa, consciente e responsável.”* (Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, 2017:10). Os valores que estão presentes no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e que são coincidentes com os valores preconizados no nosso Projeto, são:

- Responsabilidade e Integridade
- Excelência e Exigência
- Curiosidade, reflexão e inovação
- Cidadania e Participação
- Liberdade

No EM, há também a preocupação de proporcionar uma educação onde se formam pessoas emocionalmente inteligentes e conectadas com os valores da competência, do diálogo, da espiritualidade, do espírito de família, da simplicidade e da criatividade, seguindo assim a imagem do fundador, *“Para bem educar as crianças é preciso, antes de tudo, amá-las e amá-las a todos por igual (...) Formar bons cidadãos e virtuosos cidadãos”*. (CHAMPAGNAT, Marcelino).

### **1.5 - A importância da Aprendizagem Cooperativa na dinamização do Grupo/Turma**

A escola de hoje prende-se com vários desafios. Não basta que seja apenas um espaço de transmissão de saberes científicos, é importante que seja também um espaço de aprendizagem social, pronta a enfrentar os desafios de uma sociedade cada vez mais multicultural e heterogénea, preparando os indivíduos para uma educação comprometida com valores sociais, para que possam intervir e transformar a sociedade à qual pertencem. Esta dimensão tem início na sala de aula, com a adoção de estratégias

que promovam, por exemplo, a inclusão e a aprendizagem de uma forma cooperativa que dentro da dinâmica do grupo, realce a formação e o contributo individual de cada aluno.

Segundo Johnson & Johnson (1999), a Aprendizagem Cooperativa é uma estratégia que baseia a sua pedagogia na interação social e na estruturação de objetivos, implicando a realização de trabalho de grupo onde haja a interdependência positiva entre os seus membros, ou seja, os alunos trabalham juntos para alcançar objetivos de aprendizagem partilhados. Cada aluno pode conseguir alcançar os seus objetivos de aprendizagem se e só se os outros membros do grupo conseguirem alcançar os seus. (citado por Ribeiro, 2006:30).

A Aprendizagem Cooperativa dá realce às atividades sociais na promoção da aprendizagem, assentando na Teoria Sócioconstrutivista de Vygotsky (1989), que defende que a aquisição de processos cognitivos superiores é produzida através das atividades sociais que o individuo integra e realiza. Outro conceito que lhe está associado é o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal que Vygotsky define *“como a distância entre o nível de desenvolvimento atual tal como é determinado pela solução independente dos problemas, e o nível de desenvolvimento potencial tal como está determinado pela solução de problemas com a ajuda de um adulto ou em colaboração com colegas mais capacitados”* (Vygotsky, citado por Ribeiro, 2006:22).

Segundo Johnson & Johnson (1995), *“a cooperação entre os alunos, permite também a criação de ideias e de novas soluções que acrescentam uma transformação mais significativa àquilo que se está a aprender”* (citado por Ribeiro, 2006:30).

Em suma, a implementação da aprendizagem cooperativa na sala de aula visa o desenvolvimento de atitudes cooperativas que se concretizam num melhor conhecimento dos elementos do grupo e o desenvolvimento de relações interpessoais e competências sociais, que ajudarão a promover uma educação para a cidadania.

## 2. Metodologia

Para além da análise documental necessária para fundamentar o nosso Projeto, desenvolvemos também uma metodologia de investigação que teve como objetivo sustentar o nosso estudo. Segundo Bassegy, *“defino investigação educacional como uma pesquisa crítica orientada para a fundamentação de juízos e decisões em educação, com o objetivo de melhorar a ação educativa (...)”* (2002:109, citado por Afonso,2005:23).

O objetivo inicial foi o de encontrar processos credíveis para a investigação, recolhendo para isso, todos os dados que contribuíssem para a formulação das respostas necessárias, de forma sistemática e criteriosa, a fim de atingir conclusões credíveis e concretas.

Segundo Quivy (1992) *“Não é possível escolher as técnicas de investigação corretas e adequadas, sem sabermos exatamente a questão para a qual procuramos resposta.”*

De acordo com a especificidade deste projeto bem como a da sua problemática, esta investigação, inseriu-se na perspetiva da Investigação-ação, pois tentámos responder à questão relativa à fomentação do espírito de lideranças servidoras em sala de aula. A Investigação-ação surge como uma forma de ajuda na resolução de questões que surgem ligadas à prática educativa. *“A investigação-ação destina-se a ajudar professores e grupos de professores a enfrentarem os desafios e problemas das suas práticas e a concretizarem inovações de uma forma reflexiva.”* (Altrinchler, 1993:4 citado por Afonso, 2005:74).

Passamos a descrever os métodos através dos quais obtivemos a informação:

A técnica de recolha de informação utilizada neste estudo foram os inquéritos por questionário. Segundo Quivy (1992) *“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social (...) ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores.”* (p.188).

No universo de 50 turmas do Externato Marista de Lisboa, escolhemos inquirir os alunos do 9º ao 12º ano de escolaridade e que desempenham qualquer função de delegado ou subdelegado no presente ano letivo. Desta forma o nosso estudo incidiu nos delegados/subdelegados de 19 turmas. O critério da nossa escolha prendeu-se com o

facto destes alunos serem mais velhos e por esse motivo poderem ter mais experiência e conhecimento no desempenho destes cargos.

No universo de 152 alunos a quem foram enviados os questionários, obtivemos 116 respostas validadas. Dada a não obrigatoriedade na resposta, não conseguimos concluir o motivo específico para a falta de resposta dos restantes.

Na tabela seguinte encontram-se os dados demográficos da nossa amostra. Como podemos concluir, esta amostra é equilibrada no que diz respeito a género, ano de escolaridade e idade, o que nos dá confiança para que as possíveis conclusões que possamos tirar sejam fidedignas.

Tabela 1: Dados demográficos dos alunos

| <b>Idade</b> | <b>%</b> | <b>Ano Escolaridade</b> | <b>%</b> | <b>Género</b> | <b>%</b> |
|--------------|----------|-------------------------|----------|---------------|----------|
| 14           | 17       | 9º                      | 23       | Feminino      | 58       |
| 15           | 22       | 10º                     | 32       |               |          |
| 16           | 31       | 11º                     | 24       | Masculino     | 42       |
| 17           | 25       | 12º                     | 21       |               |          |
| 18           | 5        |                         |          |               |          |

Para além da análise documental, desenvolvemos também uma metodologia de investigação que teve como objetivo sustentar o nosso estudo. Recolhemos dados que contribuíram para a formulação das respostas de forma sistemática e criteriosa, a fim de atingir conclusões credíveis e elaborar um Plano de Ação.

A técnica de recolha de informação utilizada neste estudo foram os inquéritos por questionário.

O questionário foi desenhado como um estudo descritivo e exploratório com o objetivo de investigar as perceções e opiniões dos delegados de turma sobre a vivência do seu cargo.

A elaboração destes questionários obedeceu a regras na sua elaboração e foi realizada de acordo com os objetivos a atingir:

- Identificar como os nossos alunos se sentem na função de Delegados;



- Identificar a perspetiva dos alunos sobre a utilidade da sua função na vida da Comunidade Educativa onde estão inseridos;
- Identificar a opinião dos alunos relativamente à formação de Delegados que a Escola lhes proporciona;
- Recolher junto dos alunos sugestões de melhoria, à luz da sua experiência, para implementar um Plano de Ação.

O questionário aplicado foi construído e estruturado em três secções:

1. Dados demográficos;
2. Perceções sobre as práticas dos delegados no dia-a-dia e formação proporcionada pela Escola;
3. Sugestões de melhoria.

Dentro destas três secções, foram realizadas vinte sete perguntas no total. As questões eram mistas, nas perguntas fechadas utilizou-se a escala de Likert (*discordo totalmente; discordo; concordo; concordo totalmente; sem opinião*). Havia ainda perguntas de resposta aberta para comentários adicionais e perguntas onde o aluno deveria selecionar as três opções que na sua perspetiva eram as mais importantes.

Antes de aplicar o questionário, validámos alguns procedimentos. Assim, escolhemos um *Focus group* constituído por quatro alunos que não exerciam o cargo de delegado e que representavam um aluno de cada ano de escolaridade em estudo. O objetivo era perceber se o inquérito estava perceptível no sentido da compreensão das questões construídas. Os alunos sugeriram melhorias que foram aproveitadas. A aplicação do questionário ao Focus Group ocorreu nos dias 14 e 15 de maio de 2024.

Visto que os alunos alvo deste estudo eram na sua maioria menores de idade, elaborámos uma carta que foi enviada aos respetivos Encarregados de Educação, solicitando o consentimento informado para a participação neste estudo.

Para aceder mais facilmente a todos os participantes, devido ao seu número elevado (152), utilizámos a ferramenta *Forms*, que permitiu o envio dos questionários para o correio eletrónico de cada aluno participante. Os alunos responderam entre os dias 16 e 27 de maio de 2024.

### 3. Apresentação de Resultados

No sentido de compreendermos as características da nossa amostra, pareceu-nos pertinente identificar a envolvimento e ligação à Escola dos atuais delegados.

Observando a tabela seguinte, verificamos que apenas 17% dos inquiridos nunca tinha exercido o cargo de Delegado. Dos que responderam afirmativamente, 97% já o fizeram mais do que uma vez. Concluimos com esta análise que os alunos que se candidatam ao cargo de Delegado são alunos comprometidos e motivados para esta função.

Tabela 2: Representatividade dos delegados

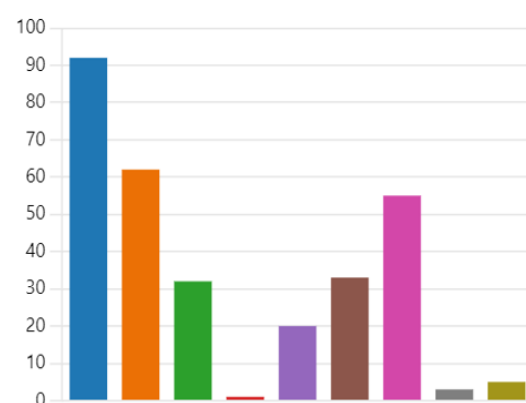
| Cargo Atual        | %  | Momento de Entrada no EML | %  | Exerceu o cargo de Delegado anteriormente | %  | Número de vezes que já exerceu o cargo anteriormente | %  | Voltarias a candidatar--te | %  |
|--------------------|----|---------------------------|----|---|----|--|----|----------------------------|----|
| Turma              | 28 | Pré-Escolar               | 30 | Sim                                       | 83 | 1 vez  | 3  | Sim                        | 75 |
| Pastoral           | 22 | 1ºCiclo                   | 13 |   |    | 2 vezes  | 26 | Não                        | 3  |
| Cultura e Ambiente | 24 | 2ºCiclo                   | 35 | Não                                       | 17 | 3 vezes  | 19 | Talvez                     | 20 |
|                    |    | 3ºCiclo                   | 4  |   |    | 4 vezes  | 25 | Não Sei                    | 3  |
| Desporto           | 25 | Ensino Secundário         | 17 |   |    | 5 vezes  | 27 |                            |    |

O processo de eleição dos Delegados decorre no início do ano letivo, numa aula de Formação Humana. Os alunos candidatam-se ao cargo que pretendem desempenhar e todos os alunos da turma votam nos candidatos. Em cada uma das categorias é eleito para Delegado o aluno com mais votos, sendo o seguinte mais votado, eleito para Subdelegado.

Com o objetivo de tentar delinear o perfil dos nossos delegados em função, tentámos perceber quais os motivos que os levaram a candidatar-se.

No gráfico1, estão representadas as respostas obtidas para a Q.8: “Neste ano letivo, quais foram os motivos que te levaram a candidatar ao cargo de Delegado?”:

- Para ajudar a turma: 92 respostas
- Para ajudar os outros: 62 respostas
- Fui escolhido pelos outros: 32 respostas
- Para ser aceite pelos outros: 1 resposta



Para ajudar os professores: 20 respostas

Porque gosto de ser líder: 33 respostas

Porque acho o trabalho de delegado interessante: 55 respostas

Não sei: 3 respostas

Outro: 5 respostas

Gráfico 1

As respostas a esta questão indicam-nos claramente que os alunos que desempenham a função de Delegados apresentam características de líderes servidores. Realçamos a disponibilidade para o outro e o sentido de ajuda ao próximo, pois nesta questão obtivemos 174 respostas no sentido de ajuda ao próximo e 88 respostas no sentido de liderança (cada aluno podia selecionar até três hipóteses em 9 possíveis).

Quisemos também perceber a forma como estes alunos se sentem vistos pelos seus pares e pelo Diretor de Turma. Assim, analisando os gráficos circulares com as respostas dos alunos às seguintes questões, (ver anexo 2).

Q.10 “Na tua turma, os teus colegas vêem-te como líder?”

Q.11 “Os teus colegas respeitam as tuas opiniões?”

Q.12 “Os teus colegas aceitam, em regra geral, as tuas sugestões?”

Q.15 “Na tua opinião, o Diretor de Turma valoriza o teu trabalho como delegado?”

Concluimos que a maioria responde de forma afirmativa, ou seja, os Delegados sentem que os seus colegas de turma os respeitam, valorizam e veem como líderes.

Concluimos também que estes alunos estão muito motivados para o cargo, como nos indica o gráfico 2, resultante das respostas à Q.16.

|                     |    |
|---------------------|----|
| Discordo totalmente | 3  |
| Discordo            | 11 |
| Concordo            | 63 |
| Concordo totalmente | 29 |
| Sem opinião         | 10 |



Gráfico 2

Um dos objetivos fundamentais do nosso estudo era o de recolher informação sobre a forma como os nossos Delegados avaliam a formação proporcionada pela Escola. Ao longo do ano letivo há dois momentos de formação destinados exclusivamente aos delegados.

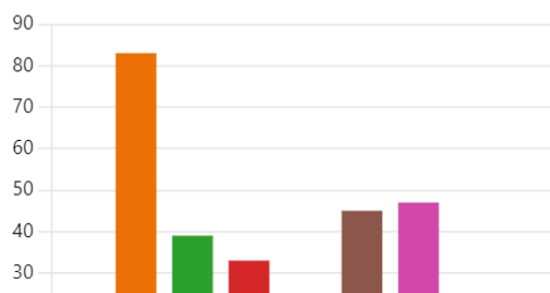
A tabela seguinte foi elaborada com base nas respostas dos alunos às questões identificadas. Podemos observar que, 71% dos inquiridos considera que a formação disponibilizada é útil e 73% refere que a formação lhes dá ferramentas para serem bons líderes.

Tabela 3: Opinião dos alunos sobre a formação disponibilizada pelo EML.

| A formação disponibilizada pela Escola:                          | Sem opinião % | Discordo totalmente % | Discordo % | Concordo % | Concordo totalmente % |
|--|---------------|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| Q.20: dá-te ferramentas para ser bom líder                       | 15            | 4                     | 8          | 58         | 15                    |
| Q. 21: dá-te ferramentas para desenvolver capacidade de escuta   | 11            | 3                     | 13         | 47         | 26                    |
| Q. 22: dá-te ferramentas para desenvolver espírito de comunidade | 5             | 5                     | 11         | 55         | 24                    |
| Q.23: tem um sentido prático e útil                              | 9             | 5                     | 15         | 38         | 33                    |

Apesar deste feedback positivo, podemos observar que ainda há espaço para a melhoria. Um forte indício para esta conclusão é a análise efetuada no gráfico 3 e que está relacionado com a Q.26 "O que é que o Externato pode oferecer para te ajudar enquanto Delegado?"

Formação na área da espiritualidade: 15 respostas



Formação na área da liderança: 83 respostas

Formação na área do desenvolvimento pessoal: 39 respostas

Criação de grupos de Delegados: 33 respostas

Mentorias: 20 respostas

Criação de uma assembleia de Delegados: 45 respostas

Acompanhamento por parte do Diretor de Turma: 47 respostas

Acompanhamento por parte da Ass. de Estudantes: 23 respostas

Outro: 11 respostas

Gráfico 3

Concluimos que estes alunos sentem necessidade de formação na área da liderança e desenvolvimento pessoal, querem trabalhar em equipa com outros delegados e também com o seu Diretor de Turma. *“A cultura escolar representa a aprendizagem feita com tempo, paciência, esforço e disciplina. O tempo da escola é o tempo para caminhar, de palavra em palavra, de frase em frase, de problema em problema, num mundo de relação e de lições dadas frente a frente”* (BAPTISTA, 2005:63).

No sentido de identificar possíveis dificuldades sentidas no desempenho do cargo de Delegado, foi elaborada a Q19 de resposta aberta *“Que dificuldades/obstáculos sentes na tua função de Delegado?”*. Apesar da maioria de respostas apontar no sentido de não apresentar dificuldades, ainda existe um número significativo de alunos que refere questões relacionadas com a motivação da turma para a vivência cristã, a participação nas atividades propostas pela Escola, a resolução de conflitos e questões diversas relacionadas com a gestão da turma.

Como resposta ao que aqui expusemos, consideramos pertinente propor que no próximo ano letivo seja criado um Plano de Ação estratégico que empodere os Delegados na ótica da Liderança Servidora. Passaremos a descrever este Plano de Ação nos capítulos seguintes.

*“A liderança tendo em vista o significado, a liderança tendo em vista a resolução de problemas, a liderança que respeita os colegas, a liderança como responsabilidades partilhadas, a liderança que serve os objetivos da escola, a liderança que é forte o suficiente para exigir muito de toda a gente e liderança terna o suficiente para dar ânimo*

*ao coração – são estas as imagens e liderança que precisamos para a escola como comunidades.”* (Sergiovanni, 2004: 243).

#### **4. Discussão e Problematização**

Abraçando o desafio que nos foi lançado, no sentido de desenvolvermos um Projeto de Intervenção Educativa e após uma análise à nossa realidade escolar, surgiu-nos o tema *“Como promover lideranças servidoras em contexto de sala de aula?”*. Em cada turma do EML existe um conjunto de oito alunos, que desempenham a função de Delegados de Turma/Desporto/Cultura e de Ambiente/Pastoral. Estes Delegados têm como missão ajudar das mais variadas formas, na gestão do grupo turma. No entanto, os mesmos revelam e partilham dificuldades na sua missão de liderança, bem como na concretização das tarefas que lhes compete realizar. Ou seja, apesar de ser atribuído a este conjunto de alunos, uma missão de liderança servidora, verificamos que existem lacunas na preparação e acompanhamento no processo de execução deste papel. A constatação desta problemática, levou-nos à questão fulcral que serviu de ponto de partida para a elaboração do nosso Projeto Educativo: Como empoderar e mobilizar os Delegados de Turma para se tornarem Líderes Servidores?

Assim, a intenção do nosso estudo é dar resposta a um conjunto de questões que consideramos pertinentes dentro desta temática. A partir destas questões foi possível auscultar a perceção dos envolvidos no processo (delegados) e criar um Plano-de-Ação com vista à melhoria das questões apresentadas como fragilidades.

Assim, as perguntas que serviram de base ao nosso estudo e às quais procurámos responder foram as seguintes:

1. Como se sentem os alunos na função de Delegados?
2. Como avaliam a formação e o acompanhamento que a escola lhes proporciona?
3. Que sugestões de melhoria poderiam apresentar a fim de melhorar a sua função?

Com base na análise apresentada no capítulo anterior, podemos afirmar que conseguimos responder às questões a que nos propusemos responder no início do Projeto.

Podemos afirmar também que este Projeto agrega uma lógica de expansão que tem como ponto de partida o contexto de cada sala de aula, onde um pequeno grupo de oito alunos desempenha papéis de liderança servidora. Este grupo de líderes servidores poderá ser o exemplo transformador para os restantes colegas da turma que numa lógica de rede serão “tocados” por estes exemplos. No ano letivo seguinte haverá outro conjunto de oito alunos a cumprir a missão de liderança servidora na turma e assim sucessivamente. Numa cadeia de construção e aprendizagem, estas crianças e jovens integrarão na sua matriz, as atitudes e os princípios da liderança servidora que levarão consigo e irão movimentar no seu posicionamento na sociedade, formando assim uma força poderosa que poderá ser rentabilizada. *“Pensar a relação entre ética e educação significa valorizar a centralidade do humano em todas as dimensões do processo pedagógico”* (BAPTISTA, 2005: 97).

Contudo, ao longo deste estudo, encontrámos pontos de melhoria que merecem uma atenção e uma reflexão consciente na perspetiva de potenciar a realidade presente, otimizando-a numa linha de crescimento da comunidade educativa. Assim, passamos a apresentar a análise SWOT que desenvolvemos a partir da análise dos inquéritos, da pesquisa e do enquadramento teórico que realizámos e da nossa experiência e perspetiva, enquanto educadores.

Tabela 4: Análise SWOT

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alunos motivados para o cargo</li> <li>○ Alunos vocacionados para liderar e servir</li> <li>○ Alunos integrados nas atividades propostas pela Instituição</li> <li>○ Grupo de professores disponíveis para formar jovens líderes</li> <li>○ Papel relevante na dinâmica da turma (projetos, resolução de conflitos, divulgação e preparação de atividades)</li> <li>○ Há uma cultura de valorização deste papel no contexto escolar</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apostar em formação vocacionada para: liderança, desenvolvimento pessoal, motivação, comunicação</li> <li>○ Desenvolvimento de projetos e atividades dentro e fora da escola</li> <li>○ Desenvolvimento de competências pessoais e sociais em crianças e jovens</li> <li>○ Criação da mentalidade de Liderança Servidora a partir dos 10 anos de idade</li> <li>○ Fortalecimento do espírito de comunidade</li> <li>○ Reforço do Projeto Educativo</li> <li>○ Consolidação das Competências a atingir pelos alunos no final da Escolaridade Obrigatória</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alguns alunos não conseguem motivar a turma/grupo</li> <li>○ Falta de motivação para preparar atividades ou de participar nas mesmas</li> <li>○ Formações muito parecidas – falta de inovação</li> <li>○ Falta de formação direcionada para a liderança</li> <li>○ Falta de acompanhamento por parte de alguns Diretores de Turma</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desmotivação (referência a situações do dia-a-dia)</li> <li>○ Falta de motivação por parte de alguns professores para dar formação de forma inovadora e criativa</li> <li>○ O Plano-de-Ação apresentado não ser considerado como pertinente e prioritário de ser aplicado por parte da Direção da escola</li> </ul>  |



Esta análise SWOT (*Strengths* - Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* - Oportunidades e *Threats* - Ameaças) tem como objetivo identificar os pontos fortes, bem como as fraquezas, assim como as oportunidades e as ameaças que estão associadas à preparação e ao desempenho do cargo de Delegados e a uma potencial alteração do plano-de-ação que é atualmente desenvolvido. Pretendemos desta forma, contribuir para o conhecimento das potencialidades e vulnerabilidades, a fim de serem adotadas medidas estratégicas que contribuam para a sua melhoria.

Através desta análise, podemos constatar que a disponibilidade dos alunos para a execução do cargo de Delegado é um ponto forte e que deve continuar a ser trabalhado numa dinâmica de cultura de escola. Criar um espírito de grupo dentro do grupo de Delegados, será um forte potenciador da construção de um ambiente inclusivo e saudável dentro da comunidade escolar.

Ainda assim, é de assinalar a possibilidade de nem todos os Diretores de Turma acompanharem os Delegados da forma mais conveniente. Poderá haver também, por parte destes Delegados, alguma falta de motivação para preparar e dinamizar junto do grupo de pares, propostas de atividades inseridas no plano da Escola. A formação oferecida também é considerada como repetitiva, o que se poderá tornar-se noutro fator de desmotivação. Num âmbito geral, poderemos considerar como uma possível ameaça, a necessidade de criar uma equipa de educadores de diferentes ciclos de ensino que se dedique ao desenvolvimento de um novo conjunto de ações. Para que isto aconteça, é necessário também que a Direção da escola considere o desenvolvimento desta abordagem como pertinente. No entanto, consideramos que apostar no desenvolvimento de competências pessoais e sociais e reposicionar a importância do papel de Delegado, dando-lhe uma maior primazia e associando o seu lugar ao desenvolvimento de um espírito de liderança servidora, não só irá reforçar a identidade do Projeto Educativo da escola, como fomentará o Desenvolvimento das Competências a atingir pelos alunos à saída da Escolaridade Obrigatória e também será um marcador do desenvolvimento do espírito de cidadania.

## 5. Conclusão, Limitações e Sequências

Apresentamos de seguida, as conclusões do presente trabalho, dando o devido relevo à base teórica que o sustentou e à investigação empírica realizada. Estas conclusões baseiam-se nas respostas dadas pelos atuais Delegados, ao inquérito realizado, as quais passamos a descrever:

- Os Delegados são na sua maioria, do género feminino (58%);
- Cerca de 83% dos alunos que responderam, já exerceram o cargo de Delegado anteriormente;
- Os atuais Delegados apresentam características de Líderes Servidores: ajudar a turma (79%), ajudar os outros (53%), saber ouvir (50%). Evidenciam também sentido de responsabilidade em ajudar os colegas (75%), em ajudar a criar bem-estar na turma (62%) e em ajudar para que a turma seja melhor (42%);
- Os Delegados sentem que o seu trabalho é valorizado pelo seu Diretor de Turma (77%);
- Os Delegados estão motivados para o cargo (79%);
- As atividades que os Delegados gostam mais de desenvolver/participar estão ligadas ao perfil de um Líder Servidor e são: ajudar os colegas, representar a turma, criar bom ambiente e ajudar a turma a resolver conflitos, formação de delegados, desenvolver atividades com a turma dentro e fora do EML, participar em ações de solidariedade, ambiente e cultura, ajudar os professores, ser a ponte entre os professores e a turma;
- Os Delegados gostam de estar ao serviço e têm intenção de se recandidatar (75%);
- A formação disponibilizada pelo EML tem sentido prático e com aplicabilidade (71%).
- Alguns Delegados referem que:
  - existem turmas que revelam falta de interesse em participar no que lhes é proposto;
  - existem algumas turmas que revelam falta de iniciativa e cooperação;
  - não se sentem respeitados pelos colegas enquanto delegado/subdelegado;
  - sentem que a função de Delegado de Turma é mais respeitada pelos colegas do que as outras funções de Delegado;
  - existem turmas onde falha a comunicação entre Delegado e Subdelegado e falta de acompanhamento por parte de alguns Diretores de Turma;

Os Delegados têm o potencial de transformar o ambiente escolar ao adotar a Liderança Servidora. Ao focar nas necessidades dos colegas e promover um ambiente de apoio, respeito e crescimento, estes líderes podem criar uma cultura escolar mais positiva e inclusiva. A formação e o apoio contínuo são essenciais para que os Delegados possam desempenhar eficazmente o seu papel e deste modo, possam inspirar os seus colegas a seguirem o mesmo caminho. Este movimento transforma-se claramente num poder mobilizador que apresenta um potencial de transformação muito grande dentro da organização da escola. Mas esta constatação leva-nos a uma questão que poderá ser considerada muito pertinente: Os líderes nascem ou os líderes fazem-se?

De que forma este trabalho pode ser desenvolvido de forma intencional pela escola enquanto instituição que agrega valor e identidade?

A escola como referência e como casa. *“Se a escola é uma casa de aprendizagem, uma casa de educação, ela tem de assumir a sua missão de educar referenciada a um quadro de valores.”* (Azevedo, 2003, citado por BAPTISTA, 2005: 99).

Como poderemos então empoderar e mobilizar os Delegados para servir os outros numa lógica de conhecimento, de inclusão e de comunidade?

A criação de bem-estar coletivo é um dos veios centrais da Liderança Servidora e a comunidade não existe apenas por causa da elaboração de um Projeto Educativo, mas terá de ser construída com intencionalidade e audácia no sentido de construir identidade, inclusão e espaço para que a individualidade de cada um, abra espaço ao crescimento de todos.

De acordo com os resultados que obtivemos, foi-nos possível constatar que existe um investimento por parte da Direção do EML para desenvolver esta dinâmica de liderança entre os alunos.

No entanto, consideramos que esta ação necessita de uma atualização, através da aplicação de estratégias inovadoras, como a implementação de programas que incluam treino em liderança servidora: escuta ativa, comunicação, empatia, resolução de conflitos e trabalho em equipa como resposta às dificuldades descritas pelos próprios alunos.

Dos dados recolhidos, constatamos que as sugestões de melhoria indicadas pelos alunos são:

- Na Formação de Delegados desenvolver os seguintes temas: formação na área da liderança, das relações interpessoais, escuta ativa e comunicação eficaz;
- As formações de Delegados deveriam ser reorganizadas de forma a que os Delegados de cada ano de escolaridade possam trabalhar colaborativamente entre si;
- Realização de reuniões periódicas entre os Delegados da turma para perceber a real situação da turma e criar estratégias para lidar com os diversos conflitos que possam existir;
- Melhorar o acompanhamento por parte do Diretor de Turma;
- Criação de uma assembleia de delegados.

Como sequência para a concretização deste programa de Liderança Servidora entre os Delegados na turma, propomos as seguintes linhas de ação:

1. Criação de uma equipa de professores, com elementos de todos os ciclos de ensino e com o propósito de criar um regulamento adequado às várias funções de Delegado na turma;
2. Reestruturar a formação que é dada e incluir temas associados à liderança e ao desenvolvimento de competências pessoais e sociais;
3. Estabelecer um sistema de mentoria onde delegados mais experientes possam guiar os novos delegados;
4. Incluir o tema da Liderança Servidora no Programa de Formação Humana e Cidadania e Desenvolvimento, para que seja trabalhado com todos os alunos;
5. Criar mecanismos de feedback contínuo para que os delegados possam melhorar as suas práticas de liderança com base nas necessidades e sugestões dos colegas;
6. Incentivar a organização de projetos e atividades que promovam o trabalho em equipa e o desenvolvimento de habilidades de Liderança Servidora.

Deste modo e face aos resultados obtidos consideramos pertinente propor que no próximo ano letivo seja criado um plano estratégico de empoderamento dos Delegados e Subdelegados no sentido de dar resposta às fragilidades encontradas.

Acreditamos que, ao implementar estas estratégias de forma intencional e orientada, poderemos contribuir para a formação de cidadãos conscientes, éticos e socialmente responsáveis. Estes valores agregam uma lógica de expansão que tem como ponto de

partida o contexto de cada sala de aula e beneficiam, não apenas o contexto escolar, mas contribuem também para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. “Precisamos, pois, de uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento de competências práticas no âmbito da cidadania”. (BAPTISTA, 2005: 98).

## Referências Bibliográficas

- AFONSO, Natércio. (2005). *Investigação naturalista em Educação*. Porto: Edições Asa.
- BAPTISTA, Isabel. (2005). *Dar rosto ao futuro: A Educação como compromisso ético*. Porto: Profedições,Lda.
- BLANCHARD, Ken e CONLEY, Randy (2023), *Verdades Simples sobre Liderança*. Actual Editora.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, (26 de julho de 2017) *Despacho n.º 6478/2017, 2ª série - Nº143*
- EDUCA, International Catholic Journal of Education, (2016). *Abrirse a los demás*. No 2.
- EXTERNATO MARISTA DE LISBOA – *Plano Estratégico*  
<https://ext.marista-lisboa.org/somos/plan-estrategico/>
- EXTERNATO MARISTA DE LISBOA. (2010/2011- 2022/2023 – 2024/2025). *Projeto Educativo*. Lisboa.
- EXTERNATO MARISTA DE LISBOA. (2021-2024). *Regulamento Interno*. Lisboa.
- GIER (documento de referência para a educação em espiritualidade Marista).
- GREENLEAF, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS | MEMORIAL MARISTA. (2022). *Vozes Maristas. Ensaios sobre Liderança Profética e Servidora.*, Casa Generalizia dei Fratelli Maristi delle Scuole. Tradução autorizada.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/DIREÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO (DGE), (2017). *Perfil dos alunos à saída da Escolaridade Obrigatória*. Ministério da Educação/Direção-Geral da Educação (DGE), Diretor Geral da Educação, José Vítor Pedroso.
- PÉREZ, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I. Métodos*. (4ª ed.). Madrid. Editorial La Muralla, S.A.

QUIVY, Raymond. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

RIBEIRO, Celeste. (2006). *Aprendizagem Cooperativa na Sala de Aula: Uma estratégia para a aquisição de algumas competências cognitivas e atitudinais definidas pelo Ministério da Educação*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

ROQUE R. ANTUNES e SILVA Ana Paula. (2019). *Fundamentos para a formação dos educadores no século xxi: liderança pedagógica, bem-estar docente e inteligência espiritual*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

SPEARS, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. John Wiley & Sons.

## **5. Liderança Servidora no processo de comunicação entre Docentes e Coordenadores de Ciclo dentro do contexto escolar**

Maria João Teixeira [Externato Marista de Lisboa]

### Resumo

O presente estudo visa entender o processo de comunicação das Lideranças Intermédias no Externato Marista de Lisboa assim como analisar a relação entre os líderes e os liderados nesse mesmo processo.

Segundo Hunter (2013), a liderança é essência, ou seja, carácter. Trabalhar em liderança e amor é uma questão ligada ao carácter: paciência, bondade, humildade, respeito, generosidade, honestidade e compromisso são as qualidades construtoras do carácter, são hábitos que precisamos de desenvolver e de amadurecer se nos queremos tornar líderes de sucesso.

Finalmente visa perceber a perceção dos docentes em relação ao tipo e forma de comunicação realizada pelos coordenadores de ciclo e identificar áreas de melhoria que reforcem a nossa comunidade educativa que elege o serviço aos outros como um dos seus lemas.

O método utilizado foi o método de pesquisa quantitativo seguindo um modelo estruturado de inquérito por questionário. Para os efeitos de análise, foram realizados dois questionários a dois grupos distintos. Um grupo constituído pelos cinco coordenadores de ciclo, pré-escolar, primeiro ciclo, segundo ciclo, terceiro ciclo e ensino secundário e o outro grupo, constituído pelos docentes do Externato Marista de Lisboa.

"Marcelino era um líder servidor, dotado de extraordinária fé e confiança em Deus, o que lhe permitiu realizar o que muitos pensavam ser improvável, se não impossível" (Instituto Irmãos Maristas, 2022, p. 295).

Palavras-chave: Liderança; Liderança Servidora; Comunicação

## 1. Introdução

O presente trabalho visa perceber o processo de comunicação na tomada de decisões dentro do contexto escolar, numa perspetiva de Liderança Servidora, tendo como objetivo o desenvolvimento de uma comunicação empática, entre os vários intervenientes, em particular os coordenadores com os docentes do seu ciclo, de modo a construir um ambiente de confiança, saudável, harmonioso e estruturado para promover o bem-estar físico, emocional e espiritual de todos os elementos da comunidade educativa.

A eficácia de cada escola depende do desenvolvimento de uma personalidade institucional contextualizada pelo ambiente que a rodeia e onde uma cultura de escola única possa emergir. No estilo de liderança democrático caracteriza-se, essencialmente pela participação de todos os liderados em cada etapa do processo de funcionamento da organização. O líder fomenta a partilha e o trabalho de equipa.

Como refere, Patterson (2003), a Liderança Servidora posiciona o seu foco no crescimento pessoal e nas necessidades dos seguidores, acima de qualquer outra liderança. Nesta publicação é bem patente que os líderes servidores devem ter em atenção seis princípios: a autoridade moral, confiança, espírito de serviço, cuidar do outro e compaixão, liderar pelo exemplo, e não se deixar abater pelo fracasso, o que está em sintonia com os sete constructos virtuosos, que funcionam num padrão processual. São eles: amor, humildade, altruísmo, visão, confiança, capacitação e serviço.

No documento *Água na Rocha* (Instituto dos Irmãos Maristas, 2007), líderes genuínos nunca se esquecem de que o seu papel é manter viva a visão que orienta o grupo. Se não fizerem isso, ninguém mais o fará. O espírito de sacrifício e o desejo de servir são elementos essenciais necessários para se atingir esse objetivo.

“Precisamos de construir uma comunidade educativa em que nos possamos reconhecer como seres humanos que não desistem dos valores da justiça, da compaixão, da equidade, da igualdade efetiva de oportunidade de acesso e de sucesso educativos. Para que esta ordem mais justa possa emergir e durar as lideranças servidoras têm aqui um papel fundamental: o de criar horizonte de esperança, o de praticar uma escuta ativa, o de criar condições de aprendizagem universal.” (Alves, J.M., 2024)

## 2. Breve enquadramento teórico da ação



Segundo Blanchard (2023), a liderança servidora é o melhor caminho para obter grandes resultados e grandes relacionamentos.

Numa liderança hospitaleira o cuidar e o humanizar é essencial para cada pessoa se sentir único e validado, celebrando a arte do encontro. Neste sentido a instituição fundada por Marcelino Champagnat teve sempre como visão o bem-estar e a proximidade numa vertente de acolhimento, como referido em Água na Rocha (2007), Marcelino e os primeiros Irmãos viviam em perfeita união. O seu relacionamento era marcado por um grande afeto e compreensão.

O ser humano gosta de ser bem tratado, ser ouvido e recebido com empatia, independentemente da raça, religião e crenças.

“Aprender a viver com os outros, a conviver, implica fazer da partilha, do diálogo e da ajuda mútua, sinais quotidianos de uma cidadania ativa. O convívio é gerador de sentimentos, afetos, de ideias, de memórias, de desejos e valores.” (Baptista, 2005, p.47).

Um líder no contexto da liderança servidora terá de ter um comportamento íntegro, ser um exemplo de trabalho, motivador, ter os seus princípios alinhados com as suas ações, perseverança, escutar os outros, agir intencionalmente, servir os outros, justiça, conduta apropriada e seguir princípios de ética. “A importância de valores humanos como partilha, a relação e a capacidade de escuta, fazem do diálogo um fim em si mesmo e não apenas um meio para atingir um fim.” (Baptista, 2005).

Com o avanço tecnológico e o surgimento de novas ferramentas o modo como comunicamos sofreu alterações profundas. Atualmente, uma grande parte da nossa comunicação faz-se através de ecrãs, tablets, plataforma como a zoom, skype, teams. Sabemos que existem inúmeras vantagens com a introdução das tecnologias na nossa vida assim como o avanço das mesmas, no entanto a comunicação perde a sua essência: o contacto visual, o colocarmos no lugar do outro e a empatia.

Em Vozes Maristas (2022), é referido que os seres humanos têm uma necessidade profunda de se comunicar, e quanto maior a sua capacidade neste sentido, mais satisfatória e gratificante é sua vida.

O grande desafio é acompanhar o avanço das tecnologias e manter o conceito de hospitalidade com uma comunicação consciente e ativa (comunicação empática). Como é referido no documento Gier (2014), dialogar é escutar o outro com atenção, estar ciente das suas palavras, pensar nelas. Escutar é ser recetivo, procurar a verdade do outro, tê-la em conta. É estarmos dispostos a descobrir que não estamos na verdade. É compreendermo-nos mutuamente.

Uma comunicação eficaz, clara, assertiva, empática, rigorosa permite ao líder criar pontes com os liderados de modo a tomar decisões de forma ponderada, sensível,

informada mobilizando de imediato as competências de uma liderança ética. Um líder servidor tem de ser reconhecido, adequar as lideranças às suas capacidades, saber acolher e sensibilizar de modo a lutar continuamente por um mundo melhor acrescentando valor ao que existe não tendo medo da mudança e criando um ambiente seguro, de confiança, fazer um acompanhamento atento, visar o bem. De acordo com Blanchard e Conley (2023), os líderes servidores não mandam as pessoas obedecerem; convidam-nas a seguirem-nos.

Não nos podemos esquecer do conceito de autoliderança, que passa pelo próprio conhecimento e crescimento praticando a autocompaixão, primeiro passo para sermos bondosos connosco próprios de modo a evitar o julgamento, pois, segundo Sharma (2010) a excelência começa no interior. O desenvolvimento pessoal dos líderes, onde se inclui o autocuidado, é crucial para o bom funcionamento de uma instituição.

### 3. Metodologia

Uma boa comunicação das lideranças intermédias é de extrema importância para o bom funcionamento de uma escola. Uma comunicação rigorosa, aberta e transparente permite a construção de uma cultura de confiança e conseqüentemente uma melhoria no processo de tomada de decisão assim como a criação de um ambiente seguro, onde todos convivem em harmonia, sem julgamento.

A comunicação está na base de todas as relações estabelecidas envolvendo alunos, famílias, não docentes e docentes. É fundamental que a mensagem seja clara, que se utilize uma linguagem adequada e convergente e que se faça um equilíbrio entre o uso da tecnologia e a presença.

Para compreender a eficácia no processo de comunicação dos coordenadores de ciclo com os professores no Externato Marista de Lisboa e procurar identificar áreas de melhoria que reforcem a nossa comunidade educativa, foram realizados dois questionários, aplicados a dois grupos distintos, com a duração aproximada de 15 minutos, cada um, através de um Forms. Sendo inquérito por questionário o método foi tendencialmente quantitativo. Um dos grupos foi constituído pelos cinco coordenadores (pré-escolar, primeiro ciclo, segundo ciclo, terceiro ciclo e ensino secundário) de ciclo e o outro grupo constituído por todos os professores do Externato, exceto os coordenadores.

O questionário aplicado aos coordenadores teve como objetivo estudar o tipo de comunicação que utilizam e a sua forma de comunicar e o questionário aplicado aos docentes perceber qual a perceção da comunicação do seu coordenador.

Num universo de 96 docentes, foram validadas 57 respostas e num universo de 5 coordenadores foram validadas 5 respostas. A análise dos resultados foi feita, numa primeira fase, por ciclo e posteriormente a todos os ciclos.

Existe o objetivo, ou mesmo a pretensão, de reunir dados e fazer sugestões, mantendo o registo de anonimato, que contribuam para a construção de uma comunidade educativa mais coesa e fraterna.

De seguida, apresento os objetivos específicos e as questões da investigação deste estudo.

#### Objetivos e Questões de Investigação

- I. Qual a perceção dos docentes em relação ao tipo e à forma de comunicação dos seus coordenadores?
- II. Quais as características mais relevantes de um líder servidor para os docentes e coordenadores do Externato Marista de Lisboa?
- III. Que estratégias e ações se podem ter de modo à comunicação ser mais eficaz, clara e empática de modo a criar uma relação de confiança em ambiente seguro, levando os alunos, famílias e professores a agir e a pensar de modo a envolverem-se numa perspetiva de cultura de escola à imagem de Marcelino Champagnat?

Segundo, Blanchard e Conley (2023), os líderes eficazes não usam apenas métodos diferentes para pessoas diferentes, usam também métodos diferentes para as mesmas pessoas.

#### 4. Apresentação dos resultados

Como já foi dito anteriormente, esta investigação é de cariz qualitativo e a preocupação foi perceber o processo de comunicação entre os coordenadores e os docentes do seu ciclo.

No gráfico 1 estão representadas as percentagens de respostas dos docentes ao questionário, por ciclo. O ensino secundário é o ciclo que apresenta maior percentagem de respostas, 41% (24 respostas) e o pré-escolar a menor percentagem de respostas, 4% (2 respostas). No primeiro ciclo a percentagem foi de 11% (6 respostas), no segundo ciclo, 16% (9 respostas) e no terceiro ciclo, 28% (16 respostas).

### Gráfico 1 – Percentagem de respostas por ciclo

Analisando o gráfico 2 conclui-se que, em todos os ciclos, a média de anos letivos completos dos docentes no Externato é inferior à média de anos completos do respetivo coordenador de ciclo.

A maior diferença observada é no pré-escolar e a menor é no segundo ciclo.

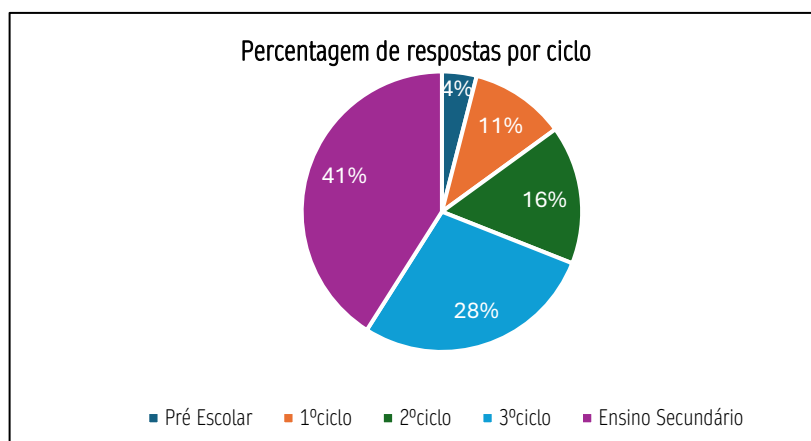


Gráfico 1 – Percentagem de respostas por ciclo

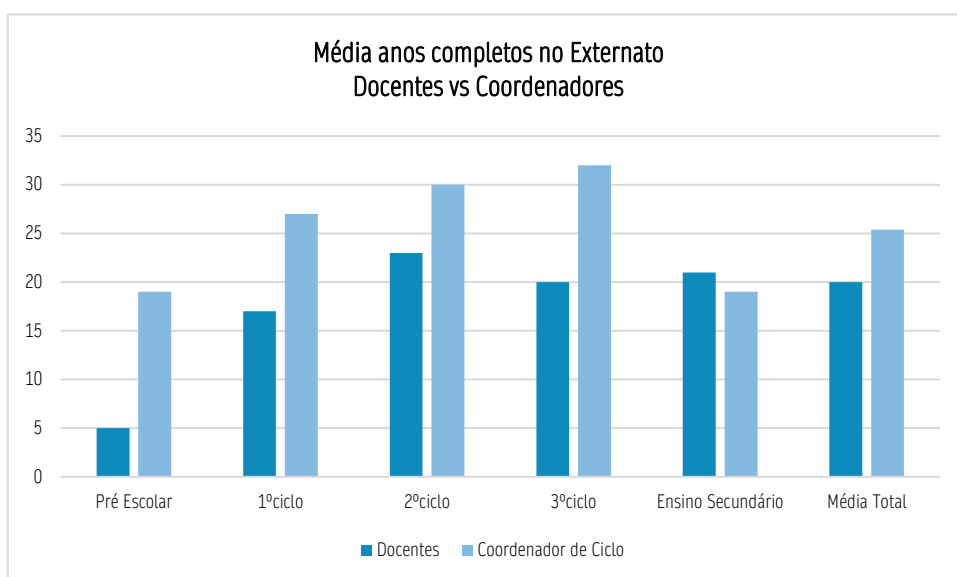


Gráfico 2 – Média de anos completos dos docentes e coordenadores no Externato

De um modo geral, no Externato, média de anos letivos completos no Externato dos coordenadores é 25 anos e dos docentes 20 anos.

Apresentam-se, de seguida os resultados do estudo em análise. Os resultados são apresentados em seis partes, correspondendo cada parte a um coordenador de ciclo e docentes do respetivo ciclo e a última parte à análise conjunta de todos os coordenadores e ciclos e de todos os docentes.

Nos cinco ciclos, em cada gráfico é apresentado a resposta do coordenador em uma coluna e as respostas dos docentes do seu ciclo em outra coluna de modo a ter-se uma rápida perceção dos dados apresentados.

Na última parte são apresentadas as respostas dos coordenadores de ciclo numa coluna e as respostas de todos os docentes em outra coluna.

Todos os dados se encontram em percentagem de modo a se poder realizar uma análise mais precisa e fiável.

#### A) Pré-escolar

Tanto os docentes como o coordenador do pré-escolar estão em concordância em relação à sua comunicação ser empática, motivadora e eficaz. Não estando de acordo em relação à sua assertividade e clareza (Gráfico 3).

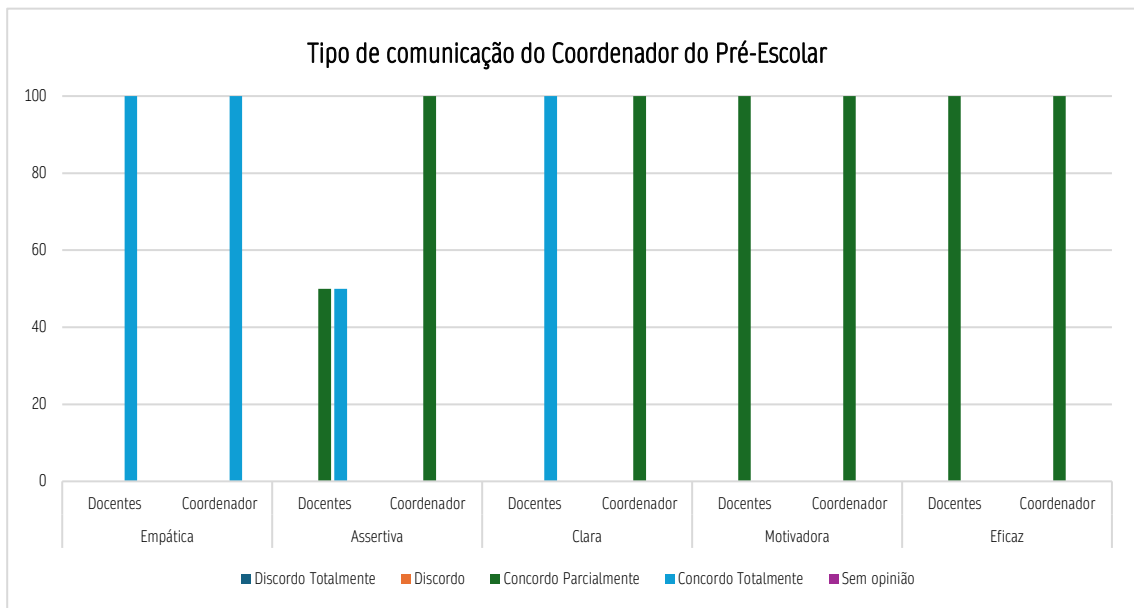


Gráfico 3 – Tipo de comunicação do coordenador do Pré-Escolar

Em relação ao tipo de comunicação o coordenador de ciclo considera que usa frequentemente a comunicação verbal, oral, escrita, forma, informal e digital. Alguns docentes do seu ciclo consideram que raramente usa a comunicação formal, usa às vezes a comunicação escrita e digital e sempre a oral e informal (Gráfico 4).

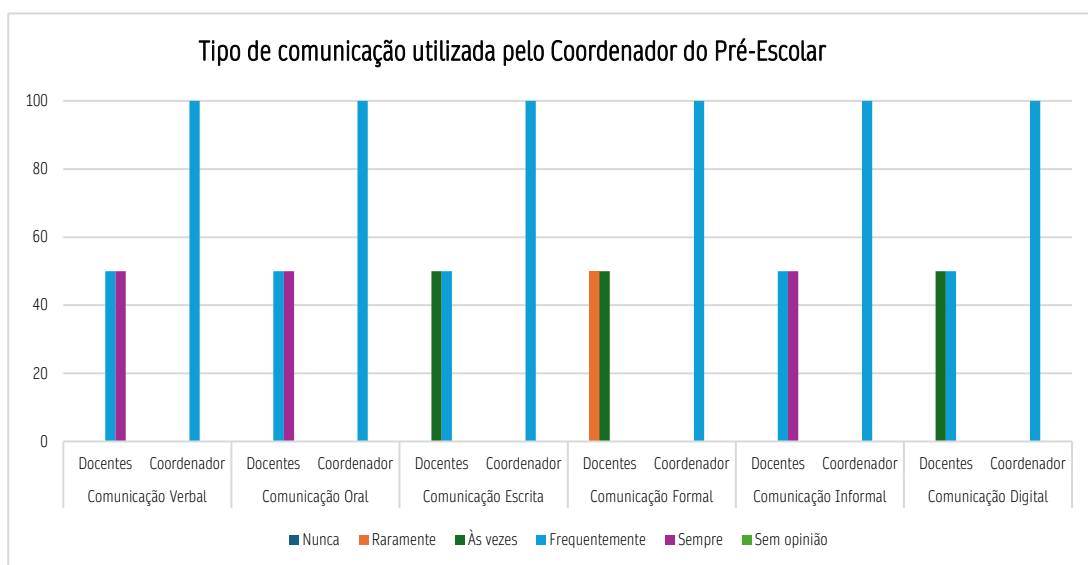


Gráfico 4 – Tipo de Comunicação utilizado pelo Coordenador do \*ré-escolar

No gráfico 5 destaco a diferença de opinião em relação ao feedback de melhoria.

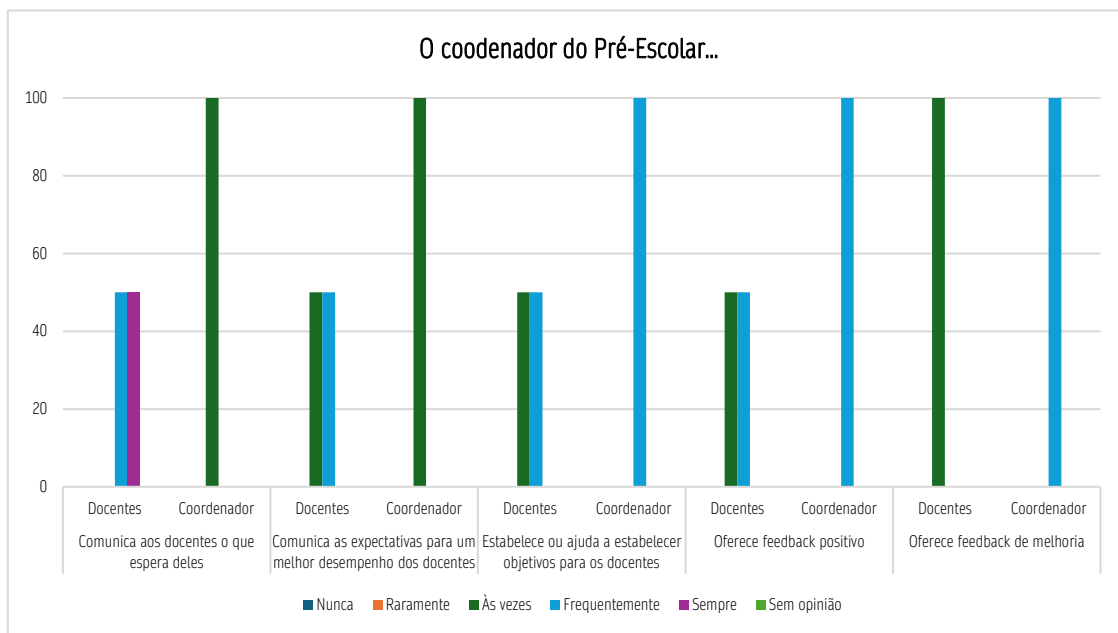


Gráfico 5 – Comunicação do Coordenador do Pré-escolar

No gráfico 6 destaco a concordância, de um modo geral, em todas as questões analisadas, salientando o facto do coordenador ser um bom ouvinte e usar a escuta de forma ativa.

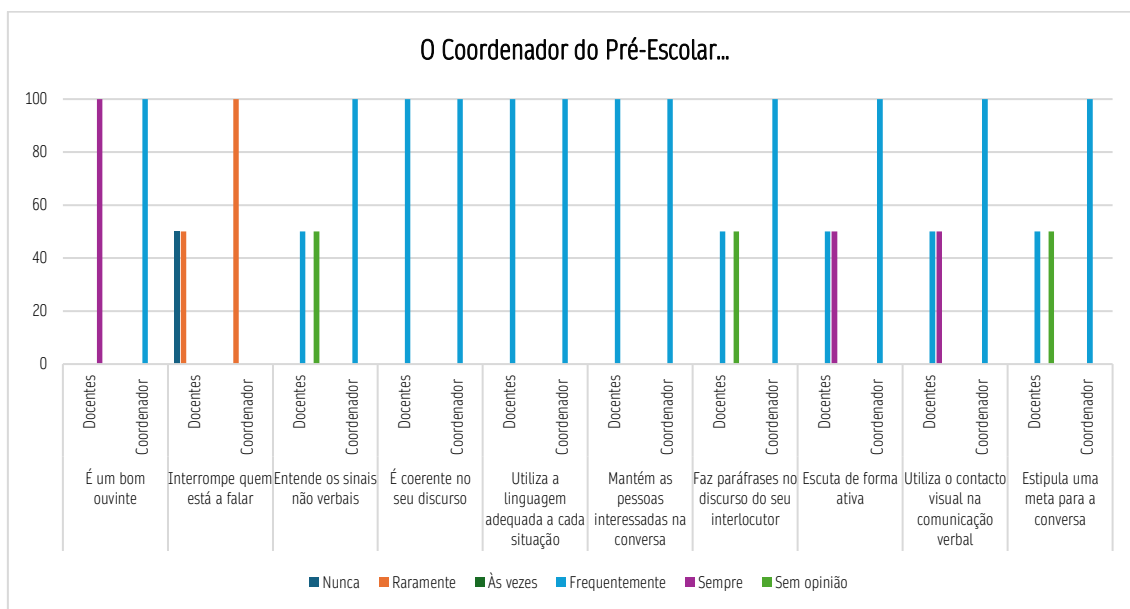


Gráfico 6 - Características da comunicação do coordenador do pré-escolar

O gráfico 7 apresenta as respostas relativamente às características do coordenador do Pré-Escolar, destacando a concordância em vários pontos, como por exemplo, não existe dificuldade de comunicação com os docentes do seu ciclo e que está atento ao seu tom de voz na comunicação verbal, dá retorno após uma conversa e quando tem alguma dúvida, questiona os docentes do seu ciclo.

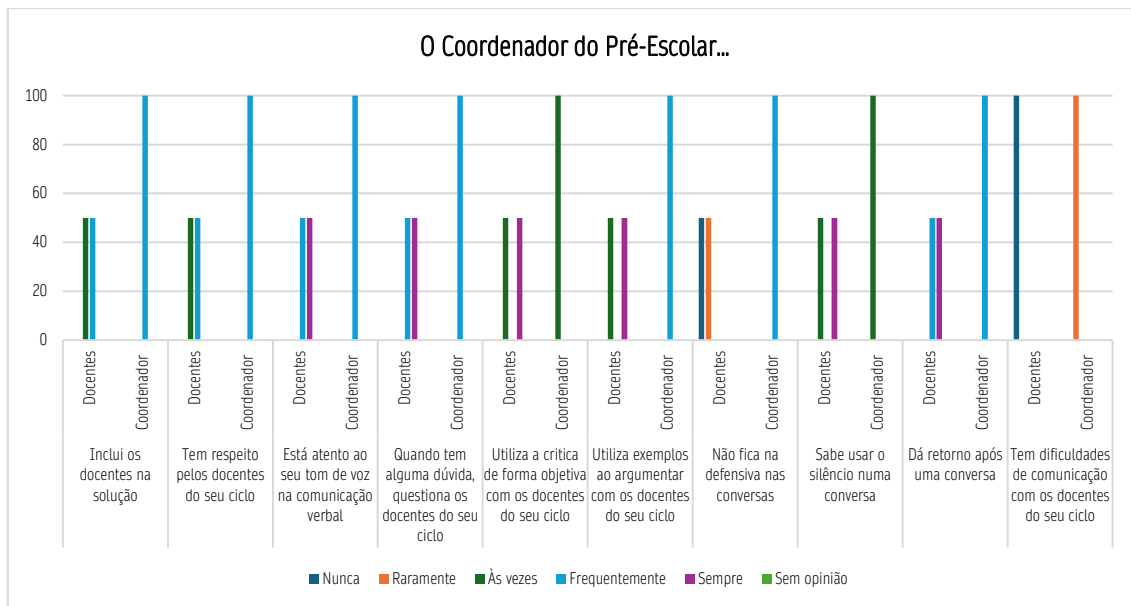


Gráfico 7 - Características da comunicação do coordenador do pré-escolar

Os docentes e o coordenador do Pré-Escolar concordam parcialmente que o coordenador favorece oportunidades de diálogo e cooperação formal entre os docentes do seu ciclo e que estimula oportunidades de diálogo e cooperação informal entre os docentes do seu ciclo (gráfico 8).

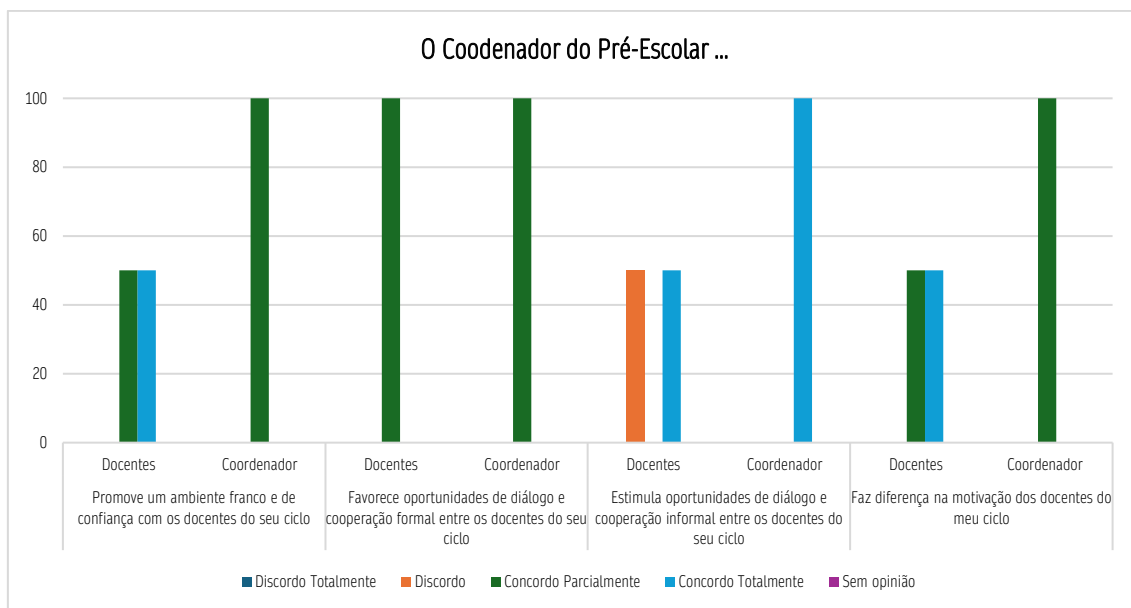


Gráfico 8 - Características da comunicação do coordenador do pré-escolar



## B) Primeiro Ciclo

Em relação ao coordenador do primeiro ciclo, existe alguma divergência em relação à sua comunicação ser clara, assertiva e empática. Na sua maioria os docentes consideram a sua comunicação eficaz e motivadora (gráfico 9).

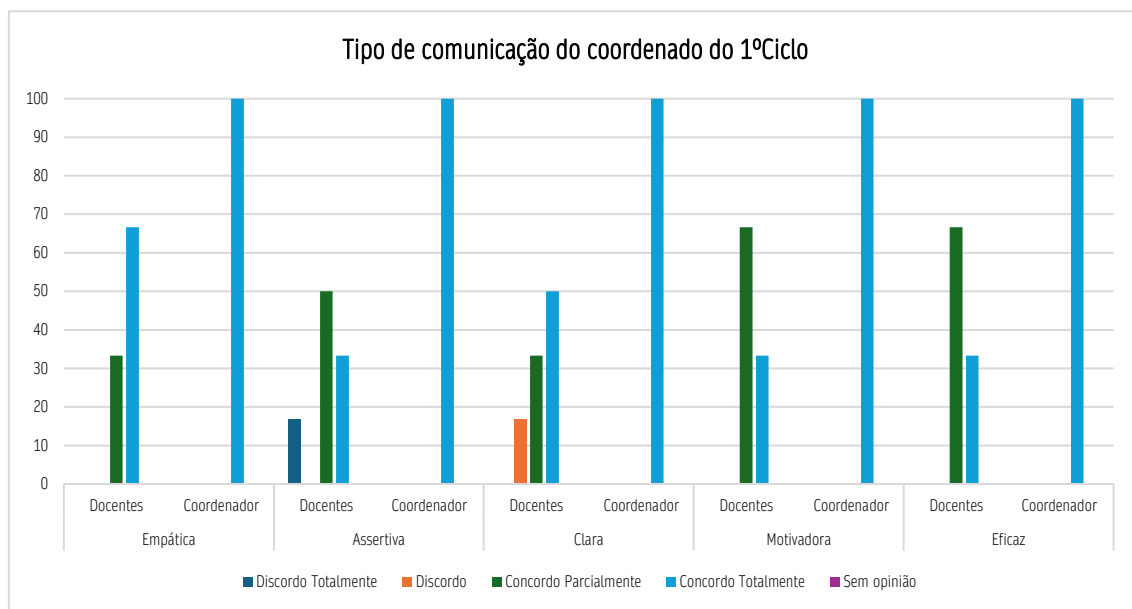


Gráfico 9 – Tipo de comunicação do coordenador do 1ºCiclo

Os docentes consideram que o tipo de comunicação mais usada pelo seu coordenador é a escrita e digital, no entanto o coordenador considera que utiliza sempre a formal.

A utilização da comunicação escrita está de acordo com as respostas dos docentes (gráfico 10).

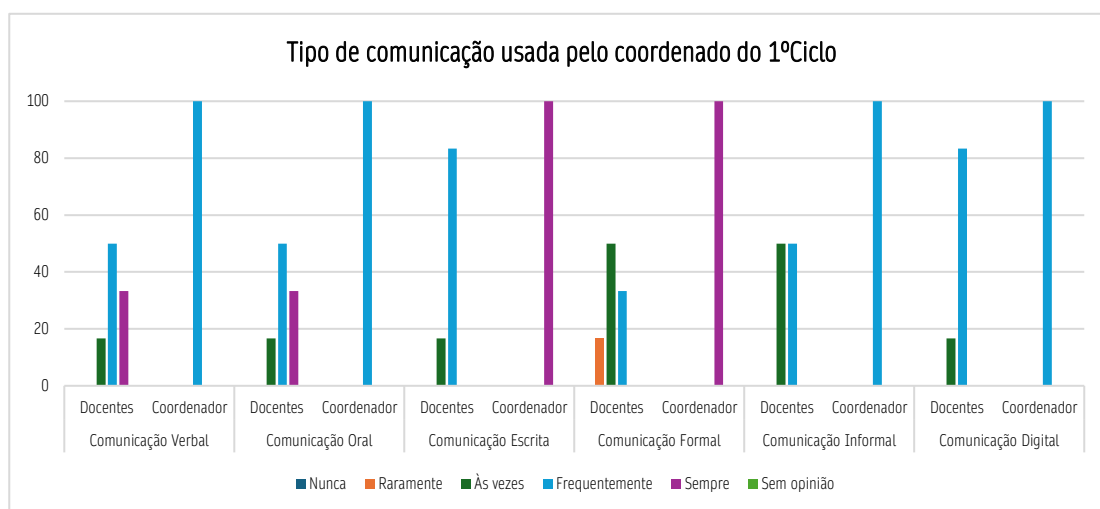


Gráfico 10 – Tipo de comunicação usada pelo coordenador do 1ºCiclo

Em relação aos às questões analisadas no gráfico 11, existe uma divergência entre as respostas do coordenador e dos docentes sendo a mais significativa no parâmetro “comunica as expectativas para um melhor desempenho dos docentes” (gráfico 11).

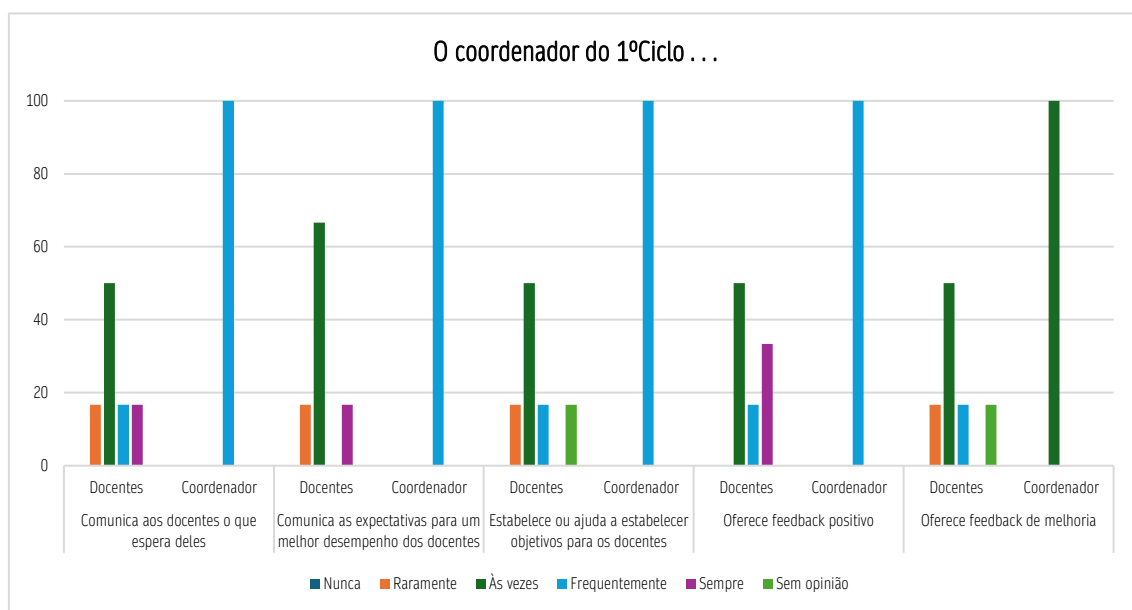


Gráfico 11 - Características da comunicação do coordenador do 1ºCiclo

Os docentes consideram, ao contrário do seu coordenador, que este não interrompe quem está a falar e destaco a diversidade de respostas nos parâmetros “ser um bom ouvinte”, “é coerente no seu discurso”, “utiliza a linguagem adequada a cada situação” e “utiliza o contacto visual na comunicação verbal” (gráfico 12).

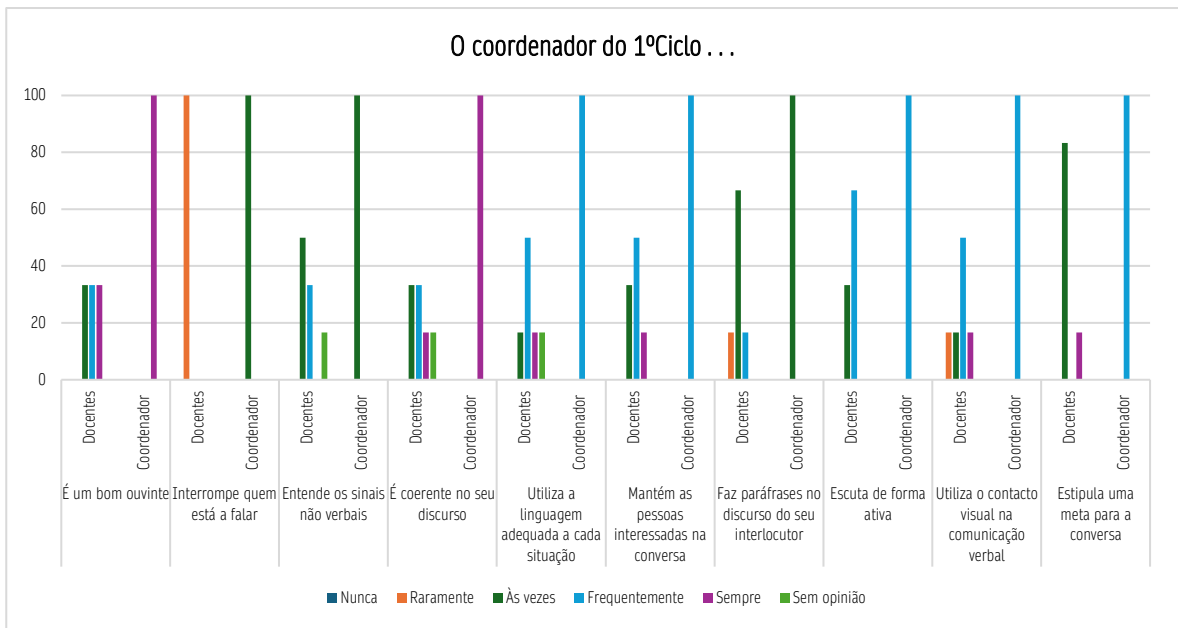


Gráfico 12 - Características da comunicação do coordenador do 1ºCiclo

No gráfico 13, na questão “quando tem alguma dúvida questiona os docentes do seu ciclo” é onde se observa uma maior discrepância de respostas.

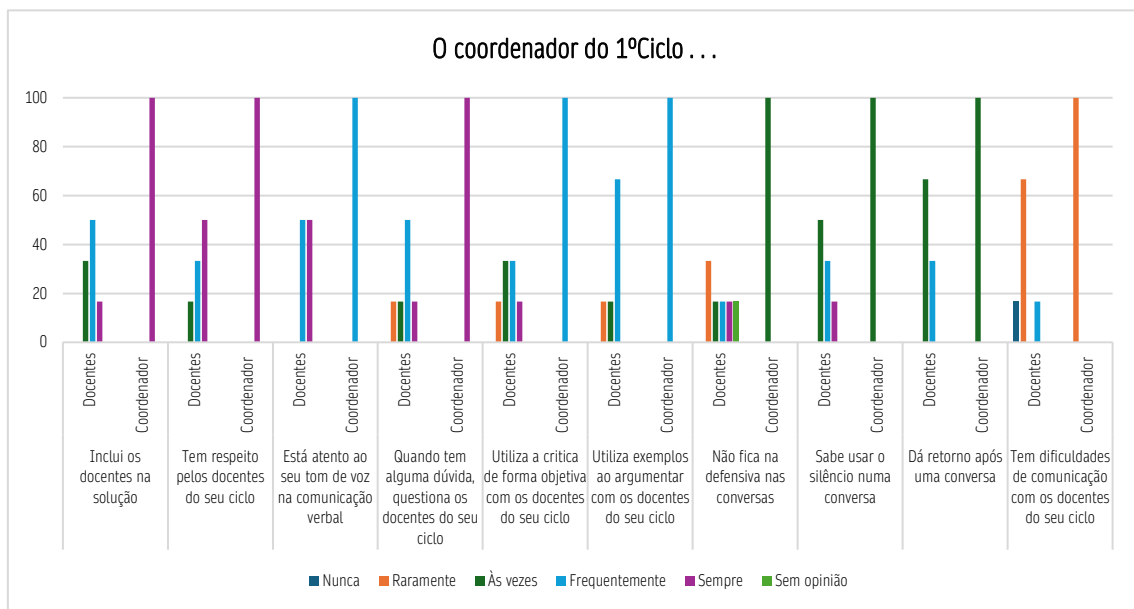


Gráfico 13 - Características da comunicação do coordenador do 1ºCiclo

No gráfico 14 destaco a diversidade das respostas dos docentes em relação ao coordenador, como promover um ambiente franco e de confiança com os docentes do seu ciclo assim como em estimular oportunidades de diálogo e cooperação informal e fazer diferença na motivação dos docentes do seu ciclo.

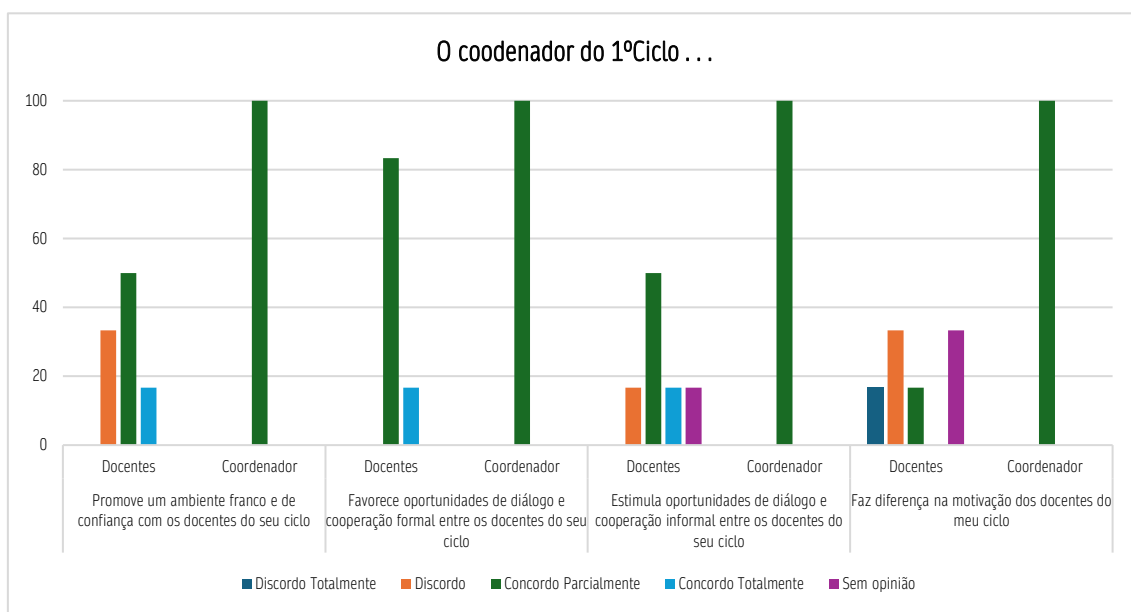


Gráfico 14 - Características da comunicação do coordenador do 1ºCiclo

### C) Segundo ciclo

De um modo geral, os docentes estão em concordância com os eu coordenador em relação à sua comunicação ser empática, assertiva e clara e não estando tão alinhados no facto da comunicação ser motivadora e eficaz. (gráfico 15).

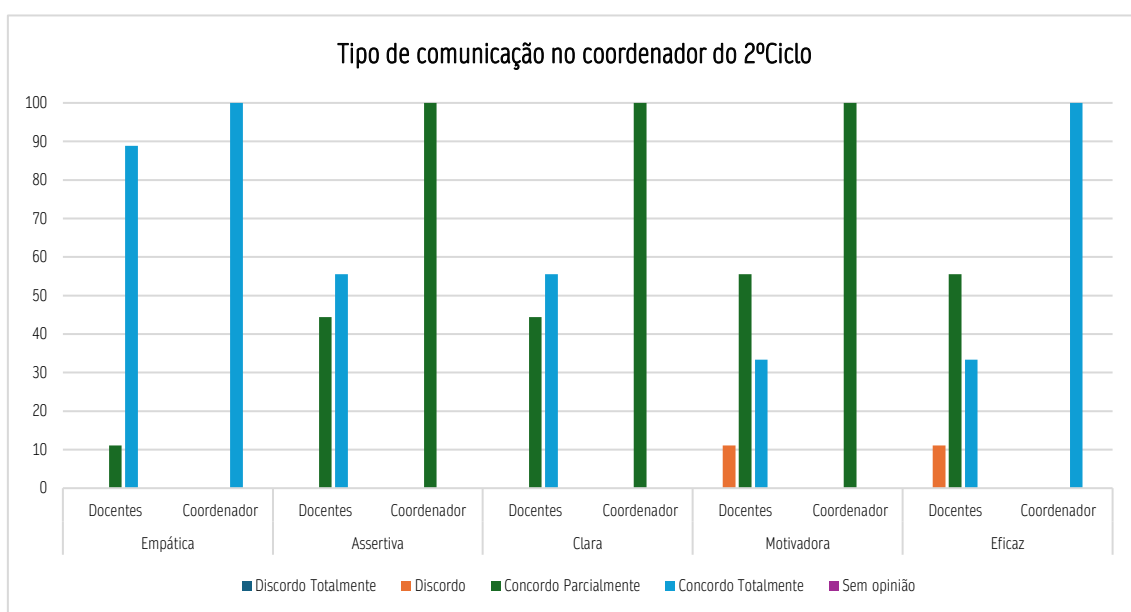


Gráfico 15 – Tipo de comunicação do coordenador do 2ºCiclo

Em relação ao tipo de comunicação do coordenador de ciclo existe uma grande diversidade de respostas em relação a todos os parâmetros analisados (gráfico 16).

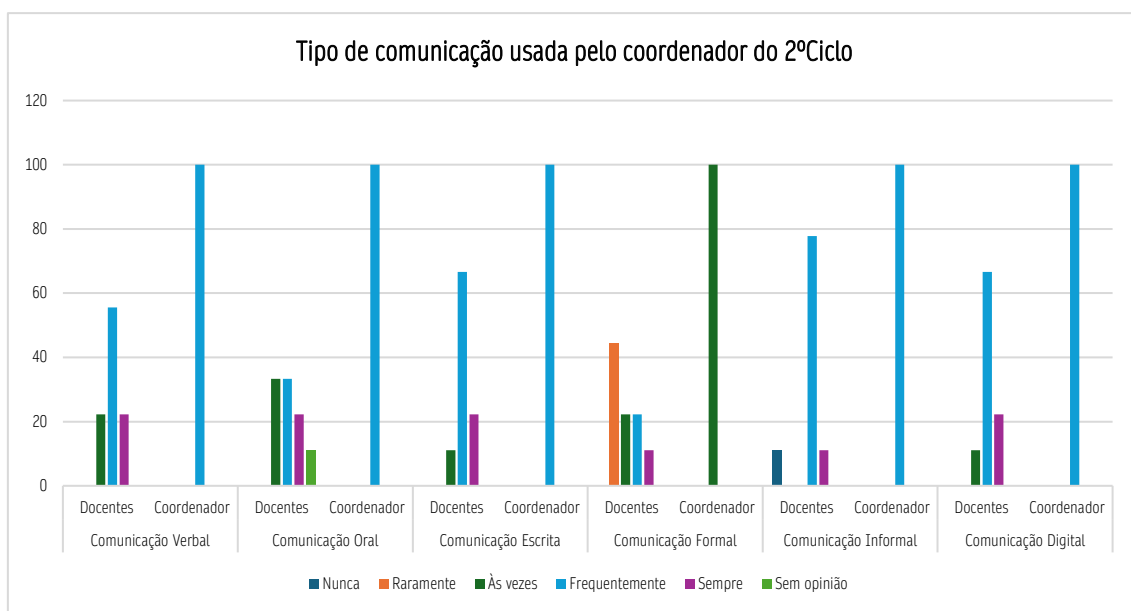


Gráfico 16 – Tipo de comunicação usada pelo coordenador do 2ªCiclo

No gráfico 17 destaco a variabilidade de respostas em todos os parâmetros em análise evidenciado “comunica expectativas para um melhor desempenho dos docentes.”

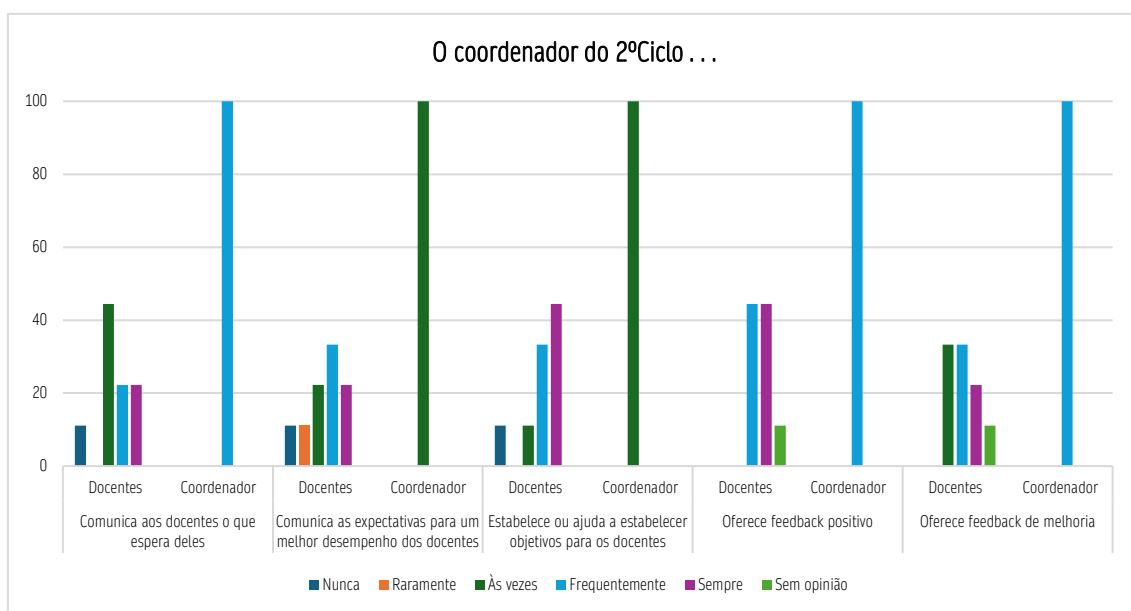


Gráfico 17 - Características da comunicação do coordenador do 2ªCiclo

Os docentes consideram que o seu coordenador nunca ou raramente interrompe que está a falar e os restantes parâmetros, apesar de alguma convergência nas respostas, existe alguma diversidade das mesmas (gráfico 18).

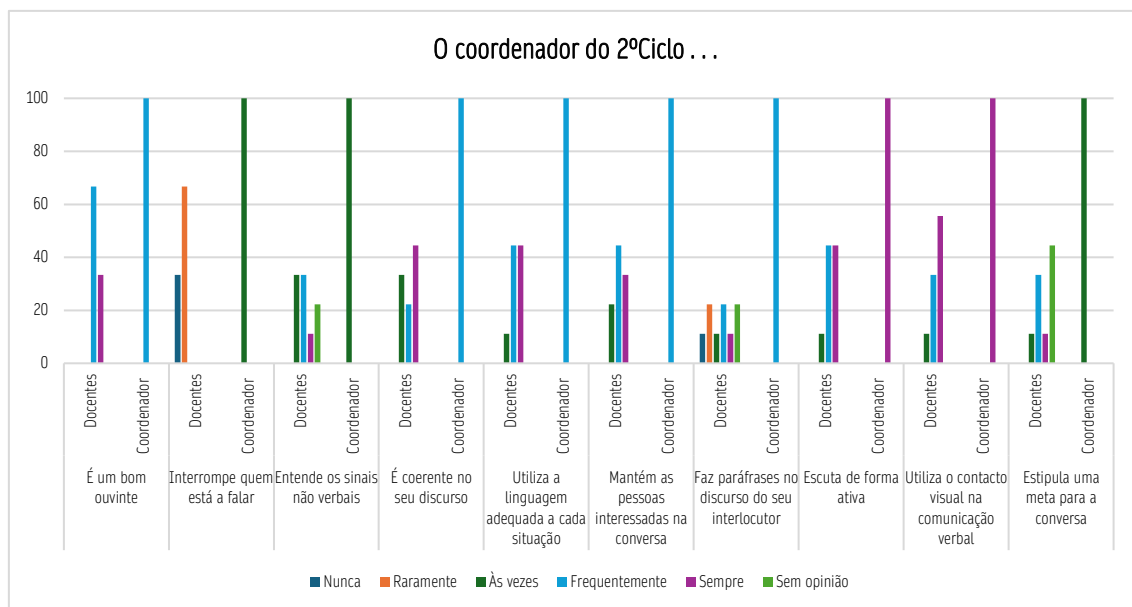


Gráfico 18 - Características da comunicação do coordenador do 2ºCiclo

No gráfico 19 destaco a concordância entre o coordenador e os docentes no parâmetro “o coordenador tem respeito pelos coordenadores do seu ciclo”.

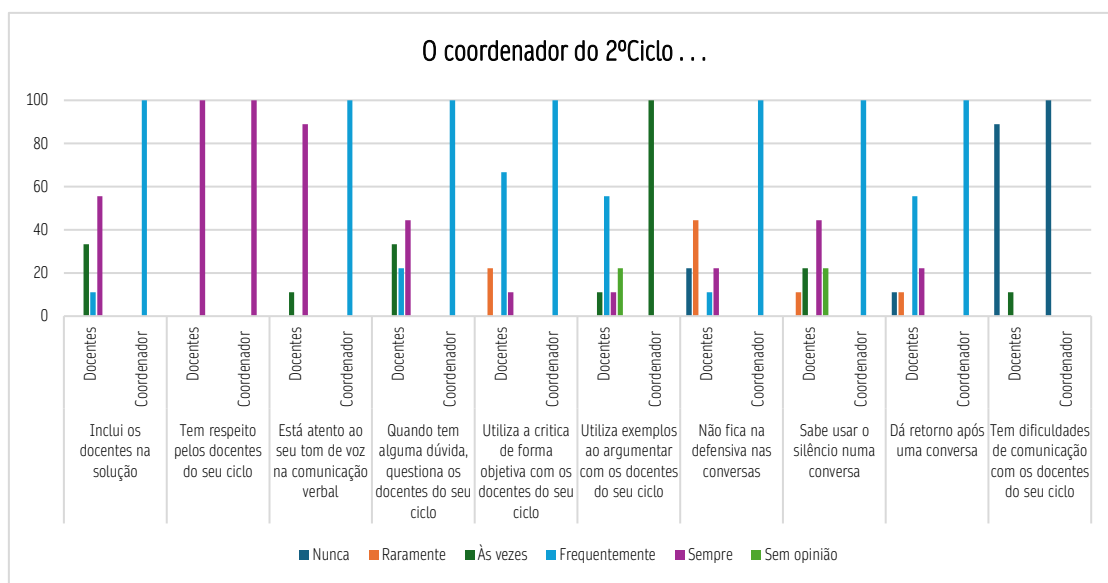


Gráfico 19 - Características da comunicação do coordenador do 2ºCiclo

No gráfico 20 destaco a resposta do coordenador considerar que não faz a diferença na motivação dos docentes do seu ciclo enquanto parte dos docentes acham o contrário.

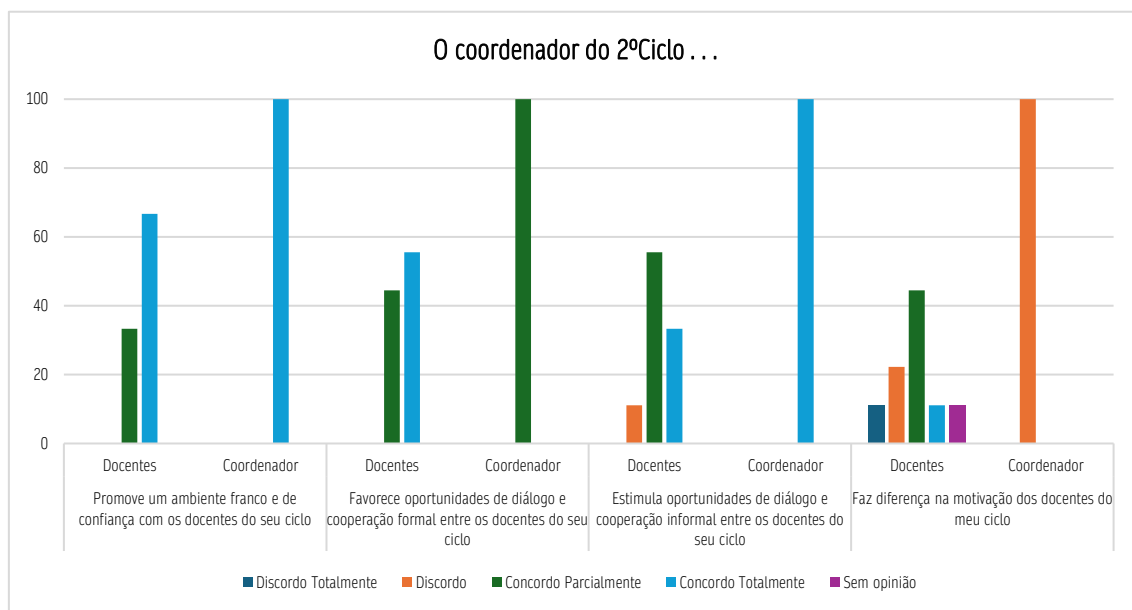


Gráfico 20 - Características da comunicação do coordenador do 2ºCiclo

#### D) Terceiro Ciclo

Os pontos de maior discrepância em relação às respostas dadas pelos docentes são em relação à empatia e eficácia da comunicação do seu coordenador. Alguns docentes consideram que a comunicação não é motivadora (gráfico 21).

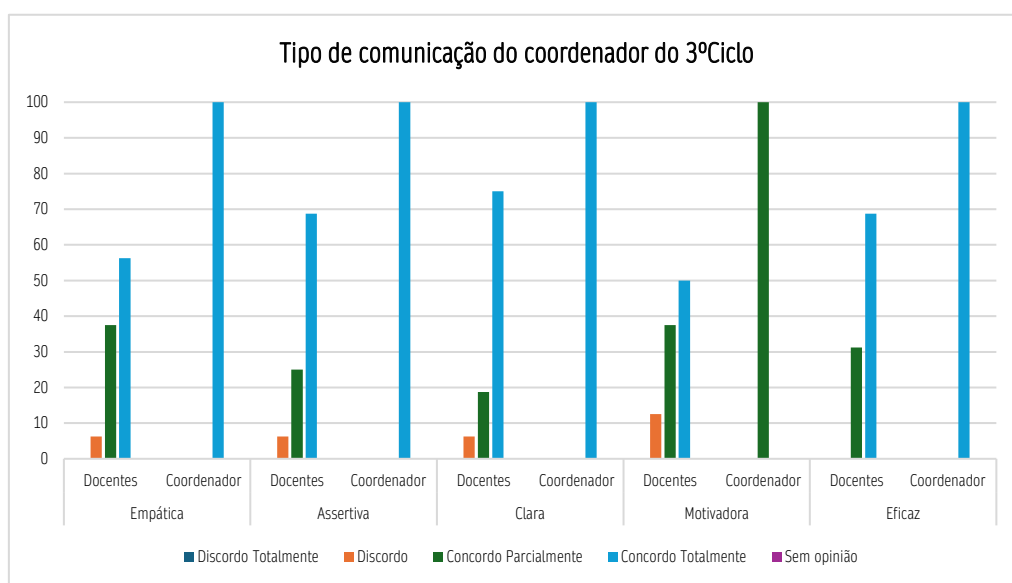


Gráfico 21 – Tipo de comunicação do coordenador do 3ºCiclo

No tipo de comunicação a maioria está de acordo com o coordenador, saliente, no entanto, a dispersão de respostas em relação à comunicação formal (gráfico 22).

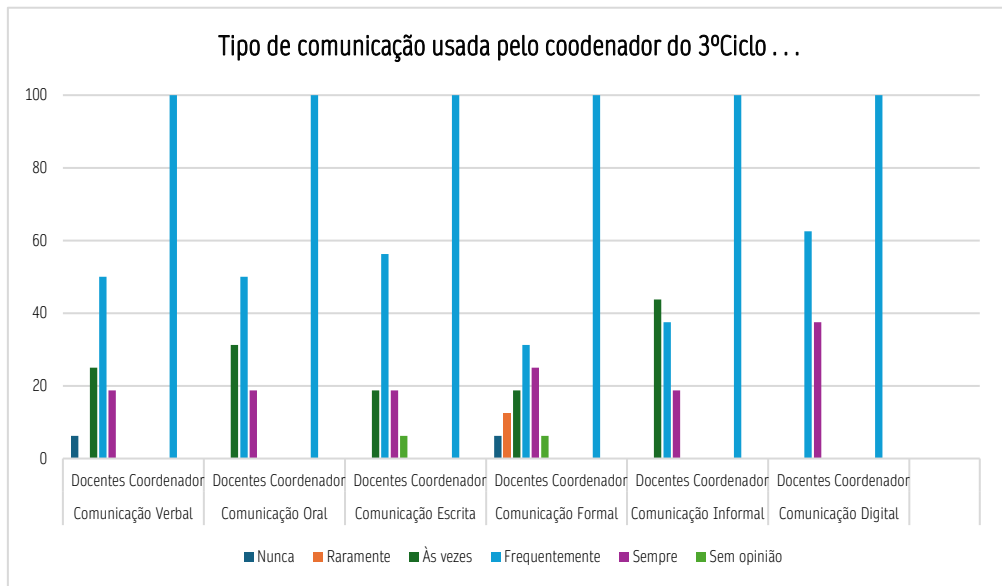


Gráfico 22 – Tipo de comunicação usada pelo coordenado do 3ºCiclo

Em relação ao feedback de melhoria existe uma discrepância de respostas dos docentes e respetivo coordenado (gráfico 23).

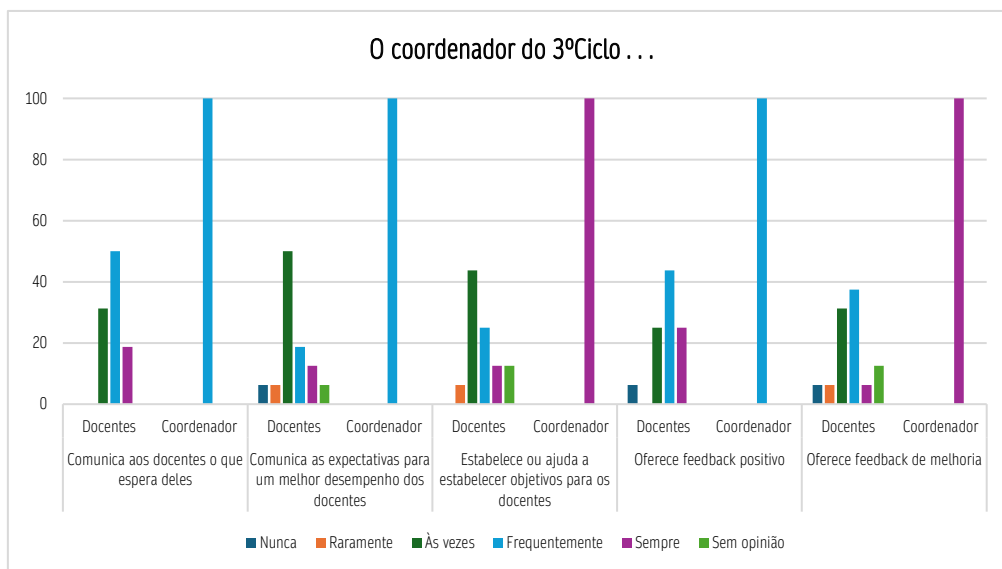


Gráfico 23 - Características da comunicação do coordenador do 3ºCiclo



No gráfico 24 destaco a variabilidade de respostas nos parâmetros “utiliza a crítica de forma objetiva com os docentes do seu ciclo” e “quando tem alguma dúvida questiona os docentes do seu ciclo”.

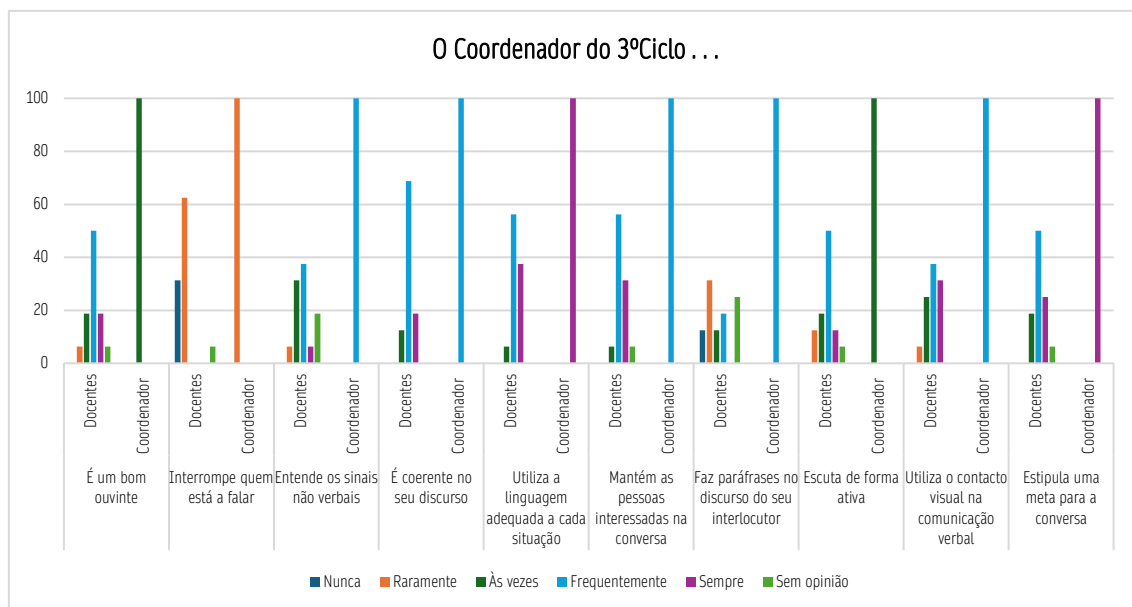


Gráfico 24 - Características da comunicação do coordenador do 3ºCiclo

Os docentes consideram, de um modo geral, que o seu coordenador usa a linguagem adequada a cada situação e existe discrepância nas respostas em relação à escuta ativa e ser um bom ouvinte (gráfico 25).

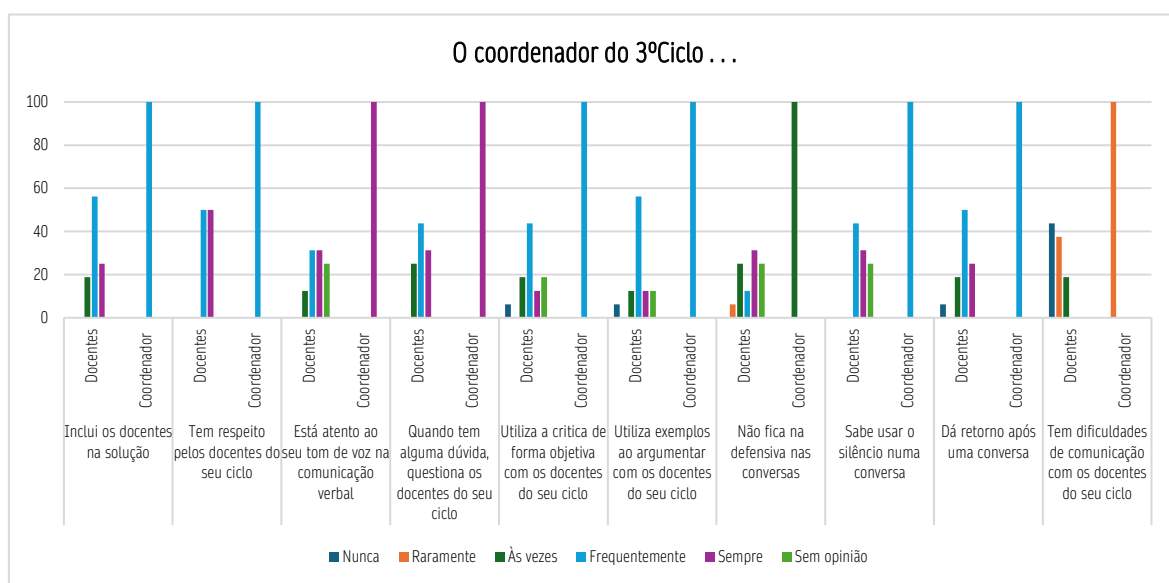


Gráfico 25 - Características da comunicação do coordenador do 3ºCiclo

No gráfico 26 destaco a concordância no parâmetro “promove um ambiente franco e de confiança nos docentes do seu ciclo” (gráfico 26).

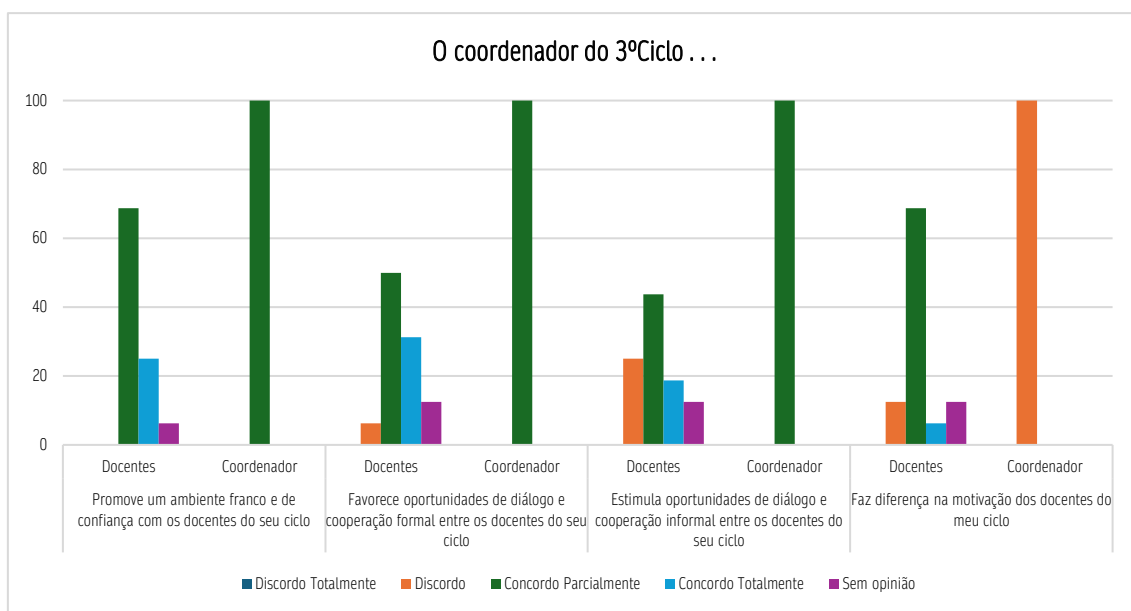


Gráfico 26 - Características da comunicação do coordenador do 3ºCiclo

## E) Ensino Secundário

No gráfico 27 destaco as diferentes opiniões dos docentes em relação à eficácia, clareza e assertividade e a concordância em relação à empatia da comunicação do coordenador de ciclo.

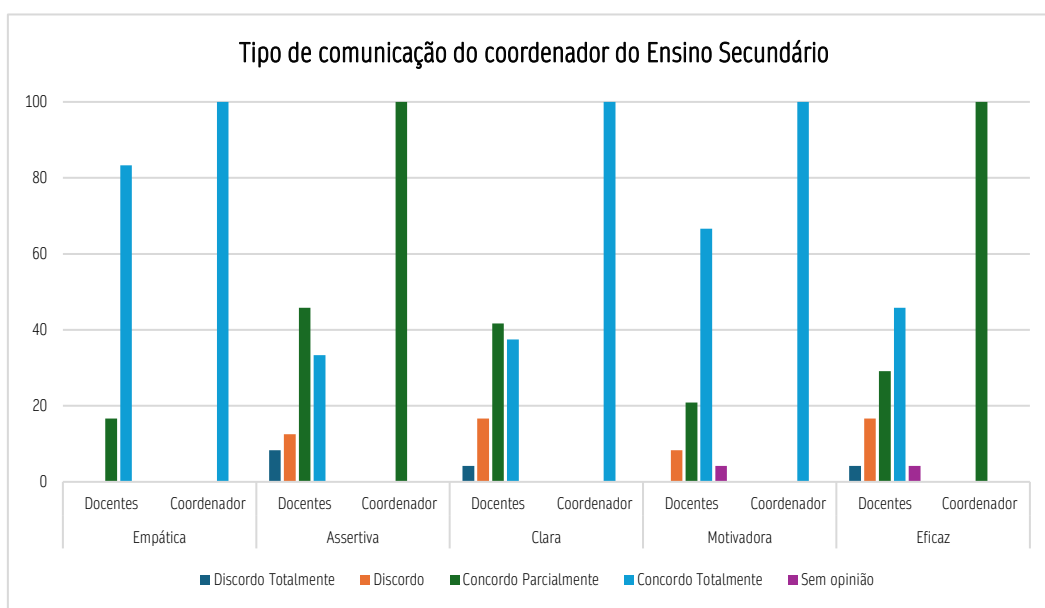


Gráfico 27 – Tipo de comunicação do coordenador do ensino secundário

Neste ponto destaco que a comunicação formal é a menos usada pelo coordenador sendo a digital muito usada (gráfico 28).

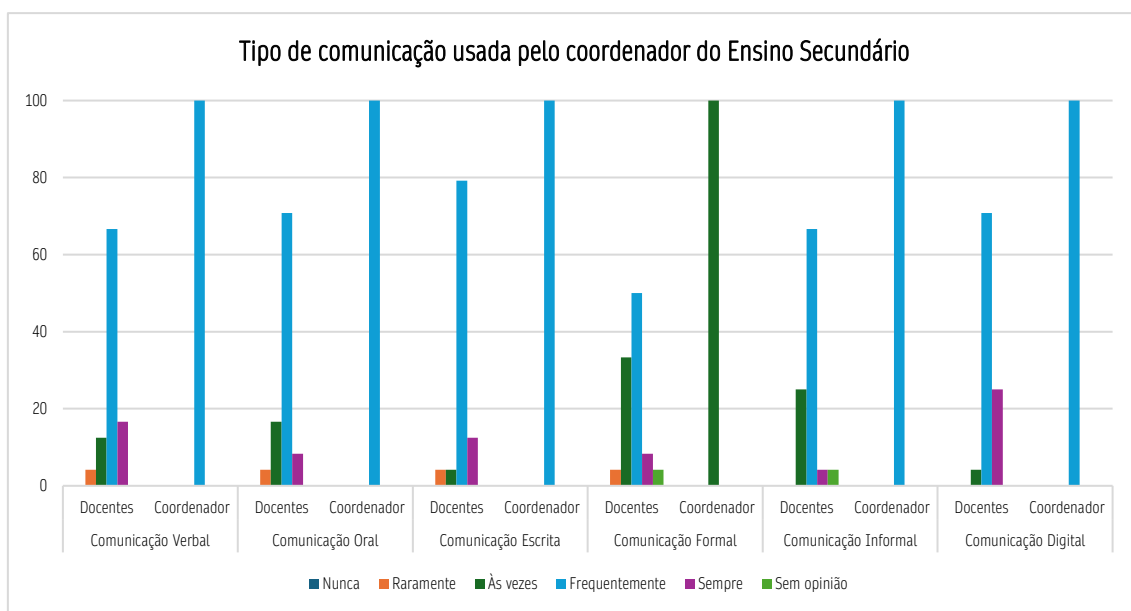


Gráfico 28 – Tipo de comunicação usada pelo coordenador do ensino secundário

No gráfico 29 destaco a diferença de opinião entre o coordenador e os docentes em relação aos parâmetros “comunica aos docentes o que espera deles” e “oferece feedback de melhoria”.

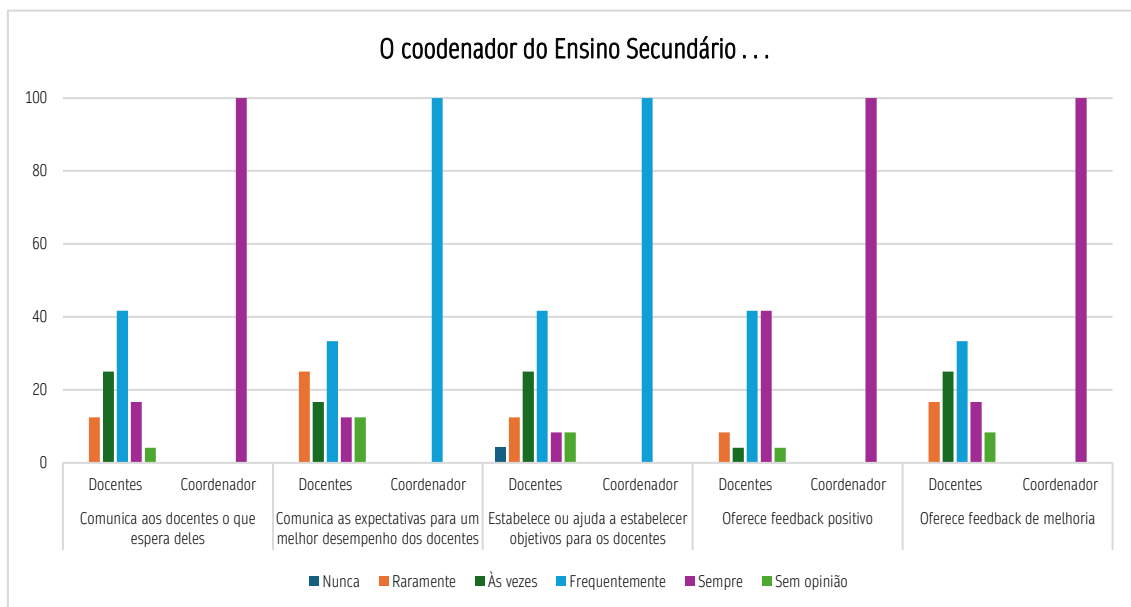


Gráfico 29 - Características da comunicação do coordenador do ensino secundário

Neste gráfico destaco a discrepância de respostas do coordenador e dos docentes do seu ciclo, salientando o parâmetro “escuta de forma ativa” (gráfico 30).

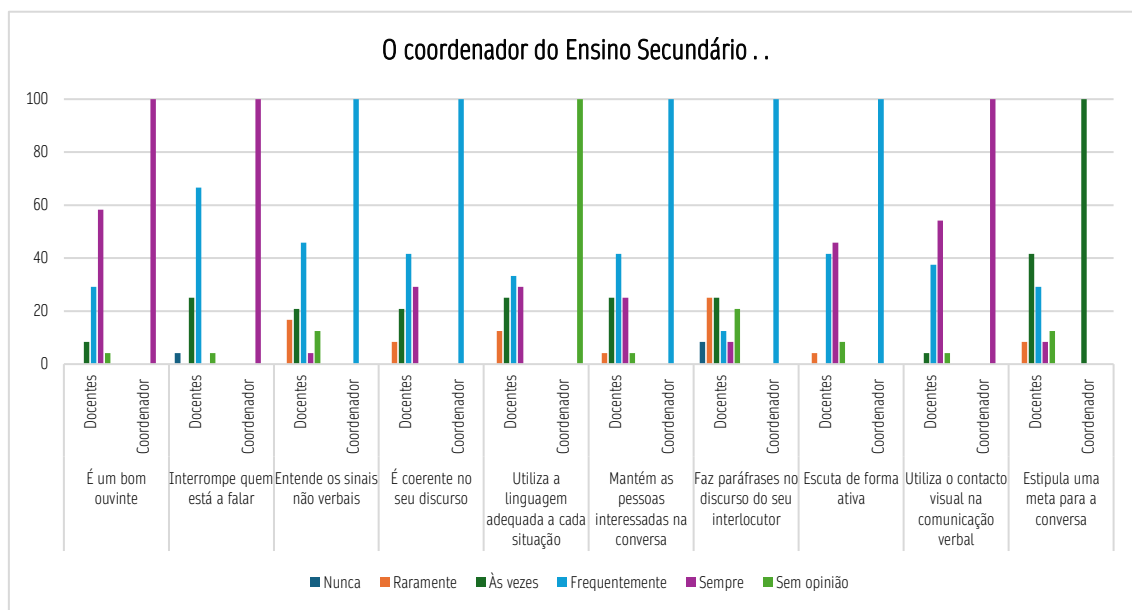


Gráfico 30 - Características da comunicação do coordenador do ensino secundário

No gráfico 31 saliento a diversidade de respostas entre os docentes e o coordenador nos parâmetros “dá retorno após uma conversa”, “quando tem alguma dúvida questiona os docentes do seu ciclo” e “não fica na defensiva nas conversas”.

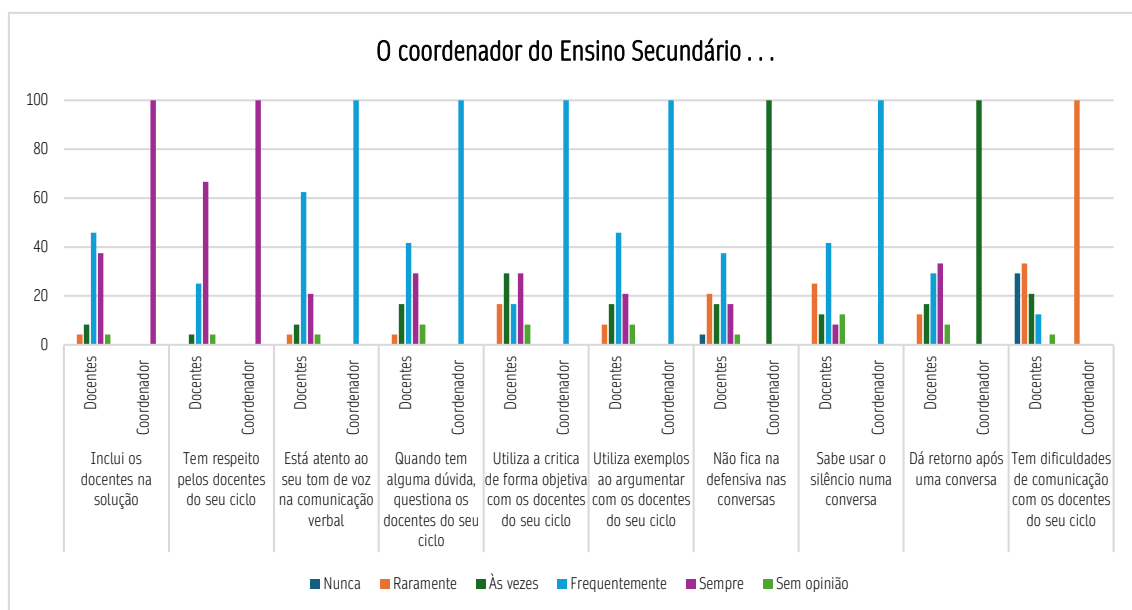


Gráfico 31 - Características da comunicação do coordenador do ensino secundário

No gráfico seguinte destaco a diversidade de respostas nos parâmetros analisados por parte dos docentes assim como alguma discrepância e relação à resposta do coordenador (gráfico 32).

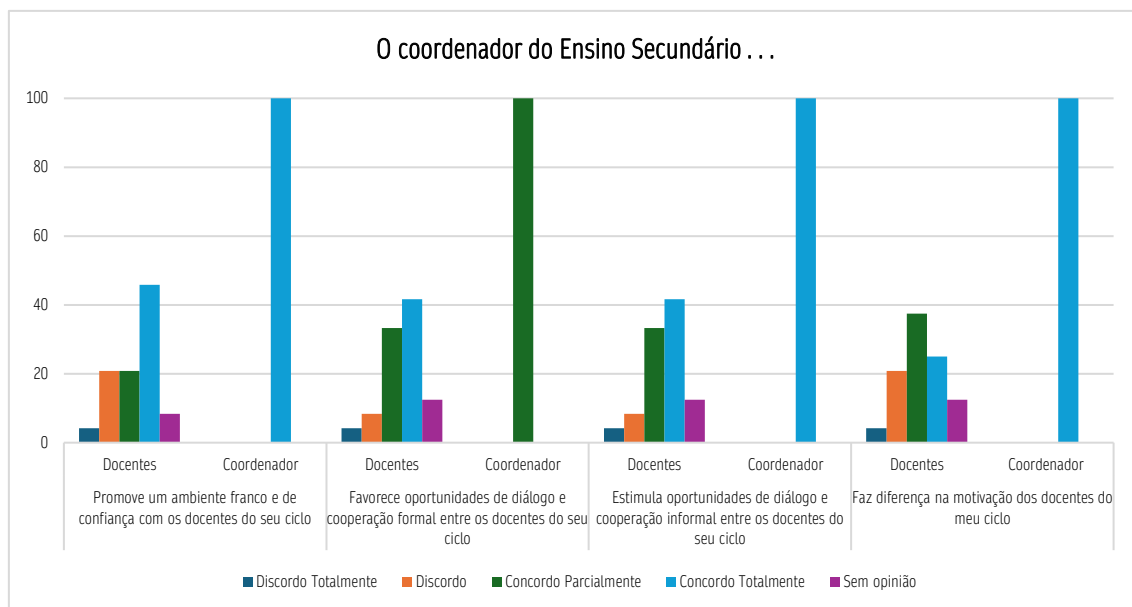


Gráfico 32 - Características da comunicação do coordenador do ensino secundário

#### F) Todos os Ciclos

Fazendo agora uma análise em relação das respostas dos cinco coordenadores e dos docentes. De um modo geral os docentes consideram que, na maioria das vezes, a comunicação dos seus coordenadores empática, assertiva, clara, motivadora e eficaz no entanto existe espaço para trabalhar e melhorar, principalmente na clareza, motivação e eficácia (gráfico 33).

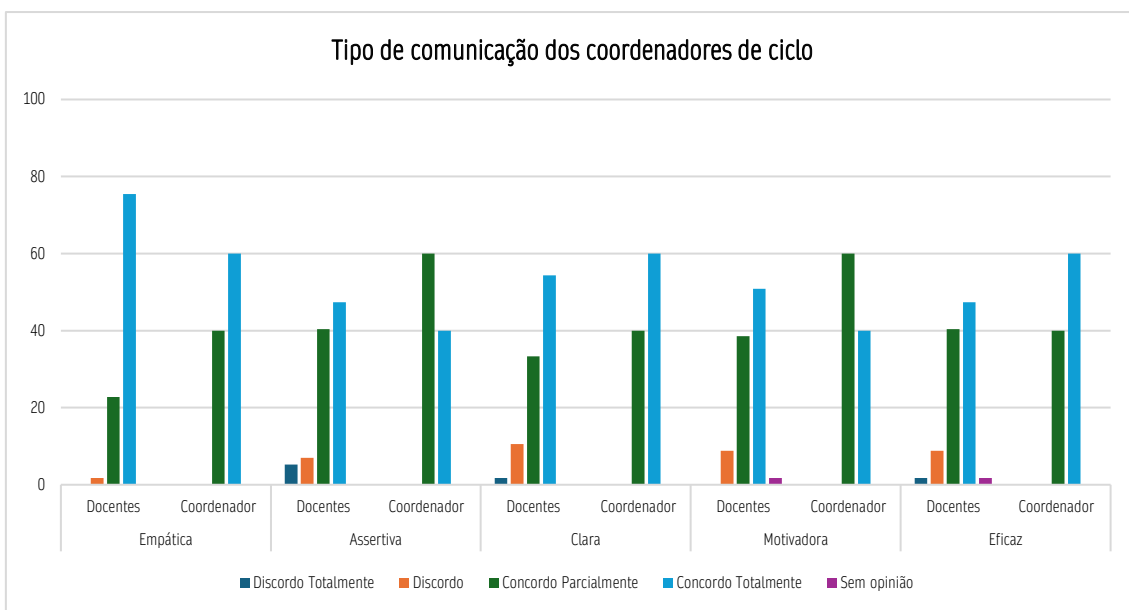


Gráfico 33 – Tipo de comunicação dos coordenadores de ciclo

No tipo de comunicação usada pelos coordenadores destaco a variabilidade dos resultados, nomeadamente na comunicação formal e informal (gráfico 34).

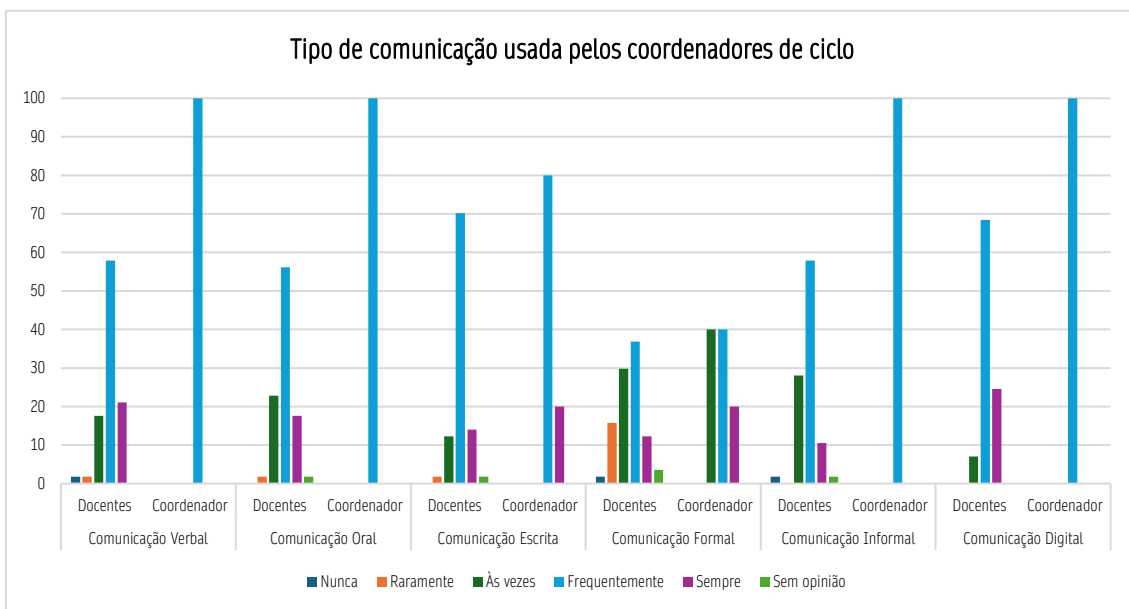


Gráfico 34 – Tipo de comunicação usada pelos coordenadores de ciclo

No gráfico 35 destaco a variabilidade de respostas em reação a quase todos os parâmetros analisados, salientando “comunica as expectativas para um melhor desempenho docente”.

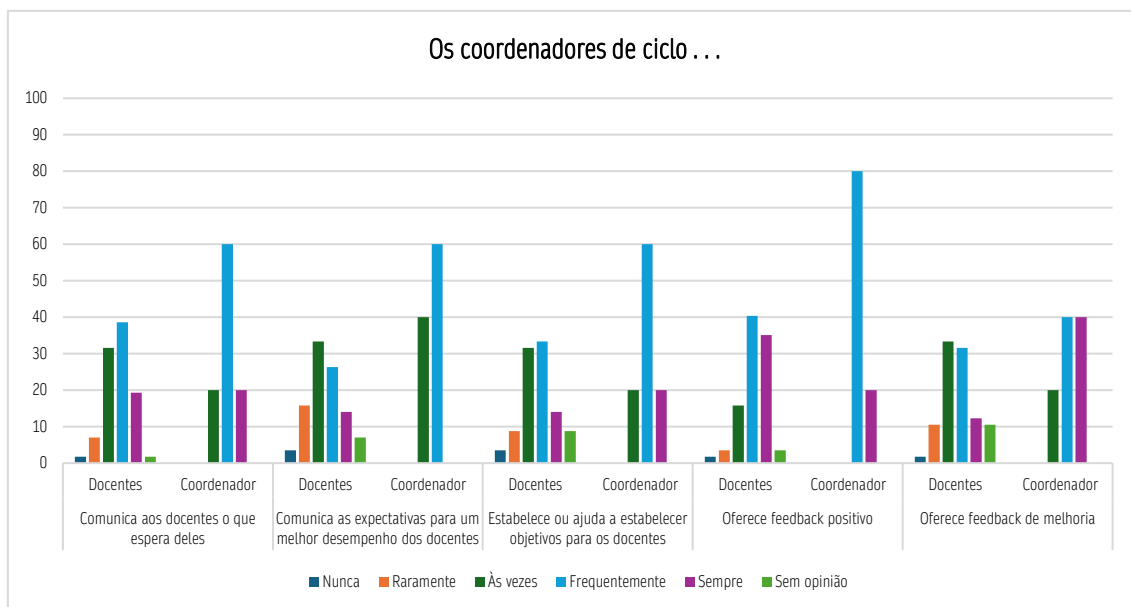


Gráfico 35 - Características da comunicação dos coordenadores do ciclo

Os docentes consideram os coordenadores, de um modo geral não interrompem quem está a falar, no entanto existe alguma discrepância no parâmetro “escuta ativa” (gráfico 36).

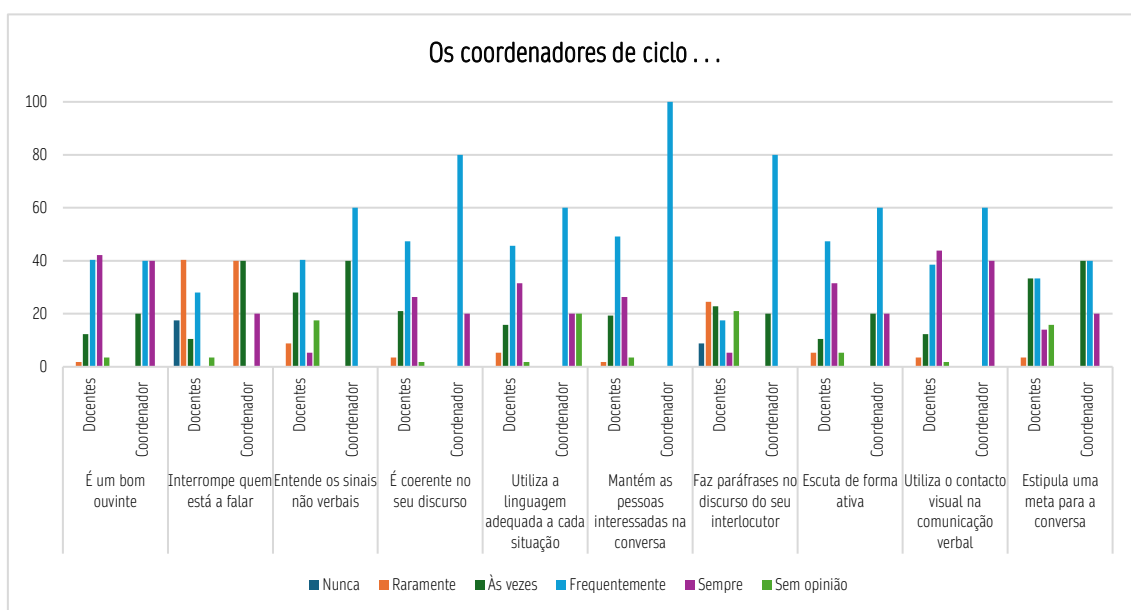


Gráfico 36 - Características da comunicação dos coordenadores do ciclo

No gráfico 37 a resposta com maior frequência é o sempre, evidenciado uma concordância com os coordenadores. Saliento a dispersão de resultados nos parâmetros “quando tem alguma dúvida, questiona os docentes do seu ciclo”, “utiliza a crítica de forma objetiva” e “sabe usar o silêncio numa conversa”.

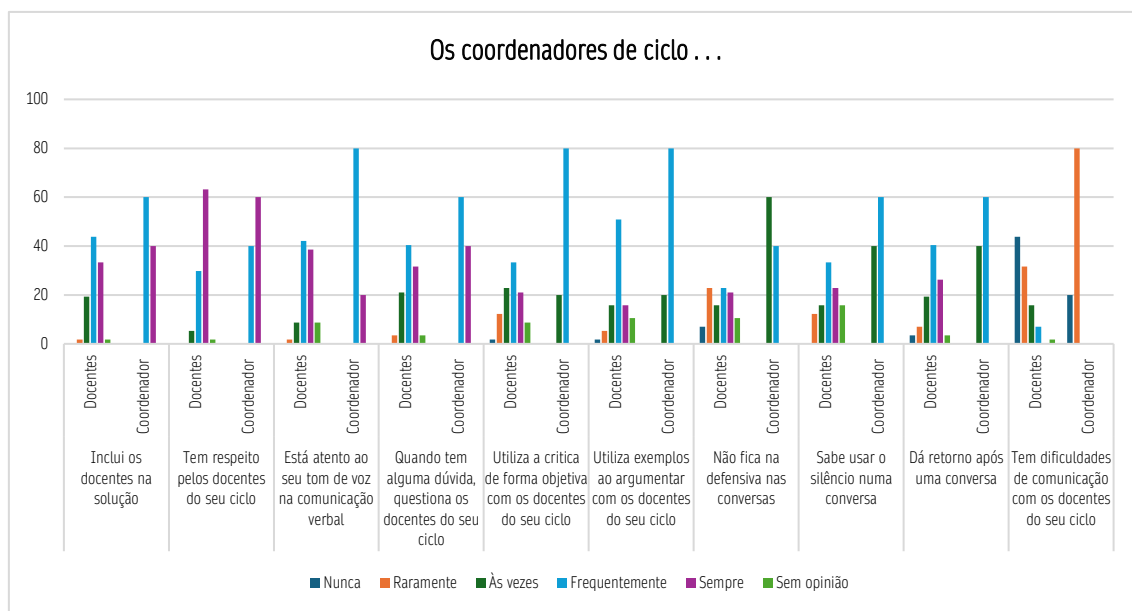


Gráfico 37 - Características da comunicação dos coordenadores do ciclo

No gráfico 38 destaco o que em todas as afirmações aparece o discordo por parte dos docentes em contraste com o concordo totalmente que aparece sempre pelos coordenadores.

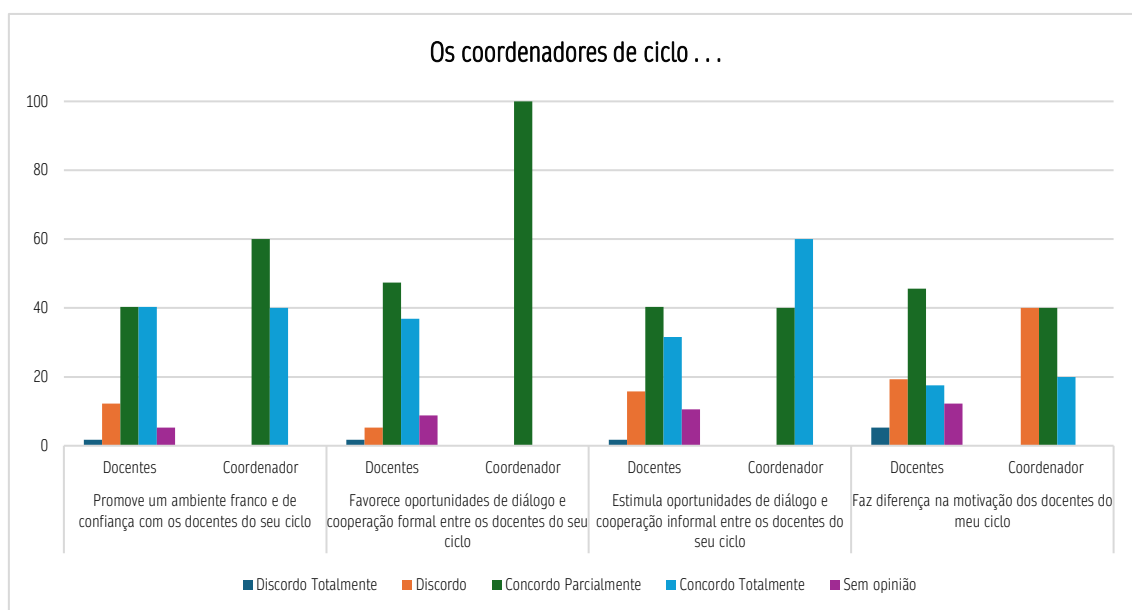


Gráfico 38 - Características da comunicação dos coordenadores do ciclo



Em relação à questão, quais são é para si, entre as características abaixo indicadas, as mais importantes para um líder servidor, nas respostas destacou-se a escuta do outro, empatia e interagir com integridade (gráfico 39). Para além das características apresentadas para um líder servidor, foram referidas também a imparcialidade, disponibilidade, objetividade, sinceridade, criatividade, dar o exemplo e estar ao serviço.

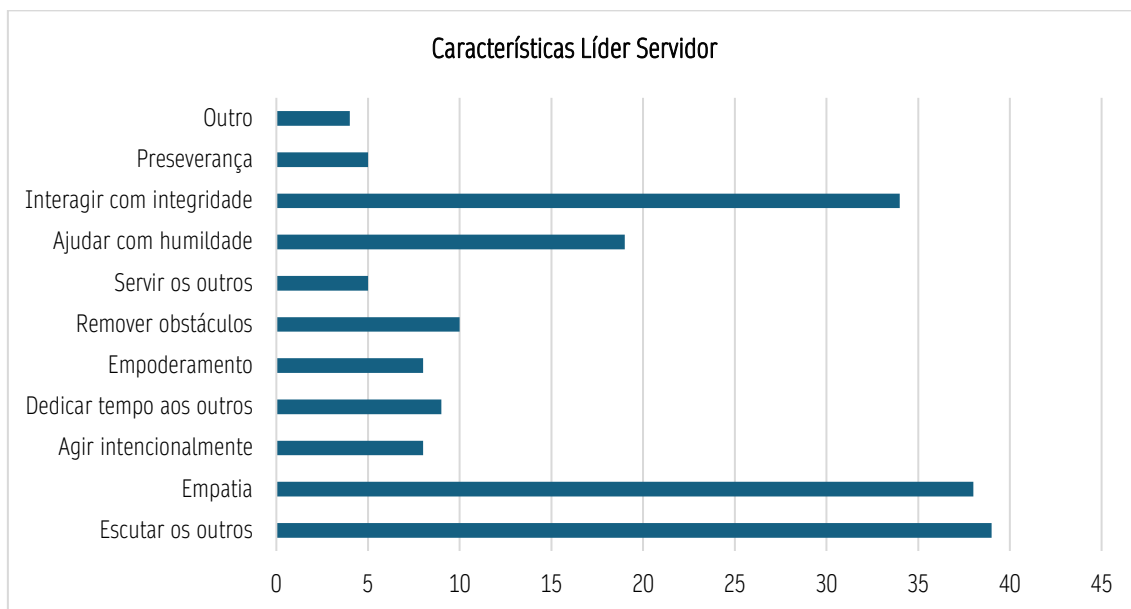


Gráfico 39 – Características mais relevantes de um líder servidor

## 5. Discussão e problematização

Uma comunicação aberta e transparente permite uma construção de uma cultura de confiança e consequentemente um envolvimento da comunidade educativa no crescimento da instituição.

"Pode-se dizer, sem dúvida, que a comunicação é um grande desafio nas comunidades religiosas" (Instituto dos Irmãos Maristas, 2022, p. 222).

Segundo Brown (2024), precisamos de líderes, mais destemidos e que tenham a capacidade de superar obstáculos e barreiras inerentes a uma falta de comunicação eficaz, coerente, assertiva, clara e empática, cada vez mais visível num mundo tão digital. A capacidade de as lideranças servidoras usarem estratégias de comunicação, como a presença, linguagem não verbal, escuta ativa e feedback positivo e de melhoria são essenciais para a construção de uma comunidade coesa onde nos relacionamos e comunicamos e onde impera um ambiente de confiança.

Para Blanchard e Conley (2023), a parte mais importante da liderança é o que acontece quando o líder não está presente.

De acordo com Brown (2024), existem alguns comportamentos que os líderes identificam como obstáculos, como por exemplo, evitar conversas difíceis, incluindo feedback sincero e produtivo, falta de conectividade e empatia, perfeccionismo e medo. Os líderes servidores para crescerem, evoluírem e liderarem tem de enfrentar a sua vulnerabilidade, pois a adaptabilidade à mudança, a resolução de problemas, a capacidade de ter conversas difíceis, as tomadas de decisões estão subjacentes à liderança de coragem resultantes da sua vulnerabilidade. Segundo Blanchard e Conley (2023), as pessoas admiram os seus pontos fortes de um líder servidor, mas respeitam a sua honestidade em relação à sua vulnerabilidade.

Este estudo teve como objetivo principal perceber o processo de comunicação, numa perspetiva de Liderança Servidora, entre os vários intervenientes, em particular os coordenadores com os docentes do seu ciclo, permitindo ter a perceção de qual o seu estilo de liderança assim como das barreiras de comunicação que poderão existir, permitindo efetuar uma mudança de modo construir um ambiente saudável, harmonioso e estruturado promovendo o bem-estar físico e emocional e espiritual.

## **6. Conclusão, limitações e sequências**

A recolha de dados através de um questionário Forms numa altura de mais trabalho do corpo docente pode ter sido uma limitação em relação ao número de respostas, tendo respondido 61% dos inquiridos, que corresponde a 57 respostas de um universo de 96 docentes.

O inquérito por questionário apresenta algumas limitações na análise dos resultados, pois podem existir diferenças de interpretação das questões colocadas. Os sentimentos e as emoções dos inqueridos não é visível, tornando-se impessoal.

A diversidade de resultados obtidos nos diferentes ciclos não permitiu analisar algumas questões de forma mais objetiva e clara.

Perante as respostas dadas, conclui-se que, o corpo docente leciona, em média de anos completos, faz 20 anos enquanto os coordenadores 25 anos, logo os coordenadores permanecem há mais tempo na Instituição que os docentes do seu ciclo.

É no 3º ciclo e no ensino secundário, que os docentes, têm uma maior média de anos completos a lecionar, 24 anos, enquanto é no pré-escolar que a média é menor, 5 anos.

Em relação aos diferentes ciclos, destaco:

Pré-Escolar:

☒ Neste ciclo destaco a empatia da comunicação do seu coordenador, tendo espaço para melhorar na eficácia;

☒ O tipo de comunicação mais usada é a informal sendo e menos usada a formal;

☒ Pontos fortes:

- comunica aos docentes o que espera deles;
- é bom ouvinte;
- dá retorno após uma conversa;
- faz diferença na motivação dos docentes do seu ciclo.

☒ Pontos a melhorar:

- oferecer feedback e melhoria;
- estipular metas numa conversa;
- incluir os docentes na solução;
- estimular oportunidades de diálogo e cooperação informal nos docentes do seu ciclo.

Primeiro Ciclo:

☒ Neste ciclo destaco a empatia na comunicação do seu coordenador, tendo espaço para melhorar na assertividade;

☒ O tipo de comunicação mais usada é a verbal e a menos usada a formal:

☒ Pontos fortes:

- oferece feedback positivo;
- é bom ouvinte;
- tem respeito pelos docentes do seu ciclo;
- favorece oportunidades de diálogo e cooperação formal entre os docentes do seu ciclo.

☒ Pontos a melhorar:

- estabelecer ou ajudar a estabelecer objetivos para os docentes;
- estipular metas numa conversa;
- promover um ambiente franco e de confiança nos docentes do seu ciclo;
- quando tem alguma dúvida, questionar os docentes do seu ciclo.

### Segundo Ciclo:

☒ Neste ciclo destaco a empatia da comunicação do seu coordenador, tendo espaço para melhorar na eficácia;

☒ O tipo de comunicação mais usada é a digital e menos usada a formal:

☒ Pontos fortes:

- estabelece ou ajuda a estabelecer objetivos para os docentes;
- é bom ouvinte;
- inclui os docentes na solução;
- favorece oportunidades de diálogo e cooperação formal entre os docentes do seu ciclo.

☒ Pontos a melhorar:

- dar retorno de uma conversa;
- comunicar expectativas para um melhor empenho docente;
- estipular uma meta para uma conversa;
- estimular oportunidades de diálogo e cooperação informal nos docentes do seu ciclo;

### Terceiro Ciclo:

☒ Neste ciclo destaco a eficácia da comunicação do seu coordenador, tendo espaço para melhorar na empatia;

☒ O tipo de comunicação mais usada é a informal e menos usada a formal.

☒ Pontos fortes:

- estabelece ou ajudar a estabelecer objetivos para os docentes;
- utiliza a linguagem adequada a cada situação;
- tem respeito pelos docentes do seu ciclo;
- promove um ambiente franco e de confiança com os docentes do seu ciclo;

☒ Pontos a melhorar:

- dar feedback de melhoria;
- dar retorno após uma conversa;
- utilizar o contacto visual na comunicação verbal;
- estimular oportunidades de diálogo e cooperação informal nos docentes do seu ciclo.

## Ensino Secundário:

☒ Neste ciclo destaco a empatia da comunicação do seu coordenador, tendo espaço para melhorar na assertividade;

☒ O tipo de comunicação mais usada é a digital e menos usada a informal:

☒ Pontos fortes:

- oferece feedback positivo;
- é um bom ouvinte;
- estimula oportunidades de diálogo e cooperação informal nos docentes do seu ciclo;
- não fica na defensiva nas conversas

☒ Pontos a melhorar:

- questionar os docentes do seu ciclo, caso tenha alguma dúvida;
- oferecer feedback de melhoria;
- ser coerente no discurso;
- promover um ambiente franco e de confiança com os docentes do seu ciclo.

Partindo dos dados que foram recolhidos, integrando esta discussão com a revisão da literatura anteriormente apresentada, e tentando dar respostas às questões de investigação, as características mais importantes para um líder servidor são a escuta do outro, empatia e interagir com integridade.

Os docentes e os coordenadores estão em sintonia que o tipo de comunicação mais utilizada é a digital sendo a menos usada a informal.

De um modo geral os docentes consideram a comunicação dos seus coordenadores é empática, tendo espaço para melhorar a sua eficácia.

Saliento de seguida os pontos mais relevantes nesta investigação em relação aos coordenadores de ciclo:

☒ Pontos fortes:

- oferecem feedback positivo;
- têm respeito pelos docentes do seu ciclo;
- são bons ouvintes;
- promovem um ambiente franco e de confiança com os docentes do seu ciclo.;

☒ Pontos melhorar:

- dar feedback de melhoria;

- estipular uma meta para uma conversa;
- dar retorno após uma conversa;
- estimular oportunidades de diálogo e cooperação informal entre os docentes do seu ciclo;

Com o objetivo de responder à última questão, de modo criar uma comunidade onde a comunicação faz a diferença no modo de nos relacionarmos permitindo a construção de um ambiente seguro e de confiança onde todos nos sentimos escutados, realizados e felizes, sugiro algumas propostas onde a presença, partilha e verdade são essenciais.

Assim proponho

☐ Momentos de partilha informais entre os coordenadores de como encaram a sua liderança, quais as suas dificuldades e definirem algumas estratégias em comum de modo a ultrapassar algumas barreiras de comunicação;

☐ Realização de reuniões informais e individuais dos coordenadores com os docentes do seu ciclo, pelo menos uma por semestre, de modo a promover um ambiente franco e de confiança onde se privilegia a escuta ativa e a partilha da visão da instituição;

☐ A criação de uma hora semanal, com horário pré-definido, de modo a criar oportunidade, para os docentes, caso queiram, para partilhar as suas propostas, tanto de inovação como de novos projetos assim como recebam o feedback do trabalho realizado;

☐ Realização de formações sobre comunicação empática com acompanhamento contínuo com o objetivo claro de ensinar estratégias para ultrapassar as barreiras da comunicação tanto como os alunos, como com as famílias e colegas;

☐ Estabelecer perfis de lideranças intermédias e redefinir prioridades destas lideranças;

☐ A criação de uma CAP (Comunidade de Aprendizagem Profissional) com o objetivo de encontrar forma de melhorar comunicação entre todos os intervenientes da comunidade educativa.

A comunidade escolar tem de estar comprometida e envolvida de modo a criar um ambiente de confiança entre alunos, famílias, docentes e não docentes para promover o bem-estar e a felicidade de cada um. Uma boa comunicação leva a uma liderança eficaz, motivando e inspirando os liderados para a visão da instituição. Não posso deixar de referir Coleman (2015) ao salientar que o número crescente de pesquisas sobre o cérebro humano provam que os humores dos líderes influenciam, de forma positiva ou negativa, as emoções das pessoas que os rodeiam. Estabelecer limites

claros com os outros, falar com as pessoas e não sobre elas, cuidar do outro e servir o outro contribuem inequivocamente para um ambiente harmonioso.

"Os limites da minha linguagem são os limites do meu mundo." (Wittgenstein, 1921).

### **Referências bibliográficas**

Alves, J. M. (2024, janeiro 24). Lideranças servidoras: Um horizonte de regeneração. Público. <https://www.publico.pt/2024/01/24/opiniaio/opniaio/liderancas-servidoras-horizonte-regeneracao-2077790>.

Baptista, I. (2005). Dar rosto ao futuro: A educação como compromisso ético. Porto: Profedições Lda.

Blanchard, K., & Conley, R. (2023). Verdades simples sobre liderança: 52 maneiras de ser um líder servidor e gerar confiança. Conjuntura Actual Editora, uma chancela de Edições Almedina, S.A.

Brown, B. (2024). A coragem para liderar: O guia definitivo para desenvolver líderes destemidos e uma cultura de coragem. Nascente, uma chancela de Penguin Random House Grupo Editorial.

Goleman, D. (2015). Líder: A importância da inteligência emocional. Temas e Debates, uma chancela da Bertrand Editora, Lda.

Hunter, J. C. (2004). O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante.

Instituto dos Irmãos Maristas. (2007). Água da rocha: Espiritualidade Marista – Fluindo na tradição de Marcelino Champagnat. Porto Alegre: EdiPUCRS.

Instituto dos Irmãos Maristas. (2022). Vozes Maristas: Ensaio sobre liderança profética e servidora. Porto Alegre: EdiPUCRS.

Província Marista de Compostela. (2014). Gier: Documento Base de Espiritualidade da Província Marista de Compostela. Valladolid.

Wittgenstein, L. (2001). Tractatus Logico-Philosophicus (2nd ed.). Luiz Henrique Lopes dos Santos (Trans.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Sharma, R. (2021). Sabedoria e liderança. Pergaminho.