



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PROFESSOR NUM CONTEXTO DE LIDERANÇA –
VALORES, LIDERANÇA E INFLUÊNCIA NO ENSINO
SUPERIOR CIVIL E MILITAR

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
Comunicação e Liderança

Por

Ana Catarina Carvalho Gomes da Silva

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PROFESSOR NUM CONTEXTO DE LIDERANÇA –
VALORES, LIDERANÇA E INFLUÊNCIA NO ENSINO
SUPERIOR CIVIL E MILITAR

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
Comunicação e Liderança

Por

Ana Catarina Carvalho Gomes da Silva

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Setembro 2014

Resumo

Apesar de ter surgido como um tema específico para as organizações empresariais, políticas e militares, a liderança contempla atualmente cada vez mais áreas, adaptando-se em larga escala ao cotidiano. Uma das áreas onde os conceitos e teorias de liderança têm sido aplicados é a educação. A figura do gestor das escolas, que é normalmente um professor com alguma experiência, tem sem dúvida um papel de destaque, pois lidera determinada instituição escolar. Este, através do seu exemplo, pode demonstrar o tipo de clima organizacional que pretende ter na sua instituição.

Paralelamente, o professor também se encontra numa posição de influência sobre os alunos, através dos seus comportamentos e forma de comunicar. Desta forma, algumas teorias de liderança podem aconselhar e/ou explicar a eficácia de determinados comportamentos no contexto de sala de aula, com o objetivo de melhorar a sua *performance* enquanto transmissor de conhecimentos importantes para a formação do aluno e também enquanto educador, levando os alunos a atingirem os objetivos propostos com satisfação e empenho.

Como exemplo ilustrativo da influência que o professor pode ter nos seus alunos, esta investigação apresenta um estudo realizado em duas instituições de ensino universitário, inquirindo professores e alunos acerca dos valores morais que ambos consideram mais importantes para que haja um clima que favoreça o ensino e, conseqüentemente, um bom funcionamento da sala de aula.

Palavras Chave: Liderança, Educação, Influência, Comunicação, Instituição Educação Pública, Instituição de Educação Militar

Abstract

Although it has appeared as specific subject for companies, political and military organizations, leadership currently includes more areas, adapting itself in large-scale to everyday actions. One of the areas where leadership concepts and theories have been applied is education. The figure of the school's manager, which is usually a teacher with some experience, has undoubtedly a prominent role, as this teacher is the leader of a certain educational institution. Through his example, this teacher can demonstrate the type of organizational climate that he wants to have in his institution.

At the same time, the teacher also is in a position of influence on students, through his behaviour and ways of communicate. Thus, some leadership theories can be applied by the teacher, in the classroom context, with the propose of improving its performance as a carrier of important knowledge for the student's formation and education. The teacher is also an educator that leads students to achieve their goals with commitment and satisfaction.

As an illustrative example of the influence teachers can have on their students, this research presents a study of two universities, asking teachers and students by survey about moral values that they consider the most important for having a climate that fosters teaching and, consequently, a good functioning of the classroom.

Key Words: Leadership, Education, Influence, Communication, Public Education Institution, Military Education Institution

Mestre

Mestre, meu mestre querido!
Coração do meu corpo intelectual e inteiro!
Vida da origem da minha inspiração!
Mestre, que é feito de ti nesta forma de vida?

Não cuidaste se morrerias, se viverias, nem de ti nem de nada,
Alma abstrata e visual até aos ossos,
Atenção maravilhosa ao mundo exterior sempre múltiplo,
Refúgio das saudades de todos os deuses antigos,
Espírito humano da terra materna,
Flor acima do dilúvio da inteligência subjetiva...

(...)

Meu mestre e meu guia!
A quem nenhuma coisa feriu, nem doeu, nem perturbou,
Seguro como um sol fazendo o seu dia involuntariamente,
Natural como um dia mostrando tudo.

(...)

A calma que tinhas, deste-ma, e foi-me inquietação.
Libertaste-me, mas o destino humano é ser escravo.
Acordaste-me, mas o sentido de ser humano é dormir.

Álvaro de Campos

Dedicatória

Aos que me acompanharam na caminhada que foi escrever esta dissertação e que sempre me deram forças para continuar:

- Aos meus pais, Pedro e Aída, por me terem educado com muito amor, dando-me o seu exemplo de honestidade, trabalho e dedicação, que me guiou e ajudou a ser a pessoa que sou hoje. Por também me terem sempre apoiado e incentivado a continuar os estudos, lembrando-me a importância de lutar para atingir objetivos;

- Ao meu irmão Miguel, que sempre foi um companheiro de brincadeiras e que me ajudou a ser mais responsável, aprendendo o que é partilhar;

- Ao Tiago, meu porto seguro, por toda a paciência que demonstrou e demonstra; por todo o amor que nutre por mim; por me saber ouvir sempre com um sorriso nos lábios e por me apoiar incondicionalmente;

- Ao Ricardo Dias, por me ter acompanhado nestes dois anos de mestrado, partilhando sempre os seus avanços e conquistas, bem como os seus medos; revelando-se um grande amigo.

Agradecimentos

Ver esta dissertação terminada é como ver uma luz ao fundo de um longo túnel, pois nem sempre foi fácil percorre-lo até chegar à sua conclusão. É, no entanto, com enorme satisfação que a vejo terminada.

Não posso deixar de agradecer a todos os que me ajudaram, acreditando e colaborando para que este estudo fosse possível. Manifesto assim o meu agradecimento:

- Ao Professor Fernando Ilharco, meu orientador, pela sua disponibilidade, incansável apoio e pela sua paciência ao guiar-me na elaboração deste trabalho;

- Aos colegas de turma que me acompanharam ao longo destes dois anos, por todos os debates e troca de opiniões que partilhámos, que me ajudaram a avançar de forma motivada;

- Aos professores e alunos inquiridos, pela colaboração que deram, tão crucial para a realização deste estudo;

- Aos professores entrevistados (Professor José Manuel Seruya e Professor Rouco) pelo rico contributo que deram à investigação ao partilharem um pouco da sua experiência, ao aceitarem serem entrevistados;

- À Academia Militar, por ter autorizado a realização dos inquéritos nesta mesma instituição, contribuindo assim para a conclusão desta dissertação;

- Ao Tenente Coronel Dias Rouco por todo o seu apoio, dedicação e disponibilidade para realizar a ponte entre mim e a Academia Militar, revelando-se assim uma ajuda preciosa para o bom decorrer da presente investigação;

- Aos meus amigos, por terem acompanhado de perto o decorrer deste trabalho, escutando os meus desabafos, alegrias e angústias.

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Índice

Introdução	1
Justificação da Investigação.....	3
Problemática	6
Objetivos de Investigação	7
Organização do Trabalho.....	8
Capítulo 1 – Ética, Liderança e Influência.....	11
1.1 Os valores: noções de ética e moral	13
1.2 As palavras liderança e líder.....	15
1.3 Teorias de Liderança Clássicas.....	16
1.4 Novas Teorias de Liderança.....	24
Servant Leadership.....	24
Authentic Leadership	27
1.5 Desenvolvimentos mais recentes na área da liderança.....	30
Capítulo 2 – Liderança no Ensino e na Educação	33
2.1 Comunicação e Liderança	35
2.2 Liderança e Educação.....	42
2.3 Comunicação e Educação.....	47
Capítulo 3 – Trabalho de campo: A influência dos Professores através dos valores, na AM e UCP	53
3.1 Metodologia do Trabalho de Campo.....	55
3.2 Descrição das Instituições em Estudo	57
3.3 Apresentação dos Resultados dos Inquéritos	58
3.3.1 Caracterização dos Valores - Análise descritiva dos resultados pelos Professores e Alunos	58
Identificação dos Valores - Professores e Alunos da UCP	58
Identificação dos Valores - Professores e Alunos da Academia Militar.....	63

3.4 Comparação entre os resultados dos Inquéritos dos Professores e Alunos	70
Universidade Católica Portuguesa	70
Academia Militar	72
3.5 Comparação entre os resultados dos inquéritos das duas Instituições quanto aos Professores e Alunos.....	74
3.6 Apresentação das entrevistas	78
Universidade Católica Portuguesa	78
Academia Militar	84
3.7 Comparação entre os resultados das entrevistas aos Professores	87
Capítulo 4 – Análise e reflexão: o Professor como líder	89
Conclusão.....	99
Referências Bibliográficas.....	101
Anexos	105
Anexo A - Gráficos Importância dada aos Valores na UCP	107
Comportamentos Apropriados	107
Comportamentos Inapropriados	108
Anexo B - Gráficos Importância dada aos Valores na AM.....	109
Comportamentos Apropriados	109
Comportamentos Inapropriados	110
Anexo C – Questionário aos Professores e alunos das Instituições	111
Anexo D – Questões abordadas na entrevista	113
Anexo E – Transcrição das entrevistas	114
Entrevista ao Professor da Universidade Católica Portuguesa	114
Entrevista ao Professor da Academia Militar.....	134

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1	7
Figura 2	18
Figura 3	25
Figura 4	26
Figura 5	26
Figura 6	28
Tabela 1	58
Tabela 2	59
Tabela 3	60
Tabela 4	61
Tabela 5	62
Tabela 6	63
Tabela 7	64
Tabela 8	65
Tabela 9	66
Tabela 10	67
Tabela 11	68
Tabela 12	69
Tabela 13	70
Tabela 14	71
Tabela 15	72
Tabela 16	73
Tabela 17	74
Tabela 18	75
Tabela 19	75
Tabela 20	76
Tabela 21	77
Tabela 22	77

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)



Introdução

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Introdução

Justificação da Investigação

A liderança é uma realidade cada vez mais evidente nas sociedades atuais. A hierarquia faz parte do quotidiano e está presente nas organizações, sejam elas empresas, associações, escolas, hospitais... É fundamental que quem lidera tenha em conta que é um exemplo para os que o seguem e ouvem, e que reside em si a responsabilidade do bom funcionamento da organização em causa.

O conceito de liderança está relacionado de forma direta com a capacidade que os líderes têm em comunicar e transmitir ideias. Implica, assim, que o líder possua características pessoais, que envolvem questões éticas e que poderão permitir a existência de uma liderança eficaz. Para que isso aconteça, é necessário um conhecimento aprofundado das capacidades dos seguidores do líder. Como Bento e Caseiro (2007) afirmam:

“Ser líder não é ter traços psicológicos segundo padrões geralmente aceites por *experts* do campo. Há pessoas que têm as atitudes e posturas positivas a ponto de inspirar certos tipos de seguidores, mas não têm as competências necessárias para fazer a empresa evoluir na direção certa.

E há o inverso: muita competência, mas falta de algo com essência capaz de mobilizar as pessoas na direção dos objetivos comuns.

O processo de liderança é melhor compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto situacional. A integridade ética dos líderes pode ser vista como a forma como estes lidam com a moral, com os seus princípios morais, com a conduta certa e errada dentro do ambiente profissional; de acordo com as regras ou padrões da prática considerada correta. É um fator essencial para a liderança e pressupõe a existência de valores como a confiança, a honestidade e a justiça” (p.9).

As decisões do líder têm um forte impacto nos seus seguidores, dos colaboradores aos clientes e até mesmo à economia e expansão da organização (Thoms, 2008). O bom exemplo dado pelo líder proporciona uma maior confiança, que leva os seguidores a respeitarem o seu líder. Martin (1995) defende que as empresas gerem processos mas lideram seres humanos, o que vai originar um desenvolvimento de capacidades comunicativas. É necessário que os líderes das organizações sejam grandes comunicadores, pois só assim irão gerar orgulho, inspiração e entusiasmo nas pessoas que

fazem com que as coisas aconteçam. Isto só acontece através da comunicação dos líderes com os liderados (Martin, 1995).

De acordo com Rouco, Quinta & Mariano (2013), “os líderes, para ganhar o respeito e o compromisso dos seus seguidores, precisam de demonstrar competência profissional, firmeza, uma disciplina justa e coragem moral. Os líderes devem, ainda, gerar a confiança que produz a iniciativa, a aceitação do risco e da responsabilidade” (Rouco et al., 2013: p.23). A liderança possui de um carácter polissémico que advém da sua natureza multidisciplinar e também da sua aplicação em diversas práticas sectoriais.

Um dos primeiros teorizadores da liderança foi Peter Drucker (1909-2005) que afirmava que “a única definição de líder é a de alguém que possui seguidores” porque, segundo ele, “sem seguidores não podem existir líderes”. Esta é uma das principais dimensões da liderança, mais concretamente, a influência intencional que uma pessoa ou grupo exerce sobre outras pessoas ou grupos. Da mesma forma, um professor só o é, se tiver alunos a quem possa transmitir conhecimento e princípios.

Cuban (1998) entende que a liderança é:

“(…) a ação de influenciar os outros a alcançarem fins desejáveis. Os líderes são pessoas que inspiram objetivos, motivação e ações de outros. Frequentemente iniciam processos de mudança para alcançar objetivos já definidos ou novos desafios (...) A liderança (...) envolve muita subtilidade (...) energia e capacidade de realização” (p.123).

O processo de liderança, ao ser eficaz, assegura a evolução, o dinamismo, e até a sobrevivência das próprias organizações, num mundo em constante mudança. Também as escolas, afetadas por todos estes processos evolutivos, constituem contextos de afirmação de liderança. Segundo esta óptica, pode-se afirmar que o Professor tem, nas suas funções, características que o podem comparar com os líderes.

Como Bush e Glover (2003) afirmam:

“Leadership is a process of influence leading to the achievement of desired purposes. Successful leaders develop a vision for their schools based on their personal and professional values. They articulate this vision at every opportunity and influence their staff and other stakeholders to share the vision. The philosophy, structures and activities of the school are geared towards the achievement of this shared vision” (p.5)

A escolha deste tema para a investigação em causa prende-se com motivações de natureza pessoal e de atualidade temática. O tema foi escolhido por a liderança ser um conceito recente e ter diversas aplicações no nosso dia-a-dia, sendo uma delas nas escolas. Neste contexto, a figura do Professor assume um maior destaque, quando este se afirma como líder, influenciando os alunos dentro e fora da sala de aula, através do exemplo que lhes dá com as suas decisões e atitudes. A nível das motivações pessoais, o tema tem-nos grande interesse pois, a nível profissional, estamos em contacto com alunos e professores, o que nos dá uma perspectiva da influência que os segundos têm sobre os primeiros, principalmente através da comunicação não-verbal.

Ao nível da educação, as dimensões da liderança são diversas e dividem-se de diferentes formas e níveis, havendo a redefinição das responsabilidades inerentes a uma “liderança sustentável”, diretamente ligada à “sucessão da liderança” (Fink & Hargreaves, 2004) e passando pela questão da distribuição do exercício da liderança por várias pessoas ou grupos, ao nível da escola.

Indo ao encontro desta mesma ideia, a OECD esclarece quais os benefícios da liderança escolar:

“A definição de liderança escolar que guia a atividade da OCDE sugere que uma liderança escolar efetiva e eficaz pode não residir exclusivamente em posições formais mas, em vez disso, pode ser distribuída por um número de indivíduos na escola. Diretores, subdiretores e assessores, equipas de liderança, conselhos gerais e outro pessoal profissional das escolas podem contribuir como líderes para o objectivo de uma escola centrada na aprendizagem. A distribuição exata destas contribuições de liderança pode variar consoante diversos fatores como por exemplo a estrutura governativa e de gestão, os níveis de autonomia e prestação de contas, a dimensão e complexidade da escola e os níveis de resultados dos alunos” (OECD, 2008: p.17).

A questão da liderança nas escolas não é, portanto, um fenómeno isolado e tornou-se uma prioridade em agendas políticas e em projetos de investigação em todo o mundo, porque se revela como um instrumento na melhoria da eficiência e da equidade da escola. Mas a liderança não deve ser vista como um dever apenas daqueles que chefiam as escolas. Os professores, ao serem aqueles que têm um maior contacto com os alunos – quase diário – assumem um papel muito importante. As suas condutas, decisões, comportamentos e expressões vão, mesmo que subtilmente, influenciar os alunos.

Em suma, a liderança é a capacidade de influenciar um grupo e levá-lo a querer atingir os seus objectivos.

A liderança, para ser eficaz, deve estar associada à cultura, uma vez que um líder deve conhecer bem os seus seguidores e a cultura destes, como por exemplo as crenças, tradições, usos, rotinas, rituais e valores, para que os possa alinhar e orientar da melhor forma, com o objetivo de obter o melhor comportamento dos indivíduos e consequentemente, alcançar melhores resultados. Rouco, Quinta & Mariano (2013) afirmam que as diferentes exigências do ser humano como, por exemplo, as necessidades sociais, biológicas e sócioinstitucionais são a fonte da sua própria cultura (Rouco et al., 2013). Vejamos o exemplo do Professor, que na sua turma pode ter alunos com culturas muito diferentes. É necessário que este tenha em conta as diferenças que os seus alunos/seguidores apresentam, para que possa desempenhar o seu papel de líder com eficácia e excelência.

O clima organizacional é uma preocupação constante para o Professor/líder na medida em que afeta o desempenho e a satisfação dos alunos. Uma vez que este clima afeta os sistemas, estruturas, e comportamento dos Recursos Humanos, pode ter um impacto tanto negativo como positivo no desempenho e na satisfação da organização. Desta forma também pode definir, através dos valores éticos, comportamentos apropriados ou inapropriados.

Problemática

Com este trabalho pretende-se caracterizar os comportamentos de liderança e o clima organizacional em Estabelecimentos de Ensino, a relação entre os comportamentos de liderança e as diferentes dimensões do clima organizacional, na medida em que os Professores/ líderes desempenham um papel importante na sua definição e estabilidade. Consequentemente, este poderá ser um fator exponencial para o desempenho e satisfação organizacional. Procura-se responder à pergunta de partida: “Será o Professor um modelo a seguir para os seus alunos?” A escolha deste tema advém da vontade em querer aprofundar os conhecimentos na área da Organização e da Liderança.

Desta forma, as principais finalidades deste trabalho de investigação são as seguintes: caracterizar os comportamentos de liderança dos Professores e as dimensões do clima organizacional em Estabelecimentos de Ensino; identificar as relações entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional; e por fim identificar também os comportamentos de liderança que concorrem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

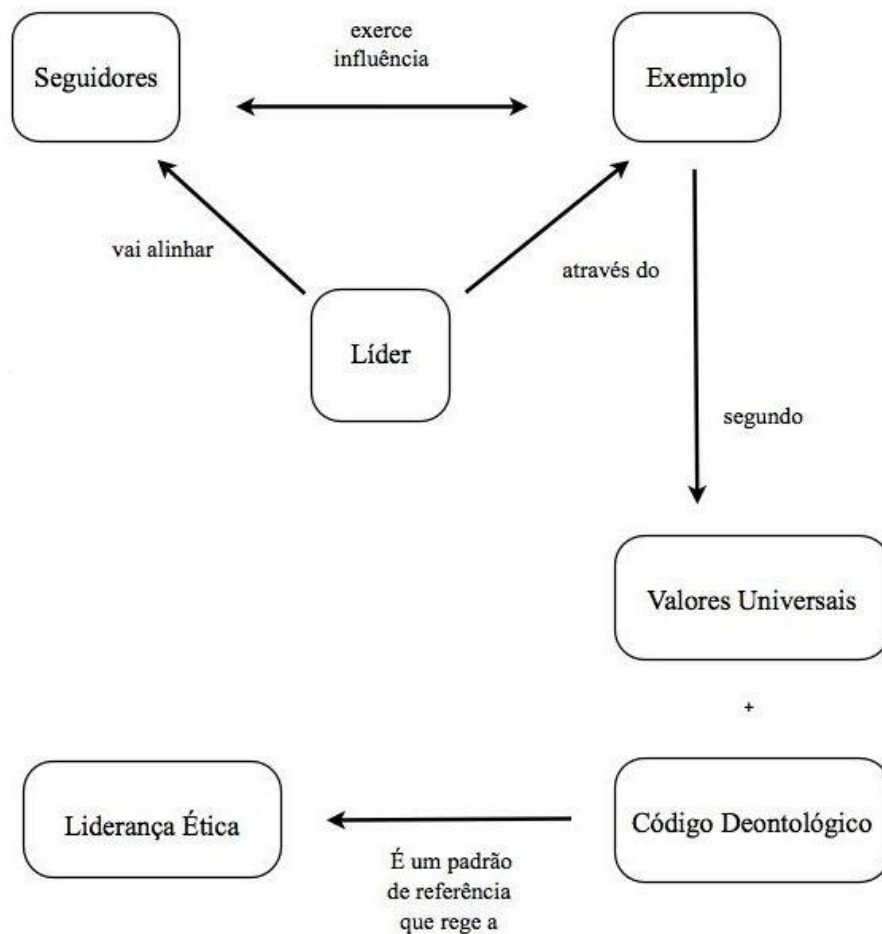


Figura 1 – Mapa Conceitual da Investigação

Objetivos de Investigação

O objetivo principal desta investigação é contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, comportamentos de liderança e gestão do clima organizacional no contexto de ensino e auxiliar os que exercem funções de docência em níveis elevados de desempenho e satisfação do seu potencial humano. Procura-se também identificar os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional existentes nos Estabelecimentos de Ensino.

No entanto, definem-se como objetivos desta investigação: identificar os comportamentos de liderança dos Professores; identificar as dimensões do clima

organizacional nos Estabelecimentos de Ensino; conhecer as relações entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional.

Em suma, com a presente investigação pretende-se contribuir para a identificação dos comportamentos de liderança que influenciam a harmonização do clima organizacional nos Estabelecimentos de Ensino; a definição das dimensões do clima organizacional nesses mesmos estabelecimentos e a possibilidade de integração de um modelo de gestão de competências de liderança e clima organizacional que influencie o esforço extraordinário, eficácia e a satisfação nos Estabelecimentos de Ensino.

Considera-se a hipótese de que sejam significativas as diferenças entre os comportamentos de liderança dos Professores e as dimensões do clima organizacional dos diferentes contextos - público e militar - bem como as relações entre esses comportamentos e essas dimensões, quanto aos mesmos contextos.

Pressupõe-se que existam dimensões do clima organizacional específicas para os Professores dos Estabelecimentos de Ensino. Na parte prática desta investigação, a partir da revisão da literatura, serão realizados questionários sobre esse clima, que medirá os comportamentos de liderança e as suas dimensões.

Organização do Trabalho

A redação desta dissertação resultou de um processo sistemático e continuado de pesquisa e revisão bibliográfica, sobre as problemáticas acima definidas. Como forma de facilitar a sistematização dos conceitos principais e organizar as diversas teorias sobre a temática em estudo, foram elaboradas fichas de leitura e resumos dos diversos documentos consultados, que facilitaram a redação definitiva do texto e permitiram organizar e selecionar a informação mais pertinente para a presente dissertação.

De forma a cumprir com os objetivos estabelecidos, a presente investigação obedece a uma organização em duas partes, para além da Introdução, que, apesar de distintas, estão articuladas:

Parte I – Enquadramento Teórico – Esta parte está dividida em dois capítulos, nos quais é exposto o quadro teórico de análise da problemática investigada. No primeiro capítulo começa-se por fazer uma pequena contextualização sobre os valores à luz da ética e da moral, pois considera-se a hipótese de que a influência que o professor exerce está

relacionada com os seus valores morais. De seguida, é feito um levantamento detalhado das teorias de liderança clássicas, permitindo assim o desenvolvimento dos aspetos teóricos que se julgam pertinentes para esta investigação. Ainda no mesmo capítulo são apresentadas teorias de liderança mais recentes, designadas por novas teorias de liderança, nomeadamente *servant leadership* e *authentic leadership*. Por fim, estabelece-se a relação entre as teorias descritas anteriormente com o conceito de educação. O segundo capítulo é dedicado a três grandes conceitos – Comunicação, Liderança e Educação. Estes três conceitos são interligados e relacionados uns com os outros, mostrando que a educação comporta e utiliza outras temáticas, como a comunicação e a liderança.

Parte II – Trabalho de Campo – Nesta parte é apresentado o estudo empírico realizado e os caminhos metodológicos adotados para o realizar. De seguida são descritas as instituições nas quais foi realizado o estudo – Universidade Católica Portuguesa (UCP) e Academia Militar (AM) - e apresentados os resultados desse mesmo estudo, discutindo os resultados obtidos das várias fontes (inquéritos por questionário e entrevistas).

Na conclusão desta investigação são apresentadas as principais conclusões retiradas do estudo realizado, procurando deixar uma porta aberta para futuras investigações nesta área.

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Capítulo 1

Ética, Liderança e Influência

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Capítulo 1 – Ética, Liderança e Influência

1.1 Os valores: noções de ética e moral

É necessária a clara distinção entre os termos ética e moral. São termos com significados próximos, mas que por terem origens diferentes, diferem um do outro nalguns aspetos. A palavra ética tem origem grega e remete para os costumes; a palavra moral tem origem latina (do latim *mores*) e remete também para os costumes. Clément et al. (1999) é feita esta distinção e explicam-se os sentidos comuns de ambos os termos:

“Ética - 1. Sinónimo de Moral: arte ou prática tendo como finalidade a vida boa e feliz. 2. Teoria ou doutrina que visa a determinação dos objetivos da existência humana ou as condições para uma vida feliz. 3. Reflexão e trabalho teórico, relativos a questões de costumes ou de moral (ex: as “Comissões de Ética”)” (Clément et al., 1999: p.135).

“Moral - Conjunto de regras de conduta e de valores no seio de uma sociedade ou de um grupo (ex: a “moral cristã”)”. (Clément et al., 1999: p.263).

Depreende-se então que ética pode ser definida como a procura de uma vida boa e feliz, a descrição das condutas que devem ou não ser tomadas; enquanto que a moral pode ser o conjunto de normas que regem as ações do ser humano, para que este possa atingir essa vida boa. Ainda sobre a esta distinção, Brito (2007) escreveu na introdução ao livro *Ética das Profissões* que a moral, para além de um conjunto de normas, é também um conjunto de princípios e valores aos quais o ser humano deve obedecer para poder viver humanamente. Só existe porque o agir humano não é neutro, ou seja, as ações têm valores diferentes (Brito 2007). Afirma também que a ética é “a reflexão sobre a dimensão moral que caracteriza o humano e que é irredutível a qualquer outra dimensão do homem, seja ela psicológica, social ou histórica” (Brito, 2007: p.18). Desta forma, a primeira função da ética é a de clarificar e explicar os motivos das escolhas humanas.

O conceito de ética, para Alonso (2007), é muito mais que simples normas, é a forma de agir e o compromisso das pessoas. “La ética no es sólo cuestión de normas consensuadas; es ante todo cuestión de personas comprometidas con nu modo de actuar” (Alonso, 2007: 34). Afirma também que a principal responsabilidade ética dos profissionais é a competência, tendo presentes os critérios sociais para a sua profissão:

“La primera y principal responsabilidad ética de un profesional es prestar el correspondiente servicio profesional de forma competente, esto es, con arreglo a baremos de excelência y con los medios técnicos disponibles de acuerdo con los criterios socialmente establecidos para el correspondiente colectivo profesional” (Alonso, 2007: p.35).

Em suma, pode-se afirmar que a moral adquire uma dimensão normativa e a ética uma dimensão reflexiva dessas mesmas normas.

O papel do líder, que neste estudo de caso é o Professor, não é apenas a transmissão de conhecimentos, mas também e principalmente a transmissão de ideias, formas de estar e de ser. Remião (2007), na introdução do seu *paper* sobre *A Ética da Profissão Docente* constata isto mesmo:

“(…) educar consiste em oferecer e transmitir um modo de viver e de entender a vida; a escola, enquanto instituição, deve ser, por isso, uma comunidade em que se vivem os valores que são transmitidos como formas de viver e de entender a vida às gerações mais novas. Os docentes, como profissionais, são, assim, “companheiros de uma viagem com o outro” e, conseqüentemente, sujeitos morais que realizam a ética como referência responsável e modelos de equilíbrio transformador” (Reimão, 2007: p.54)

Relacionado com os conceitos a desenvolver no próximo tema, o conceito de liderança ética é importante para a compreensão e análise do caso em estudo. Segundo Thoms (2008), a liderança ética é considerada como a demonstração de uma conduta apropriada através das relações interpessoais e da promoção dessa conduta nos seguidores do líder, principalmente através da comunicação (Thoms, 2008).

1.2 As palavras liderança e líder

Ao consultar a definição de liderança e de líder no dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2001) da Academia das Ciências de Lisboa, surge o seguinte:

“Liderança – 1. Espírito de chefia, capacidade de dirigir um grupo, de liderar.
2. Função daquele que dirige, do líder.
3. Exercício de condução ou de influência que é aceite pelos dirigidos” (p.2264).

“Líder – 1. Pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na ação e representando-os nas suas pretensões e opiniões.
2. Pessoa que dirige, que chefia um grupo político ou um movimento e o representa institucionalmente” (p.2264).

Entende-se, portanto, e de uma forma muito simples, que o líder é aquele que tem competências para conduzir a um determinado objetivo, uma organização ou grupo de pessoas, influenciando aqueles que o seguem.

O líder pode aparecer de diversas formas: ser eleito ou herdeiro de um título real, ou ser fruto de uma situação específica, não havendo assim um critério de escolha específico. Em contextos de crise o líder é, com frequência, aquele que se destacou em primeiro lugar por tentar encontrar soluções para os problemas. Nestes casos afirma-se estarmos perante um líder natural.

São tantas as definições de líder e liderança, que se verificou a necessidade de especificar aquelas que mais se adequam ao contexto da investigação em causa, como se verá nos próximos capítulos.

1.3 Teorias de Liderança Clássicas

Os estudos de liderança não são uma novidade e são muitas as teorias sobre liderança – teoria do grande homem, dos traços de personalidade, comportamental, contingencial, neocarismática, entre outras. Desenvolvidas nos anos 80, as teorias neocarismáticas subdividem-se em cinco grupos: Teoria da Atribuição da Liderança; Teoria da Liderança Carismática; Teoria Transacional e Transformacional; e por fim a Liderança Emocional. Nas teorias neocarismáticas, a escolha do líder é um processo natural, permitindo que a adaptação dos seguidores a este tipo de líder se dê mais facilmente, promovendo a mudança de forma mais pacífica.

A teoria neocarismática da Liderança Emocional foi desenvolvida recentemente por D. Goleman, A. Damásio, F. Varela, M. Merleau-Ponty, M. Heidegger, entre outros; e tem como base um conceito chamado de inteligência emocional. A inteligência emocional é a capacidade do líder em reconhecer os seus sentimentos e emoções, bem como as dos outros (fenómeno designado por empatia) e a capacidade de liderar fazendo um uso consciente destas mesmas faculdades, suscitando-as, conseqüentemente, nos seus seguidores. Daniel Goleman, no artigo *What makes a Leader?* (1998) explicita o fenómeno da inteligência emocional e quais as competências individuais que o líder deve possuir para ser emocionalmente inteligente – *Motivation, Self-Awareness, Self-Regulation, Empaty e Social Skill*.

Motivation ou Motivação é a luta sistemática por querer aperfeiçoar, triunfar, aprender; é o desejo de conseguir cumprir objectivos comuns e ser persistente. É uma capacidade bastante vista nos líderes eficientes, cuja palavra de ordem é atingir. Aqueles líderes que têm altos níveis de motivação e que ‘vestem a camisola’ da organização, são extremamente optimistas e sentem, de facto, uma paixão enorme pelo seu trabalho. Também os professores podem ser assim e possuir estas competências, demonstrando grande prazer pelo trabalho que realizam e preocupando-se de forma muito genuína com os resultados dos seus alunos. Exigem e não conseguem descansar enquanto a turma ou grupo de alunos não atingir objetivos e adquirir os conhecimentos propostos.

Self-Awareness ou Auto-Consciência é a habilidade de reconhecer as suas emoções e os seus efeitos nos outros, bem como as suas capacidades reais e limitações. É a primeira das

competências individuais e associa-se a pessoas com grande auto-confiança, mas que sabem quando necessitam de pedir ajuda. O professor deve assim ter a capacidade de controlar e analisar as suas emoções, pois são estas que vão criar um impacto, positivo ou negativo, nas crianças e jovens. Cabe-lhe apenas a ele, professor, avaliar quais as consequências desse impacto e posteriormente decidir as melhores formas de exercer o seu auto-controlo. O que leva ao próximo ponto, a *self-regulation*.

Self-Regulation ou Auto-Regulação é a capacidade de gerir os impulsos e as emoções. Apela à calma e ao auto-controlo individual. “Fewer bad moods at the top mean fewer throughout the organization” (Goleman, 1998: p.98). É frequentemente necessária uma grande capacidade de adaptação dos professores aos alunos. Há grupos de alunos que exigem um controlo maior e um líder bastante exigente e duro; outros conseguem atingir melhores resultados se o seu líder conseguir ser mais compreensivo e permissivo. O professor, fazendo uso destes conhecimentos, conseguirá adaptar-se mais facilmente ao grupo que lidera.

Empaty ou Empatia é a capacidade de perceber as emoções e interesses daqueles que estão à nossa volta, realizando uma escuta ativa dos seus sentimentos e emoções. É saber agir quando é necessário e perceber quais as capacidades do grupo, para que, em conjunto, se atinjam os objectivos. “Empathy is particularly important today as a component of leadership for at least three reasons: the increasing use of teams; the rapid pace of globalization; and the growing need to retain talent” (Goleman, 1998: p.100). As decisões tomadas irão considerar os sentimentos e emoções do grupo, de forma a que as escolhas sejam inteligentes e eficazes. A capacidade de dar *feedback* é uma das grandes componentes desta competência. Os grandes *coaches* ou mentores percebem o que os seus seguidores pensam e dão-lhes um *feedback* eficaz. Sabem quando é necessário puxar mais por eles ou reconhecer quando atingiram o seu limite. Considera-se que esta é a competência fundamental do professor líder. Aquele que consegue apelar aos alunos através das suas emoções e interesses, captará muito mais e melhor a atenção e, muito provavelmente, obterá resultados melhores. Alunos motivados, atentos e interessados estarão bastante mais concentrados e irão assimilar mais e melhor os conteúdos. O uso adequado desta competência poderá traduzir-se numa aptidão social elevada.

Social Skill ou Aptidão Social é a capacidade de influenciar e persuadir os outros, de uma forma inspiradora e que gera mudança. “Social skilled people, for instance, are

adept at managing teams – that’s their empathy at work. Likewise, they are expert persuaders – a manifestation of self-awareness, self-regulation, and empathy combined” (Goleman, 1998: p.102) É conseguir guiar os seguidores na direção desejada. Pode ser considerada uma espécie de junção das outras dimensões da inteligência emocional.

A figura seguinte esquematiza todas estas competências definidas por Goleman (1998):

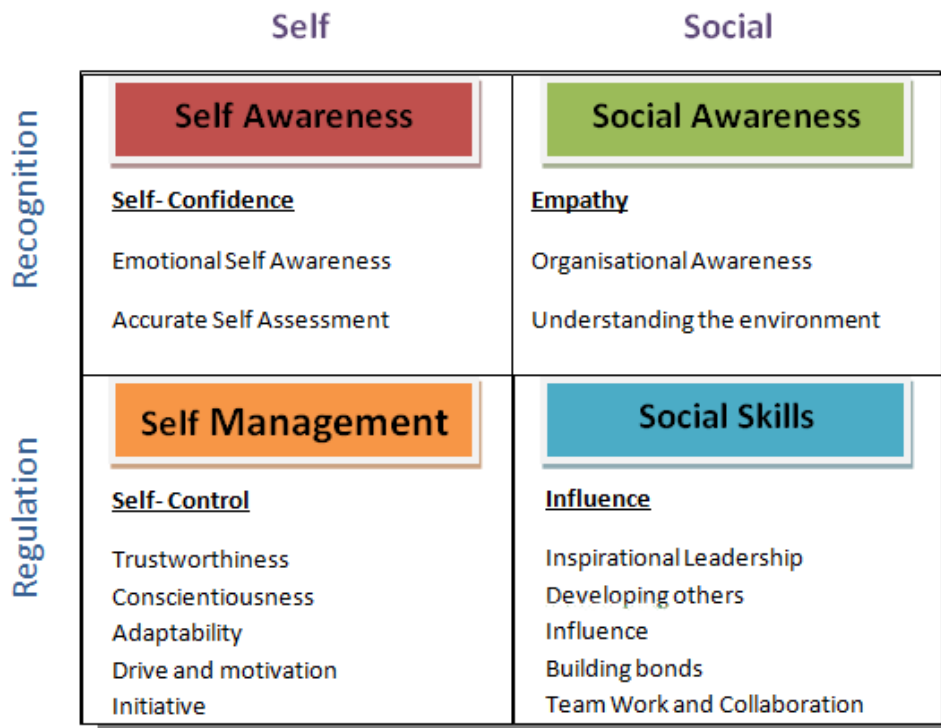


Figura 2 – **Emotional Intelligence Skills**

(from: <http://www.educational-business-articles.com/emotional-intelligence-theory.html>)

“No leader is an island. (...) the leader’s task is to get work done, through other people, and social skill makes that possible” (Goleman, 1998: p.102). Estas competências permitem aos líderes atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, os da organização à qual pertencem, conduzindo os seguidores a seguirem-lhe o exemplo, fazendo o mesmo. Um professor que é emocionalmente inteligente levará os seus seguidores (alunos) a desejarem atingir bons resultados e a aspirarem ser melhores pessoas, plenamente conscientes das suas capacidades e limitações. Deixam de ser simplesmente um grupo, para passarem a ser uma equipa disposta dar tudo para atingir um objetivo comum.

O clima organizacional pode ser definido em função das condições organizacionais existentes, como por exemplo estruturas, sistemas e comportamentos de gestão. As ações do líder são determinadas pela forma como este percebe o desenrolar do ambiente organizacional, composto por vários elementos e dimensões. Assim, pode ser também percebido como a relação que existe entre a satisfação dos membros da organização e a produtividade destes. É a qualidade do ambiente organizacional que vai influenciar o comportamento dos seus colaboradores.

É imperativo que o líder consiga adaptar o seu estilo de liderança ao clima que o rodeia, pois cada estilo de liderança vai afectá-lo de tal forma, que por vezes até se cria um ambiente distinto. Daniel Goleman (2000) indica os factores que influenciam o ambiente laboral: a flexibilidade; a responsabilidade; os padrões impostos; as recompensas; a clareza dos objectivos e valores; e por fim o compromisso.

“(…) the six key factors that influence an organization’s working environment: its flexibility – that is, how free employees feel to innovate unencumbered by red tape; their sense of responsibility to the organization; the level of standards that people set; the sense of accuracy about performance feedback and aptness of rewards; the clarity people have about mission and values; and finally, the level of commitment to a common purpose” (Goleman, 2000: p.81).

Acima foram referidas as competências que um líder deve possuir, segundo o ponto de vista de Daniel Goleman. Este mesmo autor, noutro artigo *Leadership that gets results* (2000) sugere seis estilos de liderança distintos:

- *Coercive*;
- *Authoritative*;
- *Affiliative*;
- *Democratic*;
- *Pacesetting*;
- *Coaching*.

Fazendo um pequeno resumo, os líderes coercivos (*coercive leaders*) exigem uma submissão imediata; os autoritários (*authoritative leaders*) mobilizam os seguidores para uma visão e objectivo; os paternalistas (*affiliative leaders*) criam laços emocionais; os democráticos (*democratic leaders*) conseguem inspirar confiança, empenho e respeito;

os líderes apaziguadores ou modelo (*pacesetting leaders*) esperam excelência e elevados níveis de desempenho, de acordo com o seu exemplo; os líderes treinadores (*coaching leaders*) desenvolvem os seus seguidores, conhecendo bem os seus pontos fortes e as suas fraquezas.

Cada um destes estilos tem características muito próprias e influencia o clima organizacional de distintas formas, umas mais positivas que outras. “Leaders who used styles that positively affected the climate had decidedly better financial results than those who did not” (Goleman, 2000: p.81).

O Professor pode ser visto como um líder, sendo a escola a sua ‘organização’ e os seus alunos os seus seguidores. Um bom líder é um exemplo, um modelo a seguir. Se um Professor for de facto um bom líder, até entre a comunidade escolar (mais concretamente os restantes professores) pode ser encarado como um modelo a seguir. Também o Professor atua de diversas formas, em função da sua personalidade, mas também em função dos seus alunos e do contexto onde estes se inserem.

Silva (2010) afirma que:

“As escolas são organizações, têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto, um e outro mutantes, têm os seus diversos atores, têm a sua própria história. A liderança é o motor dessa construção histórica, social e cultural que chamamos centro educativo, e organização em sentido mais geral” (p.2).

Mas o que é que torna o Professor num bom líder? Já foi visto que líder é aquele que cultiva interesse e desperta sentimentos positivos nos que o rodeiam. Tal como um líder eficaz consegue levar os seus seguidores a lutar por atingir um objectivo comum, o Professor leva os seus alunos a quererem aumentar o seu conhecimento e a serem seres humanos com princípios. O objectivo destes é obterem bons resultados, mas acima de tudo, assimilarem os conceitos pretendidos.

O Professor, através do seu exemplo, pode conseguir transformar alunos que se inserem na norma em alunos excepcionais. Para consegui-lo, o Professor tem que levá-los a quererem ser melhores, a excederem as expectativas e a utilizarem o que é chamado a prática deliberada - “*Practice focused on specific weaknesses*”. O Professor define os elementos a serem melhorados, através do *feedback* dado aos alunos. Estes irão treinar, dia após dia, pois a chave para o sucesso é a repetição. Ser excepcional implica ter

ambição, um constante desejo de ser melhor e maior; e implica não cair no automatismo e na intuição. O segredo para se atingir a excepcionalidade é encarar os insucessos pessoais como desafios, isto é, ter uma mentalidade de desenvolvimento. Acreditar que somos capazes de ultrapassar os limites e atingir aquilo que se aspira e deseja é o primeiro passo para que isto aconteça. O segredo é ser otimista – pensar que os insucessos são temporários; e ter motivação – ser autónomo, querer melhorar ainda mais e ter um objectivo a cumprir.

Tendo isto em conta, um professor consegue mentalizar os seus alunos, ensinar-lhes técnicas de auto-motivação e, assumindo um estilo de liderança *coaching*, levá-los a ser excepcionais; mas apenas um professor-líder excepcional poderá fazê-lo.

Uma vez que o cérebro humano possui neurónios-espelho que imitam os gestos dos outros inconscientemente, os sentimentos também são reproduzíveis. A neurociência tem sido muito estudada no campo da liderança, por isto mesmo – “aquilo que o líder sente e faz leva os seguidores a espelharem seus sentimentos e atos” (Boyatzis & Goleman, 2008: p.2). Deduz-se então que há uma clara influência do corpo sobre a mente. O líder deve ter consciência de que as suas ações irão influenciar os que o observam constantemente e optar por uma postura positiva. Nesta mesma linha de pensamento, os comportamentos do professor têm, sem dúvida, influência nos seus alunos. Adotar uma postura positiva e boa-disposição pode ser considerada a chave para que o clima de aprendizagem melhore e o sucesso seja alcançado. Boyatzis e Goleman (2008) demonstram que:

“The salient discovery is that certain things leaders do - specifically, exhibit empathy and become attuned to others’ moods - literally affect both their own brain chemistry and that of their followers. Indeed, researchers have found that the leader-follower dynamic is not a case of two (or more) independent brains reacting consciously or unconsciously to each other. Rather, the individual minds become, in a sense, fused into a single system.”(p.2).

O comportamento de um líder pode ser alterado, caso este esteja disposto a fazê-lo. O primeiro passo para se ser poderoso, é agir como tal. A forma como são encaradas as situações é visível através da comunicação não-verbal e vai ser perceptível, mesmo inconscientemente, pelos que nos rodeiam. Assim, uma liderança baseada na consciência emocional trará melhores resultados, uma vez que o clima organizacional depende do tipo de líder existente e da sua capacidade de promover o positivismo.

Conclui-se que um líder eficaz é o que consegue criar um clima descontraído entre os subordinados e influenciá-los, através do seu exemplo e da sua capacidade de estabelecer empatia com eles. Para um professor, o domínio da empatia também é essencial – mostrar aos alunos que os seus sentimentos e emoções são compreendidas e tidas em conta é crucial para criar uma relação de confiança entre professor e aluno, que proporcionará um maior entendimento entre ambos, obtendo-se melhores resultados. Os alunos acabam por demonstrar atitudes semelhantes às do professor, exatamente por espelharem os seus comportamentos.

Para além da inteligência emocional – o focar-se na pessoa, ter consciência dos seus sentimentos e emoções, do que motiva, do que o faz ser mais eficaz e do que pode diminuir o desempenho - Daniel Goleman (2006) desenvolve também um outro conceito, o de inteligência social. A junção da capacidade de criar empatia com o reconhecimento das emoções dos outros, tendo em conta a forma como estes vêm e encaram as diferentes situações e como se sentem, é o que permite ao líder atingir bons resultados, fazendo uso da inteligência social. É imperativo que este use todas as informações anteriores quando interage com os seus subordinados, de forma a tornar-se ainda mais eficaz. Da mesma forma que o professor deve ter um conhecimento aprofundado dos seus alunos, para que assim se possa adoptar a melhor estratégia de liderança. Deve ser capaz de motivar os outros, através da persuasão. A inteligência social é uma aplicação da inteligência emocional nas relações interpessoais, ou seja, é o conseguir ser socialmente inteligente – deter um elevado grau de empatia e de consciência social.

Goleman (2006) refere ainda que uma das grandes capacidades que permite ao líder resolver os problemas que possam surgir na organização, é a de saber ouvir. A escuta ativa é muito importante para a comunicação, pois salienta-se que saber escutar é o grande segredo da comunicação interpessoal, mais do que saber falar. Conseguir efetuar uma escuta ativa exige algumas capacidades do líder, como disponibilidade; interesse pela pessoa; compreensão da mensagem; espírito crítico; prudência nos conselhos. São estes os quatro passos essenciais para a escuta ativa:

- 1 - Demonstrar interesse e concentração no que diz o interlocutor. Olhar para ele, mas sem perturbar.
- 2 - Mostrar interesse genuíno na pessoa e suas ideias.
- 3 - Controlar os filtros emocionais, designadamente as concepções fortes (positivas ou

negativas) acerca da outra pessoa.

4 - Atuar com empatia, compreender o que a pessoa está a sentir, as suas emoções.

Ouvir com empatia não é fácil, é preciso estar predisposto a fazê-lo. É uma faculdade que se vai adquirindo com a prática e que faz aumentar a confiança e a compreensão. O bom ouvinte é aquele que encoraja os outros a falar, clarifica o que escuta, sintetiza e reflete sobre o que ouve.

Esta faculdade tem um grande peso na atividade educacional. Os alunos que se sentem escutados e compreendidos pelos seus professores, principalmente nas idades mais jovens, irão, certamente, conseguir desenvolver uma maior empatia com esses mesmos professores.

1.4 Novas Teorias de Liderança

Servant Leadership

Sendo a liderança um tema cada vez mais recorrente nos dias de hoje e importante para o desenvolvimento das organizações, têm nascido novas teorias sobre o tema.

Uma delas é a teoria do *Servant Leader*, desenvolvida por Robert K. Greenleaf: “The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. Then conscious choice brings one to aspire to lead” (Greenleaf, 2002: p.27).

Foi desenvolvida nos anos 70, apesar de ter começado a ser mais influente e a ganhar uma maior dimensão já nos anos 90, até aos dias de hoje. Esta teoria defende que o líder é aquele que serve e se preocupa com os seguidores através de uma conduta humilde. É o que tem a capacidade de inspirar os que o seguem e de lhes fornecer uma liberdade de escolha, ajudando-os a potencializar e maximizar as suas capacidades. Esta forma de liderança que se baseia no serviço aos outros vai proporcionar um maior crescimento pessoal.

No seu artigo *The Servant as a Leader*, Greenleaf (1977) explica que o líder que se adequa a esta categoria é aquele que sente uma necessidade de servir e ajudar antes de liderar. A finalidade desta tática é o poder experienciar os problemas antes de exercer a liderança. Greenleaf (1977) defende que a liderança exercida desta forma é mais eficaz, uma vez que o desejo de mudança é maior. São descritas nesse mesmo artigo algumas das prioridades do *servant leader*, como por exemplo pensar nos outros em primeiro lugar - “make sure that other people’s highest priority needs are being served” (Greenleaf, 1977: p.6). Para o autor, a disposição para servir prende-se com o desejo pessoal de querer ser melhor e maior. Compara os líderes aos profetas, que surgem à medida que vão sendo procurados e requisitados (Greenleaf, 1977: 3). Nesta mesma ótica, também o professor é, tal como os líderes e os profetas, requisitado. Sem alunos dispostos a aprender e absorver conhecimentos, o propósito do professor perde-se, uma vez que fica sem alguém para ‘servir’.

A essência da liderança deriva da abertura à inspiração, ou seja, a liderança reside naqueles que conseguem ver melhor o caminho a seguir. Mas o *servant leader* necessita de muito mais do que inspiração, necessita de ação, atividade, determinação e optimismo (Greenleaf, 1977). O líder sabe por onde ir e arrisca, consciente dos perigos, porque quem

lidera tem sempre um objetivo. Ter um objetivo é a chave para o sucesso. “Every achievement starts with a goal” (Greenleaf, 1977: p.7).

São muitas as capacidades que um líder deve possuir, e todas com igual relevância para o desempenho do seu papel. Referida também por Goleman (2006), a capacidade de escutar ativamente é muito importante. Apenas um líder disposto a servir responde a qualquer problema com uma escuta ativa (Greenleaf, 1977). O aprender a ouvir os outros deve ser um dos principais focos do líder, mas não o único (figura 3). Para além de ouvir, o líder deve conseguir mostrar uma compreensão e entendimento do que ouve. Os seguidores, ao sentirem-se ouvidos e compreendidos irão estar mais dispostos a colaborar com o líder. “True listening builds strength in other people” (Greenleaf, 1977: p.8). Quem ouve aprende melhor quando o conteúdo transmitido tem significado e esse significado está relacionado com a experiência pessoal de cada um.



Figura 3 – **Servant Leadership**

(from: <http://www.slu.edu/leadership/servant-leadership-at-slu/the-path-of-servant-leadership>)

Uma das características imediatamente associadas à ação de servir é a de aceitar e criar empatia sem rejeitar. O *servant leader*, como o próprio nome indica, também serve através de uma aceitação e da criação de empatia, mas o que o distingue é a possibilidade de rejeitar. Veja-se o exemplo do professor: como *servant leader* pode ser rejeitado pelos alunos e encarregados de educação até, mas nunca pode rejeitar um aluno,

independentemente da sua conduta. “An educator may be rejected by students and must not object to this. But one may never (...) reject a singles student” (Greenleaf, 1977: p.10). Neste tipo de liderança, o interesse pelos seguidores deve ser genuíno, para que se possa alcançar o sucesso. Não é por acaso que os grandes líderes são aqueles que sentem empatia e uma forte aceitação pelos seguidores. Esta aceitação começa quando se toleram as imperfeições dos outros. Os líderes que conseguem criar uma forte empatia e aceitar totalmente os seus seguidores, terão maior probabilidade de serem bem sucedidos, pois são considerados líderes de confiança (Greenleaf, 1977).

Para além de todas as competências atrás referidas, o *servant leader* necessita também de um sentido que percepcione o que provavelmente irá acontecer. Para Greenleaf (1977) é esta a característica que distingue o líder e que o ajudará a liderar com excelência - a capacidade de prever as situações, quando mais ninguém o consegue fazer; e a capacidade de decidir com confiança e sem hesitações. A capacidade de adaptação às diferentes situações está relacionada com a criatividade de quem lidera, sendo também uma ferramenta crucial para a liderança.

Segundo esta teoria, e ao contrário das teorias tradicionais, o líder passa a ter como objetivo servir. Há assim uma alteração de estrutura nas pirâmides – os líderes passaram do topo para a base da pirâmide, sustentando os seguidores (figuras 4 e 5).



Figura 4 – **Pirâmide Liderança Tradicional**

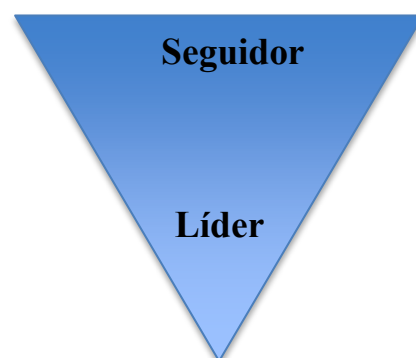


Figura 5 – **Pirâmide Liderança Servil**

Os líderes que decidem ocupar os cargos na base da pirâmide têm mais probabilidade de compreender melhor a realidade que os rodeia e assim podem solucionar os problemas com uma perspectiva mais real.

Conclui-se então que o papel do *servant leader* é o de guiar os outros, através do seu serviço para que estes tenham um papel significativo na vida das organizações. Comparando, o papel do Professor é semelhante – guiar os seus alunos, auxilia-los a, através dos conhecimentos que adquiriram, estabelecer metas e enfrentar os desafios que a vida lhes vai colocando. Desta forma poderão ser cidadãos ativos, com o desejo de mudar para melhor a sociedade onde se encontram.

Authentic Leadership

É bastante comum ouvir-se dizer que a liderança é uma forma de representar, em que os líderes desempenham um papel no trabalho, e demonstram ter uma personalidade diferente em contextos sociais. É no sentido de combater esta ideia que nasce o conceito de liderança autêntica. Este conceito foi bastante explorado, desde os filósofos gregos, até à ciência moderna, passando por Shakespeare. Foi com o livro *Authentic Leadership* de Bill George (2009) que o conceito se tornou popular.

Para George (2009), a liderança autêntica é aquela que nasce de um líder genuíno e auto-consciente das suas capacidades e limitações, forças e emoções. Estes líderes agem sempre da mesma forma, nunca escondendo as suas fraquezas ou erros; são plenamente focados nos resultados e colocam os interesses da organização em primeiro lugar, assumindo o seu trabalho como uma missão a cumprir, isto é, não agem por interesse. Lideram com o coração e com a consciência. Fazem uso da sua vulnerabilidade emocional para criar laços com os seguidores.

Para outros autores, como Avolio e Gardner (2005) os líderes autênticos são pessoas *fully functioning*, ou seja, aqueles que estão em plena sintonia com a natureza e que conseguem agir de acordo com as suas experiências e crenças. Estes autores defendem que as pessoas não são autênticas, conseguem é atingir maiores ou menores níveis de autenticidade. Os líderes que atingem maiores níveis de autenticidade são, normalmente, indivíduos capazes de perceber comportamentos, valores morais, conhecimentos e talentos num determinado contexto. Demonstram uma grande confiança e optimismo, elevando assim o seu carácter moral. Este tipo de liderança tem a sua base na psicologia

positiva, isto é, a capacidade de adotar uma postura mais positiva no desenvolvimento das teorias de liderança. Para alguns autores, a psicologia e moral positivas são qualidades de uma liderança autêntica; outros consideram-nas apenas como consequências desse tipo de liderança.

Mas não são apenas os líderes que devem adquirir uma postura autêntica, os seguidores também devem seguir o seu líder por motivos autênticos e manter uma relação de autenticidade com ele. Os líderes autênticos, para além de inspirarem os seguidores através do seu exemplo, devem também, de forma complementar, influencia-los no sentido de usarem a sua experiência pessoal, carácter e dedicação para atingirem os objetivos (Avolio e Gardner, 2005).

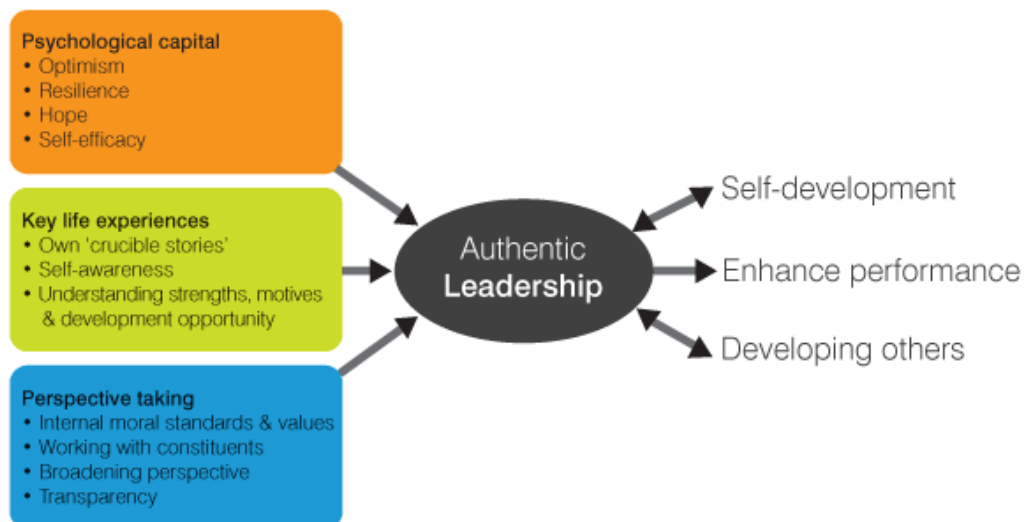


Figura 6 – **Antecedentes da Liderança Autêntica**

(from: <http://www.convergeinternational.com.au/news/article-library/becoming-an-authentic-leader>)

Associadas a todas estas características, tanto dos seguidores como dos líderes, é considerado fundamental que o clima organizacional seja também positivo (POB – positive organizational Behaviour), para que a liderança seja eficazmente positiva. Isto irá traduzir-se numa maior abertura para o desenvolvimento e mudança, tanto a nível individual, como grupal (Avolio e Gardner, 2005).

Concluindo, a liderança autêntica é uma forma de liderar mais geral, que serve de base às restantes teorias de liderança positiva. Requer um grande foco no líder e um grande

auto-conhecimento dos seguidores. Os líderes autênticos têm atitudes transparentes e confiantes; é através delas regulam todas as suas decisões, tornando-se assim exemplares. A auto-consciência de um líder é o ponto de partida para a interpretação do que é o desenvolvimento da liderança autêntica. Quando conseguida, os seguidores deste estilo de liderança adquirem uma maior clareza acerca da sua identidade na organização, das suas emoções e dos valores segundo os quais devem agir. Estes ficam mais alerta aos sinais que devem seguir, rumo ao sucesso.

1.5 Desenvolvimentos mais recentes na área da liderança

A liderança é um tema que está a ser fortemente estudado pelos teóricos e aplicado a diversas áreas. Tradicionalmente era mais associada à gestão de empresas e organizações, mas as suas aplicações têm-se manifestado em diversas áreas, do desporto à comunicação, passando também pela educação – a figura do líder já não se prende apenas com a do administrador. São vários os autores que apelam à liderança pessoal, mostrando como cada indivíduo pode e deve ter atitudes de liderança no seu dia-a-dia. Desta forma, as teorias de liderança começaram a surgir também na educação. As primeiras teorias que surgiram foram mais direcionadas para o cargo de diretor escolar, apelando assim que os órgãos de gestão das escolas praticassem uma liderança positiva, motivando os restantes professores para o bom desempenho das suas tarefas. As relações entre os professores da mesma comunidade escolar influenciam as relações entre alunos; as relações entre alunos e professores; e as relações entre professores e pais. Se na escola reinar um clima de confiança, cooperação e generosidade entre os colegas professores, as restantes relações desenvolver-se-ão mais facilmente e com maior genuinidade (Barth, 2006). Segundo este autor, uma boa relação entre professores é o primeiro passo para que o professor seja um bom profissional. Considera-se importante que os Professores falem de trabalho entre si, como forma de partilha de ideias e experiências, para além de falarem sobre outros temas de interesse comum (Barth, 2006).

As ações do professor, em conjunto com as suas interações vão refletir os seus valores e princípios morais. Se a liderança se basear na sinceridade e for realizada de uma forma eticamente correta e genuína, será criado um clima de confiança entre o professor líder e os seus alunos. Esta é uma das características da liderança autêntica nas escolas. Como afirma Wright (2013), “the characteristics of an effective teacher are often the same as an effective leader. In order to be effective, both teachers and leaders must be able to have an influence and make an impact” (p.36). Assim, o professor pode ser visto como líder na medida em que usa os princípios morais básicos para dar o exemplo aos alunos. A liderança autêntica, segundo Wright (2013) deve ser posta em prática na sala de aula, pois é uma forma de os alunos trazerem a sua experiência para a sala de aula e enriquecer assim a atividade de ensinar. A partilha de experiências diárias baseada nos valores éticos é a demonstração da importância da autenticidade. Tanto os professores como os líderes

empresariais são capazes de influenciar os outros de uma forma positiva, criando assim um forte impacto nas suas vidas. Para poder influenciar a turma e a aprendizagem desta, os professores autênticos (aqueles que seguem o estilo de liderança autêntica) refletem sobre as suas atitudes, procurando compreender como se desenvolve o processo de influência. (Wright, 2013).

Para Wright (2013), o professor autêntico deve demonstrar, através das suas atitudes, as seguintes características:

- Credibilidade;
- Estilo;
- Demonstrar Emoções;
- Capacidade de resposta à intimidação;
- Reconhecer diferenças.

A credibilidade é expressa através de quatro comportamentos – as palavras do professor devem corresponder às suas ações; conseguir admitir as suas falhas abertamente; ser uma pessoa real, ou seja, agir com naturalidade, dentro e fora da sala de aula; e por fim, mostrar respeito pelas preocupações dos alunos, ouvindo-as ativamente. No que toca ao estilo, não existe apenas uma só forma de ensinar, cada professor deve adotar o seu estilo, que será compatível com a sua personalidade e corresponderá aos valores que demonstra através das suas atitudes; ser um bom professor é muito mais que ter um determinado tipo de comportamento ou técnica, é expressar a essência de quem se é, mantendo sempre o profissionalismo. As emoções do professor são demonstradas através das suas ações quotidianas e estas revelam os valores morais que o professor detém. O professor também deve ser capaz de responder a situações em que os alunos se sintam intimidados, para isso é necessário que consiga perceber as necessidades de cada aluno, que naturalmente são distintas. Esta linha de pensamento completa-se com o último ponto defendido por Wright (2013), no qual o professor reconhece a heterogeneidade da turma; os ritmos de aprendizagem diferem de aluno para aluno, bem como as suas expectativas. O professor autêntico cria uma ligação entre todos que se traduz numa relação saudável entre professor e aluno. O *feedback* dado pelos alunos ao professor pode ser uma forma de este melhorar o seu desempenho e colmatar falhas que possam existir. A avaliação semestral dos

professores na universidade é uma das formas que os alunos têm para expressar o seu *feedback*.

A liderança autêntica na sala de aula é apenas uma forma de motivar os alunos a participarem mais ativamente: “Essentially, teachers are the leaders in the classroom, and they must have the ability to use resources to effectively motivate and lead students toward a better understanding of course content” (Wright, 2013: p.41). A participação dos alunos é uma forma de os seus ideais serem discutidos em aula. É neste contexto que o aluno se sente ouvido e compreendido pelo professor, que garante um espaço próprio para a comunicação na sala de aula.

O professor que se distingue como líder tem como principal objetivo transmitir sem medo as emoções, para que os alunos o vejam como uma figura real e acessível, criando assim uma ligação forte entre o aluno e a disciplina. A figura do educador torna-se, desta forma, o elo que liga diretamente os alunos à aprendizagem. Esta tem tendência para aumentar quando é combinado de um estilo de liderança com a educação.

Capítulo 2

Liderança no Ensino e na Educação

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Capítulo 2 – Liderança no Ensino e na Educação

2.1 Comunicação e Liderança

A palavra “comunicação” deriva do latim, do termo “communicatio”, que deriva da junção do prefixo *cum* com o sufixo *munus* (Rodrigues, 2011). “Communicatio” designava, na época dos Romanos, “a participação em simultâneo de duas ou mais pessoas (*cum-*) numa determinada função ou tarefa, num *munus*” (Rodrigues, 2011: p.19).

É uma palavra bastante usada na atualidade, apesar de ser fácil esquecer as implicações deste ato. Comunica-se a todo o momento, mesmo inconscientemente, através dos gestos feitos pelos indivíduos. Assim, de forma simplificada, a comunicação é uma interação social feita através de mensagens que podem ser transmitidas por via oral ou escrita. Comunicar envolve signos, significados e códigos que permitem um entendimento entre emissor e receptor. Para se ser bom comunicador não basta saber falar ou escrever bem, comunicar é um ato que envolve todas as capacidades e emoções humanas. É ao comunicar com o outro que se exprimem sentimentos e que se dialoga.

Para Rodrigues (2011) a comunicação é uma troca de experiências entre os seres humanos, designada por processos de interação. Através destes processos, os indivíduos criam, alimentam, estabelecem e mantêm a sua experiência de vida em comunidade.

A comunicação existe desde os antepassados do Homem, que desenhavam nas cavernas, e é uma capacidade que acompanhará sempre a humanidade. Por estas razões, a comunicação deveria ser algo acessível a todos, que acontecesse naturalmente. Porque é que não é assim? Se o ser humano só sobrevive comunicando, porque é que existe a arte de bem comunicar?

A resposta a estas questões relaciona-se com as próprias limitações das capacidades humanas. É sabido que hoje em dia o ser humano é alvo de diversos estímulos que apelam a todos os seus sentidos, tornando a experiência da comunicação ‘hipersensorial’. A capacidade humana de escutar ativamente é bastante diminuída, o cérebro dos indivíduos retém apenas uma pequena percentagem do que lhes é dito, sendo que a maioria do que fica memorizado é o que passa através da comunicação não-verbal. Cabe ao comunicador e aos líderes (que se pressupõe que sejam bons comunicadores) fazer de tudo para conseguir cativar os seus ouvintes, esperando que estes retenham mais do que o normal. O bom

comunicador, tal como o líder eficaz, consegue perceber que as emoções têm um grande peso na comunicação e utilizá-las a seu favor.

A escola, como já foi referido anteriormente, é considerada uma organização e como tal podem ser estabelecidas comparações entre a organização escolar e a organização empresarial. Assim sendo, pode-se falar de comunicação organizacional para referir a comunicação existente no contexto da escola.

Antes de ser esclarecido o conceito de Comunicação Organizacional, crê-se que é necessário recordar o que é a Comunicação. É uma interação social feita através de mensagens que podem ser transmitidas por via oral ou escrita. Comunicar envolve signos, significados e códigos que permitem um entendimento entre emissor e receptor.

O conceito de Comunicação Organizacional nasceu na primeira metade do séc. XX (entre 1942-1947) no contexto militar, em discursos como *Speech Training of Army* (1943), *Public Speaking in the Army* (1943), *Military Speech Courses* (1945), tendo como base estudos de Mayo (1933), e também os estudos de Lewin (1973). Cada um destes autores tem obras relacionadas com as ciências sociais e humanas. Este conceito relaciona-se com outros conceitos importantes, como o de Motivação e o de Liderança.

A comunicação é, para Fairhurst & Connaughton (2014), parte integrante do processo de liderança – “Communication becomes a variable that may be a part of, or relate to, leadership processes or outcomes” (p.9).

Mayo (1933), nos seus estudos, conclui que o trabalho é estruturador da vida social dos adultos e, por isso, é considerado como uma atividade de grupo. Afirma também que a produtividade de cada trabalhador relaciona-se com o reconhecimento recebido, não tanto com as condições materiais que desta advêm. A comunicação interpessoal (entre os diferentes indivíduos de uma organização) depende dos grupos informais que existem na organização e, conseqüentemente, condicionam as atitudes e os hábitos dos indivíduos da organização. Desta forma, a comunicação é vista como uma estrutura essencial à organização, pois permite e facilita a transmissão de conteúdos entre os vários membros dessa mesma organização.

Segundo Bavelas e Barret (1951), a Comunicação Organizacional tem três dimensões básicas:

- Conteúdo da mensagem;
- Técnica;
- Canal ou rede de comunicação.

Uma vez que a comunicação é uma transmissão simiótica entre dois ou mais indivíduos, há a possibilidade de ocorrerem falhas comunicacionais. Para que estas sejam evitadas é necessário comunicar bem, o que exige competências essenciais como: atrair a atenção do receptor, compreender, entender e aceitar. A comunicação pode ser de dois tipos: formal e informal. A comunicação formal é aquela que é feita normalmente através da escrita e que acontece no contexto formal da organização. A comunicação informal existe, independentemente da estrutura formal da organização e com mais frequência na oralidade; permite um maior contacto pessoal entre os membros da organização.

No âmbito da comunicação formal, há diferentes direções que podem ser seguidas: a descendente, de autoridade para colaboradores; a ascendente, de colaboradores para chefes e a horizontal, entre pessoas que ocupem cargos semelhantes na organização.

Quando se verifica a necessidade de melhorar a comunicação organizacional, há que controlar os fluxos de informação, com maior precisão; aumentar a repetição, para que haja um maior entendimento; reduzir a ambiguidade da mensagem, para que esta fique clara para todos; incentivar a comunicação face a face, de forma a que adquira um carácter mais informar; evitar a situação defensiva dos ouvintes; apresentar logo de início os argumentos, para que o ouvinte possa seguir o discurso com mais atenção; e, por fim, conectar as palavras com os atos, tornando assim a comunicação mais apelativa.

Fairhurst & Connaughton (2014) indicam uma visão transmissional da comunicação que tem dominado os estudos de liderança, com origem na psicologia industrial e organizacional. Essa visão traz um papel de destaque à comunicação, principalmente no que toca ao bom funcionamento das organizações e das equipas: “Scholars adopting a transmissional view of communication often conceive of communication as essential to team or organizational functioning” (p.9).

Definem-se assim, segundo Lionel Brault (1992), algumas funções básicas da comunicação nas organizações, para além da de transmitir uma boa imagem da mesma:

- Informativa;
- Integrativa;
- Retroactiva;
- Identificativa (sinal);
- Argumentista;
- Modificativa.

A existência de uma boa comunicação no seio das organizações é muito importante, pois ajuda a controlar o comportamento dos seus membros. Pode ser uma forma de os motivar a alcançar determinados objectivos, dando *feedback* do trabalho realizado. Definir a imagem a transmitir, quer aos colaboradores (comunicação interna), quer aos consumidores/público-alvo (comunicação externa) é fundamental para que seja estabelecida uma boa comunicação na organização. Nos dias de hoje, a imagem das empresas chega ao público através do que esta comunica para o seu exterior e da reputação que detém no mercado. Com consumidores mais informados e exigentes, a comunicação assume um papel de destaque.

A liderança é um fenómeno estudado por diversas áreas do saber, como a psicologia, a comunicação, a economia, sociologia, filosofia, ciências políticas, entre outras. O ponto de vista que se foca nesta investigação é o da comunicação. Para Littlejohn e Foss (2009), a liderança é vista como uma forma de exercer influência social: “A communication perspective theorizes leadership as a contextual process involving the performance of talk and/or action that other people see as moving toward progress on certain important tasks” (p.593).

Segundo os mesmos autores, a comunicação é uma forma de transferir informação, através da qual os líderes devem fornecer informação a quem os segue, para que estes últimos possam caminhar na direção correta. Esta perspetiva foca-se na personalidade do individuo. A comunicação é vista como central para o exercício da liderança, por Fairhurst & Connaughton (2014):

“(…) communication at the center of leadership study. The discovery of these value commitments strongly suggests that there is indeed a communicative lens or, more accurately, series of lenses that, taken collectively, shows communication to be central, defining and constitutive of leadership” (p.8)

No seguimento desta perspetiva, a comunicação também é vista como uma força criativa, através da qual a sociedade constrói identidades e relações (Littlejohn e Foss, 2009: p.593). A personalidade dos líderes deve estar de acordo com a natureza das tarefas que tem de realizar e com as pessoas que lidera. “Leaders are assumed to remain constant in their task or relational orientation, while situations are presumed to change. The result is

that the personality profile of the leader must match the situation to be effective” (Littlejohn & Foss, 2009: p.594). Assim, conclui-se que os líderes devem comunicar de acordo com o seu tipo de personalidade e usar o processo de comunicação para que as situações se adaptem aos indivíduos e vice-versa. É através da comunicação que se constroem as diferentes interpretações das situações e se faz a articulação entre a liderança da situação e do que na realidade interessa liderar. “Communication is about creating messages that enact the appropriate style and fit with demands of the context” (Littlejohn & Foss, 2009: p.594). O bom comunicador, da mesma forma que um bom líder, deve estar constantemente preocupado com a melhoria das suas técnicas de comunicação. Para Martin (1995), os melhores líderes são excelentes comunicadores, e é por serem bons comunicadores que são líderes.

Para Valluis (2012), uma das formas que o líder tem para exercer a sua função de influenciar é recorrer à comunicação, pois esta é um processo que motiva e permite aos seguidores, neste caso específico, aos alunos utilizar plenamente o seu potencial:

“Deste processo de comunicação, depende não só a aprendizagem, mas, sobretudo, a relação e o respeito mútuos, a interação, a participação, a cooperação, a criatividade e, conseqüentemente, os resultados esperados por todos, professores, alunos e instituição de ensino” (Valluis, 2012: pp. 5-6).

Também Vieira (2002) afirma a importância da comunicação para a liderança: “A comunicação é efetiva quando os outros compreendem exatamente o que o líder pretende dizer-lhes, e quando, por sua vez, o líder comunica para dirigir, influenciar, coordenar, supervisionar, treinar, ensinar, orientar e aconselhar” (p.90).

Ainda sobre a importância da comunicação para a liderança, foi estabelecida por Boyatzis e Goleman (2008) uma correlação interessante entre a liderança e a neurociência, designada por estes autores como *social intelligence*. O objetivo da neurociência é compreender os mecanismos biológicos que fundamentam a atividade mental. Assim, a neurociência procura compreender a forma como os circuitos neurais do cérebro humano permitem perceber a realidade que rodeia os indivíduos. Os líderes detêm algumas características como o mostrar empatia e a capacidade de perceber o estado de espírito daqueles que os rodeiam, afetando os laços relacionais existentes entre eles:

“(...) certain things leaders do – specifically, exhibit empathy and become attuned to others’ moods – literally affect both their own brain chemistry and that of their followers. (...) great leaders are those whose behavior powerfully leverages the system of brain interconnectedness” (Boyatzis & Goleman, 2008: p.76).

A neurociência também estuda os fundamentos biológicos da nossa vida emocional. Esta procura determinar como as emoções influenciam o pensamento e a forma como os indivíduos reagem a certos estímulos. É por esta razão que os líderes se destacam em contextos autênticos, ou seja, onde as pessoas sejam elas próprias e se relacionem umas com as outras de uma forma genuína, é nestes contextos que os líderes aprendem os comportamentos sociais e a forma como devem estimular os seguidores, para que obtenham os resultados pretendidos.

A existência de *neurónios-espelho* (*mirror neurons*) no cérebro humano permite que qualquer indivíduo seja influenciado pelo ambiente onde se insere. Boyatzis e Goleman (2008) defendem que os líderes devem apelar aos sentimentos e às emoções dos seguidores, optando assim por uma liderança emocional, já explicada mais detalhadamente no capítulo anterior.

“When we consciously or unconsciously detect someone else’s emotions through their actions, our mirror neurons reproduce those emotions. Collectively, these neurons create an instant sense of shared experience. (...) leaders’ emotions and actions prompt followers to mirror those feelings and deeds” (Boyatzis & Goleman, 2008: p.76).

A linguagem corporal adquire, para estes dois autores, um maior peso que a própria linguagem falada, apelando à melhor *performance* dos seguidores. “O discurso é uma atividade de interação regulada por normas sociais e as decisões dos falantes têm repercussões, não só nas relações que estabelecem entre si, mas também sobre o próprio sistema da língua” (Rodrigues, 2011: p.218). Cabe aos líderes impulsionar o processo de mudança dos indivíduos que partilham realidades e experiências com eles, apelando ao esforço coletivo, através da comunicação verbal e não verbal.

Os comportamentos dos indivíduos, demonstrados através dos processos de interação que são estabelecidos entre eles e o mundo, são o objeto de estudo da comunicação (Rodrigues, 2011). A comunicação associada à liderança tem tendência a ser transmissional, pois o líder transmite (comunicando verbal e não-verbalmente) os seus valores, crenças e objetivos aos seguidores, fomentando a dinâmica de grupo. “(...) a

transmissional view of communication appears optimal when the researcher's goal is to understand leadership communication amidst other relational and cognitive dynamics” (Fairhurst & Connaughton, 2014: p.10).

Para Kotter (1990) são vários os fatores que contribuem com grande peso para a construção de uma imagem credível -a integridade, a fidelidade, o historial, o conteúdo e a consistência entre as palavras do líder e os seus atos.

Os líderes que conseguem ser *social intelligents*, segundo Boyatzis e Goleman (2008), são capazes de solucionar melhor as épocas de crise, mantendo a união das equipas, através da partilha de emoções. Desta forma, a comunicação surge naturalmente e vai fluindo, facilitando o processo de liderança.

2.2 Liderança e Educação

Nos últimos anos têm-se verificado fortes mudanças na instituição escolar. Estas mudanças podem afetar o desempenho dos professores e alunos. Para que esse desempenho se mantenha sempre o melhor possível, cabe aos órgãos de gestão das escolas alertar os seus professores para que possam acompanhar essas mudanças. A figura do professor antigo que dá ordens está ultrapassada, como afirma Jordão, e está a ser substituída pelo professor que lidera:

“A necessidade de os professores desenvolverem novas habilidades e atitudes, com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe, voltadas à pesquisa educacional, é fundamental para a formação dos educandos. (...) O professor, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo professor que lidera, ou seja, o que facilita o entendimento dos discípulos” (Jordão, 2003: p. 87).

Para este autor, o professor deve agir de acordo com o que diz aos alunos e com o exemplo que lhes dá. Esta é uma condição fundamental para que os alunos se sintam envolvidos e motivados para se esforçarem e seguirem todos na mesma direção.

Para Jordão (2003), “O Professor deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico, como no aspecto comportamental” (p.88). Assim, quando o professor é um líder e age como tal, torna-se responsável por proporcionar um apoio mais personalizado a cada aluno. Estes professores são distinguidos pelas suas competências específicas: paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade e flexibilidade (Jordão, 2003). Estas competências são ferramentas essenciais que ajudam os professores a estimular os alunos, para que estes tenham comportamentos positivos e assim obtenham melhores resultados.

O professor líder desempenha um papel muito importante na instituição de ensino que é a escola e esse papel baseia-se em certos princípios como: a liderança do potencial de cada aluno; o incentivar os alunos para o seu auto-desenvolvimento; a capacidade de ouvir e ensinar, uma vez que o primeiro passo para uma relação de harmonia entre professores e alunos é a escuta ativa; a partilha de responsabilidades, em que são estabelecidos compromissos com os alunos de divisão das responsabilidades, sempre adequadas aos

objectivos de cada aluno; a orientação dos alunos em prol de lhes proporcionar estratégias que os ajudem a atingir os seus objetivos; e, por fim, a percepção dos talentos de cada aluno, criando um ambiente de estudo onde seja possível que cada um desenvolva o seu talento (Jordão, 2003).

Na perspectiva da liderança transformacional, o professor lidera os seus alunos através de comportamentos que geram motivação e compromisso, inspirando-os a serem melhores. Estes comportamentos irão refletir-se na cultura organizacional da escola, de uma forma bastante positiva. Esta adaptação da liderança ao contexto escolar tem como objetivo melhorar a instituição, tal como afirmam Cunha e Costa (2008) “A riqueza e a especificidade da instituição escolar familiarizam-se com estilos de liderança não exclusivos do cenário educacional, numa perspectiva de melhoria através da consolidação da cultura organizacional da escola” (p.21). A cultura organizacional é bastante importante para o bom desempenho dos alunos, no sentido que são estes, em junção com os encarregados de educação que contribuem para que essa cultura seja coesa: “(...) também eles (alunos) estão numa escola que eles próprios (ou os seus encarregados de educação) escolheram, o que seguramente constitui uma boa base para a criação de uma cultura organizacional de escola coesa e viva, onde a liderança pode brotar” (Cunha & Costa, 2008: p.27).

A liderança exercida pelos professores pode ser de dois tipos: formal – acontece principalmente quando é assumido um cargo de responsabilidade administrativa, ou uma posição que merece destaque dentro da comunidade escolar – ou informal – nasce da comunicação do professor com os que o rodeiam e com quem interage dentro da escola. Deduz-se assim que a liderança do professor não se prende apenas com a que exerce nos seus alunos, manifesta-se também nas relações com os colegas, tornando-se um modelo a seguir. Quando a liderança se estende a toda a comunidade escolar ganha mais dinamismo e amplitude; as práticas na sala de aula podem evoluir, tornando-se mais inovadoras e atuais, com a partilha de experiências entre professores.

A liderança dos professores manifesta-se através das suas atitudes diárias, que podem e devem ter um impacto positivo na organização escolar. O Professor Líder é aquele que age com pro-atividade, que toma iniciativas e que não se deixa derrubar pelos obstáculos, encontra sempre soluções para agir conforme os seus valores e normas morais.

A liderança sempre foi um tópico bastante estudado, desde a Antiguidade, pois sempre esteve presente nas sociedades (Fairhurst & Connaughton, 2014). Liderar não é apenas o ato de exercer influência sobre os outros, é antes um conjugar de vários fatores que se manifestam por atitudes. Esses fatores são, por exemplo, a vontade de estar em constante aprendizagem, expandido os conhecimentos sobre um determinado tema, a aplicação prática desses conhecimentos, a frequente reflexão sobre a forma como são lecionadas as aulas.

É cada vez mais recorrente aplicar as teorias de liderança em organizações complexas, como é o caso da Escola. Na opinião de Duignan e Bezzina (2006), fazer esta ponte requer muita energia e compromisso por parte de quem lá trabalha. “(...) shared leadership is a product of the ongoing processes of interaction and negotiation amongst all school members (...)” (p.4). A qualidade das relações influencia fortemente os acontecimentos da organização, incluindo a qualidade da liderança. Desta forma, há a necessidade de desenvolver uma liderança mais elaborada e também de compreender os fatores dessa mesma liderança que influenciam as atitudes de partilha dos professores (Duignan & Bezzina, 2006).

Para Sergiovanni (2004), há mais um tipo de liderança, que se enquadra na liderança das escolas – a teoria da Comunidade. Segundo o autor, a teoria da comunidade está relacionada com o conteúdo, ou seja, para as ligações morais entre os pais, professores e alunos:

“A liderança nas comunidades é baseada em ideias. O objetivo da liderança baseada em ideias é o desenvolvimento de um compromisso amplo para com valores partilhados e concepções que se tornam numa fonte mobilizadora de autoridade para a orientação de tarefas” (p.120).

Segundo Duignan e Bezzina (2006), são dois os fatores chave que demonstram a importância da liderança dos professores: os valores nos quais se baseia o trabalho dos professores, ou seja, o querer aumentar a qualidade de vida das escolas e das comunidades onde estas se inserem; e o poder que os professores têm para criar e trazer novos significados à vida daqueles que por eles são ensinados.

A liderança dos professores é definida por Andrews et al (2002) como o comportamento que facilita o sucesso que a escola tem: “(...) behaviour that facilitates principled

pedagogical action towards whole school success. It derives from the distinctive power of teaching to shape meaning for children, youth and adults. It contributes to enhanced quality of community life in the long term” (p.25).

Para que os Professores sejam líderes eficazes, capazes de transformar os alunos através da influência e motivação que exercem sobre eles, há uma necessidade crescente em desenvolver novas competências nos Professores, direcionadas para um maior acompanhamento e melhor orientação dos alunos (Valluis, 2012). A escola tem um propósito moral, ao assumir a responsabilidade pelos alunos (Sergiovanni, 2004).

Como afirma este autor (Valluis, 2012), as novas perspectivas da formação de Professores no Ensino Superior, apontam para uma mudança que é fundamental na liderança: “(...) os docentes universitários são líderes e a liderança é uma área que convida a investigação, o estudo, a procura de novo, a possibilidade de ser flexível, a troca e a participação” (p.2).

A sociedade atual, com todos os seus avanços tecnológicos que permitiram fenómenos como a globalização, está cada vez mais exigente, o que naturalmente obriga a um processo de mudança na estrutura social e, conseqüentemente, nas organizações. A escola não é exceção e o papel do professor também é afetado, deixando assim de lado a tradicional figura que transmite conhecimento sob a forma de informação e passando a ser aquele que lidera, isto é, influencia, organiza e ajuda os seus alunos (Valluis, 2012).

Segundo Nóvoa (1992), “a coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho” (p.26).

Conclui-se assim que o Professor é um líder pois o seu papel assim o exige. É líder por se focar no bem do grupo de lecciona, bem como toda a comunidade educativa. O dever do Professor é o de observar regularmente os comportamentos dos seus alunos, tanto os pessoais como os interpessoais e, através destes, identificar os seus pontos fracos, propondo estratégias que os estimulem a melhorar e a superar as suas dificuldades (Valluis, 2012).

Não é possível exercer esta profissão sem que haja atitudes de liderança por parte de quem ensina e essas atitudes exerçam influência nas pessoas que constituem a escola e a comunidade na qual esta se insere. Como afirma Silva (2010), “A liderança não depende de um ato de vontade, nem de uma verificação mais ou menos técnica, mas sim do

reconhecimento por terceiros. Não há líderes sem liderados e, sobretudo, não há líderes quando não são reconhecidos como tal” (p.20).

Uma vez que é recente a utilização das práticas de liderança nas escolas, ainda há muito caminho a percorrer para que os resultados sejam melhores. Como a liderança se desenvolve através da comunicação e da relação entre os indivíduos, para que esta possa florescer nas escolas, é essencial a existência de uma boa comunicação e relação entre as diferentes partes da comunidade escolar.

2.3 Comunicação e Educação

A comunicação é um processo comum ao dia-a-dia de todos os indivíduos e desempenha um papel de elevada relevância na educação, pois é através dela que o professor transmite conhecimentos e ensinamentos aos alunos.

Como já foi referido anteriormente, a comunicação é muito mais do que se transmite por palavras, as mensagens enviadas por comunicação corporal (não verbal) têm um grande peso no processo de comunicar. Este tipo de comunicação contribui para que sejam criadas determinadas representações sobre o indivíduo que comunica. Rodrigues (2011) relaciona a comunicação com as normas sociais dos indivíduos, tendo como base estudos comunicacionais recentes:

“A partir dos anos 70 do século passado, tornou-se cada vez mais óbvio que a fala não é apenas determinada pelo sistema da língua nem o resultado de uma decisão meramente individual. Os comportamentos dos falantes obedecem também a determinantes ou a normas sociais de que os seres humanos possuem o domínio” (p.218).

Segundo Sergiovani (2004), é através da comunicação que os líderes transmitem as suas visões, de forma a que estas se concretizem: “Os líderes, por outras palavras, trabalham para tornar as suas visões realidade e isto está dependente do modo como conseguem vender as suas visões aos outros” (p.119).

Na educação, o professor consegue expressar muitas das suas crenças e valores através da comunicação não-verbal. Isto leva a uma sobreposição das informações visuais às verbais, sendo que o aluno consegue perceber melhor as primeiras.

A comunicação é um fator muito importante na educação, pois o processo de educar baseia-se na comunicação entre professor e aluno. Para que o papel do primeiro seja feito com excelência e atinja o sucesso pretendido, é essencial que se crie um clima de confiança nas turmas, para que o *feedback* seja encarado pelos alunos de uma forma positiva, ou seja, que este seja visto como uma crítica construtiva, que fomentará o desenvolvimento pessoal e interpessoal.

A comunicação associada à educação depende do contexto e da cultura da escola em questão, dentro das quais há várias subculturas (Silva, 2010).

“A cultura de uma escola não é, pois, algo monolítico e uniforme, coexistindo no seu seio várias subculturas, frequentemente em fricção mútua, gerando interações positivas ou negativas, o que tanto pode constituir um marco para a adaptação como para o desenvolvimento do ecossistema escolar” (Silva, 2010: p.35).

Na base destas interações está a comunicação, que vai desempenhar um papel de destaque na gestão das mesmas. Cabe ao professor fomentar uma comunicação positiva entre os alunos e a restante comunidade escolar, independentemente da cultura ou subcultura a que pertençam.

Jordão (2003) defende que a comunicação significa “manter os educandos informados, dando e recebendo feedback adequado, explicando decisões pedagógicas com franqueza e transparência” (p. 90). Assim, o professor desempenha um importante papel:

“O líder tem uma função preponderante no papel de educador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente atual. É preciso que transmita uma direção firme, envolvendo a todos em uma casa única e criando um clima de confiança que permita a troca de *feedback*, promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal” (Jordão, 2003: p.90).

A liderança é a influência que um indivíduo (líder) exerce sobre um ou mais indivíduos (seguidores), ou seja, a capacidade do primeiro levar os segundos a atingir os seus objetivos (Sergiovanni, 2004). Nas escolas, segundo este autor, a liderança deveria acontecer como um conjunto de “propósitos partilhados”, manifestados através da comunicação (p.124):

“Liderança não é comandar ou exigir o cumprimento de ordens no que diz respeito a influenciar outros através de pressão ou, por exemplo, por despertar forças morais interiores. Esta influência é geralmente recíproca. A não ser que os seguidores queiram ser liderados, os líderes não podem ser líderes” (p.125).

Este processo de influência recíproca é muito mais que um conjunto de propósitos partilhados, é a relação entre os diferentes agentes da escola (pais, alunos, professores, funcionários e diretores) e os seus papéis. A comunicação é fundamental para que as obrigações morais de cada um sejam compreendidas por todos.

Para a existência de uma boa comunicação interpessoal, os professores devem fomentar o espírito de equipa entre os alunos, “assumindo o compromisso de cuidar das necessidades da escola como uma instituição” (Sergiovanni, 2004: p.126).

A comunicação do professor deve espelhar os seus valores, revelando conhecimentos não só académicos, mas também morais e sociais, de forma a que a influencia seja positiva e completa – “Devem-se basear as decisões escolares no que acreditamos ser bom e no que sabemos ser eficaz para que o desenvolvimento académico, social e moral do aluno progrida” (Sergiovanni, 2004: p.165).

Quanto maior o contato entre Professores e alunos, mais autêntica será a comunicação. A comunicação autêntica consegue-se também através do equilíbrio entre a comunicação verbal e a comunicação não-verbal. Desta forma cria-se um bom clima educacional, no qual o professor se destaca como líder.

No entanto, também existe o contrário – a comunicação entre professores e alunos resultar num processo negativo. Segundo o autor Marcel Valluis (2012), este cenário acontece devido a variados fatores, tais como:

- O professor não se aperceber de que não é um bom comunicador;
- O professor não possuir características importantes como o desembaraço;
- O docente preocupa-se mais com a transmissão dos conteúdos, deixando de criar espaços para que haja diálogo;
- O uso de tons mais agressivos por parte do professor, o que pode intimidar os alunos, levando à não participação destes na sala de aula;
- O uso de termos linguísticos e/ou conceitos muito avançados para o conhecimento dos alunos;
- O facto de o professor se expressar muito rapidamente ou pronunciar as palavras de forma incorreta;
- O uso de um tom de voz baixo, ou até mesmo monótono.

No campo da liderança militar, a comunicação também desempenha um papel de destaque, pois é através dela que o líder dirige os seguidores, indicando-lhes o caminho. No entanto, ter conhecimentos de comunicação não é suficiente para que esta seja eficaz entre líder e liderados, como afirma Vieira (2002): “O simples conhecimento dos vários sistemas de comunicação não garante ao líder uma boa comunicação, dado existirem obstáculos susceptíveis de reduzir a eficácia da sua unidade (...) o primeiro destes obstáculos é a *distorção* (...) das mensagens” (p.67). O mesmo autor refere ainda medidas a adoptar

para minimizar essa distorção, como definir objetivos e permitir a participação dos subordinados

nas decisões do líder (Vieira, 2002) – “quanto mais eles participarem no processo de tomada de decisão do líder, melhor estarão preparados para minimizarem, ou mesmo eliminarem, a distorção das mensagens relacionadas com aquela decisão” (p.67).

A comunicação, associada à liderança é o processo que prepara os seres humanos para a mudança. No caso específico da educação, cabe aos professores serem os educadores da mudança, uma vez que a sua figura tem um grande peso na formação pessoal dos alunos mais jovens. A mudança educacional, segundo o autor Marcel Valluis (2012) começa no Professor – “(...) devem começar pelo comportamento do professor que lidera, que se comunica, que influencia e que serve como modelo aos seus alunos” (Valluis, 2012: p.12). Assim, a liderança é total e uniforme quando todos os agentes da escola trabalham com um objetivo comum: “as tarefas da liderança juntam-se quando Presidentes do Conselho Executivo e outros líderes escolares praticam liderança como uma forma de pedagogia” (Sergiovanni, 2004: p.131).

Este autor compara o líder com o pedagogo, no sentido em que o trabalho deste último era o de proteger, direcionar e orientar a criança a seu cargo; trabalho que exercia em conjunto com os pais, principalmente na sua ausência. Para Sergiovanni (2004), o líder escolar detém um papel semelhante – “Os professores praticam um modo de liderança pedagógica de uma forma direta visto que ocupam o lugar principal na escola e no relacionamento que envolve cuidar da criança” (p.132).

Para Silva (2010) a liderança do professor é definida pela participação dos alunos, através da comunicação verbal e não-verbal, nos variados contextos escolares; que pode ser alvo de alterações, em função dessa mesma participação:

“O que define a liderança é a participação dos liderados no seu processo de construção e desenvolvimento e, embora o papel do líder seja marcante e decisivo, a componente coletiva acrescenta-lhe novos cambiantes que muitas vezes lhe alteram as características iniciais” (p.198).

Quando a liderança é de fácil percepção para aqueles que rodeiam o líder, revelando os valores e princípios nos quais assenta o seu trabalho, o clima escolar é favorável à aprendizagem dos alunos, e tem como consequência uma boa reputação para a escola. A comunicação escolar com a comunidade onde esta se insere revela-se eficaz (Silva, 2010).

“A existência de um líder reconhecido e credível é um fator de coesão interna e de confiança para famílias e alunos, fazendo aumentar o número de candidatos à frequência da escola, contribuindo para a melhoria geral do ambiente interno e diminuindo a ocorrência de fenómenos de comportamentos menos próprios e de violência escolar” (Silva, 2010: p.199).

Desta forma, a liderança dos professores pode revelar-se como um fator de união da comunidade escolar, aumentando assim a influência do professor, dos alunos aos pais e familiares. Os professores, bem como os líderes, têm ao ser dispor o elogio (*feedback* positivo) e a repreensão (castigo ou *feedback* negativo). Estas são duas ferramentas cruciais para que influenciem e motivem os seguidores, adaptando sempre a cada contexto e individuo, a comunicação utilizada. Uma vez que cada individuo é único, faz sentido tratá-los de forma distinta. O bom líder revela-se quando sabe apropriar o seu estilo de liderança ao individuo/grupo de indivíduos que vai liderar.

Conclui-se então que a liderança pode ser pedagógica, na medida em que o professor é levado a resolver os problemas envolvendo a comunidade escolar e comunicando constantemente com esta, mantendo-a motivada e em sintonia com os seus objetivos.

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Capítulo 3

Trabalho de Campo: A influência dos Professores através dos valores

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Capítulo 3 – Trabalho de campo: A influência dos Professores através dos valores, na AM e UCP

3.1 Metodologia do Trabalho de Campo

A metodologia a seguir na parte empírica desta investigação passa por, em primeiro lugar, contextualizar sinteticamente a questão dos valores morais que os professores podem transmitir através do seu exemplo. Depois serão selecionados, a partir da revisão de literatura, o modelo e os respetivos questionários mais adequados para medir os comportamentos de liderança, as dimensões do clima organizacional e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

A primeira fase irá realizar-se a partir de um questionário sobre o clima organizacional que será adaptado ao contexto dos Estabelecimentos de Ensino, onde se prevê acrescentar alguns valores, através da realização de entrevistas. Numa segunda fase, serão então realizadas duas entrevistas a dois professores, um da Academia Militar e outro da Universidade Católica Portuguesa, ambos professores de liderança. Após a aplicação da versão final dos questionários e a recolha de dados, proceder-se-á ao tratamento, análise e discussão de resultados. Para identificar algumas dimensões do questionário, nomeadamente do clima organizacional, será utilizado o método qualitativo, ou seja, análise das entrevistas realizadas.

A população desta investigação são os Professores e alunos do Ensino Universitário. A amostra são alguns dos Professores e alguns alunos de um dos Estabelecimentos de Ensino dos diferentes contextos: Público e Militar. A amostra é caracterizada de acordo com os elementos que constituem cada um dos agrupamentos do estudo considerado.

Através dos questionários realizados, pretende-se responder a um conjunto de questões:

- Que comportamentos de liderança são praticados pelos Professores dos Estabelecimentos de Ensino Privado?
- Que comportamentos de liderança são praticados pelos Professores dos Estabelecimentos de Ensino Público?

- Que comportamentos de liderança são praticados pelos Professores dos Estabelecimentos de Ensino Militar?
- Quais as dimensões do clima organizacional dos Estabelecimentos de Ensino?
- Quais os comportamentos de liderança praticados pelos Professores que promovem o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?
- Quais as dimensões do clima organizacional dos Estabelecimentos de Ensino que promovem o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Estas questões são derivadas da pergunta de investigação “Será o Professor um modelo a seguir para os seus alunos?”. Através delas pretende-se conduzir o estudo, no que toca às escolhas dos métodos a utilizar para recolha e análise de informação, permitindo uma articulação entre o mapa conceptual e os objetivos de investigação.

Foram também formuladas várias hipóteses, no que toca aos resultados desta investigação. São elas:

- Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Professores dos diferentes contextos;
- Existem relações significativas entre os comportamentos da liderança e as dimensões do clima organizacional, quanto ao contexto público e ao contexto militar;
- Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para os Estabelecimentos, quanto ao contexto público e ao contexto militar;
- Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional nos diferentes Estabelecimentos de Ensino.

Verificar-se-á, na conclusão, se alguma destas hipóteses se revelou verdadeira e se de facto, através do trabalho de campo, os professores podem influenciar ou não os alunos, através do exemplo que lhes dão diariamente, na transmissão de valores éticos e morais.

3.2 Descrição das Instituições em Estudo

Considera-se pertinente contextualizar as Universidades em estudo como instituições, mais concretamente instituições do Ensino Superior. A Universidade como instituição é um conceito antigo, nascido na Europa, cujo principal objetivo é o aprofundar e transmitir conhecimentos.

Inserida neste contexto, a UCP tem como principais missões “a promoção da investigação e do ensino superior, no domínio das ciências sagradas e no das ciências humanas e exatas, para enriquecimento mútuo das várias disciplinas, numa perspetiva de integração e de síntese do saber com a doutrina católica, promovendo continuamente o diálogo entre a fé e a razão; a preparação de quadros para a sociedade; a criação de uma autêntica comunidade universitária alicerçada nos princípios da verdade e do respeito pela pessoa humana; a inserção na realidade portuguesa mediante o estudo dos seus problemas e a promoção dos valores culturais da comunidade nacional” (Universidade Católica Portuguesa, 2012).

Segundo Belchior Vieira (2002), o conceito sociológico de instituição encontra-se relacionado ao de organização. A profissão militar como instituição surgiu no séc. XIX como consequência das invasões francesas. As nações sentiram-se obrigadas a disponibilizar uma unidade estrutural que zelasse pela defesa do país e da sua população. A instituição Militar pode ser comparada às outras instituições de uma nação, como o Estado, a Igreja, a Escola; mas é a apenas esta que lhe compete manter, de modo conservador, a identidade nacional e exprimi-la de forma simbólica (Vieira, 2002). Tal como cada instituição, também a Militar tem uma deontologia própria, a *deontologia militar*. Vieira (2002) define deontologia militar como “a ciência que trata da aplicação das regras gerais da moral no caso concreto da profissão das armas, descrevendo e justificando a conduta do bom soldado” (p.27); ou seja, a ciência que estuda e relaciona os deveres morais dos militares. Apesar das Forças Armadas Portuguesas não terem um código deontológico escrito, as suas normas e princípios encontram-se na Constituição da República (Artº 275º) e é possível identificar os valores da profissão militar: verdade, dignidade humana, justiça, igualdade, honestidade, imparcialidade e responsabilidade pessoal. Estes valores definem, segundo Vieira (2002), o carácter da Nação. Pressupõe-se que os professores da Academia Militar tenham presentes estes valores tanto no seu dia-a-dia, como no desempenho da sua profissão.

3.3 Apresentação dos Resultados dos Inquéritos

3.3.1 Caracterização dos Valores - Análise descritiva dos resultados pelos Professores e Alunos

Identificação dos Valores - Professores e Alunos da UCP

Na Universidade Católica Portuguesa foram inquiridos 5 professores e 28 alunos, sendo 13 alunos do 1º ano e 15 do 4º ano (1º ano de mestrado).

Os professores indicaram os valores de universalismo; solidariedade; dedicação; pertença; companheirismo; cooperação; caráter; participação; respeito; saber estar; pontualidade e assiduidade; exigência; curiosidade como apropriados para os alunos da UCP. Em relação aos inapropriados, foram identificados: competitividade; egocentrismo; egoísmo; irresponsabilidade; desrespeito; incompetência; individualismo; indecência; preguiça; violência; fingimento; desleixo; passividade. Na tabela 1, estão demonstrados os comportamentos apropriados que foram identificados com maior frequência - a dedicação, a pertença, a participação e o saber estar - e os mais importantes - a solidariedade, a participação, o universalismo e a pontualidade/assiduidade.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Dedicação	5	100%	3,80
Pertença	4	80%	5,50
Participação	4	80%	2,50
Saber Estar	4	80%	4,00
Cooperação	3	60%	4,00
Respeito	3	60%	4,00
Assiduidade	3	60%	3,00
Universalismo	2	40%	2,50
Caráter	2	40%	7,00
Solidariedade	1	20%	2,00
Companheirismo	1	20%	5,00
Exigência	1	20%	5,00
Curiosidade	1	20%	7,00
Respostas inválidas	1		

Tabela 1

Valores comportamentais apropriados identificados pelos professores da UCP

A tabela 2, representa os valores inapropriados identificados com maior frequência - irresponsabilidade, desrespeito, individualismo - e os mais importantes - competitividade, irresponsabilidade, desrespeito e individualismo.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Irresponsabilidade	5	100%	2,40
Desrespeito	4	80%	3,00
Individualismo	4	80%	3,00
Egocentrismo	2	40%	4,00
Egoísmo	2	40%	5,00
Incompetência	2	40%	3,50
Indecência	2	40%	6,00
Preguiça	2	40%	4,00
Competitividade	1	20%	1,00
Violência	1	20%	4,00
Fingimento	1	20%	6,00
Desleixo	1	20%	7,00
Passividade	1	20%	6,00
Respostas inválidas	7		

Tabela 2

Valores comportamentais inapropriados identificados pelos professores da UCP

No que toca aos alunos de 1º ano, os valores identificados como apropriados foram os seguintes: saber estar; respeito; interesse; caráter; solidariedade; exemplo; responsabilidade; companheirismo; dedicação; simpatia; inteligência; cooperação; pontualidade; assiduidade; altruísmo e perseverança. Com maior frequência foram os valores saber estar, respeito, interesse, exemplo, solidariedade e dedicação; sendo os mais importantes (percentagem mais elevada) a assiduidade, o respeito, o altruísmo e o saber estar, conforme Tabela 3.

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Saber estar	12	92%	2,83
Respeito	9	69%	1,67
Interesse	8	62%	4,75
Solidariedade	8	62%	5,13
Exemplo	8	62%	3,38
Dedicação	8	62%	4,38
Companheirismo	7	54%	5,29
Responsabilidade	5	38%	4,20
Caráter	4	31%	3,25
Simpatia	3	23%	5,33
Pontualidade	3	23%	4,67
Inteligência	2	15%	4,50
Cooperação	2	15%	3,50
Assiduidade	1	8%	1,00
Altruismo	1	8%	2,00
Perseverança	1	8%	5,00
Respostas inválidas	9		

Tabela 3

Valores comportamentais apropriados identificados pelos alunos 1º ano da UCP

Como inapropriados (Tabela 4), foram identificados os seguintes valores: mentira, fingimento, irresponsabilidade, desonestidade, preguiça, desinteresse, egoísmo, individualismo, desrespeito, imaturidade, incompetência e comodismo. Dos valores identificados, foram destacados com maior frequência os seguintes: o desrespeito, o desinteresse, a irresponsabilidade e a preguiça; dos quais os mais importantes são o desinteresse, o desrespeito, o egoísmo e a irresponsabilidade.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Desrespeito	12	92%	2,92
Desinteresse	11	85%	1,73
Irresponsabilidade	10	77%	3,20
Preguiça	8	62%	5,25
Individualismo	7	54%	5,86
Imaturidade	7	54%	4,57
Egoísmo	6	46%	3,17
Fingimento	4	31%	2,00
Incompetência	4	31%	4,75
Desonestidade	3	23%	3,67
Mentira	1	8%	7,00
Comodismo	1	8%	4,00
Respostas inválidas	17		

Tabela 4

Valores comportamentais inapropriados identificados pelos alunos 1º ano da UCP

Para os alunos inquiridos do 4º ano, os valores apropriados são a dedicação; o respeito; o saber estar; a responsabilidade; a pontualidade; o companheirismo; o exemplo; a ambição; a cooperação; a organização; a humildade; a assiduidade; o dinamismo; a maturidade; o rigor; o carácter; o cumprimento; o sentido crítico; a honestidade; a confiança; a originalidade e, por fim, a criatividade. Há mais alunos a identificar a dedicação, o respeito, o saber estar, a responsabilidade e a pontualidade; mas os considerados mais importantes, tal como se pode observar na Tabela 5, são o cumprimento, a honestidade, o respeito e o carácter.

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Dedicação	11	73%	4,00
Respeito	10	67%	3,00
Saber estar	9	60%	3,78
Responsabilidade	9	60%	2,56
Pontualidade	9	60%	4,11
Companheirismo	7	47%	4,71
Exemplo	5	33%	3,60
Ambição	5	33%	4,20
Cooperação	5	33%	4,60
Organização	5	33%	5,60
Humildade	4	27%	4,50
Assiduidade	4	27%	3,75
Dinamismo	3	20%	6,33
Maturidade	3	20%	3,33
Rigor	3	20%	4,00
Caráter	2	13%	3,00
Cumprimento	2	13%	2,00
Sentido Crítico	2	13%	3,50
Honestidade	1	7%	2,00
Confiança	1	7%	7,00
Originalidade	1	7%	4,00
Creatividade	1	7%	5,00
Respostas inválidas	3		

Tabela 5

Valores comportamentais apropriados identificados pelos alunos 4º ano da UCP

No que toca aos comportamentos inapropriados, foram identificados os seguintes: desinteresse; irresponsabilidade; preguiça; desrespeito; individualismo; imaturidade; fingimento; egoísmo; desonestidade; despreocupação; vaidade; falsidade; extremismo; mentira; imoralidade; deslealdade e violência. Destes valores, os com maior frequência são os cinco primeiros - desinteresse, irresponsabilidade, preguiça, desrespeito, individualismo - embora os com maior grau de importância sejam a deslealdade, a irresponsabilidade e o desrespeito, conforme ilustra a Tabela 6.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Desinteresse	14	93%	3,43
Irresponsabilidade	10	67%	2,20
Preguiça	10	67%	3,80
Desrespeito	10	67%	3,00
Individualismo	10	67%	4,40
Imaturidade	8	53%	3,63
Fingimento	6	40%	5,17
Egoísmo	5	33%	4,40
Desonestidade	5	33%	4,60
Despreocupação	5	33%	5,40
Vaidade	3	20%	3,67
Falsidade	3	20%	5,33
Extremismo	2	13%	5,00
Mentira	2	13%	3,50
Imoralidade	2	13%	6,50
Deslealdade	1	7%	1,00
Violência	1	7%	5,00
Respostas inválidas	8		

Tabela 6

Valores comportamentais inapropriados identificados pelos alunos 4º ano da UCP

Identificação dos Valores - Professores e Alunos da Academia Militar

Com o propósito de perceber as relações entre professores e alunos da AM, foram inquiridos 11 professores da Academia Militar e 82 alunos, dois quais 29 são do 1º ano e 53 são do último ano – 4º Ano Escolar. Os valores identificados pelos Professores da Academia Militar para os comportamentos apropriados dos alunos foram os seguintes: saber estar; respeito; lealdade; caráter; genuinidade; honestidade; exemplo; humildade; ambição; responsabilidade; companheirismo; dedicação; frontalidade; disponibilidade; pontualidade; disciplina; justiça; autenticidade; resiliência; honra; obediência; coragem; auto-confiança; apresentação pessoal; dignidade.

Já os valores inapropriados foram os seguintes: mentira; falsidade; fingimento; irresponsabilidade; desonestidade; preguiça; insegurança; incompetência; desrespeito; egoísmo; deslealdade; revolta; injustiça; desonra; individualismo; impulsividade;

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

imaturidade; desleixo; indisciplina; desmotivarão; inflexibilidade; passividade; desconfiança; dogmatismo; indecisão.

Como se pode observar na Tabela 7, os valores apropriados que mais vezes foram identificados pelos professores são a lealdade, a honestidade, a dedicação e o exemplo. Aqueles que foram considerados mais importantes - por terem sido os primeiros a serem respondidos (ordem de resposta) - são a justiça, a lealdade, o carácter e a honestidade.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Dedicação	8	73%	3,63
Lealdade	6	55%	2,67
Honestidade	6	55%	2,83
Exemplo	5	45%	4,60
Companheirismo	4	36%	3,00
Frontalidade	4	36%	4,25
Disponibilidade	4	36%	4,25
Disciplina	4	36%	3,50
Auto-confiança	4	36%	6,00
Saber estar	3	27%	5,33
Carácter	3	27%	2,67
Humildade	3	27%	5,67
Justiça	3	27%	2,33
Autenticidade	3	27%	4,67
Ambição	2	18%	4,50
Responsabilidade	2	18%	3,00
Pontualidade	2	18%	4,50
Honra	2	18%	3,50
Coragem	2	18%	5,00
Respeito	1	9%	5,00
Genuidade	1	9%	5,00
Resiliência	1	9%	4,00
Obediência	1	9%	7,00
Apresentação pessoal	1	9%	4,00
Dignidade	1	9%	4,00
Respostas inválidas	1		

Tabela 7

Valores comportamentais apropriados identificados pelos professores da AM

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

Na Tabela 8 estão demonstrados os valores dos comportamentos inapropriados mais vezes identificados pelos professores da Academia Militar foram o desleixo, a indisciplina, a irresponsabilidade, a desonestidade, a preguiça e a deslealdade. Os mais importantes, de novo aferidos pela ordem de resposta dada, foram a mentira, a desconfiança, a desonestidade e a indisciplina.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Desleixo	7	64%	3,71
Irresponsabilidade	6	55%	3,83
Desonestidade	6	55%	2,33
Preguiça	6	55%	4,00
Deslealdade	6	55%	3,17
Indisciplina	6	55%	3,00
Mentira	3	27%	1,00
Fingimento	3	27%	4,67
Incompetência	3	27%	4,33
Individualismo	3	27%	5,33
Imaturidade	3	27%	5,00
Desmotivação	3	27%	4,33
Passividade	3	27%	5,00
Falsidade	2	18%	3,50
Insegurança	2	18%	6,00
Egoísmo	2	18%	5,00
Inflexibilidade	2	18%	4,50
Desrespeito	1	9%	7,00
Revolta	1	9%	7,00
Injustiça	1	9%	2,00
Desonra	1	9%	4,00
Impulsividade	1	9%	4,00
Desconfiança	1	9%	1,00
Dogmatismo	1	9%	6,00
Indecisão	1	9%	6,00
Respostas inválidas	3		

Tabela 8

Valores comportamentais inapropriados identificados pelos professores da AM

Em relação aos alunos da Academia Militar, os de 1º ano identificaram como valores apropriados: saber estar; respeito; lealdade; caráter; genuidade; resistência; honestidade; exemplo; humildade; ambição; responsabilidade; companheirismo; dedicação; educação; sinceridade; justiça; sacrifício; disciplina; pontualidade; coragem; amizade;

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

disponibilidade; competência; honra; integridade; arrogância; apresentação pessoal; postura; simpatia; bondade; solidariedade; dignidade. Como inapropriados, foram identificados os seguintes valores: mentira; falsidade; fingimento; irresponsabilidade; desonestidade; preguiça; insegurança; incompetência; desrespeito; egoísmo; deslealdade; preconceito; injustiça; desonra; individualismo; vaidade; impulsividade; imaturidade; intolerância; arrogância; desobediência; desorganização; desleixo; antipatia; inveja; cobardia.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Companheirismo	21	72%	2,71
Exemplo	14	48%	4,86
Saber estar	12	41%	3,50
Dedicação	12	41%	3,83
Honestidade	11	38%	2,55
Honra	10	34%	5,40
Lealdade	9	31%	5,11
Responsabilidade	9	31%	3,33
Postura	9	31%	4,44
Respeito	8	28%	2,75
Humildade	8	28%	2,88
Educação	8	28%	4,50
Pontualidade	8	28%	4,00
Disponibilidade	8	28%	4,38
Apresentação Pessoal	7	24%	5,14
Caráter	6	21%	3,00
Sacrifício	6	21%	4,50
Disciplina	4	14%	5,50
Amizade	4	14%	5,00
Competência	4	14%	3,00
Justiça	3	10%	3,33
Simpatia	3	10%	4,67
Solidariedade	3	10%	5,67
Genuidade	2	7%	5,00
Resistencia	2	7%	5,50
Sinceridade	2	7%	4,50
Integridade	2	7%	6,00
Ambição	1	3%	7,00
Coragem	1	3%	5,00
Arrogância	1	3%	7,00
Bondade	1	3%	4,00
Dignidade	1	3%	1,00
Respostas inválidas	3		

Tabela 9

Valores comportamentais apropriados identificados pelos alunos 1º ano da AM

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

Ao visualizar-se a Tabela 9, conclui-se que os principais comportamentos apropriados elegidos por estes alunos foram o companheirismo, o exemplo, o saber estar e a dedicação; sendo considerados os mais importantes a dignidade, a honestidade, o respeito e a competência.

Na Tabela 10, estão representados os valores inapropriados mais vezes aferidos - desrespeito, preguiça, irresponsabilidade e desonestidade. Os considerados mais importantes são o fingimento, a antipatia, a inveja e o egoísmo.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Desrespeito	22	76%	3,68
Preguiça	16	55%	4,81
Irresponsabilidade	15	52%	3,93
Desonestidade	12	41%	3,08
Individualismo	11	38%	4,45
Desonra	10	34%	5,00
Arrogância	10	34%	3,40
Mentira	9	31%	2,78
Fingimento	9	31%	2,00
Egoísmo	9	31%	2,56
Falsidade	8	28%	4,38
Imaturidade	8	28%	3,38
Vaidade	7	24%	5,57
Impulsividade	7	24%	3,14
Intolerância	7	24%	4,86
Desobediência	7	24%	5,00
Desorganização	7	24%	5,00
Deslealdade	6	21%	4,00
Desleixo	5	17%	4,40
Incompetência	4	14%	4,75
Injustiça	3	10%	4,67
Insegurança	2	7%	6,00
Preconceito	1	3%	5,00
Antipatia	1	3%	2,00
Inveja	1	3%	2,00
Cobardia	1	3%	3,00
Respostas inválidas	5		

Tabela 10

Valores comportamentais inapropriados identificados pelos alunos 1º ano da AM

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

No 4º ano, os alunos identificaram os seguintes valores apropriados: saber estar; respeito; lealdade; caráter; genuidade; resistência; honestidade; exemplo; humildade; ambição; responsabilidade; companheirismo; dedicação; educação; sinceridade; justiça; sacrifício; frontalidade; disciplina; pontualidade; coragem; amizade; disponibilidade; competência. Como inapropriados identificaram: mentira; falsidade; fingimento; irresponsabilidade; desonestidade; preguiça; insegurança; incompetência; desrespeito; egoísmo; agressividade; deslealdade; preconceito; revolta; injustiça; desonra; individualismo; vaidade; impulsividade; maturidade.

Dentro dos apropriados, conforme a Tabela 11, os que apresentam maior frequência foram os seguintes: a dedicação, o companheirismo, a humildade e o saber estar; sendo os mais importantes a lealdade, o saber estar, a educação e a honestidade.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Dedicação	37	70%	4,54
Companheirismo	32	60%	4,50
Humildade	30	57%	3,60
Saber estar	27	51%	3,00
Responsabilidade	26	49%	4,04
Honestidade	25	47%	3,28
Lealdade	22	42%	2,73
Exemplo	21	40%	4,24
Pontualidade	19	36%	3,63
Respeito	18	34%	3,83
Caráter	18	34%	4,39
Sacrifício	16	30%	4,88
Disciplina	16	30%	3,75
Sinceridade	10	19%	4,10
Educação	9	17%	3,00
Frontalidade	9	17%	4,00
Genuidade	6	11%	3,83
Justiça	6	11%	5,17
Resistencia	4	8%	5,75
Ambição	4	8%	6,00
Amizade	4	8%	4,25
Coragem	3	6%	5,33
Disponibilidade	3	6%	6,33
Competência	1	2%	6,00
Respostas inválidas	5		

Tabela 11

Valores comportamentais apropriados identificados pelos alunos 4º ano da AM

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

Os inapropriados que foram identificados com maior frequência foram os seguintes: o desinteresse, a irresponsabilidade, a preguiça, o desrespeito e o individualismo. Os mais importantes, de acordo com a ordem de resposta, para estes alunos são a deslealdade, a irresponsabilidade, o desrespeito e a mentira, conforme Tabela 12.

Identificação dos valores	Frequência	%	Média da ordem de resposta
Desrespeito	40	75%	3,48
Desonestidade	38	72%	3,76
Irresponsabilidade	36	68%	3,86
Fingimento	33	62%	2,61
Deslealdade	31	58%	4,65
Mentira	29	55%	2,79
Incompetência	26	49%	5,00
Egoísmo	24	45%	4,42
Falsidade	22	42%	3,32
Preguiça	21	40%	3,81
Individualismo	11	21%	5,00
Insegurança	7	13%	4,14
Agressividade	7	13%	5,86
Desonra	6	11%	4,50
Vaidade	4	8%	4,00
Revolta	4	8%	4,75
Injustiça	3	6%	3,33
Imaturidade	5	9%	6,00
Preconceito	2	4%	3,00
Impulsividade	1	2%	5,00
Respostas inválidas	21		

Tabela 12

Valores comportamentais inapropriados identificados pelos alunos 4º ano da AM

3.4 Comparação entre os resultados dos Inquiridos dos Professores e Alunos

Universidade Católica Portuguesa

Depois de analisados os dados obtidos, considera-se pertinente estabelecer uma comparação entre os valores identificados pelos alunos e Professores, apesar de na estatística ser frequente apresentar apenas as correlações com valores superiores a 60% e que se enquadram nos razoáveis. Neste estudo apresentam-se os valores que foram identificadas por mais de 30% dos inquiridos em cada grupo. Utilizou-se este critério, de forma a assegurar um conjunto de resultados mais abrangente, devido à reduzida dimensão da amostra e considerando que se está perante um estudo experimental e sem dados para comparação.

Valores	Comportamentos Apropriados								
	Universidade Católica Portuguesa								
	Professores			Alunos 1º Ano			Alunos 4º Ano		
	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.
Dedicação	5	100%	3,80	8	62%	4,38	11	73%	4,00
Saber estar	4	80%	4,00	12	92%	2,83	9	60%	3,78
Pertença	4	80%	5,50	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Participação	4	80%	2,50	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Respeito	3	60%	4,00	9	69%	1,67	10	67%	3,00
Cooperação	3	60%	4,00	2	15%	3,50	5	33%	4,60
Assiduidade	3	60%	3,00	1	8%	1,00	4	27%	3,75
Caráter	2	40%	7,00	4	31%	3,25	2	13%	3,00
Universalismo	2	40%	2,50	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Companheirismo	1	20%	5,00	7	54%	5,29	7	47%	4,71
Exemplo	0	0%	0,00	8	62%	3,38	5	33%	3,60
Interesse	0	0%	0,00	8	62%	4,75	0	0%	0,00
Responsabilidade	0	0%	0,00	5	38%	4,20	9	60%	2,56
Pontualidade	0	0%	0,00	3	23%	4,67	9	60%	4,11
Ambição	0	0%	0,00	0	0%	0,00	5	33%	4,20
Organização	0	0%	0,00	0	0%	0,00	5	33%	5,60
Humildade	0	0%	0,00	0	0%	0,00	4	27%	4,50
Honestidade	0	0%	0,00	0	0%	0,00	1	7%	2,00

Tabela 13

Comportamentos apropriados na UCP

Em relação aos comportamentos apropriados na UCP, pode-se observar no quadro comparativo dos comportamentos apropriados da Tabela 13 que 100% dos Professores

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

inquiridos identificaram a dedicação, enquanto que apenas 62% dos alunos de 1º ano e 73% dos de 4º ano identificaram esse mesmo valor. O saber estar e o respeito são também valores identificados com uma percentagem alta, quer para os professores (80% e 60%, respetivamente), quer para os alunos de 1º ano (92% e 69%) e de 4º ano (60% e 67%). Já a pertença e a participação, que também são uma constante nos Professores inquiridos (80%), para os alunos não têm tanto peso. Assim, 62% dos alunos inquiridos de 1º ano identificaram o exemplo e o interesse, para além dos anteriormente referidos. 60% dos alunos de 4º ano foram os únicos a identificar a responsabilidade e a pontualidade, dando-lhe maior importância.

No que toca aos comportamentos inapropriados, conforme Tabela 14, a irresponsabilidade e o desrespeito são foram identificados com uma maior percentagem nas três variáveis: 100% e 80%, respetivamente, dos Professores; 77% e 92% dos alunos do 1º ano; 67% dos alunos de 4º ano para ambos os valores. O individualismo é identificado por 80% dos professores e 67% dos alunos do 4º ano, já o desinteresse é identificado por 85% dos alunos de 1º ano e 93% dos alunos de 4º ano.

Valores	Comportamentos Inapropriados								
	Universidade Católica Portuguesa								
	Professores			Alunos 1º Ano			Alunos 4º Ano		
	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.
Irresponsabilidade	5	100%	2,40	10	77%	3,20	10	67%	2,20
Desrespeito	4	80%	3,00	12	92%	2,92	10	67%	3,00
Individualismo	4	80%	3,00	7	54%	5,86	10	67%	4,40
Preguiça	2	40%	4,00	8	62%	5,25	10	67%	3,80
Egoísmo	2	40%	5,00	6	46%	3,17	5	33%	4,40
Incompetência	2	40%	3,50	4	31%	4,75	0	0%	0,00
Egocentrismo	2	40%	4,00	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Indecência	2	40%	6,00	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Fingimento	1	20%	6,00	4	31%	2,00	6	40%	5,17
Desleixo	1	20%	7,00	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Desinteresse	0	0%	0,00	11	85%	1,73	14	93%	3,43
Imaturidade	0	0%	0,00	7	54%	4,57	8	53%	3,63
Desonestidade	0	0%	0,00	3	23%	3,67	5	33%	4,60
Mentira	0	0%	0,00	1	8%	7,00	2	13%	3,50
Despreocupação	0	0%	0,00	0	0%	0,00	5	33%	5,40
Falsidade	0	0%	0,00	0	0%	0,00	3	20%	5,33
Deslealdade	0	0%	0,00	0	0%	0,00	1	7%	1,00

Tabela 14
Comportamentos inapropriados na UCP

Academia Militar

Da análise aos comportamentos apropriados, conforme Tabela 15, conclui-se que a dedicação é o valor identificado pelos 3 grupos: 73% dos Professores, 41% dos alunos de 1º ano e 70% dos de 4º ano. A honestidade e lealdade foram valores identificados por 55% dos professores. O saber estar foi apenas identificado por 41% dos alunos de 1º ano e 51% dos de 4º, enquanto que o companheirismo foi também identificado por estes mesmos alunos - 72% dos alunos de 1º ano e 60% dos alunos de 4º ano.

Valores	Comportamentos Apropriados								
	Academia Militar								
	Professores			Alunos 1º Ano			Alunos 4º Ano		
	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.
Dedicação	8	73%	3,63	12	41%	3,83	37	70%	4,54
Honestidade	6	55%	2,83	11	38%	2,55	25	47%	3,28
Lealdade	6	55%	2,67	9	31%	5,11	22	42%	2,73
Exemplo	5	45%	4,60	14	48%	4,86	21	40%	4,24
Companheirismo	4	36%	3,00	21	72%	2,71	32	60%	4,50
Disponibilidade	4	36%	4,25	8	28%	4,38	3	6%	6,33
Disciplina	4	36%	3,50	4	14%	5,50	16	30%	3,75
Frontalidade	4	36%	4,25	0	0%	0,00	9	17%	4,00
Auto-confiança	4	36%	6,00	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Saber estar	3	27%	5,33	12	41%	3,50	27	51%	3,00
Humildade	3	27%	5,67	8	28%	2,88	30	57%	3,60
Caráter	3	27%	2,67	6	21%	3,00	18	34%	4,39
Responsabilidade	2	18%	3,00	9	31%	3,33	26	49%	4,04
Pontualidade	2	18%	4,50	8	28%	4,00	19	36%	3,63
Ambição	2	18%	4,50	1	3%	7,00	4	8%	6,00
Respeito	1	9%	5,00	8	28%	2,75	18	34%	3,83
Postura	0	0%	0,00	9	31%	4,44	0	0%	0,00
Sacrifício	0	0%	0,00	6	21%	4,50	16	30%	4,88

Tabela 15

Comportamentos apropriados na Academia Militar

Ainda na AM, 64% dos professores identificaram o desleixo como comportamento inapropriado e 55% identificaram a preguiça, a irresponsabilidade, a desonestidade, a deslealdade e a indisciplina como comportamentos inapropriados, conforme Tabela 16. Identificado pelos três grupos em estudo, foi a irresponsabilidade (55% dos Professores, 52% dos alunos de 1º ano e 68% dos alunos de 4º ano). O desrespeito foi identificado

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

apenas por 76% dos alunos do 1º ano e 75% dos alunos de 4º ano.

É notória uma evolução nos ideais de comportamento dos alunos de 4º ano, uma vez que passaram a valorizar mais a parte humana da sua formação que a parte patriota.

Valores	Comportamentos Inapropriados								
	Academia Militar								
	Professores			Alunos 1º Ano			Alunos 4º Ano		
	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.	Freq.	%	Imp.
Desleixo	7	64%	3,71	5	17%	4,40	0	0%	0,00
Preguiça	6	55%	4,00	16	55%	4,81	21	40%	3,81
Irresponsabilidade	6	55%	3,83	15	52%	3,93	36	68%	3,86
Desonestidade	6	55%	2,33	12	41%	3,08	38	72%	3,76
Deslealdade	6	55%	3,17	6	21%	4,00	31	58%	4,65
Indisciplina	6	55%	3,00	0	0%	0,00	0	0%	0,00
Individualismo	3	27%	5,33	11	38%	4,45	11	21%	5,00
Fingimento	3	27%	4,67	9	31%	2,00	33	62%	2,61
Mentira	3	27%	1,00	9	31%	2,78	29	55%	2,79
Imaturidade	3	27%	5,00	8	28%	3,38	5	9%	6,00
Incompetência	3	27%	4,33	4	14%	4,75	26	49%	5,00
Egoísmo	2	18%	5,00	9	31%	2,56	24	45%	4,42
Falsidade	2	18%	3,50	8	28%	4,38	22	42%	3,32
Desrespeito	1	9%	7,00	22	76%	3,68	40	75%	3,48
Desonra	1	9%	4,00	10	34%	5,00	6	11%	4,50
Arrogância	0	0%	0,00	10	34%	3,40	0	0%	0,00

Tabela 16
Comportamentos inapropriados na Academia Militar

3.5 Comparação entre os resultados dos inquéritos das duas Instituições quanto aos Professores e Alunos

Fazendo a análise dos comportamentos apropriados identificados pelos Professores em ambas as instituições, pode-se afirmar que a dedicação foi o único valor comum - 73% dos Professores na AM e 100% dos Professores na UCP, conforme Tabela 17. Outros valores como a honestidade, a lealdade e o exemplo foram apenas identificados na AM, no entanto, a pertença, a participação, a cooperação, a assiduidade e o universalismo foram referenciados apenas pelos Professores da UCP.

Valores	Comportamentos Apropriados	
	Professores	
	AM	UCP
Dedicação	73%	100%
Honestidade	55%	0%
Lealdade	55%	0%
Exemplo	45%	0%
Companheirismo	36%	20%
Disponibilidade	36%	0%
Disciplina	36%	0%
Frontalidade	36%	0%
Auto-confiança	36%	0%
Saber estar	27%	80%
Caráter	27%	40%
Respeito	9%	60%
Pertença	0%	80%
Participação	0%	80%
Cooperação	0%	60%
Assiduidade	0%	60%
Universalismo	0%	40%

Tabela 17

Comparação dos comportamentos apropriados identificados pelos professores da UCP e da AM

Em relação aos alunos de 1º ano, ainda relativamente aos comportamentos apropriados (Tabela 18), nota-se uma maior uniformidade, uma vez que nas duas instituições foram identificados com grande relevância os seguintes valores: companheirismo, exemplo, saber estar, dedicação, honestidade e responsabilidade. Os valores de lealdade e postura

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

pertencem apenas às referências da AM; enquanto que o respeito e o interesse às da UCP.

Valores	Alunos 1º Ano	
	AM	UCP
Companheirismo	72%	54%
Exemplo	48%	62%
Saber estar	41%	92%
Dedicação	41%	62%
Honestidade	38%	0%
Responsabilidade	31%	38%
Lealdade	31%	0%
Postura	31%	0%
Respeito	28%	69%
Caráter	21%	31%
Interesse	0%	62%

Tabela 18

Comparação dos comportamentos apropriados identificados pelos alunos de 1º ano da UCP e da AM

Valores	Alunos 4º Ano	
	AM	UCP
Dedicação	70%	73%
Companheirismo	60%	47%
Humildade	57%	27%
Saber estar	51%	60%
Responsabilidade	49%	60%
Honestidade	47%	7%
Lealdade	42%	0%
Exemplo	40%	33%
Pontualidade	36%	60%
Respeito	34%	67%
Caráter	34%	13%
Disciplina	30%	0%
Sacrifício	30%	0%
Ambição	8%	33%
Cooperação	0%	33%
Organização	0%	33%

Tabela 19

Comparação dos comportamentos apropriados identificados pelos alunos de 4º ano da UCP e da AM

No 4º ano, os alunos identificaram muitos valores em comum, como a dedicação - foi o mais frequentemente identificado, 70% na AM e 73% na UCP - o companheirismo, o saber estar, a responsabilidade e o respeito (Tabela 19). Na AM, identificados mais vezes foram os valores relacionados com os próprios códigos da instituição: a lealdade, o caráter, a disciplina, o sacrifício. Na UCP, os valores mais frequentes foram a pontualidade, a ambição, a cooperação e a organização.

Quanto aos comportamentos inapropriados identificados pelos professores das duas instituições (Tabela 20), a irresponsabilidade e a preguiça são os dois comportamentos inapropriados comuns – 55% dos Professores na AM e 100% dos Professores da UCP no caso da irresponsabilidade; 55% dos Professores na AM e 40% dos Professores da UCP identificaram a preguiça, conforme anexo D. Valores como a desonestidade, a indisciplina e a deslealdade foram apenas identificados como inapropriados pelos Professores da AM; enquanto que o egocentrismo e a indecência foram identificados somente pelos Professores da UCP.

Valores	Comportamentos Inapropriados	
	Professores	
	AM	UCP
Desleixo	64%	20%
Irresponsabilidade	55%	100%
Preguiça	55%	40%
Desonestidade	55%	0%
Deslealdade	55%	0%
Indisciplina	55%	0%
Individualismo	27%	80%
Incompetência	27%	40%
Egoísmo	18%	40%
Desrespeito	9%	80%
Egocentrismo	0%	40%
Indecência	0%	40%

Tabela 20

Comparação dos comportamentos inapropriados identificados pelos professores da UCP e da AM

Os alunos de 1º ano de ambas as instituições consideraram relevantes os seguintes comportamentos inapropriados: desrespeito, preguiça e irresponsabilidade. Valores como a

desonra e a arrogância pertencem apenas à percepção dos alunos da AM, enquanto que o desinteresse é apenas identificado pelos alunos da UCP, como se pode observar na Tabela

21.

Valores	Alunos 1º Ano	
	AM	UCP
Desrespeito	76%	92%
Preguiça	55%	62%
Irresponsabilidade	52%	77%
Desonestidade	41%	23%
Individualismo	38%	54%
Desonra	34%	0%
Arrogância	34%	0%
Egoísmo	31%	46%
Fingimento	31%	31%
Mentira	31%	8%
Imaturidade	28%	54%
Incompetência	14%	31%
Desinteresse	0%	85%

Tabela 21

Comparação dos comportamentos inapropriados identificados pelos alunos de 1º ano da UCP e da AM

Nos alunos de 4º ano a diferença é maior, na AM é identificado como comportamento mais inapropriado o desrespeito, com 75%, enquanto que na UCP é o desinteresse, com 93%. Este último não é identificado na AM, assim como a despreocupação também não é identificada. Na UCP, o valor comportamental inapropriado não identificado pelos alunos de 4º ano é a incompetência, enquanto que na AM, este mesmo valor tem uma percentagem de 49%, conforme observado na Tabela 22.

Valores	Alunos 4º Ano	
	AM	UCP
Desrespeito	75%	67%
Desonestidade	72%	33%
Irresponsabilidade	68%	67%
Fingimento	62%	40%
Deslealdade	58%	7%
Mentira	55%	13%
Incompetência	49%	0%
Egoísmo	45%	33%
Falsidade	42%	20%
Preguiça	40%	67%
Individualismo	21%	67%
Imaturidade	9%	53%
Desinteresse	0%	93%
Despreocupação	0%	33%

Tabela 22

Comparação dos comportamentos inapropriados identificados pelos alunos de 4º ano da UCP e da AM

3.6 Apresentação das entrevistas

Universidade Católica Portuguesa

O professor entrevistado na UCP foi o professor José Manuel Seruya, professor auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas da UCP em Lisboa e Coordenador da Escola de Pós Graduação e Formação Avançada da mesma faculdade.

Começou o seu percurso de formação com a licenciatura em Sociologia no ISCTE, em 1980; tirando mais tarde o doutoramento em Gestão, em 2008, na Université Jean Moulin, em Lyon. Foi professor de sociologia na Escola de Polícia Judiciária e no Instituto de Orientação Profissional. Posteriormente, foi gestor comercial Shell e diretor do IPAM. Continuou a sua carreira de gestor e administrador na Petrogal, Pescanova e Unicer. Só depois, em 2006, é que decidiu dedicar-se à Academia, como professor na UCP. Teve contacto com o exercício da carreira docente há mais de 20 anos. A sua carreira como gestor despertou-lhe o interesse pelo tema da liderança e ajudou-o a aplicar alguns aspetos deste mesmo tema no seu dia-a-dia, modificando a forma como percebe a realidade, como se pode verificar no seguinte excerto da entrevista dada: “Junto a este meu enquadramento docente, uma carreira que foi maioritariamente como gestor, gosto de trazer para o meu olhar sobre as coisas, a perspectiva também de quem trabalhou de facto em organizações empresariais, daí que gosto muito destes temas da liderança, que me ajudam a perceber o que ando a fazer, aquilo que já fiz e o que posso vir a fazer. É um tema de eternidade, a liderança é um olhar para trás mas também um projetar-se para o futuro”.

Acredita que o professor tem um papel significativo na formação pessoal dos seus alunos, pois como professor, tenta sempre criar um impacto neles, através da forma de relacionamento, da mesma forma que os alunos o impactam enquanto professor. Por isso afirma que acredita que: “o tempo que nós gastamos, nós professores, ou seja, o tempo que eu gasto com os meus alunos, normalmente em sala de aula, é um tempo que pela natureza da relação que ali está e pela maneira como eu próprio entendo aquilo que faço, é um tempo que permite, de alguma forma, impactar os alunos. Não digo todos por igual, obviamente, uns sim e outros não, com certeza, mas de facto é que há um impacto em dimensões que não são do conhecimento aplicado e que tem a ver, por exemplo, com a forma como se olha para a vida, a maneira como se pensa a realidade.

Sem ter que ser adaptada àquela matéria específica, àquela cadeira. A forma como nos relacionamos em sala de aula, a forma como me dirijo aos alunos, quando permito que eles falem ou não em sala, a maneira como lido com as distrações dos alunos, a maneira como aceito perguntas ou não, ou seja, as perguntas que fazem e as dúvidas que trazem. Toda a forma de tratamento, todo o interesse que possa demonstrar pelos alunos, interesse efetivo e que eles possam sentir. Acredito que isso possa impactar.” Considera ainda importante: “o professor reconhecer ou melhor, primeiro conhecer um pouco e compreender o conjunto da relação que estabelece com os alunos. Na totalidade, há certamente impactos para o melhor e para o pior, de afinidades que se criam ou não, de pessoas que se sentiram bem tratadas, e que isso foi importante, ou o contrário, de pessoas que não se sentiram bem tratadas, valorizadas ou que a sua opinião não foi respeitada nem ouvida. Tudo isso são ingredientes da relação e do relacionamento que se estabelece numa sala de aula. Eu digo sala de aula porque é sobretudo numa sala de aula, obviamente que também podemos falar de orientações, de apoios a trabalhos, encontros casuais de corredores, dúvidas a tirar... Acredito perfeitamente que possa haver, nesse sentido, impactos”.

Relativamente à memória de professores que o tenham marcado, o Professor Seruya destaca 8 personalidades que o impactaram pela positiva, não descurando aqueles que o marcaram de uma forma mais negativa, mas não citando nomes. O leque de professores que destaca é variado, vai desde professores do 1º ciclo a professores da universidade, chegando a referir professores de formações que frequentou recentemente, bem como o seu orientador do doutoramento.

No âmbito da comunicação não-verbal, Seruya realça a sua importância, como complemento fundamental à comunicação dita verbal. Todos os fatores que constroem a comunicação não-verbal têm peso no processo de comunicar, desde a forma de vestir, aos gestos, à posição corporal. Sobre este processo diz ainda: “Obviamente que o não verbal é decisivo, sobretudo porque nós escutamos com os olhos, o exercício de escuta é com o olhar, você está-me a escutar com o seu olhar”.

Sublinha que também é importante o professor ter consciência do impacto dos seus atos, nos alunos, exemplificando com a sua experiência, a forma como refletia sobre a sua maneira de estar em sala de aula e como treinou comportamentos que captassem a atenção do aluno, mostrando a sua disponibilidade para ouvir e compreender, criando assim uma relação de empatia entre si e os seus alunos. Para clarificar esta ideia, afirma que: “A

comunicação verbal deve ser percebida em conteúdo e forma, mas também numa relação, a comunicação verbal serve uma relação, serve um propósito. A comunicação não verbal, correndo o risco de ser retórico, tudo comunica. Aquilo que eu penso é que tenho que ter a consciência de que a minha presença física numa relação direta com pessoas pode, uma vez mais vamos para o impacto, quer dizer, pode contribuir muito ou pode não contribuir rigorosamente nada para aquilo que se está ali a passar. Ou pode ser neutra num certo sentido, isto é, ser indiferente. O que eu ressalvo aqui é a consciência do meu impacto nos outros não tem a ver apenas com aquilo que eu digo e a maneira como o digo, mas também obviamente com tudo. (...) De uma forma sistemática, de uma forma premeditada, querer construir uma relação que impacta, supõe a tal consciência”.

Como resposta à questão de o professor poder ser visto como um líder, o Professor entrevistado refere que a relação professor-aluno não é neutra, no sentido em que o professor tem, implicitamente, mais conhecimento numa determinada área que o aluno; e está numa situação em que lhe é atribuído um poder, uma autoridade sob o aluno. Acrescenta que “verdadeiramente, o professor está numa circunstância ideal para influenciar, para influenciar o seu modo de pensar, o seu modo de olhar para certas realidades, o seu modo de estudar, o seu método, o modo de conhecer a realidade”. É também uma relação interessada porque interessa ao professor que os seus alunos aprendam e que transformem qualquer coisa em si, como consequência dessa aprendizagem; para além de interessar ao aluno aprender, senão não frequentaria uma instituição como a universidade. Desta forma, o professor assume uma posição de liderança, que pode até ser inconsciente, na perspectiva do Professor Seruya: “E por isso, nesta conjugação de duas pessoas, o professor, de alguma maneira assume... pode não o fazer de uma maneira deliberada ou consciente, mas assume uma posição que é típica de liderança (...)”. Dessa posição de liderança, resulta uma relação de confiança entre o professor e o aluno, em que o aluno confia nos saberes que o professor lhe transmite, como sendo os mais adequados à sua formação e os mais importantes a serem retidos. Seguindo esta linha de pensamento, o Professor Seruya acrescenta um pouco da sua experiência pessoal, quando afirma: “Sei que posso influenciar os alunos, portanto veja bem a responsabilidade que isto me dá. Não é só o poder, é a responsabilidade que isto me dá, mas também tenho essa responsabilidade, a minha capacidade de vos influenciar é tanto maior quanto mais autoridade vocês me reconheçam, ok? Não é quanto mais poder eu tenha, que a Católica me dê. É quanto mais autoridade vocês me reconheçam, me

atribuam. E essa autoridade vem de onde? Vem daquilo que eu disse há bocado, vem de uma relação de confiança construída ao longo de um tempo, em que vocês querem confiar em mim ou não, confiam ou não em mim, muito, pouco... e o confiar em mim é confiar desde logo nas minhas intenções, mesmo logo (...)Portanto aí é a confiança nas minhas intenções, é o confiar também que a ciência que eu estou a partilhar convosco... ciência no sentido dos conhecimentos, a visão da realidade prática, a visão conceptual, etc., que é relevante”.

A posição ocupada pelo professor nesta relação é considerada por Seruya como a ideal para exercer influência, por todas as razões já referidas anteriormente. Acrescenta ainda que “a qualidade de líder que o professor, deliberadamente ou não, conscientemente ou não, assume perante os seus alunos tem a ver sobretudo com duas coisas – uma é a questão da proximidade. Há de facto uma proximidade, que também é física, claro, mas há uma proximidade que promove a relação de liderança. Há uma proximidade entre aquelas duas pessoas, uma que é professor e outra que é aluno. Esta proximidade é de tal maneira tangível, é de tal maneira quase que diria física, no sentido em que é tão olhos nos olhos, é tão táctil que promove, não garante, mas promove uma atitude de liderança, ou seja, o professor conscientemente ou inconscientemente, tem à disposição um conjunto de pessoas ali à frente que pode, e sabe que pode, impactar, que sabe que pode marcar, que sabe que lhes pode acrescentar coisas, sabe que pode mudar alguma coisa na vida delas”.

Por fim, as teorias de liderança que considera mais aplicáveis a um professor que queira estabelecer uma relação de liderança com os seus alunos, são essencialmente três: a relacional, em que o professor define o tipo de relação que gostaria de manter com os seus alunos, assumindo assim uma determinada posição em sala de aula: “ou seja, tentar perceber que tipo de líder eu gostaria de ser e o ponto de partida é eu querer fazer um trabalho sobre isso, sobre mim mesmo. E por isso poder ir buscar as teorizações que falam das tipologias de liderança, ou seja, de estilos, se quiser, de estilos de liderança, porque pode ser muito útil. Mas não é como “ah eu gosto do estilo 2”, ou “não, o estilo 6 é melhor”. Não. É preciso perceber essa dimensão”.

A transformacional, em que o professor consegue transformar os seus alunos, acrescentando algo de novo aos seus conhecimentos e à sua formação, mas também transformando-se a si mesmo, adaptando-se às diferentes situações que a vida escolar lhe

fornece, desde o tipo de alunos, as suas idades, a matéria a lecionar, entre outros. Sobre a liderança transformacional, o Professor Seruya afirma ainda que “(...) é uma teorização relativamente recente, embora aqui entre nós, uma vez que os autores dessas correntes não me ouvem, é uma adaptação de linguagem que descreve a realidade e, no fundo, esse ideal de líder e liderança numa maneira mais moderna. Como se costuma dizer, o líder é suposto transformar qualquer coisa: transformar uma opinião, um conhecimento, uma atitude sua... Ok, a liderança transformacional é de facto uma corrente bastante recente da literatura e do pensamento da gestão e tudo isso... E que convoca esta perspectiva, que é a que me interessa, da chamada plasticidade dos comportamentos, como hoje em dia se chama, ou seja, a capacidade de adaptação. Penso que isto é interessante para os professores porquê? Eu admito que as matérias, por exemplo as matérias que um professor de Métodos e Técnicas de Investigação versus um professor que dá Liderança e Desenvolvimento Pessoal, versus um professor que dá cultura e globalização, entre tantos milhares de outros exemplos. Aquelas matérias, o tipo de conhecimento que ali está suscite ou peça ou crie o contexto para um determinado tipo de liderança e não outro. Nunca fiz nenhum estudo sobre isso, portanto estou a hipotetizar. E por isso, se eu hoje estou a dar a cadeira x e amanhã vou dar a cadeira y, porventura tenho que ter essa plasticidade. O líder transformacional pretende transformar pessoas, circunstâncias... mas adaptando-se, tendo a tal plasticidade. Aqui nesta cadeira preciso de ser mais rigoroso; naquela outra posso ser mais evasivo, mais exemplificativo; ali preciso de ser mais deste tipo. Depois temos a população à nossa frente. Não é depois... depois ou antes. Temos a população à nossa frente. Quem é que nós temos à nossa frente? Temos alunos de licenciatura com 18, 19 anos ou temos alunos com 24 anos, ou com mais, com 40... Eu julgo que essa ideia do líder transformacional, o tal que precisa de ter a plasticidade de ser capaz de concretizar ideias, estratégias se for o caso, mas também concretizar os seus objetivos para aquela cadeira mas com aquela população, porque se fosse com outra... (...) Reconhecer, portanto ter capacidades de inteligência emocional, naturalmente, que lhe permitam ler a realidade humana que está à sua frente e transformar estas pessoas é diferente de transformar aquelas”.

E, por fim, a liderança conceptual que defende a ideia de que todos podemos ser líderes, ou seja, qualquer pessoa está em condições de influenciar outra, pela forma positiva ou pela forma negativa, deixando a sua marca. Seruya dá também a sua opinião pessoal sobre esta teoria: “Uma terceira linha que eu talvez pegasse é a linha conceptual que tem a ver

com esta ideia de que todos podemos ser líderes, no sentido que se estamos em condições, sejam elas quais forem, de poder influenciar outras pessoas, positivamente ou negativamente, se estamos em condições, somos líderes. Somos neste contexto, não quer dizer que somos líderes 24h por dia, naquela circunstância... Eu posso contar, e isso é importante, esta terceira (terceira não em ordem, porque se calhar conjugaria com as outras duas) é uma perspectiva que me permite perceber a liderança inclusive, por exemplo, em crianças. Em determinados contextos, como jogos ou coisas assim, assumem algum destaque, preponderância. Poderá não ser consciente, mas reflectido do ponto de vista da liderança. Mas esta teorização que não reduz a liderança a pessoas com poder efetivo em enquadramentos tipicamente institucionais: forças armadas, empresas, IPSS, universidades, etc. vêm muito a liderança, se quiser, como informal, como acontece por exemplo com os líderes de opinião. Não dizem “eu sou líder...”. Mas fulano tal é um líder de opinião, isto quer dizer que o escuto, não quer dizer que concorde com ele... Portanto, liderança neste sentido, com algum informalismo, está a ver? Que é muito transversal, é muito invasiva, invasiva no bom sentido. Dissemina-se muito. É um olhar que eu acho interessante porque nos propõe contextos em que podem e devem emergir líderes, mesmo que informais, em contextos sociais mais deprimidos, tipo em comunidades. Portanto é uma perspectiva interessante para olhar para aquela realidade e puxar por algumas pessoas”.

Com esta última pergunta deu-se por terminada a entrevista, onde foram trocados vários pontos de vista, que se enquadram com a revisão da literatura feita nos capítulos anteriores.

Academia Militar

Na Academia Militar, o Professor entrevistado foi o Tenente Coronel Dias Rouco, professor regente da cadeira de Ética e Liderança Militar.

É professor universitário há 9 anos, mas desde 1995 que é professor, na área do treino e da formação militar, ou seja, instrutor militar. É oficial do exército há 28 anos e desempenhou diversas funções: instrutor; comandante de pelotão; adjunto de operações; oficial de logística em missões no estrangeiro; selecionador e treinador do exército, na área da orientação.

Afirma que o professor tem responsabilidade na formação do aluno, principalmente a nível comportamental. O grau de influência do professor depende da idade do aluno e do ciclo em que se encontra. Assim, para além de ver o professor como a ponte entre o aluno e a sociedade, pois o professor é o modelo profissional que o aluno tem e tenta alcançar, mesmo que inconscientemente; afirma ainda que: “(...) o professor tem toda a responsabilidade na área da formação do aluno, a nível comportamental, porque ele tem que ser um exemplo e depois, depende da idade do jovem, depende de quem a nós estamos a ministrar ou a dar aulas. Se estamos a falar de um jovem universitário, e penso que é esse o contexto aqui, naturalmente que o professor universitário representa um ideal para o jovem universitário, estudante. Porque nós temos que ver que este jovem universitário tem 21, 22, 23 anos e está a terminar um ciclo de expectativas e necessidades enquanto filho, enquanto aluno e brevemente vai entrar num ciclo profissional, no mundo das organizações. E ele muitas vezes olha para esse ideal do professor universitário. Por outro lado, a nível dos valores, a nível daquilo que é a atitude do professor, o aluno está sempre a beber. Mas isto é transversal, desde que se entra na escola primária, até à saída da universidade, todos os alunos têm um professor ideal e o professor tem que ir ao encontro dessas expectativas, dessas necessidades, a nível do comportamento, da atitude, do exemplo, do valor, ou seja, temos que verificar que o professor representa uma ponte entre o que é a sociedade, o que são os pais, o que é o aluno e o que necessário para essa mesma sociedade”.

Relativamente às memórias de professores que teve, o Tenente Coronel Rouco recorda o professor de matemática do secundário, por ser rigoroso, disciplinado e por representar um conjunto de valores com os quais se identificava. Lembra também o conselho que um

General lhe deu sobre a carreira militar e a presença fundamental de ideais, para que a carreira seja um sucesso.

A comunicação não-verbal é, para Rouco, muito importante por ser a base da comunicação, uma vez que apenas uma pequena parte da comunicação é verbal. É através da comunicação não-verbal que o professor e o militar consegue dar o exemplo aos alunos e aos cadetes, que são também, por sua vez, alunos. A partir do momento em que o professor utiliza a comunicação não-verbal para influenciar, assume a responsabilidade de que está sempre a influenciar, mesmo fora do estabelecimento de ensino. O seu comportamento é constantemente observado e a sua conduta deve ser exemplar, refletindo os valores da instituição a que pertence. Disse ainda: “Nós oficiais e comandantes costumamos dizer que dar o exemplo é durante 24 horas. 24 horas porque nós comunicamos com os nossos subordinados, não apenas quando estamos na presença deles, mas quando estamos a 200 ou 300 metros ou logo que entramos dentro da porta de armas, qualquer subordinado, quando sabe que o seu comandante (porque nós temos um símbolo que é o tocar a entrada do comandante) entrou dentro da unidade, mesmo que não esteja a ver, já está a ser influenciado. Porque ele já tem outra reação. E mesmo durante o fim de semana ou durante as férias, quando eu estou numa praia, temos de ter consciência que os nossos comportamentos devem ser coerentes com o papel de comandante porque nós estamos sempre a ser observados, mesmo fora da nossa unidade. (...) Eu penso que o exemplo e a comunicação não verbal são, para o militar, o ex-libris da comunicação, o exemplo. Porque nós, no campo de batalha, no meio do barulho, no meio dos tiros, o comandante só tem uma forma de comunicar com os seus subordinados que é ir à frente e dar o exemplo. Eu tenho a certeza de que se for à frente e der o exemplo, os subordinados vão comigo. A comunicação não verbal para os militares e para um comandante representa, a nível da comunicação, a competência máxima”.

O professor pode ser visto como um líder, na perspectiva do Tenente Coronel, se o conceito de líder for definido como a pessoa que tem a capacidade de influenciar os outros para que atinjam certos objetivos. Uma vez que o professor influencia os alunos, este pode ser visto como um líder, conforme afirma o Professor Rouco: “É simples, se nós entendermos que o líder é aquela pessoa que tem a capacidade de influenciar as outras pessoas para determinados objetivos, se um professor conseguir influenciar os alunos nas suas atitudes, nos seus comportamentos, no próprio conhecimento, falando agora das

dimensões da competência. Eu não tenho dúvidas de que o professor pode ser um líder, porque ele influencia os alunos e eu sei que enquanto professor influencio os meus alunos, pelo menos dentro do meu espaço de poder e autoridade, dentro da sala de aula eu influencio-os”. Partilha também a sua experiência enquanto professor na AM e professor do Instituto Superior Técnico e a forma como influencia os seus alunos, com o simples ato de dizer bom dia nos corredores.

No que toca às teorias de liderança, como é professor de liderança há 9 anos, está bastante familiarizado com as teorias e pensa que todas se podem adequar à melhoria da *performance* do professor. Dependendo do objetivo de cada professor, há umas que se adequam mais que outras. Se o professor quiser obter resultados extraordinários, terá que optar por uma liderança transformacional, transformando os alunos com incentivos e motivações, levando-os a um esforço máximo. Sobre as teorias diz ainda que: “Todas as teorias concorrem para a performance do professor. Agora depende de qual é o objetivo que o professor quer desenvolver dentro da sua sala de aula ou dentro de um contexto mais vasto, dentro da sua realização. Naturalmente, se eu quiser ser um professor que queira levar os alunos ao sucesso, a ter desempenhos extraordinários, eu tenho que abordar a liderança transformacional. Se eu quiser dizer ao aluno ‘Ok, tu estudas e ao fim tens 10, 11, 12 ou 20’, eu vou pela liderança transacional, ou seja, tu tens um esforço e eu dou-te uma recompensa. Agora, eu penso que a atitude do professor, dentro da sala de aula e, mais importante ainda, fora da sala de aula, de ajuda ao aluno passa por ele ter a capacidade de ter uma liderança transformacional. Ou seja, levar os alunos a um esforço extraordinário, incentivá-los, motivá-los”.

Afirma ainda que nos dias de hoje há ferramentas tecnológicas que auxiliam o professor a motivar e incentivar os alunos, estando mais presente e permitindo um acompanhamento maior, mesmo que fisicamente se encontre distante. Refere também a liderança transacional, que dá ao aluno uma recompensa pelo seu esforço, mas não o leva ao esforço máximo, como foi referido anteriormente. E a liderança autêntica, que admite mencionar pouco, por achar que os verdadeiros líderes já possuem um conjunto de valores que os torna líderes.

Deu-se assim por terminada a entrevista, com esta última questão sobre as teorias de liderança. Alguns dos pontos de vista referidos estão de acordo com a revisão da literatura, no entanto a comparação dos resultados das entrevistas será apresentada no próximo subtema deste capítulo.

3.7 Comparação entre os resultados das entrevistas aos Professores

Neste subcapítulo serão comparados os resultados das duas entrevistas realizadas a um professor (anexo J), de cada uma das instituições em estudo, a Universidade Católica Portuguesa (UCP) e a Academia Militar (AM). Para estabelecer essa comparação, foi realizada uma tabela, onde cada linha corresponde a uma pergunta da entrevista (ver anexo D).

	UCP	AM
1	Tem 20 anos de serviço como docente.	Professor universitário há 9 anos mas dá formação militar desde 1985, ou seja, há 29 anos.
2	Começou como professor de Sociologia, mas foi a desempenhar cargos de gestão que fez a maioria da sua carreira, em grandes empresas como Petrogal, Pescanova e Unicer.	É oficial do exército há 28 anos e como tal desempenhou funções de instrutor, comandante, ajunto de operações, oficial de logística, selecionador e treinador de orientação.
3	Afirma que sim, o professor tem um papel na formação pessoal dos alunos, para além da formação profissional e é por isso que tenta criar impacto nos seus alunos, principalmente através da forma de relacionamento.	Considera que o professor tem uma responsabilidade na formação do aluno, a nível comportamental e que o grau de influência do professor depende tanto da idade do aluno, como do ciclo que frequenta.
4	Uma vez que o professor impacta aqueles que ensina, torna-se automaticamente um exemplo para os alunos.	O professor é um exemplo, na sua maioria profissional, que o aluno tenta atingir, pois faz a ponte entre o aluno e a sociedade.
5	Tem memória de 8 professores que o tenham marcado/impactado de forma positiva, ao longo da sua vida (referiu professores que teve com diferentes idades e em diferentes ciclos/contextos). Fez também referencia a professores que o marcaram pela negativa.	Recorda alguns professores do secundário por lhe transmitirem valores com os quais se identificava. Menciona também um General que lhe deu conselhos que se revelaram muito úteis ao longo da sua carreira.

O Professor num contexto de Liderança – Valores, Liderança e Influência no Ensino Superior Civil e Militar

6	<p>Considera a comunicação não-verbal muito importante, por complementar a comunicação verbal. Tão importante que, a seu ver, merece treino, para que os alunos se sintam cativados pelos seus gestos/comportamentos em sala de aula.</p>	<p>Afirma que a comunicação não-verbal é a base de toda a comunicação e que apenas uma pequena parte é verbal. A comunicação não-verbal influencia bastante e quando o professor tem consciência disso, deve assumir a responsabilidade dessa influência e que a mesma é constante.</p>
7	<p>Uma vez que a relação professor-aluno não é neutra (por o primeiro estar numa posição onde detém poder sobre o segundo), o professor pode demonstrar comportamentos de liderança, dos quais poderá resultar uma relação de confiança entre ambos. A influência é maior, quanto maior for a relação de confiança entre professor e aluno.</p>	<p>Na sua ótica, se o conceito de líder for visto como aquele que consegue influenciar os outros, para que estes atinjam certos objetivos, o professor pode ser visto como líder.</p>
8	<p>Como é professor de cadeiras de liderança, conhece os principais conceitos e respetivas teorias.</p>	<p>Uma vez que é professor de liderança há 9 anos, está bastante familiarizado com as teorias deste tema.</p>
9	<p>Afirma que, no seu ponto de vista, são três as teorias de liderança que considera mais adequadas: a relacional, a transformacional e a conceptual.</p>	<p>Considera que todas as se podem adequar à melhoria da performance do professor, mas salienta dois tipos de liderança, a transformacional e a transacional.</p>

Capítulo 4

Análise e reflexão: o Professor como líder

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Capítulo 4 – Análise e reflexão: o Professor como líder

Uma organização não é apenas constituída por uma estrutura, mas também por interações e atividades, cujas principais componentes são os papéis, as normas e os valores, que devem ser aceites por todos os indivíduos, de forma a auxiliá-los a dar um sentido à sua realidade (auto-conceito) e levá-los à concordância (mobilização). Todas as organizações criam a sua própria cultura, sendo esta determinante para a definição de um padrão de desempenho e satisfação individual e organizacional, configurando-se também como crucial a existência de uma liderança eficaz, que desempenha um papel fundamental no alinhamento dos Recursos Humanos sobre o que é apropriado ou inapropriado fazer em cada circunstância.

O primeiro objetivo deste trabalho propunha identificar os comportamentos de liderança dos professores. Através da revisão da literatura e do trabalho de campo, foram identificados vários comportamentos dos professores das instituições em estudo. Segundo Silva (2010), o líder deve gerir de forma equilibrada o trabalho em equipa e o trabalho individual dos seguidores, de forma a que ambos resultem no cumprimento dos objetivos: “Um líder tem de ser capaz de assegurar o balanço entre a iniciativa individual e a concretização do trabalho em equipa gerindo as expectativas e os contributos de cada um com a dinâmica do coletivo face à necessidade de assegurar uma linha de rumo que conduza à concretização do objetivo” (p.196). O mesmo autor refere a forma como nasce a liderança, no quotidiano: “A liderança resulta da ação do líder em confronto com as circunstâncias, com o tempo em que decorre, com o contexto, com as pessoas envolvidas” (Silva, 2010: p.197).

O segundo visava identificar as dimensões do clima organizacional nos Estabelecimentos de Ensino. Para isso, foi-se perceber a origem de ambos os estabelecimentos e quais as diferenças existentes entre eles, a nível dos valores éticos e morais. Também os autores Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom (2004) demonstram que as práticas de liderança devem ser adequadas ao clima organizacional em questão: “(...) differences in leadership practices required by differences in organizational context” (p.10). Para Silva (2010), a liderança depende da visão do líder e das metas por

ele estabelecidas. No caso da escola, convém envolver a comunidade para que o clima de escola seja melhor, obtendo assim os alunos, resultados mais satisfatórios, o que trará maior projeção à escola:

“Uma liderança marcada pela visão estratégica do líder, por metas claras, por uma mobilização evidente de meios humanos e materiais, monitorização do desenvolvimento das atividades, avaliação e inovação como práticas consistentes, bom clima de escola, relações estreitas com a Comunidade, bons resultados dos alunos e boa imagem da escola, potencia a atratividade desta” (p.199).

O terceiro e último pretendia conhecer as relações entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional de cada instituição. Foram realizadas entrevistas a dois professores, um da Universidade Católica Portuguesa e outro da Academia Militar, ambos familiarizados com as instituições em questão há bastante tempo e conhecedores dos principais conceitos analisados na revisão da literatura (comunicação, liderança e educação). Na óptica de Silva (2010), a liderança e o trabalho do líder determinam a forma como a comunidade vê a escola em questão, isto é, se o trabalho realizado pelo líder for positivo, a escola será vista de uma forma igualmente positiva. Poderá então dizer-se que, para além de influenciar os alunos e o clima organizacional da escola, o líder influencia também a própria comunidade onde a escola se insere.

Como afirmam Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom (2004), os modelos de liderança devem ser adaptados aos contextos onde irão ser aplicados:

“In organizational sectors as different as schools and the military, there is compelling evidence of a common core of practices that any successful leader calls on, as needed. Many of these practices are common to different models of leadership as well” (p.8).

Os resultados da análise das entrevistas e dos questionários realizados, permitem afirmar que os estudos de liderança são uma realidade cada vez mais presente no quotidiano e transversal a várias áreas do saber, incluindo a educação. O papel do professor, enquanto educador e transmissor de conhecimentos coloca-o numa situação considerada por ambos os entrevistados como ideal para que este exerça influência sobre o seu público, os alunos. Cada estabelecimento de ensino tem um determinado contexto e cabe ao professor saber adaptar o seu estilo de liderança a esse contexto. Para ambos os entrevistados, não há simplesmente um estilo melhor que os outros, há sim um estilo que

se adequa mais a um contexto ou situação; apesar de haver estilos de liderança que se enquadrem mais do que outros no papel que o professor detém. Esta linha de pensamento vai de encontro com a afirmação de Vieira (2002):

“O líder deve apreciar cuidadosamente as situações e os subordinados para escolher o estilo a usar. Deve ter em especial atenção o grau de competência, motivação e empenhamento daqueles que lidera na execução de uma determinada tarefa. (...) Quando as missões mudam, ou novas tarefas são atribuídas, o líder deve continuar a ser flexível no estilo de liderança a adotar. Pela avaliação das necessidades de liderança dos subordinados o líder pode determinar qual o estilo mais apropriado. Não há um estilo melhor do que os outros. O estilo que resulta numa determinada situação pode falhar numa outra. O líder tem que ser flexível (...) e tem que desenvolver a sua capacidade de ponderação para poder escolher o estilo que melhor corresponda à situação e às necessidades dos subordinados” (p.95).

Das várias teorias referidas no primeiro capítulo deste estudo, aquelas que se consideram mais próximas do estilo de liderança que um Professor deve ter são a teoria neocarismática, a teoria servil (*servant*) e a teoria autêntica:

- A primeira pois reflete um estilo de liderança mais próximo de grupo, que apela aos sentimentos e emoções, criando empatia com os alunos, levando-os assim a atingir os seus objetivos.

- A teoria servil defende que o líder deve pensar em primeiro lugar nos seus seguidores (aqueles a quem vai servir) antes de pensar em si próprio. Este tipo de líder é genuíno e apaixonado pelo que faz, criando também empatia com os liderados, mas as suas decisões não se baseiam apenas nas emoções, baseiam-se sim na sua capacidade de prever situações, de decidir e de ser assertivo, com uma grande confiança de que determinado caminho é o correto. Acima de tudo, este tipo de líderes têm a capacidade de guiar, através do seu serviço e exemplo. Desta forma, os alunos absorvem a forma como o professor é capaz de determinar o seu rumo, sem hesitar, e tendem a seguir-lhe o exemplo.

- A teoria da liderança autêntica valoriza as experiências e crenças pessoais de cada um, de forma a que estas se tornem autênticas, ou seja, únicas. A autenticidade permite aos professores percepcionar comportamentos, valores, talentos e até conhecimentos dos

seguidores/alunos, em função do contexto onde se encontram. São otimistas e recorrem a esta característica para aumentarem a influência que exercem. Isto implica um grande conhecimento de si próprio e dos alunos que ensina.

É possível estabelecer uma relação entre os resultados obtidos com a investigação realizada e as teorias referidas no quadro teórico. Relativamente à Universidade Católica Portuguesa, os professores identificam como principais valores considerados apropriados a dedicação, o saber estar, o respeito, a pertença e a participação. A maioria dos alunos de 1º ano identificam igualmente alguns destes valores, bem como cerca de 60% dos alunos de 4º ano. Perante estes dados, pode-se concluir que na UCP, os professores exercem alguma influência sobre os seus alunos. Para perceber se essa influência está relacionada com a liderança, foi realizada uma entrevista a um professor desta instituição, o Professor José Manuel Seruya. Este partilha a sua experiência pessoal enquanto professor e refere quais as mais valias que considera existir, consequentes da utilização de práticas de liderança no ensino e na educação. Por isso afirma que: “o professor, de alguma maneira assume... pode não o fazer de uma maneira deliberada ou consciente, mas assume uma posição que é típica de liderança (...)”. Refere ainda três teorias que considera aplicáveis ao ensino – a relacional (ou neocarismática), a transformacional e a conceptual (ou autêntica). Em relação aos comportamentos inapropriados, ainda na UCP, tanto os professores como alunos (do 1º e 4º ano) identificam a irresponsabilidade e o desrespeito, revelando uma vez mais uma coerência existente entre valores dos professores e alunos. Esta coerência pode, de facto, justificar-se pela capacidade de exercer influência sobre os alunos, que os professores desta instituição demonstram.

No que toca à Academia Militar, a situação é semelhante. Nos comportamentos apropriados, tanto os professores como os alunos fizeram o levantamento do valor da dedicação, sendo maior a percentagem de alunos do 4º ano (70%) do que a de alunos do 1º ano (41%). Estes dados demonstram que os alunos de 4º ano, neste contexto específico, estão em maior sintonia com os professores (cuja percentagem é 70%). Este facto pode ser justificado pelo maior grau de influência a que estão sujeitos os alunos de 4º ano, em relação aos de 1º ano, pois já frequentam a instituição há mais tempo e, consequentemente, já estão mais alinhados com os valores demonstrados pelos professores, através dos exemplos que facultam aos seus alunos, e também com os valores da instituição que frequentam. Quanto aos comportamentos inapropriados da AM, a preguiça é o segundo

valor mais identificado pelos professores e, também pelos alunos (1º ano – 55% e 4º ano – 40%). É interessante verificar que há uma maior congruência entre os valores identificados pelos professores e alunos no caso dos valores apropriados, do que no caso dos inapropriados. Através desta constatação, pode-se relacionar os dados obtidos nos inquéritos com as teorias analisadas, mais concretamente com a teoria da liderança autêntica que, como foi visto, tem como base o optimismo e os comportamentos positivos. Os alunos absorvem mais e melhor comportamentos positivos e optimistas do que comportamentos negativos/pessimistas. Os dados, nas duas instituições estudadas, demonstram isso mesmo. Na entrevista que deu, o Professor Tenente Coronel Rouco refere que o professor pode influenciar os alunos e dá o seu exemplo, afirmando que influencia os seus alunos: “Eu não tenho dúvidas de que o professor pode ser um líder, porque ele influencia os alunos e eu sei que enquanto professor influencio os meus alunos, pelo menos dentro do meu espaço de poder e autoridade, dentro da sala de aula eu influencio-os”. Considera de maior importância a teoria transformacional, que leva os alunos a atingir um esforço máximo; e ainda a teoria transacional, associada ao carisma do líder. Esta última pode ser comparada com a teoria neocarismática, uma vez que a neocarismática é uma espécie de renovação da teoria carismática, em que a atitude do líder assenta num apelo emocional. O Professor Rouco, ainda sobre as teorias de liderança, afirma que: “se eu quiser ser um professor que queira levar os alunos ao sucesso, a ter desempenhos extraordinários, eu tenho que abordar a liderança transformacional. Se eu quiser dizer ao aluno ‘Ok, tu estudas e ao fim tens 10, 11, 12 ou 20’, eu vou pela liderança transacional, ou seja, tu tens um esforço e eu dou-te uma recompensa. Agora, eu penso que a atitude do professor, dentro da sala de aula e, mais importante ainda, fora da sala de aula, de ajuda ao aluno passa por ele ter a capacidade de ter uma liderança transformacional. Ou seja, levar os alunos a um esforço extraordinário, incentivá-los, motivá-los”.

Foi Bass (1985) quem teorizou estes dois conceitos de liderança referidos pelo Professor Dias Rouco. Ambos tornaram-se uma referência bastante relevante no estudo da liderança e das organizações. A liderança transacional relaciona-se com a atribuição de recompensas em troca de obediência por parte dos seguidores. A liderança transformacional, é definida em relação aos efeitos que o líder tem sobre os seguidores, como por exemplo, a forma como os inspira e os estimula. Na liderança transformacional, Bass (1985) define quatro componentes essenciais deste tipo de liderança:

- 1 - Idealized influence - o líder adota comportamentos que suscitam emoções nos liderados, como por exemplo a confiança e identificação com os mesmos ideais;
- 2 - Inspirational motivation - o líder comunica através de uma visão apelativa, fomentando o esforço dos seguidores e agindo de forma a ser um modelo para estes, recorrendo a comportamentos optimistas;
- 3 - Intellectual stimulation - o líder estimula os seus seguidores para que estes sejam capazes de tomar decisões, tendo consciência dos problemas que possam existir. Ajuda-os também a reconhecer as suas próprias emoções, crenças e valores, apelando à criatividade.
- 4 - Individualized consideration - o líder está atento às necessidades dos seus liderados, apoiando e encorajando-os a desenvolver o seu potencial. Para isso fornece-lhes *feedback* e delega-lhes responsabilidades.

Desta forma, é visível a existência de uma relação entre as teorias referidas no primeiro capítulo da investigação e o trabalho de campo efetuado nas instituições. Ainda sobre as teorias já apresentadas, a sociedade atual influencia vários aspetos do quotidiano, sendo a educação um deles. Assim, as dimensões do clima escolar devem ser analisadas tendo em conta o fenómeno da globalização que se vive nos dias de hoje. Barzanó (2009) refletiu também sobre este assunto: “(...) existe uma espécie de dupla volta de influências recíprocas entre globalização e conhecimento, em que as noções de cultura e culturas desempenham um papel principal” (p.33).

A citação seguinte retoma a ideia de que a cultura desempenha um importante papel no que toca às relações escolares:

“O estudo das questões relativas à liderança (...) encontra-se profundamente ligado ao conceito de cultura e deveria ser analisado no contexto da globalização. A forma como a direção das escolas é concretizada reflete a relação mais geral entre a educação e a cultura num dado enquadramento institucional e, ao mesmo tempo, é influenciada pela relação entre as normas culturais de uma sociedade, a sua relação com os processos de globalização e o tipo de sistemas institucionais que são implementados” (Barzanó, 2009: p.33).

Depreende-se assim que a cultura deve ser tida em conta pelos agentes escolares, nomeadamente os órgãos de gestão e os professores, adaptando-se à cultura da comunidade onde a escola se insere. A mesma autora acrescenta ainda que “O impacto dos macro-níveis da cultura na vida quotidiana das escolas é notável; contudo, é muitas vezes subestimado e escassamente investigado” (Barzanó, 2009: p.287).

A cultura que envolve a organização escolar vai sem dúvida influenciar a ação dos professores. Para que este processo decorra de uma forma saudável, o professor deve demonstrar a sua plasticidade, ou seja, a sua capacidade de se adaptar a diversas situações, exercendo mudanças quando necessário. Assim, Silva (2010) refere que o professor líder deve possuir algumas qualidades como:

- Ter visão estratégica;
- Agir de acordo com um quadro de valores éticos fundamentais;
- Considerar a escola no seu contexto;
- Definir objetivos bastante claros e ambiciosos;
- Planear com rigor e flexibilidade;
- Supervisionar e monitorizar as atividades escolares;
- Assegurar a existência de recursos e metodologias adequados;
- Apoiar os alunos de uma forma personalizada;
- Promover a formação pessoal;
- Envolver a comunidade;
- Ser inovador;
- Cultivar boas relações interpessoais;
- Apostar no trabalho colaborativo;
- Trabalhar em equipa com os restantes professores.

O mesmo autor, Silva (2010), sobre este assunto das características de liderança que o professor deve ter, acrescenta ainda que:

“um líder escolar tem de ser alguém que evidencie, no todo ou em parte significativa, um conjunto de desempenhos resultantes de características e capacidades próprias que podem ser indicados e agrupados de formas diversas” (p.190).

As funções das escolas estão em constante alteração, sendo que agora se enquadram numa dimensão mais global. São por isso encaradas em função do mundo exterior à escola, estabelecendo-se assim uma relação entre ambos (Barzanó, 2009).

Foi visto que a liderança aplicada à educação pode trazer benefícios para o ensino em geral, não só no contexto de sala de aula, mas também na comunidade. Desta forma, o sistema escolar é melhorado, desenvolvendo-se também, conseqüentemente, a sociedade, verificando-se uma multiplicação dos bons exemplos. Apesar dos aspetos intrínsecos ao desempenho prestado pelo líder, é muito importante clarificar as condições que permitem o exercício da liderança e quais os resultados destes impactos. Os resultados da investigação contribuem para a compreensão destas condições.

Tendo em conta as teorias analisadas e os dados recolhidos pelos inquéritos e entrevistas realizados, pode-se chegar à conclusão de que para conseguir manter uma posição de liderança na sala de aula, o professor pode (deve) ter comportamentos que o revelem como autêntico, servidor, carismático.

Conclusão

Com este estudo tentou-se perceber se o professor exerce algum tipo de influência nos seus alunos e de que forma essa influência reflete comportamentos de liderança, por parte dos professores, num determinado contexto organizacional.

O quadro teórico desta dissertação centrou-se em fazer um levantamento das principais teorias de liderança e influência existentes, começando pelas teorias clássicas e passando depois para teorias mais recentes, ponderando quais seriam aplicáveis ao ensino e à educação. Posteriormente, houve um foco nos três principais conceitos em estudo: comunicação, liderança e educação; relacionando-os através de outros estudos já realizados anteriormente, por vários autores. Por fim, foi realizado um trabalho de campo, com base no quadro teórico e conceptual já referido entre a instituição pública Universidade Católica Portuguesa e a instituição militar Academia Militar. Neste trabalho de campo foram comparados os valores morais e comportamentos considerados apropriados e inapropriados, na ótica de alguns dos professores e alunos das duas instituições, de diferentes anos de escolaridade, através de um inquérito. Com esta abordagem, compreende-se que há uma diferença entre as opiniões dos alunos de 1º ano e os alunos de 4º, sendo que estes últimos estão em maior sintonia com as opiniões apresentadas pelos professores.

Entre as duas instituições há diferenças bastante notórias relativamente aos valores comportamentais identificados quer pelos professores, quer pelos alunos, apesar de haver também algumas semelhanças, nuns determinados valores. Após a realização deste estudo conclui-se que entre as duas instituições há diferenças quanto às percepções nos valores identificados, apesar de haver valores comuns que são os seguintes: irresponsabilidade, preguiça, desrespeito e fingimento. Um dos motivos destas divergências pode prender-se com o facto de a Academia Militar ser uma instituição com características muito específicas, como por exemplo a disciplina e o apelo à honra e lealdade.

Por outro lado, verifica-se que os Professores na AM, identificam um maior número de valores como comportamentos apropriados para o Cadete-Aluno. A quantidade de valores identificados pelos Professores da amostra recolhida na AM pode dever-se à maior dispersão na percepção do que deve ser o cadete/aluno, uma vez que os Professores da AM vêm de diferentes contextos e universidades.

Como foi referido anteriormente, há uma maior relação entre os valores identificados pelos Professores e pelos alunos do 4º ano, apesar da diferença entre os Professores e os alunos do 1º Ano Escolar não ser muito acentuada.

Na Universidade Católica Portuguesa, os alunos valorizam mais o companheirismo que os Professores, mas o respeito é comum nas três variáveis em estudo, dentro desta instituição.

Verifica-se, assim, através dos resultados obtidos, que de alguma forma o comportamento e os valores considerados importantes para os Professores são também identificados pelos alunos.

Conclui-se ainda, que os alunos do 4º Ano Escolar das duas Instituições estão mais alinhados com as percepções dos Professores. Deste modo e como conclusão final, considera-se que o Professor assume o papel de líder na medida em que influencia o comportamento dos alunos. Os resultados obtidos nas duas Instituições são muito semelhantes, apesar de na Academia Militar existir um leque de valores e comportamentos mais valorizados, no entanto considera-se que ambas têm características muito específicas, pelo que seria pertinente alargar o estudo a outras universidades/estabelecimentos de ensino.

No decorrer desta investigação surgiram alguns aspetos que não foram explorados nem aprofundados e que poderiam ser em futuras investigações. Poderia ser contemplado o estudo dos diversos ciclos de ensino, observando as diferenças não só a nível do tipo de instituição (pública ou militar) mas também a nível dos ciclos e idades dos alunos.

No que toca ao presente estudo, fica assim aberto a diferentes interpretações que poderão acrescentar-lhe novos pontos de vista, o que seria sem dúvida uma mais-valia nas áreas da comunicação e liderança.

Referências Bibliográficas

- Academia das Ciências de Lisboa (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, Vol. 2: p.2264. Lisboa: Verbo.
- Andrews, D., Crowther, F., Hann, L. & McMaster, J. (2002). “Teachers as leaders: Re-imagining the profession”, *The Practising Administrator*, Vol. 24: pp.24-27.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). “Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16: pp. 315-338.
- Barth, R. (2006). “Relationships within the schoolhouse”, *Educational Leadership*, March: pp. 9-13.
- Barzanó, G. (2009). *Culturas de Liderança e Lógicas de Responsabilidade – as experiências de Inglaterra, Itália e Portugal*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bavelas, A. & Barrett, M. (1951). “An Experimental approach to Organisational Communication”, *Personnel*, Vol. 27: pp. 386-397.
- Bento, B. & Caseiro, P. (2007). *Liderança: conceitos, definições e teorias de liderança*, Dissertação de mestrado não-publicada: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Boyatzis, R & Goleman, D. (2008). “Social Intelligence and the Biology of Leadership”, *Havard Business Review*, September 2008: pp. 1-8
- Brault, Lionel (1992). *A COM. A Comunicação da empresa para além do Modelo Publicitário* "A coleção da Comunicação". Lisboa: Edições CETOP.

- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and evidence*. <http://dera.ioe.ac.uk/4904/1/download%3Fid%3D17370%26filename%3Dschooll-leadership-concepts-evidence-summary.pdf> (acedido em Outubro 2013).
- Cuban, L. (1988). *The managerial Imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, New York: State University of New York Press.
- Cunha, D. & Costa, J. (2008). “Liderança transformacional nas Escolas Estatais e Privadas. Um olhar centrado nas percepções dos Professores”, *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, Vol. 7: pp. 21-32.
- Doraiswamy, I. (2013). “Servant Leadership in Teaching”, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3: pp. 100-103.
- Duignan, P. & Bezzina, M. (2006). “Building a Capacity for Shared Leadership in Schools – Teachers as Leaders of Educational Change”, *Educational Leadership Conference*. University of Wollongong.
- Elisabeth, C., Demonque, C., Hansen-LØve, L. & Kahn, P. (1999), *Dicionário Prático de Filosofia*, Lisboa: Terramar.
- Fairhurst, G. & Connaughton, S. (2014). “Leadership: A communicative perspective”, *Leadership*, Vol. 10 (1): pp. 7-35.
- Fink, D. & Hargreaves, A. (2004). “The Seven Principles of Sustainable Leadership”, *Educational Leadership*, Vol. 61 (7): pp.8-13.
- George, B. (2009). *Liderança Autêntica – Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. São Paulo: Editora Gente
- Goleman, D. (1998), “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, November-December 1998.

- Goleman, D. (2000). “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, March-April 2000.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência social: o poder das relações humanas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Kotter, J. P. (1990). “What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3): pp.103-111.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*, s/l: The Wallace Foundation.
- Lewin, K. (1973). *Princípios de psicologia topológica*. São Paulo: Cultrix.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (Eds.). (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. (pp.593-596). California: Sage Publications.
- Martin, D. M. (1995). *How to be a Great Communicator: The Complete Guide to Mastering Internal Communication*. London: Pitman Publishing.
- Masetto, M. T. (2003). *Competência Pedagógica do Professor Universitário*, São Paulo: Summus Editorial.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*, London: Macmillan.
- Nóvoa, A. (1992). “Para uma análise das instituições escolares”, *As organizações escolares em análise*, Lisboa: Dom Quixote.
- OECD, (2008) *Relatório da OECD 2008*, www.oecd.org/edu/schoolleadership (acedido

[em Setembro 2013\).](#)

Rodrigues, A. (2011). *O Paradigma Comunicacional histórias e teorias*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Rouco, C., Quinta, P., Mariano, R., (2013). “A Liderança e a Componente Moral no Exército Português”, *Proelium*, Vol. II, nº4: pp.17-40.

Sergiovanni, T. J. (2004) *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*, Porto: Edições ASA.

Silva, J. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas Protagonistas, práticas e impactos*, V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Thoms, J. C. (2008). “Ethical Integrity in Leadership and Organizacional Moral Culture”, *Leadership*, Vol. 4: pp. 419-442.

Universidade Católica Portuguesa (2012). *Missão e Objetivos*.

<http://www.ucp.pt/site/custom/template/ucptplportalpag.asp?sspageID=8&lang=1>

(acedido em Junho 2014)

Valluis, M. A. (2012). “Liderança e Comunicação: Competências Acadêmicas dos Professores de Ensino Superior”, *Revista Don Domênico - Periódico de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico*, Nº5 Março 2012.

http://www.faculdadedondomenico.edu.br/novo/revista_don/anterior.htm

Vieira, B. (2002). *Manual de Liderança Militar*, s/l: Edições Atena, Lda.

Wright, C. (2013). “Authenticity in Teaching and Leadership”, *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 13(2): pp. 36-44.



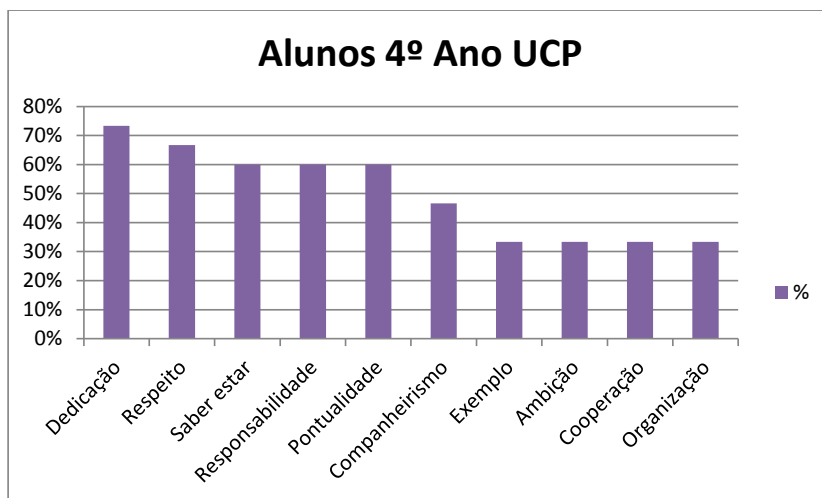
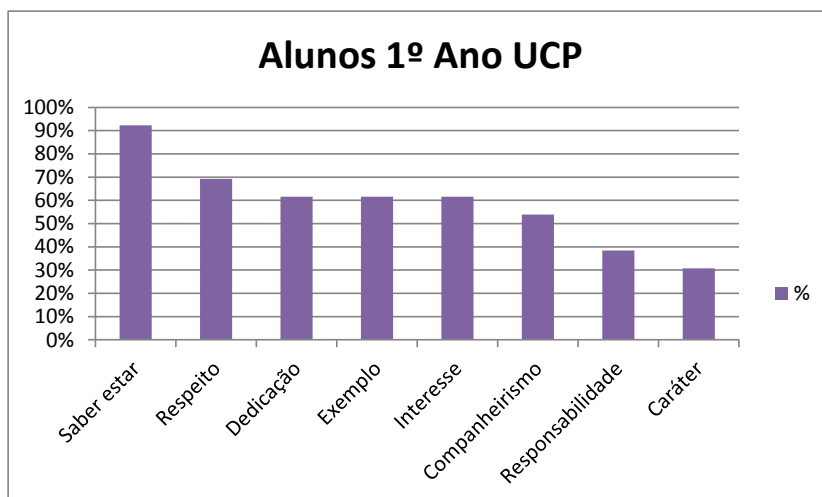
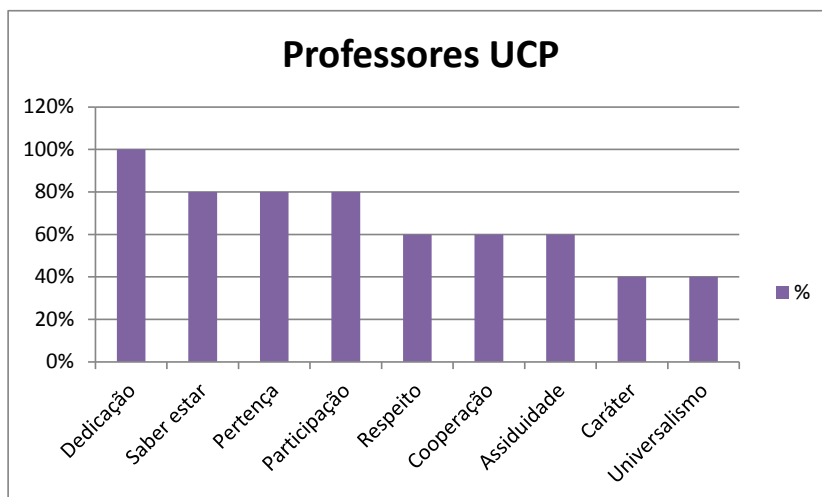
Anexos

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

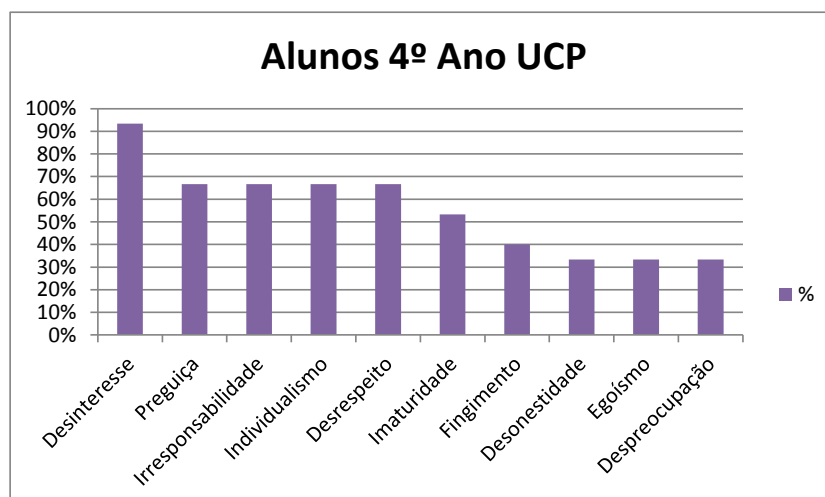
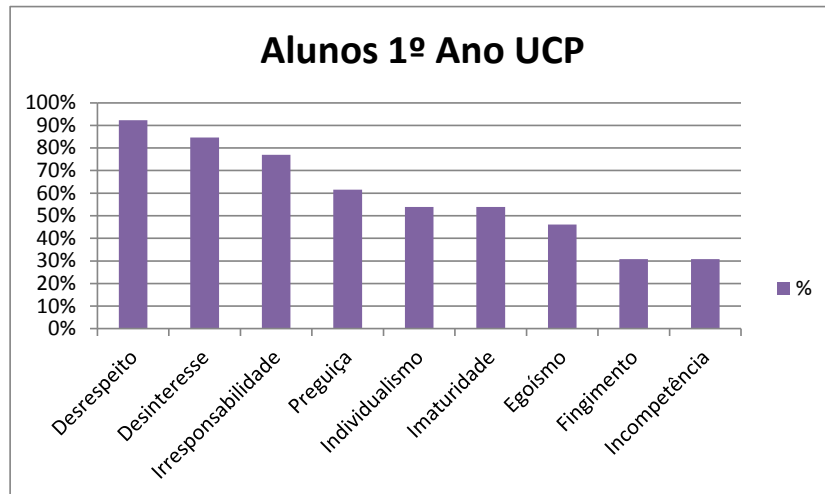
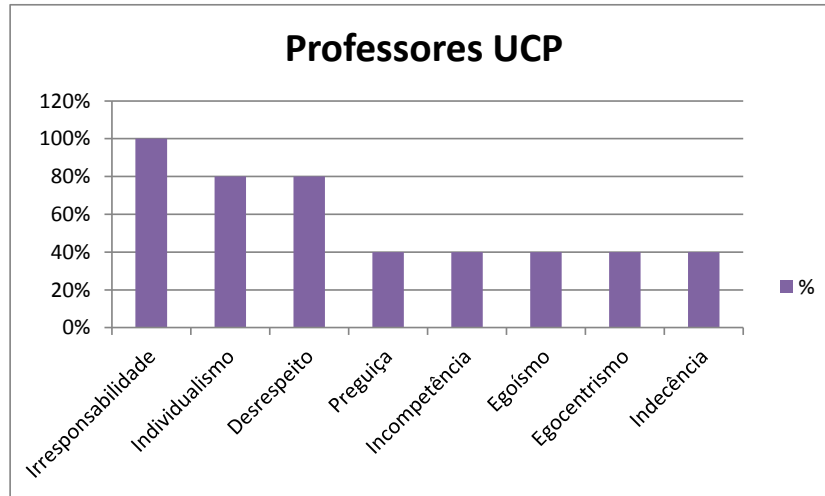
Anexos

Anexo A - Gráficos Importância dada aos Valores na UCP

Comportamentos Apropriados

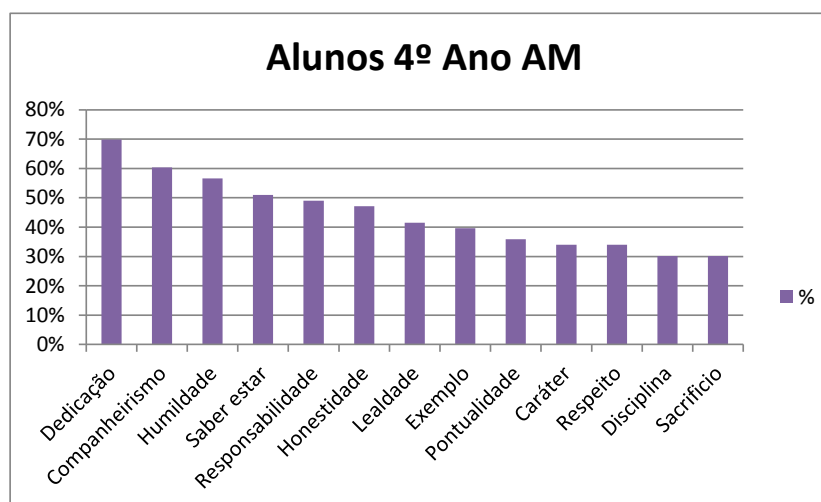
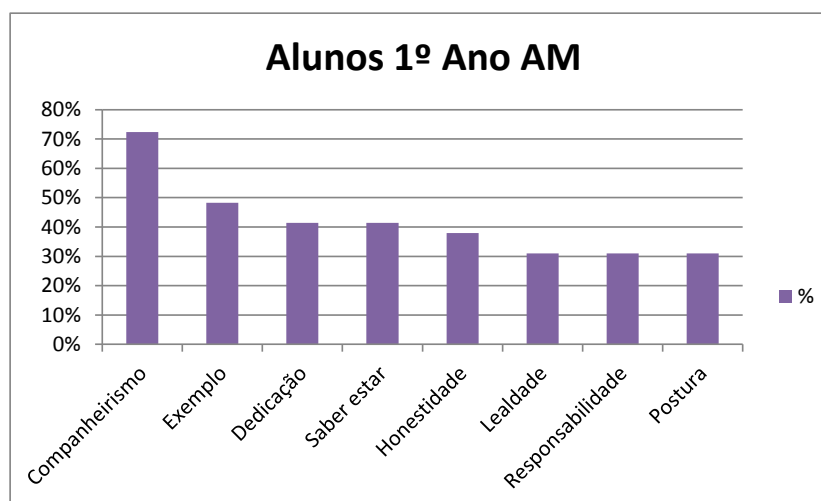
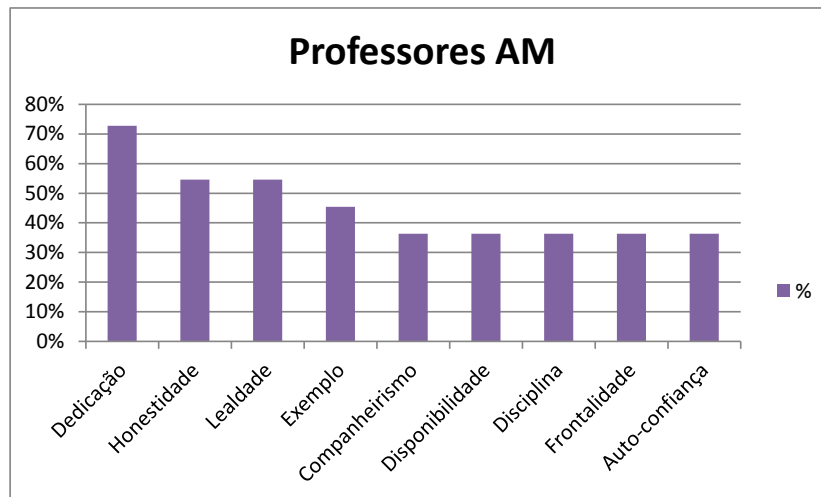


Comportamentos Inapropriados

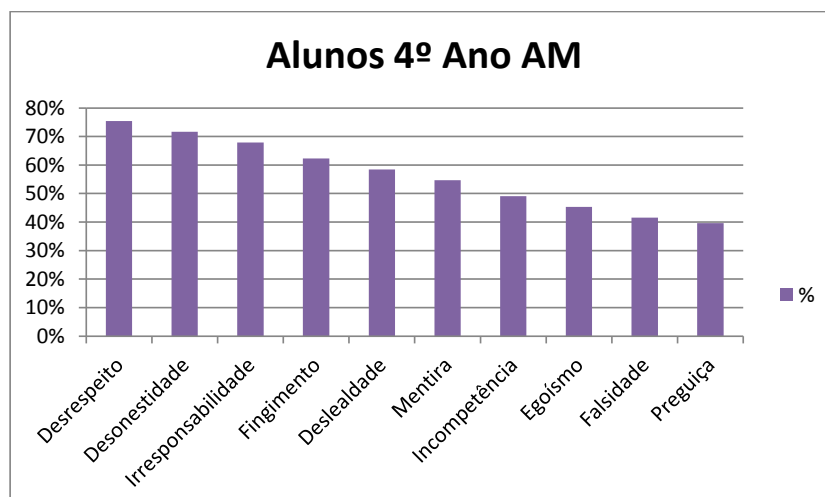
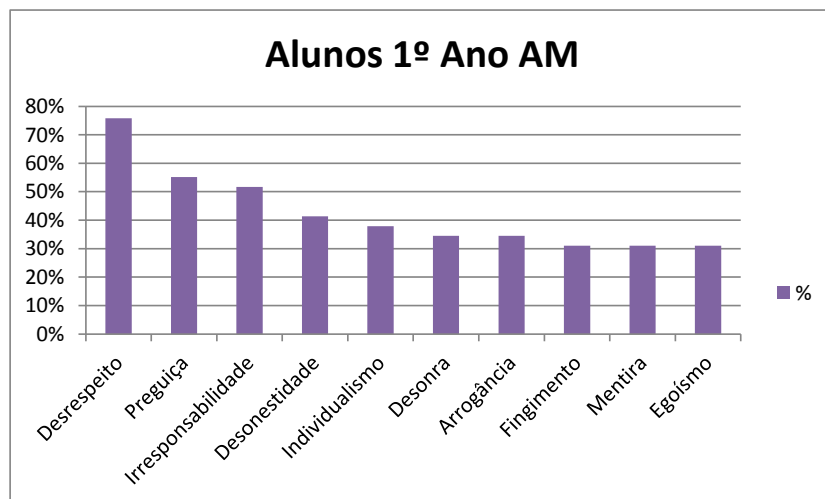
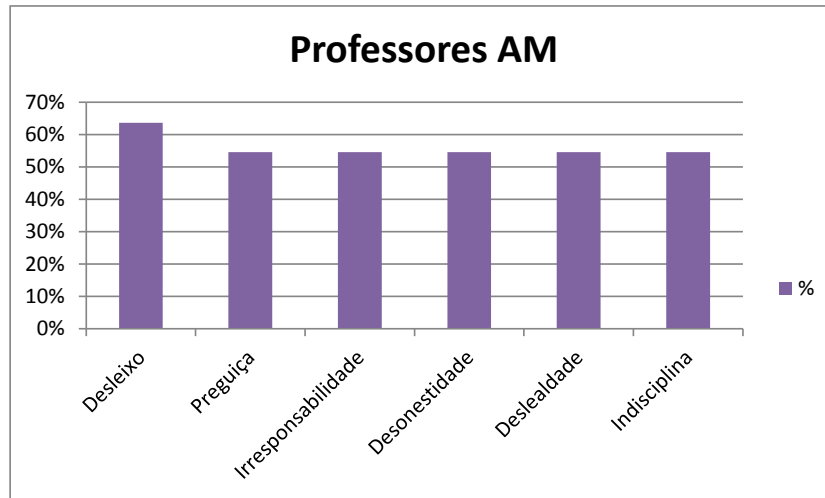


Anexo B - Gráficos Importância dada aos Valores na AM

Comportamentos Apropriados



Comportamentos Inapropriados



Anexo C – Questionário aos Professores e alunos das Instituições

Questionário UCP

Vou colocar-lhe duas questões, no âmbito de um estudo para uma dissertação de Mestrado na área de Comunicação e Liderança.

- Indique, por favor, 7 comportamentos que considere apropriados para um aluno da Universidade Católica Portuguesa:

- Indique agora 7 comportamentos que considere inapropriados para um aluno da Universidade Católica Portuguesa:

Muito obrigado.

Questionário AM

Vou colocar-lhe duas questões, no âmbito de um estudo para uma dissertação de Mestrado na área de Comunicação e Liderança.

- Indique, por favor, 7 comportamentos que considere apropriados para um aluno da Academia Militar:

- Indique agora 7 comportamentos que considere inapropriados para um aluno da Academia Militar:

Muito obrigado.

Anexo D – Questões abordadas na entrevista

1. Quantos anos tem de serviço como professor?
2. Esteve sempre com turma ou desempenhou outras funções ao longo da sua carreira?
3. Considera que o Professor detém algum papel na formação pessoal dos alunos? Qual?
4. Na sua opinião, o Professor pode ser considerado um exemplo para os seus alunos, um modelo a seguir?
5. Tem alguma memória de um Professor seu, que o tenha marcado de certa forma? Como o fez?
6. Considera a comunicação não-verbal (body language) um fator importante no contexto de sala de aula? Em que aspetos?
7. Do seu ponto de vista, o Professor pode ser visto como um líder? Porquê?
8. Está familiarizado com alguma teoria de liderança?
9. Conhece alguma teoria de liderança educacional? Qual?

Anexo E – Transcrição das entrevistas

Entrevista ao Professor da Universidade Católica Portuguesa

E – Entrevistador

P – Professor Universidade Católica Portuguesa

E – Boa tarde, pedia então que se apresentasse, por favor, para esta entrevista, no âmbito da minha dissertação.

P – Sou o José Manuel Seruya, tenho 56, quase 7 e sou professor aqui na Universidade Católica já há vários anos, onde dou disciplinas, penso que você já esteve nalgumas delas. Dou disciplinas na área da gestão e do marketing, sendo que a nível de mestrado dou a “Liderança, Empreendedorismo e Desenvolvimento Pessoal”, dei também a cadeira de “Comunicação e Liderança”, depois entretanto troquei com o Professor Ilharco, precisamente. Ele é que dá essa cadeira agora, eu dou a de “Organização e Mudança”. Junto a este meu enquadramento docente, uma carreira que foi maioritariamente como gestor, gosto de trazer para o meu olhar sobre as coisas, a perspectiva também de quem trabalhou de facto em organizações empresariais, daí que gosto muito destes temas da liderança, que me ajudam a perceber o que ando a fazer, aquilo que já fiz e o que posso vir a fazer. É um tema de eternidade, a liderança é um olhar para trás mas também um projetar-se para o futuro.

E – E é aplicável em várias áreas.

P – Completamente, é um tema muito transversal. Não nasceu como um tema transversal, nasceu como um tema muito localizado, os líderes políticos, líderes militares, as empresas... O território das empresas foi, digamos que invadido, na perspectiva da liderança. Hoje em dia no próprio terceiro sector, a economia social também há uma reflexão sobre os líderes. É um tema que invadiu tudo. É difícil imaginar uma área de atuação mais institucional, menos institucional, mais formal, menos informal, em que o tema da liderança não surja. Como uma perspectiva e uma forma de olhar interessante.

E – Para começar esta entrevista, queria perguntar-lhe há quantos anos é Professor. Referiu que tinha sido gestor, portanto a sua carreira como Professor há quantos anos é que começou?

P – É verdade. Eu tive uma experiência de 2 anos como professor, um bocadinho lá mais para trás, em dois contextos muito diferentes, um em que era numa escola chamada Escola de Polícia Judiciária, dei aulas de sociologia, há 30 anos, a inspetores da polícia judiciária. Foi uma experiência interessante que tive. Paralela com essa, tive outra experiência num instituto que já não existe neste momento, chamava-se Instituto de Orientação Profissional, onde dei algumas cadeiras da área da sociologia, que era a minha formação inicial, da minha licenciatura. Tirei doutoramento em gestão, portanto uma área um bocadinho diferente. Esta foi digamos que a minha primeira experiência enquanto docente. Mais tarde, tive e tenho muita experiência como formador, nessa relação que é também educativa, num certo sentido. E verdadeiramente como professor aqui na UCP sou-o há 20 anos, embora há 20 anos comecei com uma cadeira de licenciatura, que na altura se chamava “Comunicação na Empresa”, hoje em dia chama-se “Comunicação Organizacional” e continuo a ter essa cadeira, mais ninguém a deu. Tenho uma colega que reparte as turmas comigo, mas mais nenhum outro professor a deu. Entretanto tenho mais cadeiras do que isso, mas comecei essa experiência ainda era gestor, vinha cá dar essa cadeira, das 8h às 10h da manhã. Coitados daqueles alunos, às vezes tinham furo até à hora do almoço e depois só tinham aulas à tarde, mas eu só podia vir àquela hora, na altura era assim, era gestor, trabalhava nas empresas e não podia ter outro horário. Digamos que tenho acumulado digamos que alguns milhares de horas como professor, nestes anos todos. Hoje em dia mais, porque sou Professor Auxiliar e tenho 9/10h por semana, portanto centenas ou milhares de alunos que já me passaram pelas mãos. Já tenho um currículo relativamente importante como professor, apenas a nível do ensino superior. Nunca foi professor de ensino médio, secundário ou básico.

E – Sim, também é o que me interessa para o estudo em causa. Ia perguntar-lhe que outras funções desempenhou ao longo da carreira, mas também já me foi respondendo.

P – Basicamente, fui gestor comercial durante 4 anos na Shell e depois tive a carreira de gestão geral, se quiser chamar-lhe assim, durante 15, 16, 17 anos, em que comecei por digerir o IPAM, Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa, era diretor do Instituto, na altura não havia o adjetivo geral a seguir ao nome diretor. E depois fiz a minha carreira como gestor em três empresas, que era a Petrogal, na Pescanova e na Unicer, em que fui assumindo funções de diretor geral e depois de administrador e só mais tarde é que decidi não vou dizer acabar que é muito dramático, mas digamos afastar-me

da vida empresarial como gestor e dedicar-me mais à Academia, em 2006/2007 vim e fiquei muito mais ligado à UCP, primeiro como Coordenador da Escola de Pós Graduação e Formação Avançada da FCH e depois é o trajeto normal do Professor. Também fiz o Doutoramento em Gestão, não cá, em Lyon, na Universidade de Lyon em França. Tentei conjugar, digamos assim, e ainda hoje em dia mantenho um pé na atividade empresarial através de consultoria e formação às empresas. Deixei de ser gestor, no sentido prático e hoje em dia sou muito mais, digamos que académico, nesse sentido.

E – E na sua opinião pessoal, considera que o Professor tem algum papel na formação pessoal dos alunos, e qual é que poderia ser?

P – Imenso. Eu diria que esse papel na formação pessoal, quando diz pessoal refere-se a...

E – Não só na formação Académica...

P – Não só na formação de conhecimentos, de matérias, de conteúdos, mas numa formação pessoal, para além.

E – Exatamente, a nível do carácter, dos valores...

P – Repare, eu pessoalmente, estou convencido disso. Não fiz nenhum estudo que permita dizer, ou não li, propriamente, estudos por isso não lhe vou falar com bases absolutas.

E – Mas tendo em conta a sua experiência...

P – Da minha experiência, dou um testemunho pessoal sobre isso. Eu acredito que o tempo que nós gastamos, nós professores, ou seja, o tempo que eu gasto com os meus alunos, normalmente em sala de aula, é um tempo que pela natureza da relação que ali está e pela maneira como eu próprio entendo aquilo que faço, é um tempo que permite, de alguma forma, impactar os alunos. Não digo todos por igual, obviamente, uns sim e outros não, com certeza, mas de facto é que há um impacto em dimensões que não são do conhecimento aplicado e que tem a ver, por exemplo, com a forma como se olha para a vida, a maneira como se pensa a realidade. Sem ter que ser adaptada àquela matéria específica, àquela cadeira. A forma como nos relacionamos em sala de aula, a forma como me dirijo aos alunos, quando permito que eles falem ou não em sala, a maneira como lido com as distrações dos alunos, a maneira como aceito perguntas ou não, ou seja, as perguntas que fazem e as dúvidas que trazem. Toda a forma de tratamento, todo o interesse que possa demonstrar pelos alunos, interesse efetivo e que eles possam sentir. Acredito que isso possa impactar. Quando digo isto não é que tenha a certeza que impacta e que impacta

bem, não estou a dizer isso, mas não tenho dúvidas, porque senão eu diria assim “Olhe, é um bocadinho indiferente, estar eu em sala de aula ou estar a fazer um curso à distância, esta mesma cadeira, estar a fazê-la à distância, em que vou entregando, digamos assim, conteúdos aos alunos, num regime de e-learning. Eu acredito que esse impacto existe e vou mais longe, acho que esse impacto é desejável. Porque aquilo que se cruza, de facto, na sala de aula, são humanidades, são pessoas que se encontram e se cruzam naquele contexto e por isso querer pensar que não há qualquer resultante desse facto e também no próprio professor, como é evidente.

E – Sim, sim, é recíproco.

P – Completamente, portanto, acreditar que não há e que não se passa nada, que o que se passa ali é uma mera transmissão de conhecimentos, é um pouco limitador. Acho que é importante o professor reconhecer ou melhor, primeiro conhecer um pouco e compreender o conjunto da relação que estabelece com os alunos. Na totalidade, há certamente impactos para o melhor e para o pior, de afinidades que se criam ou não, de pessoas que se sentiram bem tratadas, e que isso foi importante, ou o contrário, de pessoas que não se sentiram bem tratadas, valorizadas ou que a sua opinião não foi respeitada nem ouvida. Tudo isso são ingredientes da relação e do relacionamento que se estabelece numa sala de aula. Eu digo sala de aula porque é sobretudo numa sala de aula, obviamente que também podemos falar de orientações, de apoios a trabalhos, encontros casuais de corredores, dúvidas a tirar... Acredito perfeitamente que possa haver, nesse sentido, impactos.

E – Tem alguma memória de um professor seu? Não digo só na universidade, mas às vezes os professores acabam por nos marcar mais quando somos mais novos e mais influenciáveis. Um professor que o tenha de facto marcado ou eventualmente inspirado a que fosse professor, um dia.

P – Disso não tenho dúvidas. Ou melhor, se quiser hoje tenho muitas certezas sobre isso. Nunca pensei muito sobre isso até ao momento em que tive que dar aulas e por razões até aqui de formação da disciplina de Liderança e Desenvolvimento Pessoal aqui na Católica e tive que fazer um trabalho consistente e demorado, relativamente ao que tinha impactado a minha vida, as centenas e milhares de pessoas que me impactaram. E quando penso concretamente nisso posso recuar à escola primária e falar da figura da diretora da escola, que já morreu, o que não é surpreendente, como imagina. Uma figura de uma pessoa que não era particularmente simpática, por exemplo, não era uma pessoa afável,

nem com um sorriso encantador, mas uma pessoa com uma atenção enorme, recordo. Uma pessoa muitíssimo atenta a cada aluno. Mas ela era digamos a patriarca dos restantes professores e educadores. Já no liceu recordo, por exemplo, a professora de Francês e sou capaz de os dizer a todos pelos nomes, mas o dizer pelos nomes não quer dizer que me tenham impactado, mas gratas recordações daí que têm a ver sobretudo com formas de ser premiado, ser reconhecido. Coisas simples e que para nós importantíssimas na altura, quando aprendia a ler e a escrever tínhamos, por exemplo, x ditados seguidos com 0 erros e a professora levava-nos a ser reconhecidos. Isto foi no 3º ano, a Professora chamava-se Adalcina e recordo-me dela por me ter levado pela mão à diretora para ser reconhecido, dizendo “ O Zé Manel fez.. Aconteceu isto...” Não tenho dúvidas, mas não sou capaz de fazer uma psicanálise sobre isto. Mas tenho essa memória. A nível do liceu, nos 7 anos que lá passei, inúmeros professores que me marcaram, vou apenas citar dois ou três. Um de uma disciplina que eu detestava e que tive imensas dificuldades em passar, e é importante dizer isso, que é Ciências Físico-químicas, tinha um professor que era o Rómulo de Carvalho, que como poeta usava o nome de António Gião. Foi meu professor e foi uma pessoa que me encantava pela forma que, para mim que era mau aluno àquela disciplina, mau no sentido de com má performance, não propriamente mal comportado, com muito baixa performance nessa cadeira, ao longo de anos. Este é o exemplo de um professor que me impactou imenso pela maneira absolutamente genial de como ele conseguia traduzir por palavras simples aquilo que eram coisas para mim transcendentais. E em relação às quais eu tinha alguma aversão, não gostava particularmente das matérias. Ele era aquilo que hoje em dia se diria um pedagogo extraordinário. Mas tinha uma paz enorme, fazia-se impor sem nunca levantar a voz, nunca o ouvi berrar, nunca o ouvi gritar com um aluno. Tinha essas características, a forma de dizer a Física era uma coisa incrível, um homem extraordinário e um conhecidíssimo autor, não só como poeta.

Tive também um outro professor que foi reitor do liceu, Professor Jaime Leote, já morreu também, e que foi um homem que me marcou porque me deu a mão, uma vez mais numa disciplina na qual também tinha aversão, sempre tive aversão a números, e portanto era muito burrinho com os números. Ele não me fez gostar de matemática, mas apaziguou-me no sentido de tentar ajudar-me a perceber que podia tirar dali alguma coisa, para além de ter que passar na cadeira, naturalmente. Eu lá ia conseguindo ter uns 11 e uns 10, por exceção um 12, mas novamente era muito fraco nessas matérias. Ele marcou-me pela maneira que ele tinha, o olhar, a paciência que me fazia sentir compreendido na minha

aversão, ele nunca quis contestar a minha aversão pela matemática. E isto é uma coisa que ainda hoje guardo dele, um legado em mim, uma coisa fantástica. Uma pessoa que não quis convencer-me de nada, quis ajudar-me a levar aquilo da maneira certa, no fundo, diria eu com a linguagem de hoje, a lidar com aquela adversidade e pô-la no sítio certo, não a tirar da frente mas a lidar com ela. Continuando mais para diante, a nível de universidade, um dos Professores que de facto de impactou mais foi o professor Manuel Braga da Cruz, reitor desta Universidade até há bem pouco tempo, foi meu professor em 1977, no ISCTE, na licenciatura de sociologia. A impressão que deixou foi tanta que do que cultivou em mim nasceu uma amizade que perdura. Dele recordo duas ou três frases que me marcaram na altura, e numa altura muito difícil, em que o país vivia uma agressividade enorme a nível do político e social, muita ressaca do 25 de Abril. Recordo-me perfeitamente dele ter uma honestidade intelectual imensa, quer dizer sem perder as convicções que tinha, mas sempre com uma capacidade de oralidade excelente, uma capacidade de se fazer exprimir, o que ainda hoje é um traço dele e pelos menos há 37 anos já era assim. Não é o falar bem com palavras muito caras, mas o fazer-se entender, a importância de construir uma frase, um discurso, ou uma palestra, construí-lo com palavras, com encadeamento, com noção do que está a ser dito, da maneira como está a ser dito, melhor dizendo, a forma. Contou muito a honestidade intelectual, num tempo que era tão fraturante e que era tão fácil as pessoas se extremarem. Outros professores houve que me marcaram e outros pela negativa, podia citar nomes, mas não digo por uma questão de delicadeza, mas professores que foram aquilo que eu não gostaria, que se um dia viesse a ser professor. Podia começar a citá-los desde a primária, passando pelo liceu até à universidade. Não vou citar os nomes, lembro-me que me marcaram pela negativa porque foram pessoas que me fizeram “sofrer” (e aqui o sofrer com aspas, não exagerando), mas que me incomodaram muito, por exemplo pela forma de relacionamento que não eu não gostava e isso seria mais que uma vez um tratamento ríspido, pouco cuidado, digamos assim. Porventura não seria só em relação a mim, mas não considerarei essas coisas como se fosse só comigo, não tinha nem tenho o síndrome do Calimero, isso nunca achei. Pessoas que tinham um trato difícil ou pessoas que eu achei que cientificamente ou tecnicamente não tinham qualidade de professores, tanto quanto um aluno pode julgar essas coisas, tanto quanto um aluno pode fazer um juízo sobre isso correto. Posso citar uma série de pessoas que me impactaram negativamente e não tenho qualquer amargura relativamente a isso. Nunca senti que

algum professor me prejudicou em termos de notas, às vezes podia estar à espera de mais e tive menos, mas não me senti prejudicado. São coisas diferentes, uma coisa é a expectativa não ter sido cumprida: “Pensei que ia ter 17, tive 15”, não tenho este tipo de memória, de me sentir injustiçado com uma nota ou coisas assim.

Já agora citava mais dois casos, são outras referencias, um professor que tive – José Luíz Lucas Tomás, espanhol – tive num contexto de um programa Pós-Graduado na AESE, chamado Programa de Direção de Empresas, que me deu uma cadeira chamada “Política da Empresa”, em 1990. São memórias que hoje estão muito presentes e vivas, a importância que aquele homem teve. Ele fez-me perceber uma coisa. Na altura estava no principio da minha carreira de gestão e ele teve um olhar sobre isto e disse assim: “Tu não te esqueças, uma dia que vás gerir uma empresa ou uma organização qualquer, não tem que ser uma empresa, vais ter que tomar decisões sobre os aspetos financeiros, sobre questões comerciais... mas também vais ter que gerir pessoas e uma das coisas que tu tens que decidir é (e agora vou citar, cit.) qual é o modo de convivência profissional que tu achas que deve existir dentro da tua empresa.” E eu fiquei a olhar para ele como quem diz não estou a perceber o que é que me está a dizer. O que é isso de modo de convivência profissional? Ou seja, o que ele me disse foi “- Tu tens que ter uma ideia de como é que gostarias que as pessoas se relacionassem dentro da tua empresa. Tu não tens que dizer às pessoas que têm que se amar muito, dar muitos abraços ou beijos... não é isso. Mas tu gostarias que as pessoas tivessem uma qualidade de relacionamento determinada dentro daquilo que é o teu perímetro de organização. Sim ou não?

- Sim..

-Então tens que ajudar para que isso aconteça.

E isto naquela altura foi uma coisa que me marcou. Hoje, 24 anos depois, tenho isto presente como uma coisa absolutamente crítica, isto foi mais um alerta. Tentei dar aqui exemplos de professores que marcaram de diferentes maneiras. Aqui era uma maneira completamente diferente de olhar para a realidade e para mim foi uma maneira completamente rasgativa, no fundo estava a confrontar-me com uma dimensão, se quiser, completamente ética da atividade do gestor que é “Quando eu olho para as pessoas, o que é que vejo?” E isto responde-se com coisas concretas, não se responde com uma tirada filosófica. E ele ajudou-me realmente nisso. Já agora, vou dar dois exemplos recentes. Um foi o professor que carregou, como eu gosto de dizer, a cruz do meu doutoramento. Professor francês, professor Philippe, que foi empurrado nitidamente para me orientar na

minha tese, ele não me escolheu como doutorando, foi o diretor dele, que era o responsável na altura pelos doutoramentos em gestão na Universidade de Lyon, professor Martine, a quem eu fui apresentar a primeira ideia para me doutorar, o primeiro ante-projeto, em Dezembro de 2004. Lembro-me de quando ele me recebeu lá em Lyon, olhou para aquilo e disse “Este seu projeto é impossível. Não me disse que estava mal formulado ou que eu devia ler mais antes, olhou para aquela ideia frágil e a certa altura, depois de me dizer que era impossível o que eu queria demonstrar. Disse ainda: “Contudo, tem aqui qualquer coisa interessante e eu aceito-o para o Doutoramento”. Sabia que eu ia só com a licenciatura, aceitou-me sem mestrado para fazer o doutoramento, acreditou em mim, não me conhecia de lado nenhum. Isto não foi em 2min de conversa, conversámos bastante, mas quer dizer, foi numa conversa que ele toma esta decisão. Depois fala com o Philippe e diz “Olha, tens aqui um senhor que veio de Lisboa e vem para doutoramento. O Philippe foi um exemplo para mim de paciência, de várias qualidades intelectuais e exemplos de como o professor pode impactar. No caso dele ressalvo esta paciência atenciosa, quase que caridosa em relação a mim, porque eu era um tipo difícil de domar. Lia toneladas de coisas, e ele a certa altura começou a dizer que já ia na décima tese de doutoramento, com a quantidade de coisas que lia. Uma paciência enorme, mesmo num momento ou noutra em que ele não acreditou que eu fosse capaz de levar até ao fim, foi capaz de verbalizar isso à minha frente, mas dizendo assim “diz-me tu se és capaz de levar o doutoramento até ao fim ou não”, naquela fase mais difícil, de dúvida sobre o tema, cansado de ler coisas.

O outro exemplo foi um professor, há coisa de 3 semanas, aqui na Católica, que tive durante um dia apenas, que eu não o conhecia como professor sequer, o Professor Alexandre Castro Caldas, e que me deu a mim e a muitos outros, uma formação sobre “O cérebro para todas as idades”. Mais uma vez é um professor e eu destaco uma pessoa que se cruza comigo pela primeira vez e que procurou perceber a certa altura, não à frente de toda a gente, mas nos intervalos, o que é que me tinha levado a fazer este curso. Era um curso pequenino, equivalente a um dia, eram três fins de tarde, portanto um dia. O que é que me tinha interessado? Uma curiosidade de um homem, professor, com 70 anos grosso modo, que continua a ter esta curiosidade de perceber o que é que leva os seus alunos a estarem ali. Obviamente que não era um curso obrigatório. Marcou-me por isso, por uma pessoa manter uma curiosidade genuína e um interesse em alguém, não importa a idade nem a circunstância. Uma pessoa que tem a sua vida e faz as coisas que faz, com o qual

não tinha convivência nem uma relação, apesar dele saber que eu era professor na Católica, não estava completamente às cegas. Podia estar aqui até às 10h da noite a contar-lhe histórias sobre professores meus. Conteí-lhe as histórias mais bonitas, mas também tenho histórias feias, mas que são uma minoria, tenho que ser justo. Mas que me marcaram, de facto.

E – Sim, o marcar não implica que seja propriamente pela positiva.

P – Claro, claro.

E – Relativamente à comunicação não verbal (body-language), considera que é um fator importante no contexto de sala de aula, e em que aspectos é que pode ser?

P – É fundamental, uma parte por aquilo que eu disse à bocado sobre o Professor Manuel Braga da Cruz, em termos da comunicação verbal, uma pessoa ter muito bem consciência em termos de conteúdo e de forma. Não é só conteúdo aquilo que está a dizer, as palavras que pode utilizar, a consciência se o discurso que eu estou a fazer é hermético ou não, ou se é um discurso, que embora falte coisas, digamos que muito elaboramos, mas consigo dizer-las, como o meu professor de Física, consegue dizê-las de uma maneira tal, contando as coisas de uma certa forma que permite que as pessoas cheguem lá. A comunicação verbal, nesse sentido, é muito importante a noção do conteúdo e é indispensável; e da forma, ou seja, ter por exemplo a noção de que à minha frente tenho pessoas com um determinado nível de atenção e um determinado nível de memória, não é? Que podem estar mais cansadas, menos cansadas, mais interessadas naquilo que eu estou a dizer ou no tema em si. A comunicação verbal deve ser percebida em conteúdo e forma, mas também numa relação, a comunicação verbal serve uma relação, serve um propósito. A comunicação não verbal, correndo o risco de ser retórico, tudo comunica. Aquilo que eu penso é que tenho que ter a consciência de que a minha presença física numa relação direta com pessoas pode, uma vez mais vamos para o impacto, quer dizer, pode contribuir muito ou pode não contribuir rigorosamente nada para aquilo que se está ali a passar. Ou pode ser neutra num certo sentido, isto é, ser indiferente. O que eu ressalvo aqui é a consciência do meu impacto nos outros não tem a ver apenas com aquilo que eu digo e a maneira como o digo, mas também obviamente com tudo. Vou caricaturar, vou dizer de uma maneira brincalhona, se eu tiver em tronco na sala de aula... percebe o que eu quero dizer? A comunicação verbal não é indiferente àquilo que é o não verbal. Por exemplo, a minha forma de vestir, ou se estou sentado atrás da secretária a falar para os alunos ou se estou de pé à frente deles, e se estou de pé, se fixo uma pessoa ou se circulo os olhos... Aqui corro o

risco de parecer um pouco retórico ou teorizador, mas de facto o ponto fundamental é este e deriva de uma das suas primeiras questões sobre o impacto, se tem ou não impacto: é o ter consciência de como eu me apresento. Não é irrelevante se estou à frente dos alunos com estes óculos (óculos de sol). Estes ou outros, não interessa. Ou se tenho um relógio mais vistoso ou menos vistoso, moderno ou mais antigo. É ter consciência destas coisas. Não é para que tire o relógio, ou que ponha. Da mesma razão que uma rapariga ou uma mulher, a maneira como se apresenta, percebe? Mas o homem igual, depende também das idades e tudo isso. Obviamente que o não verbal é decisivo, sobretudo porque nós escutamos com os olhos, o exercício de escuta é com o olhar, você está-me a escutar com o seu olhar. Se você disser “estou calada e estou a ouvi-lo (com a cara virada para a janela)”, está-me a dizer tudo, que não está a ouvir nada. Até por isso eu tenho que ter a consciência de que quando estou em sala, com alunos, que o meu corpo comunica, que pode ser importante – não quer dizer garantidamente, mas que pode ser – eu aproximar-me dos alunos, chegar-me um bocadinho à frente ou fazer questão de inclinar um pouco a cabeça, como quem diz “estou a querer ouvi-lo”. Para isso é preciso trabalhar a nossa postura de comunicação, isto não é intuitivo. E quando eu estou a dizer isto que estou a dizer, é porque preciso de ter consciência disso. Há gestos, se calhar, e há posturas que já me são quase inconscientes, no sentido de tanto as ter treinado, de tanto as ter exercitado de uma forma consciente, ou razoavelmente consciente ao longo de anos ou de centenas de horas, que há muita coisa que me sai “natural”, no sentido mais natural da expressão. Está a ver a ideia? Na prática, se eu quero progredir nessa dimensão das coisas e se quero, de alguma maneira melhorar a minha performance, como comunicador dentro da sala de aula, o ponto de partida, inevitavelmente, é uma consciência tão completa e tão exaustiva quanto possível de tudo aquilo que estou a dizer, maneira como estou a dizer. É evidente que posso ter powerpoints e há tudo um resto, o tom da voz... a minha postura – se estou de frente, de lado, etc. Mas supõe esse princípio de consciência. Não há outra possibilidade. Não é não há outra possibilidade, quer dizer, uma pessoa pode impactar centenas de pessoas sem ter consciência disso e a maneira como está com elas é aquilo que as pessoas querem dessa pessoa. Agora, de uma forma sistemática, de uma forma premeditada, querer construir uma relação que impacta, supõe a tal consciência. Já não pode ser deixado ao “Ah e tal eu sou assim, eu sou como sou”.

E – Ok. Acha que o professor pode ser visto como um líder?

P – Eu próprio?

E – Não, não, a figura do professor.

P – Vamos lá ver, eu acho que há aqui duas ou três coisas que são fundamentais. Se calhar não as vou dizer da forma que eu diria numa sala de aula, se tivesse pensado para dizer. Estou a reagir agora um bocadinho a quente. Primeiro ponto – é uma relação que não é neutra, a relação do professor com o aluno não é neutra. O que é que isso quer dizer? É uma relação interessada, entre duas pessoas. Uma que quer aprender qualquer coisa e que quer aprender qualquer coisa de uma certa maneira, ou melhor, gostaria de aprender essa qualquer coisa... se calhar nem sabe que qualquer coisa possa ser, mas também se soubesse tudo o que queria aprender, se calhar não precisava de se inscrever para estudar. Mas é uma relação interessada, eu venho para aqui porque quero aprender liderança, porque quero aprender marcas, ou o que for.

E – E desigual também, de certa forma.

P – É, porque eu, aluno, terei muito mais a receber nesta relação. Há um desigual, há impar, não há aqui um par meu, há um impar, não é? Que, à partida, sabe muito mais do que eu, portanto eu vou aprender é com ele. Há uma relação interessada, que não é com a instituição. É, ou se quiser, começa por ser com a instituição, mas passa depois para aquela relação interessada com o professor. É uma relação interessada que começa por ser com a Católica, ou seja, interessa-me estar na Católica, porque é uma Universidade xpto ou etc. Num segundo momento, tenho o Professor Seruya à minha frente, ou o Professor Ilharco, ou seja quem for. Transfiro, por assim dizer, este interesse, esta relação interessada, para esta pessoa, porque é aquela que eu tenho ali à minha frente. Por outro lado, tenho ali uma outra situação, que do lado do professor é também uma relação interessada. Ou seja, é interessada não apenas porque lhe pagam para isso, claro que pagam para isso. Mas é interessada porquê? Porque interessa ao professor que você aprenda. E neste processo de aprendizagem, ensino/aprendizagem, eu quero promover em si uma transformação qualquer, uma alteração qualquer, nos seus saberes, porventura nalgumas competências, quem sabe nalguns valores, quem sabe em crenças, coisas que acreditava e que afinal já não é bem assim, e o contrário, coisas em que a gente não acreditava e depois passou a acreditar. E por isso, nesta conjugação de duas pessoas, o professor, de alguma maneira assume... pode não o fazer de uma maneira deliberada ou consciente, mas assume uma posição que é típica de liderança, ou seja, eu consigo relacionar-me e quero e preciso nesta coisa, nesta relação em que estou, preciso de criar qualquer coisa nova em si, preciso de a

mudar. Aqui o mudar...enfim, fiz-me entender? Mudar, quer dizer, quando chega à minha cadeira e quando sai da minha cadeira, a Catarina tem que ser uma pessoa diferente, ok, não é a pessoa, mas tem que ter conhecimentos diferentes, uma visão diferente, etc. Uma pessoa diferente nesse sentido. Portanto, é uma relação interessada, é uma relação, em teoria, empenhada e é uma relação em que eu tenho, de facto, alguma preponderância sobre si. Preponderância no sentido de tudo leva a crer que eu sei mais desta matéria, destes conteúdos, desta perspectiva, dos autores que andam aqui neste território... Eu à partida sei mais disto do que a Catarina, isto não é mérito meu e demérito seu, é a circunstância. A uma certa altura, a Catarina não estava ali como aluna e eu não estava ali como professor. Portanto há, de facto, essa desigualdade que só por si não cria atrito nem nada, mas em que eu acabo por ter que assumir a condução daquela relação. E nesse sentido aproximo-me, digamos, daquilo que um líder é suposto fazer nesse contexto. Por outro lado é, e tem o sentido da palavra relação, liderança traduz uma qualquer relação, ou se quiser, traduz (não é uma qualquer) relação entre quaisquer duas pessoas, pelo menos duas pessoas. Não quer dizer que essas duas pessoas... quer dizer, se estiver a falar da relação com a minha mulher, não quer dizer que eu seja o líder, mas supõe uma relação entre pelo menos duas pessoas. E isso está garantido numa relação professor aluno, há pelo menos um professor e pelo menos um aluno. Mas parecendo óbvio, esta relação é específica, é o professor e é o aluno. E um líder existe nos seus liderados, isto é, um líder não existe em si próprio, nem existe sem liderados. Agora, se as pessoas querem ser lideradas por aquele professor, isso é outra questão. Naquele contexto, ele é o professor porque é, digamos, imposto aos alunos. Os alunos não dizem “ai, eu escolho aquele professor”, não escolhem. Vocês inscrevem-se na cadeira tal e têm aquele professor. Portanto, os alunos raramente, a não ser numa ou outra opcional em que podem eventualmente fazer uma escolha premeditada – “Ah se é aquele professor a dar, vou inscrever-me naquela cadeira, se é com aquele professor”, mas raramente o aluno tem esta possibilidade de escolha. A qualidade de líder que o professor, deliberadamente ou não, conscientemente ou não, assume perante os seus alunos tem a ver sobretudo com duas coisas – uma é a questão da proximidade. Há de facto uma proximidade, que também é física, claro, mas há uma proximidade que promove a relação de liderança. Há uma proximidade entre aquelas duas pessoas, uma que é professor e outra que é aluno. Esta proximidade é de tal maneira tangível, é de tal maneira quase que diria física, no

sentido em que é tão olhos nos olhos, é tão tátil que promove, não garante, mas promove uma atitude de liderança, ou seja, o professor conscientemente ou inconscientemente, tem à disposição um conjunto de pessoas ali à frente que pode, e sabe que pode, impactar, que sabe que pode marcar, que sabe que lhes pode acrescentar coisas, sabe que pode mudar alguma coisa na vida delas. Pode depender depois das cadeiras e tudo isso. Eu tenho tido essa experiência, sinto muito essa experiência. Portanto esta proximidade traz de facto uma responsabilidade, penso que é muito isso, quer dizer, liderar não é um comando. Na minha perspectiva, liderar não é uma imposição de uma ideia. Eu partilho uma crença consigo, eu acredito que há $a+b=c$, não imponho. Ou só lhe imponho se um dia lhe fizer uma pergunta num exame se lhe perguntar assim “ $a+b=c$ ou $a+b=d$?” Se você me responder que $a+b=d$ eu digo que está errado. Tem essa circunstância, mas quando eu digo proximidade, tem a ver com a natureza da liderança, que é muito próxima. Não quer dizer que não possa haver liderança à distância, mas a proximidade cria a tal redução da distância emocional, como diria o meu querido amigo, olhe outro professor, outro que foi meu professor, o Professor Raúl Dinis, naquele contexto daquele programa de direção de empresas, que me marcou muito nesta leitura do relacionamento interpessoal de proximidade, a questão da confiança, a importância que tem você confiar naquilo que eu estou a dizer. Uma coisa é você ler livros, outra coisa é ter um professor à sua frente. Pode gostar mais ou menos, pode achar que é mais competente ou menos competente, mas confia naquilo que o professor lhe está a dizer, confia nas ideias que lhe está a transmitir, nos exemplos, sei lá, nos autores.

A segunda coisa, que está ligada a esta e que tem como ponte a questão da responsabilidade, é a questão da capacidade de influenciar. Verdadeiramente, o professor está numa circunstância ideal para influenciar, para influenciar o seu modo de pensar, o seu modo de olhar para certas realidades, o seu modo de estudar, o seu método, o modo de conhecer a realidade. O professor está numa circunstância que lhe é transmitida pela instituição, é da natureza da própria relação, quer dizer, não é por escolha do professor. Num primeiro momento não é por escolha do professor, o professor estabelece o programa, objetivos para esse programa, métodos de avaliação, etc. Portanto, acho que estas duas questões, para além das aquelas outras que já tinha referido, estas duas em particular são aquelas que me fazem acreditar, e se quiser, vou mais longe, viver esta circunstância e esta responsabilidade de dizer, eu, nestas circunstâncias, quando estou convosco, quando eu digo que me assumo como líder não quer dizer que vocês olhem para mim e digam “Eh pah, o Professor Seruya é um líder”. Não tem nada a ver com isso, mas é não descartar a

responsabilidade completa da relação que eu tenho convosco. E aí podemos voltar atrás ao impacto pessoal, que não é só os conhecimentos que transmite, é tudo. É, se quiser, quando eu estou consigo, quando o professor está com os alunos, é a totalidade da sua humanidade que está posta, espera-se que ao serviço dos alunos, mas pelo menos em relação com os alunos. A totalidade daquilo que é, a totalidade. Não é só porque é um expert em liderança, mas também porque tem de saber estabelecer os vínculos emocionais que façam o aluno querer acreditar naquilo que o professor está a dizer. No processo educativo de adulto, é a minha convicção, mas não é minha só, quando eu digo minha é porque também é minha, crença absoluta que, é fundamental, que o aluno confie no professor. E essa confiança pode nascer, num primeiro momento porque você... voltamos outra vez ao reconhecimento institucional, você está na Católica porque tem expectativas com a instituição, que os professores não sejam uns anormais e uns incompetentes desgraçados. Quando entra em qualquer cadeira nova, digamos assim, a expectativa não tem que ser muito alta, mas quer dizer, é uma expectativa pelo menos suficientemente alta para pensar, não me vou pôr à frente de um anormal. Isto numa expressão muito tosca, a partir do momento em que o professor entrou na aula, todo aquele exercício, se for num mestrado, ao longo daquelas 8 sessões de 3h, se for numa licenciatura, ao logo daquelas 14 sessões, enfim... o que for, ou 28 sessões de 1h30, enfim, vai-se exercitando essa relação de confiança, para o melhor e para o pior, mas é garantidamente... ou seja, seja por razões do estilo do professor, ou muitas variáveis possíveis, porque você até se desinteressou da matéria, achar que a matéria ia mais abordar um tipo de questões e então também caiu um bocado a expectativa e o interesse em relação à cadeira, não quer dizer que o professor seja mau. Então, essa relação é uma relação de confiança, para o melhor e para o pior. Para muita confiança ou para baixa confiança, e isso é importante porque leva-me ao tema da autoridade. O professor está investido, pela natureza do seu posto, de poder para decidir o que faz com a cadeira, com o programa, com a avaliação; e portanto esse poder reflete-se e é um ponto de partida para a relação que estabelece com o aluno. Ok, é real, tem o poder de lhe dar a nota, tem o poder de chumbar, tem o poder de lhe dar 20... tem o poder de decidir que a avaliação é feita desta maneira ou daquela. O professor tem um poder real e efetivo. A sua liderança, eu diria que tem que se julgar a partir daí, quer dizer, esse poder é-lhe conferido pela instituição, pela natureza da sua profissão...

E – Sim, até os próprios alunos o deixam ter esse poder.

P – Claro, não é uma coisa que se diga “Ah eu não quero ter esse poder”, porque se não quer, então quem é que vai avaliar a Catarina? É o professor que tem que avaliar, também tem poder para avaliar, decidir se dá 10 ou 20. O que eu faço com esse poder essa é que é a escolha do líder. “O que é que eu faço com esse poder? Como é que eu uso esse poder?” Esse poder foi-me dado, o que é que eu faço com ele? É aí que entra a minha humildade, é aí que entra o meu sentido de liderança, aí é que entra a luz, maior ou menor, ou a escuridão, pode entrar uma luz sobre que líder é que eu quero ser para os meus alunos, que contributo é que eu quero dar, de que maneira é que eu quero influenciar, de que maneira é que eu me sinto responsável pela aprendizagem deles. Isso já não é dado pelo poder. É pela minha escolha pessoal, mais consciente, ou menos. Está a ver a ideia? Em síntese, acho que é um exercício importante para qualquer professor, é-o para mim, certamente, e por ser para mim não quer dizer que seja para todos, mas acho que pode ser um exercício muito interessante para cada professor, interpretar a sua missão, o seu ofício, à luz das categorias de análise que estão na área da liderança. Pode ser muito interessante, acho que pode acrescentar valor. É como digo, tenho essa experiência em mim, não quer dizer que seja uma boa experiência, mas tenho essa experiência em mim, a tudo. Sei que posso influenciar os alunos, portanto veja bem a responsabilidade que isto me dá. Não é só o poder, é a responsabilidade que isto me dá, mas também tenho essa responsabilidade, a minha capacidade de vos influenciar é tanto maior quanto mais autoridade vocês me reconheçam, ok? Não é quanto mais poder eu tenha, que a Católica me dê. É quanto mais autoridade vocês me reconheçam, me atribuam. E essa autoridade vem de onde? Vem daquilo que eu disse há bocado, vem de uma relação de confiança construída ao longo de um tempo, em que vocês querem confiar em mim ou não, confiam ou não em mim, muito, pouco... e o confiar em mim é confiar desde logo nas minhas intenções, mesmo logo. Não é confiar porque se é professor da Católica é bom de certeza. Esse é o patamar de entrada, se a Católica me põe aqui à frente é porque me reconhece, mas a partir daqui começa uma relação nova, que dura um semestre ou mais, depende, um conjunto de aulas. Está a ver a ideia? Portanto aí é a confiança nas minhas intenções, é o confiar também que a ciência que eu estou a partilhar convosco... ciência no sentido dos conhecimentos, a visão da realidade prática, a visão conceptual, etc., que é relevante. Vocês podem não ter conhecimento de outras. Nenhum professor consegue esgotar à vossa frente todo o conhecimento que existe daquelas matérias, portanto quando vos proporcionam um conjunto de conhecimentos, é sempre um conhecimento limitado, certo? Se é um

conhecimento limitado, o aluno tem que confiar que o professor lhes transmite o mais importante. O aluno tem que confiar, tem que fazer esse exercício de confiança. Porque não conhece, porventura, não conhece as outras dimensões do conhecimento, que o professor não partilha porque para já não tem tempo útil. Segundo porque é impossível, a dimensão do conhecimento naquela matéria é de tal ordem que nem o professor a tem com ele, ponto um. Ponto dois, mesmo que tivesse, como é que naquele conjunto de aulas ou período letivo, como é que o professor conseguia passar esse conhecimento todo?

E – A própria escolha do conhecimento a transmitir é também um ato de liderança.

P – Sem dúvida que sim, sem dúvida. Ou melhor, pode ser interpretado dessa maneira e eu vejo vantagens nessa interpretação, quer dizer, agora, há professores excepcionais que não fizeram essa interpretação. Aqueles que eu próprio já tive e portanto não preciso de ir buscar outros, se calhar nunca pensaram no seu ministério, no seu ofício, desse ponto de vista. E não passaram a ser maus professores ou menos bons professores por causa disso. Não considero que é tipo, se você tiver a perspectiva da liderança do professor é tiro e queda para ser ótimo e do melhor. Quer dizer, não necessariamente. Agora, que pode introduzir, ao nível do autoconhecimento, ao nível da consciência da responsabilidade que tem, daquilo que lhe dá gozo construir na relação que tem com os alunos, etc, etc, etc, isso acredito que pode trazer uma luz interessantíssima e porventura potenciadora de um bem-estar muito maior. Mas também uma responsabilidade muitíssimo maior, acho eu.

E – E relativamente às teorias de liderança que domina, que certamente são muitas, quais é que considera que se podem aplicar mais neste caso, do Professor como líder? Ou seja, se tivesse que escolher uma teoria de liderança, ou duas ou três para definir a relação entre o professor e aluno, que tipo de líder poderá eventualmente o professor ser? Ou se depende muito do próprio professor e da sua humanidade?

P – Eu, acho que, na sequência do que se tem vindo a dizer, a escolha de o professor adotar uma perspectiva de liderança... Uma coisa é a gente poder olhar para o professor e poder dizer assim “Eu acho que o professor é um líder”, ok tudo bem, depois posso justificar, utilizando teorias a,b,c,etc. Outra coisa é, do ponto de vista do protagonismo do professor, ele ou ela aceitar que vale a pena preceder-se desse ponto de vista, porque isso tem implicações, não é neutro. Dizer “Ah é giro... Giríssimo!” Não sei se é giro, pessoalmente acho que dá um trabalhão. Então, esse acho que é o ponto de vista mais importante, a pessoa começar por perceber qual é a forma como gosta de estabelecer a

relação com os alunos, qual é o gozo que tira da transmissão conhecimentos, da partilha, se quiser, de conhecimentos... de que formas é que está a avaliar e a medir de alguma maneira a aprendizagem das pessoas, como é que gosta de construir a inter-relação e a interação com os alunos em contexto de sala de aula, como é que se envolve com os alunos no ponto de vista de algum acompanhamento de trabalhos, ou enfim, de orientação, etc. Para mim interessa-me esse ponto de partida, que é um ponto de partida da liberdade de cada um, da liberdade com que eu decido olhar-me dessa maneira. Depois ver como é que posso evoluir, melhorar e evoluir a partir dessa perspectiva. Nesse sentido, não vejo por exemplo... Agora estou aqui a tentar fazer uma fotografia muito rápida das teorizações que conheço, há-de haver outras que não conheço... não é há-de haver, é há, ponto. Há. Olhando aqui para aquilo que é o meu conhecimento, eu diria que valeria apenas pensar em dois tipos de corrente, digamos assim, sem prejuízo de outras. Uma que olha para o líder do ponto de vista, agora falham-me as designações, mas quer dizer... se é um líder democrático, se é um líder... é como se fosse um bocadinho pela perspectiva da personalidade. Não gosto muito é da expressão. Mas, ou seja, tem mais a ver com a tipologia de atitudes/comportamentos que a pessoa gosta de estabelecer. Eu gosto de estabelecer a relação desta maneira: sou uma pessoa mais distante, mais próxima... está a ver a ideia?

E – Relacional, será?

P – Sim, sim, por aí. Ou seja, tentar perceber que tipo de líder eu gostaria de ser e o ponto de partida é eu querer fazer um trabalho sobre isso, sobre mim mesmo. E por isso poder ir buscar as teorizações que falam das tipologias de liderança, ou seja, de estilos, se quiser, de estilos de liderança, porque pode ser muito útil. Mas não é como “ah eu gosto do estilo 2”, ou “não, o estilo 6 é melhor”. Não. É preciso perceber essa dimensão. Escolheria outro, não em alternativa, mas talvez como um complemento... complementos, escolheria mais duas perspectivas, agora que estou a pensar nisso. Uma a do líder transformacional, que é uma teorização relativamente recente, embora aqui entre nós, uma vez que os autores dessas correntes não me ouvem, é uma adaptação de linguagem que descreve a realidade e, no fundo, esse ideal de líder e liderança numa maneira mais moderna. Como se costuma dizer, o líder é suposto transformar qualquer coisa: transformar uma opinião, um conhecimento, uma atitude sua.... Ok, a liderança transformacional é de facto uma corrente bastante recente da literatura e do pensamento da gestão e tudo isso... E que convoca esta perspectiva, que é a que me interessa, da chamada plasticidade dos comportamentos, como

hoje em dia se chama, ou seja, a capacidade de adaptação. Penso que isto é interessante para os professores porquê? Eu admito que as matérias, por exemplo as matérias que um professor de Métodos e Técnicas de Investigação versus um professor que dá Liderança e Desenvolvimento Pessoal, versus um professor que dá cultura e globalização, entre tantos milhares de outros exemplos. Aquelas matérias, o tipo de conhecimento que ali está suscite ou peça ou crie o contexto para um determinado tipo de liderança e não outro. Nunca fiz nenhum estudo sobre isso, portanto estou a hipotetizar. E por isso, se eu hoje estou a dar a cadeira x e amanhã vou dar a cadeira y, porventura tenho que ter essa plasticidade. O líder transformacional pretende transformar pessoas, circunstâncias... mas adaptando-se, tendo a tal plasticidade. Aqui nesta cadeira preciso de ser mais rigoroso; naquela outra posso ser mais evasivo, mais exemplificativo; ali preciso de ser mais deste tipo. Depois temos a população à nossa frente. Não é depois... depois ou antes. Temos a população à nossa frente. Quem é que nós temos à nossa frente? Temos alunos de licenciatura com 18, 19 anos ou temos alunos com 24 anos, ou com mais, com 40... Eu julgo que essa ideia do líder transformacional, o tal que precisa de ter a plasticidade de ser capaz de concretizar ideias, estratégias se for o caso, mas também concretizar os seus objetivos para aquela cadeira mas com aquela população, porque se fosse com outra...

E – Pois, tem que se adaptar ao contexto que também tem à frente, não é?

P – Exatamente. Reconhecer, portanto ter capacidades de inteligência emocional, naturalmente, que lhe permitam ler a realidade humana que está à sua frente e transformar estas pessoas é diferente de transformar aquelas. A cadeira até pode ter a mesma designação, embora esteja a existir em cursos diferentes. Está a ver? É claro que ensinar matemática a miúdos do 9º ou 10º ano é diferente de ensinar a miúdos do 3º ano. Até com matérias que pudessem ser semelhantes, é o nível de maturidade, o nível de expectativas, é o interesse, o desinteresse, o que for.

Uma terceira linha que eu talvez pegasse é a linha conceptual que tem a ver com esta ideia de que todos podemos ser líderes, no sentido que se estamos em condições, sejam elas quais forem, de poder influenciar outras pessoas, positivamente ou negativamente, se estamos em condições, somos líderes. Somos neste contexto, não quer dizer que somos líderes 24h por dia, naquela circunstância... Eu posso contar, e isso é importante, esta terceira (terceira não em ordem, porque se calhar conjugaria com as outras duas) é uma

perspectiva que me permite perceber a liderança inclusive, por exemplo, em crianças. Em

determinados contextos, como jogos ou coisas assim, assumem algum destaque, preponderância. Poderá não ser consciente, mas reflectido do ponto de vista da liderança. Mas esta teorização que não reduz a liderança a pessoas com poder efetivo em enquadramentos tipicamente institucionais: forças armadas, empresas, IPSS, universidades, etc. vêm muito a liderança, se quiser, como informal, como acontece por exemplo com os líderes de opinião. Não dizem “eu sou líder...”. Mas fulano tal é um líder de opinião, isto quer dizer que o escuto, não quer dizer que concorde com ele... Portanto, liderança neste sentido, com algum informalismo, está a ver? Que é muito transversal, é muito invasiva, invasiva no bom sentido. Dissemina-se muito. É um olhar que eu acho interessante porque nos propõe contextos em que podem e devem emergir líderes, mesmo que informais, em contextos sociais mais deprimidos, tipo em comunidades. Portanto é uma perspectiva interessante para olhar para aquela realidade e puxar por algumas pessoas. Quer dizer compreender práticas de liderança nesses contextos.

Mais alguma coisa?

E – Não, era isto.

P – Também já não é pouco, já não é pouco...

E – Agradeço a sua partilha de experiências e de opiniões e foi bastante útil.

P – Espero que sim, tenha sido útil para alguma coisa, não sei para onde, mas...

E – É sempre bom, é diferente falar com um professor que está desse lado e partilhar a sua experiencia e que ainda por cima está dentro dos conceitos de liderança, é o ideal, digamos.

P – Não é líquido, como lhe dizia que haja... Pode haver, eu não sei se na área das ciências pedagógicas, ciências da educação... mas não é uma perspectiva que eu tenha ouvido ou lido muito, esta de considerar professores como líderes. Se calhar há, mas eu não conheço.

E – A ideia surgiu como uma troca de experiências, o primeiro contacto que eu tive com a liderança foi aqui no mestrado, nas aulas, na introdução aos estudos de liderança, consigo e com os restantes professores do mestrado. E depois foi uma espécie de brainstorm meu que pensei na tal questão de os líderes surgirem no dia-a-dia, naturalmente, sem ser uma coisa pensada... e eu por ter a experiência de ter dado aulas, pais professores e também me saber orientar no meio questioneei-me “será que o professor não poderá ser visto como um

líder?” depois de me questionar a mim própria, decidi investigar sobre o assunto e olhe, nasceu a ideia da dissertação.

P – Parece-me muito bem, sim senhor. Catarina, boa sorte.

E – Obrigada. Muito obrigada, Professor.

Entrevista ao Professor da Academia Militar

E – Entrevistador

P – Professor Academia Militar

E – Bom dia, peço-lhe que comece por se apresentar...

P – Tenente Coronel de Infantaria Dias Rouco, professor regente da cadeira de Ética e Liderança da Academia Militar.

E – Vou-lhe fazer umas pequenas perguntas para a entrevista da minha tese de mestrado. Quantos anos tem de serviço como professor?

P – Aqui temos que ver duas coisas: como professor, sou capaz de ter, em termos universitários, 9 anos. Mas desde 95 que sou professor em termos militares, na área do treino, na área da formação. Aquilo a que nós chamamos um instrutor militar.

E – Sim. Pode também ser visto como um professor.

P – Exatamente. Portanto aqui temos de ver as coisas de diferente maneira. Agora, dentro dessa pergunta, em termos de professor universitário, 9 anos.

E – Nove anos. E esteve sempre com turma, ou desempenhou outras funções ao longo da sua carreira, ou seja, se na carreira como instrutor militar esteve sempre numa relação muito próxima com os alunos ou desempenhou outras funções?

P – A relação do militar com os seus subordinados é muito próxima, conforme tu sabes. Nós temos de tratar dos colaboradores ou dos subordinados, do seu bem-estar em todos os aspetos do seu dia-a-dia. A nível do professor, o que é que querias saber?

E – Se tem outra experiência sem ser como professor, a nível profissional.

P – Tenho a experiência como militar, 28 anos enquanto oficial do exercito português.

E – Sempre em contacto com alunos ou com outras funções?

P – Não. Em contacto com os alunos, nos últimos 9 anos. Em termos de oficial do exército desempenhei todas as funções, desde alferes, desde tenente, desde capitão, o que implica ser instrutor, ser comandante de pelotão. Portanto, ser instrutor dos oficiais milicianos e dos oficiais contratados que havia antigamente. Hoje, com o regime militar obrigatório, isto deixou de existir. Depois comandi companhias, estive num quartel general, como adjunto da secção de operações; estive em missões no estrangeiro na qualidade de oficial de logística, de comandante de companhia, desempenhei várias

funções. Tive também outra vertente muito grande na área do desporto – fui oficial de educação física no exercito, onde fui selecionador e treinador do exército, com participações em campeonatos do mundo, nomeadamente na área da orientação. Tenho uma experiência, para além da docência dos últimos 9 anos, dentro das funções de comando e chefia do exército que são diversificadas, vão desde o treino físico à área da logística, área das operações e às áreas das informações também, porque entretanto também fui adjunto de informações num quartel general, com participações também em exercícios no âmbito do treino em Londres e no âmbito das missões no Kosovo e na Bósnia, isto em 98. Como podes ver, a minha área é completamente diversificada. Aos fins de semana também tive uma pequena empresa de desporto aventura, como vês, tenho mantido um contacto com a população dita civil, ou com a sociedade civil, muito grande.

E – E aproveitando todo esse conhecimento, nas várias áreas, considera que o professor tem algum papel de destaque na formação pessoal dos alunos?

P – É assim, o professor tem toda a responsabilidade na área da formação do aluno, a nível comportamental, porque ele tem que ser um exemplo e depois, depende da idade do jovem, depende de quem a nós estamos a ministrar ou a dar aulas. Se estamos a falar de um jovem universitário, e penso que é esse o contexto aqui, naturalmente que o professor universitário representa um ideal para o jovem universitário, estudante. Porque nós temos que ver que este jovem universitário tem 21, 22, 23 anos e está a terminar um ciclo de expectativas e necessidades enquanto filho, enquanto aluno e brevemente vai entrar num ciclo profissional, no mundo das organizações. E ele muitas vezes olha para esse ideal do professor universitário. Por outro lado, a nível dos valores, a nível daquilo que é a atitude do professor, o aluno está sempre a beber. Mas isto é transversal, desde que se entra na escola primária, até à saída da universidade, todos os alunos têm um professor ideal e o professor tem que ir ao encontro dessas expectativas, dessas necessidades, a nível do comportamento, da atitude, do exemplo, do valor, ou seja, temos que verificar que o professor representa uma ponte entre o que é a sociedade, o que são os pais, o que é o aluno e o que necessário para essa mesma sociedade. Um professor consciente, um professor responsável tem que ter consciência de que representa precisamente essa ponte, porque nós temos que ver duas situações: temos que ver a situação de quem é a responsabilidade da educação. Naturalmente, nós dizemos que numa primeira fase é dos pais, é a primeira coisa que dizemos. Ou do Estado. E se é do Estado também, porque

nós temos que educar para uma determinada sociedade as pessoas, e aí a responsabilidade é do

professor, porque é ele que representa o estado, na escola. Agora a dualidade de quem é a responsabilidade da educação e da formação em termos de valores, morais e em termos comportamentais, para se viver dentro de um conjunto de normas da sociedade, não tenho dúvidas que é dos pais, e os pais hoje, face ao seu empenhamento no mundo do trabalho não têm tempo, logo passa para o professor, como o grande responsável. E ele tem que ter consciência disso e que representa um ideal. Qualquer professor representa um ideal para um aluno. O aluno, ao olhar para ele diz assim: “eu gostava de ser igual aquele professor”, portanto eu não tenho dúvidas disso.

E – Tem alguma memória de um professor que o tenha marcado, ou que o tenha inspirado a querer ser o que é hoje?

P – É assim, eu tenho um professor e este ideal muitas vezes aparece no secundário, aparece por volta dos 16, 17, 18 anos, penso que aconteceu também contigo, acontece mais ou menos nestas idades. Na universidade, nós já somos mais responsáveis, já temos alguma autonomia e já sabemos o que queremos também, em termos de ideais. Mas o professor que eu tenho na memória é o meu professor de matemática de 10º, 11º e 12º ano, chumbava toda a gente, inclusivamente mandou a própria filha a exame, mas que estava nos nossos ideais, porque tinha rigor e disciplina, tudo o que dizia, fazia. Representava um conjunto de valores que nós hoje em dia procuramos. Agora, dentro de uma organização existe a mesma coisa. Lembro-me de uma vez um general me ter dito que à medida que um oficial sobe na carreira militar, tem que ter um conjunto de pessoas que ao longo da sua vida representam ideais. Porque à medida que nós seguimos a nossa carreira (e isto na nossa vida particular também acontece), nós temos que ter essas pessoas como exemplos. Muitas das vezes não temos tempo para perguntar, ou temos vergonha de perguntar, mas temos que pensar assim “se esta pessoa estivesse no meu lugar, o que é que ela faria?” Isto é extremamente importante. Eu nunca me esqueci deste conselho que o Sr. General me deu há uns anos, quando era um jovem tenente. Lembro-me de ele ter dito exatamente: “Rouco, nunca devemos esquecer que devemos ter sempre ideais, ao longo da nossa vida. Pessoas que nós gostávamos de ser iguais a elas, que representam um conjunto de valores, um conjunto de atitudes com que nós nos identificamos. Para que amanhã, quando estivermos sozinhos, comandar é um ato isolado, possamos dizer assim “se esta pessoa estivesse no

meu lugar, como é que ela iria decidir?”

E – Considera a comunicação não verbal um fator importante para o professor?

P – Grande parte daquilo que nós fazemos é comunicação não verbal e a própria comunicação, tudo é comunicar e apenas uma pequena percentagem é comunicação verbal. Nós, no contexto militar, sabemos porque funcionamos num modelo de educação mais antiga, que é a oficina do tempo de Aristóteles. O que é que isto quer dizer, o conceito de educação através da oficina? É eu faço, o aprendiz observa e vai fazer-lo até ficar profissional igual ao mestre. Nós na Academia fazemos exatamente a mesma coisa, quando dizemos assim “o oficial ou o militar é o exemplo”. O que é isto do exemplo? É exatamente um conjunto de padrões que nós queremos ver verificados dentro da instituição militar para ter desempenhos de excelência no ponto de vista comportamental, do empenho, da atitude, da correção, da integridade, do carácter... todos estes valores. E o oficial, neste caso o comandante, demonstra no seu dia-a-dia, através do exemplo, todos os valores que quer que o subordinado tenha. E isto é de tal maneira importante que eu costumo dizer que o oficial ou o comandante dá o exemplo durante 24 horas. Porque ele é comandante não só dentro da unidade, contrariamente a um gestor, que se calhar é durante 8 horas no local de trabalho e depois quando sai às 17 horas vai ter com a família e deixa de desempenhar o papel do gestor. Nós oficiais e comandantes costumamos dizer que dar o exemplo é durante 24 horas. 24 horas porque nós comunicamos com os nossos subordinados, não apenas quando estamos na presença deles, mas quando estamos a 200 ou 300 metros ou logo que entramos dentro da porta de armas, qualquer subordinado, quando sabe que o seu comandante (porque nós temos um símbolo que é o tocar a entrada do comandante) entrou dentro da unidade, mesmo que não esteja a ver, já está a ser influenciado. Porque ele já tem outra reação. E mesmo durante o fim de semana ou durante as férias, quando eu estou numa praia, temos de ter consciência que os nossos comportamentos devem ser coerentes com o papel de comandante porque nós estamos sempre a ser observados, mesmo fora da nossa unidade. Há uns anos, o meu sogro dizia-me assim, quando eu ainda namorava com a minha mulher e a levava a discotecas “Ó Zé Carlos, eu não te venho buscar à discoteca” e eu dizia-lhe “Ó sogro (que na altura ainda não era sogro) não se preocupe porque eu hei-de encontrar alguém militar que me vá levar a casa”. E eu nunca fiquei a pé, para veres a dimensão do mundo militar. Eu penso que o exemplo e a comunicação não verbal são, para o militar, o ex-libris da comunicação, o

exemplo. Porque nós, no campo de batalha, no meio do barulho, no meio dos tiros, o comandante só tem uma forma de comunicar com os seus subordinados que é ir à frente e dar o exemplo. Eu tenho a certeza de que se for à frente e der o exemplo, os subordinados vão comigo. A comunicação não verbal para os militares e para um comandante representa, a nível da comunicação, a competência máxima.

E – E sintetizando um pouco disto que estivemos a ver, acha que o professor pode ser visto como um líder?

P – É simples, se nós entendermos que o líder é aquela pessoa que tem a capacidade de influenciar as outras pessoas para determinados objetivos, se um professor conseguir influenciar os alunos nas suas atitudes, nos seus comportamentos, no próprio conhecimento, falando agora das dimensões da competência. Eu não tenho dúvidas de que o professor pode ser um líder, porque ele influencia os alunos e eu sei que enquanto professor influencio os meus alunos, pelo menos dentro do meu espaço de poder e autoridade, dentro da sala de aula eu influencio-os. Mas por exemplo, na AM não se nota tanto porque os cadetes alunos têm praticamente o mesmo padrão, a nível cultural, desde o 1º ano até ao 5º, eles recebem aqui um conjunto de valores que vão ao encontro da cultura militar e do padrão de excelência que nós queremos, do ponto de vista da atitude e do comportamento. Mas eu, por exemplo, verifico (porque também sou professor no Instituto Superior Técnico) que altero completamente ou de alguma forma a atitude dos alunos de 1º ano, numa coisa muito simples que é o dizer bom dia ou boa tarde nos corredores. No início eles não me dizem nada, mas quando eu os vou influenciar porque estou lá com perícias transversais e digo-lhes o porque de dizer bom dia ou boa tarde, eles a partir daí, mesmo alunos do 5º ano, hoje, quando passam por mim dizem “Professor bom dia” ou “Professor boa tarde”. Eu só aí já fico contente porque penso assim “consegui influenciá-los”. Pode ser uma pequena coisa, mas se calhar é muito grande naquilo a que nós chamamos a relação interpessoal entre as pessoas, entre o aluno e os professores, o dizer bom dia ou boa tarde é extraordinário, o não passarmos como estranhos uns pelos outros. Como na rua, às vezes vou aqui ou vou ali e oiço “Olá Professor, bom dia!” e eu fico a pensar “hum...”. O fundamental é que eles saibam o porquê desta atitude.

E – Relativamente às teorias de liderança, está familiarizado com algumas teorias?

P – Eu, sendo professor de liderança há 9 anos, a única coisa que tenho estudado, de há 9 anos para cá é mesmo só liderança e ministro cursos de liderança aqui na AM para as

empresas e para as universidades, portanto estou dentro de todas as teorias.

E – Conhece alguma que se possa aplicar à liderança educacional, ao contexto de ajudar os professores a auto-percepcionarem-se como líderes, para poderem melhorar as suas competências?

P – Todas as teorias concorrem para a performance do professor. Agora depende de qual é o objetivo que o professor quer desenvolver dentro da sua sala de aula ou dentro de um contexto mais vasto, dentro da sua realização. Naturalmente, se eu quiser ser um professor que queira levar os alunos ao sucesso, a ter desempenhos extraordinários, eu tenho que abordar a liderança transformacional. Se eu quiser dizer ao aluno “Ok, tu estudas e ao fim tens 10, 11, 12 ou 20”, eu vou pela liderança transacional, ou seja, tu tens um esforço e eu dou-te uma recompensa. Agora, eu penso que a atitude do professor, dentro da sala de aula e, mais importante ainda, fora da sala de aula, de ajuda ao aluno passa por ele ter a capacidade de ter uma liderança transformacional. Ou seja, levar os alunos a um esforço extraordinário, incentivá-los, motivá-los. Hoje o professor tem muitas ferramentas para isto, desde logo aquelas plataformas que nós temos, e tu se calhar também tens na UCP, que é a plataforma de gestão de informação entre o corpo docente e a organização. No caso do Técnico é o Fenix, aqui é o Moodle.

E – Nós também temos o Moodle.

P – Ou seja, hoje o professor tem um conjunto de ferramentas através do correio electrónico que lhe permitem estar sempre em contacto com todos os alunos, basta mandar uma mensagem. Eu, por exemplo, faço isto. Como te disse à bocado, tenho vários orientandos e não lhes dou descanso. Todas as sextas-feiras, porque eles têm que entregar as teses agora no dia 16 de Julho e todas as sextas-feiras vou relembrá-los que o fim de semana não é para ir para a praia ou para ir ver um cinema mas para acabar a dissertação, portanto eles não têm descanso. Mas, naturalmente que isto dá trabalho, porque a liderança transformacional tem muito a ver com a relação e com o afeto que nós criamos com as pessoas que estão do outro lado, para as levar a grandes esforços. Por outro lado, temos também hoje a sociedade numa crise de valores, ou fala-se muito sobre a crise de valores, apesar de eu achar que não estamos numa crise de valores. Os valores não são é praticados, isto são coisas diferentes. Nós sabemos que os valores existem, se temos consciência que há uma crise de valores, sabemos também que há valores que não estão a ser praticados,

mas sabemos que eles existem. O grande problema é quando não sabemos que esses valores existem, isso é que é grave. Aí estamos num outro valor que é a cegueira, o

Aristóteles falava da cegueira. Mas a liderança autêntica, apesar de eu não mencionar muito aos cadetes a liderança autêntica, nas aulas de liderança, porque discordo em parte deste tipo de liderança, por uma razão muito simples – o verdadeiro líder já pressupõe um conjunto de valores. E esses valores já estão em qualquer líder. É claro que nós podemos ver o líder do ponto de vista do mal e do bem, não é? Mas se o líder for mau não terá seguidores e assim deixará de ser líder.

E – Claro. Obrigada, da minha parte é tudo, não sei se quer acrescentar alguma coisa.

P – Obrigado.