



UNIVERSIDADE DA MADEIRA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

LIDERANÇA ESCOLAR NO FEMININO

**Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau
de Mestre em Ciências da Educação na área de Administração
Educacional**

Por

Fátima Maria Teles

**Sob a orientação de
Prof. Doutor António Maria Veloso Bento**

Funchal 2009

Resumo

O século XX foi marcado pelo crescimento da liderança pública feminina em diversos campos sociais, assegurando às mulheres e aos homens relações de equilíbrio e às organizações sociais, formas menos autoritárias de existir (Carreira, 2001).

Nesta dimensão e na necessidade de revisão do paradigma educacional assume-se pertinente apresentar um estudo de investigação que tem como núcleo de pesquisa a Liderança Escolar no Feminino e que se teoriza como uma realidade extremamente controversa.

O interesse despertado responsabiliza a experiência profissional de largos anos, no Conselho Executivo da Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, como suporte referencial para o desenvolvimento de uma área envolta em tradicionais preconceitos de género e com lentos avanços que urge contextualizar.

A temática não se pautou pela valorização dos pressupostos feministas do início do século passado, ainda que se deva admitir que o movimento revolucionário protagonizado pelas mulheres foi um alerta mundial para a igualdade entre os dois géneros e influenciou certamente, o papel da mulher no exercício da liderança das instituições académicas.

A finalidade da escolha perspectiva-se no enquadramento a longo prazo da administração e gestão das organizações escolares, com vista a legitimar uma liderança que se coaduna com os parâmetros da modernidade, por que se entende que a condição feminina está intimamente ligada às causas da educação.

Os objectivos específicos destinam-se a fazer o levantamento das práticas exercidas pelas líderes femininas, observar as semelhanças e as diferenças de actuação nas práticas da rotina escolar, analisar as atitudes comportamentais e descrever os aspectos relevantes que consubstanciam a importância das mulheres em liderança.

Os recursos qualitativos aplicados geram informações valiosas que destacam as facetas das mulheres posicionadas nos respectivos cargos, justificando claramente que são portadoras de qualidades de abrangência emotiva, que enquadram a relação com o sucesso educativo e perfilam a liderança transformacional projectada para o século XXI.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Organização. Mulher. Educação.

Abstract

The 20th century was marked by the growth of women's public leadership in different social areas, guaranteeing men and women balanced relations, and guaranteeing social organizations less authoritarian ways of existing (Carreira, 2001).

From this consciousness and from the need to revise the educational pattern was born the will to present a project which intends to study the School Leadership in the Feminine and which theorizes itself as an extremely controversial reality.

This interest was also born due to large years of professional experience in the School Executive Board of Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, which served as a referential basis to the development of an area which is still involved in traditional prejudices of genre and with slow advancements that need contextualization.

The theme was not ruled by the significance of feminist presuppositions of the beginning of last century, though one should admit that the revolutionary movement played by women was a world-wide alert for the equality between the two genres and has certainly influenced the role of women when performing their leadership in educational institutions.

The aim of this choice is seen in the long term framing of administration and management of school organizations, with the purpose of legitimize a leadership that is combined with the parameters of modernity, for one understands that the feminine conditions is intimately connected to the causes of education.

The specific aims are directed to the research of the practices undertaken by the feminine leaders, to the observation of similarities and differences in acting to the practices of school routine, to the analysis of behavioral attitudes and to the description of relevant aspects that consolidate the importance of women in leadership.

The appliance of high resources give valuable informations detaching women's personality according to their job position, clearly justifying that they have emotional qualities which are valuable to their relationship with the educational system and the approach to the twenty-first century leadership.

Key words: Management. Leadership. Organization. Woman. Education.

Résumé

Le XX^{ème} siècle s'est distingué par la croissance du commandement public des femmes dans plusieurs champs sociaux, en assurant aux femmes et aux hommes des relations d'équilibre et aux organisations sociales, des formes moins autoritaires d'existence (Carreira, 2001).

En ce qui concerne cette dimension et dans le besoin de révision du paradigme éducationnel on assume présenter une étude dont le but de recherche est le Commandement Scolaire au Féminin qui semble à une réalité extrêmement controversée.

L'intérêt stimulé responsabilise l'expérience professionnelle de beaucoup d'années, à la Direction de l'Enseignement de Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, comme appui référentiel au développement d'un domaine entouré de traditionnels préjugés de genre et de lents progrès qu'il faut contextualiser.

Le sujet ne s'est pas réglé par la valorisation des présuppositions féministes au début du dernier siècle, même si on admet que le mouvement révolutionnaire réalisé par les femmes fut un éveil mondial à l'égalité entre les deux genres et qui a influencé, certainement, le rôle de la femme en ce qui concerne le commandement des institutions d'éducation.

Le but du choix se fait dans un encadrement à long terme de l'administration et gestion des organisations scolaires, qui vise légitimer le commandement qui s'adapte aux paramètres de la modernité, une fois que la condition féministe est strictement liée aux raisons de l'éducation.

Les objectifs spécifiques se destinent au relèvement des pratiques exercées par les leaders féministes, observer les similitudes et les différences d'action aux pratiques du quotidien scolaire, analyser les attitudes comportementales et décrire les aspects importants qui consolident l'importance des femmes qui commandent.

Les ressources qualitatives appliquées engendrent des informations précieuses qui mettent en relief les facettes des femmes positionnées aux respectives fonctions, justifiant clairement qui sont porteurs de qualités émotives qui encadrent la relation avec le succès éducatif et profilent la direction transformationnelle projectée vers le XXI siècle.

Mots-clés: Gestion. Commandement. Organisation. Femme. Éducation.

Resumen

El siglo XX fue marcado por el crecimiento del liderazgo público de las mujeres en diversos campos sociales, garantizando a mujeres y hombres relaciones de equilibrio y, a las organizaciones sociales, formas menos autoritarias de existencia (Carreira, 2001).

En esta dimensión y en la necesidad de revisar el paradigma educativo, es pertinente presentar un estudio que tiene por objetivo de investigación del Liderazgo Escolar de las Mujeres, y que se define como una realidad extremadamente polémica.

El interés despertado responsabiliza la experiencia profesional de largos años en el Consejo Ejecutivo de la Escuela Básica de los 2º y 3º ciclos Dr. Horacio Bento de Gouveia, como soporte de referencia para el desenvolvimiento de una área rodeada de prejuicios tradicionales del género, y con lentos progresos que urge contextualizar.

La temática no ha sido definida por la valorización de los presupuestos feministas del inicio del siglo pasado, aunque se deba admitir que el movimiento revolucionario protagonizado por las mujeres, ha sido una alerta mundial para la igualdad entre los dos géneros e influenció ciertamente el papel de la mujer en el ejercicio del liderazgo de las instituciones educativas.

La finalidad de la opción se perspectiva en el encuadramiento a largo plazo de la administración y gestión de las organizaciones escolares, con vista a legitimar un liderazgo que se adapte a los parámetros de la modernidad, ya que se entiende que la condición femenina está íntimamente ligada a las causas de la educación.

Los objetivos específicos se destinan a recoger las prácticas desarrolladas por las líderes femeninas, a observar las semejanzas y las diferencias de actuación en las prácticas de la rutina escolar, a analizar las actitudes de comportamiento y a describir los aspectos relevantes que consolidan la importancia de las mujeres en el liderazgo.

Los recursos cualitativos aplicados generan informaciones valiosas que destacan las facetas de las mujeres posicionadas en los respectivos cargos, justificando claramente que son portadoras de cualidades de índole emocional, que encuadran la relación con el suceso educativo y que perfeccionan el liderazgo transformacional proyectado para el siglo XXI.

Palabras Claves: Gestión.Liderazgo.Organización.Mujer.Educación.

Índice

1 - Introdução.....	1
2 - Gestão/ Direcção e Liderança nas Organizações	2
2. 1 - Perspectiva Histórica	2
2. 2 - Abordagem Conceptual.....	5
2. 3 - Estilos/Modelos de Liderança	7
2. 4 - Teorias da Liderança	10
2. 5 - Gestão de Conflitos	13
3 - Liderança Escolar	16
3. 1 - Enquadramento Teórico	16
3. 2 - Perspectivas de Liderança Escolar.....	21
4 - A Mulher no Exercício da Liderança Escolar	24
4. 1 - As Mulheres no Ensino.....	24
4. 2 - Enquadramento Conceptual da Liderança no Feminino	27
5 - Metodologia Aplicada	36
5. 1 - Justificação Metodológica	36
5. 2 - Questões de Investigação.....	41
5. 3 - Processo de Inquirição	42

5. 4 - Contextualização da Pesquisa	44
5. 5 - A Liderança Escolar no Feminino enquadrada na Região Autónoma da Madeira	45
5. 6 - A Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia	49
5. 6. 1 - Justificação do «Locus de Pesquisa»	49
5. 6. 2 - Perfil da Escola	50
6 - Design Metodológico	56
6. 1 - Fundamentação da Liderança Escolar no Feminino	56
6. 2 - Conhecimento e sensibilidade das líderes entrevistadas para a Temática	58
7 - Considerações Finais.....	78
8 - Referências Bibliográficas	83

Índice de Quadros

Quadro I – Distinção entre um gestor e um líder	12
Quadro II – Identificação das questões da entrevista e respectivos objectivos	42
Quadro III – Número de escolas Básicas do 1º ciclo	46
Quadro IV – Número de escolas Básicas dos 2º e 3º ciclos.....	46
Quadro V – Estruturas de Gestão Intermédia.....	46
Quadro VI – Indicação da realidade docente do 2º ciclo	54
Quadro VII – Indicação da realidade docente do 3º ciclo	54
Quadro VIII – Correspondência de género entre duas das Estruturas de Gestão Intermédia.....	58

Índice de Anexos

Anexos	90
Anexo 1 – Dados profissionais.....	91
Anexo 2 – Relação da constituição dos órgãos de Direcção das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico da Região Autónoma da Madeira.....	92
Anexo 3 – Relação da constituição dos órgãos de Administração e Gestão das escolas dos 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico da Região Autónoma da Madeira	98
Anexo 4 – Relação do número de docentes femininas no exercício dos cargos de: Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, Presidente do Conselho Pedagógico, Coordenador de Departamento Curricular, Coordenador de Ciclo e Delegado de Disciplina, nas escolas Básicas/Secundárias dos 2º e 3º ciclos da Região Autónoma da Madeira	109
Anexo 5 – Dados obtidos na 1ª entrevista realizada às líderes femininas da Escola Básica dos 2º e 3º ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, no exercício dos cargos de: Presidente do Conselho Pedagógico, Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, Coordenador de Ciclo, Coordenador dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural e Orientador de Estágio de Educação Física	138
Anexo 6 – Dados obtidos na 2ª entrevista realizada às líderes femininas da Escola Básica dos 2º e 3º ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, nos cargos de Coordenador de Departamento Curricular de: Língua Portuguesa, Ciências Humanas e Sociais, Artes Visuais e Tecnológicas e Expressão Musical e Psicomotora	151

1 - Introdução

O desafio lançado para o desenvolvimento do tema, actualmente menos imbuído de *tabus*, mas olhado com algum descrédito por parte da sociedade conservadora, deve-se ao facto das vivências profissionais terem testemunhado, que a liderança no feminino poderá ser encarada como uma prática de mais-valia no seio das organizações escolares.

O contributo que se pretendeu dar, situa-se no âmbito da evolução do papel da mulher no exercício da liderança das organizações públicas e argumenta um panorama histórico de mudança sugerido pelos articulados legais concernentes à administração e gestão escolar portuguesas.

A abordagem do género/organização é uma questão fundamental e estratégica que se incluiu no plano de estudo, com a finalidade de viabilizar uma maior presença feminina. «Se bem que actualmente a taxa de participação das mulheres sendo mais elevada em termos quantitativos, não é acompanhada por uma igualdade de estatuto» (Oliveira, 2003, p.54).

A revisão da literatura efectuada compreendeu duas áreas substanciais. A liderança nas organizações e *o enfoque* peculiar sobre a situação da mulher nos contextos de gestão das organizações educacionais.

Subordinado ao título Liderança Escolar no Feminino, o projecto de investigação científica priorizou a Região Autónoma da Madeira e aplicou-se num estabelecimento do segundo e terceiro ciclos do ensino básico – Escola Básica Dr. Horácio Bento de Gouveia.

A pesquisa qualitativa direccionou-se para a obtenção de dados descritivos, mediante contacto directo com a realidade escolar seleccionada, servindo-se de entrevistas exploratórias, observação participante e consultas bibliográficas para sustentação do problema.

Com a finalidade de proceder à análise do tema lançaram-se as questões-guia, que serviram de base para a recolha de informações, fruto das rotinas profissionais das líderes femininas, na intenção de justificar os desafios do objecto de estudo.

- 1) As competências de género são determinantes na liderança.
- 2) A prevalência da mulher no exercício da liderança escolar é uma constante.

3) O estilo de liderança no feminino reflecte-se na dinâmica da realidade educativa.

Os objectivos centrais da pesquisa prendem-se com a curiosidade de averiguar sobre a pertinência das mulheres em liderança, nomeadamente no exercício de funções na presidência do Conselho da Comunidade Educativa, na presidência do Conselho Pedagógico, nas Estruturas de Gestão Intermédia de cariz pedagógico e técnico pedagógico e na Coordenação dos Projectos Educativos e Animação Cultural. Tendo sobretudo como *alicerce* de trabalho, a partilha de experiências vivenciadas pelas docentes colaboradoras, no entendimento de descrever e explicar comportamentos humano-sociais e a partir daí focalizar a interpretação do fenómeno.

A preocupação foi alinhar pela nova cultura dimensionada mundialmente, que aposta nos valores femininos e enfatiza o desempenho da mulher no sucesso educativo das organizações, *derrubando* os antecedentes dos anos sessenta que incapacitavam as mulheres para a igualdade legal, aparentemente formalizada logo após a Segunda Guerra Mundial e reivindicada por Simone de Beauvoir, no livro «*O segundo sexo*» (Barradas, 2005, pp. 60, 61).

E por que *se mudam os tempos e as vontades*, «hoje é comum dizer, especialmente nas empresas, que existe um estilo de liderança feminino em formação» (Carreira, 2001, p. 34).

2 - Gestão/ Direcção e Liderança nas Organizações

2.1 - Perspectiva Histórica

Fazer uma abordagem objectiva às práticas de gestão e liderança nas organizações educacionais implica necessariamente recuar no tempo, para analisar a contextualidade cultural das diferentes épocas. Os princípios ideológicos que lhe eram inerentes reflectiam-se na definição de critérios orientadores da administração pública portuguesa, desde há muitos séculos até aos nossos dias. Como propostas de modernização, importa referir a introdução das novas tecnologias e a exigência de transparência e de bons desempenhos, que se expandiram no universo organizacional.

O percurso histórico pelas teorias da administração constata que a mudança de paradigma é um processo lento. «É preciso que a administração pública se adapte às transformações profundas que têm ocorrido na sociedade global» (Carapeto, 2006, p. 13).

A Revolução de Abril de 1974 e a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (lei n.º. 46/86 de 14 Outubro) foram dois momentos significativos na evolução do papel da escola, no que se refere ao conceito de educação e no enquadramento da administração e gestão dos estabelecimentos de ensino.

No período anterior, prevalecia um regime político autoritário, cuja administração escolar era exercida por docentes nomeados pelo Ministério de Educação, que se designavam por Reitores/Directores. Representavam o poder central na escola e impunham as decisões do respectivo Ministério.

Passo a passo, o regime democrático foi-se implementando e gerando movimentos de contestação social e política. Assiste-se a três posições decisivas na forma de encarar a educação e a escola: eliminação do sistema de nomeação do Reitor por decreto ministerial, instituição de um modelo democrático de gestão escolar e legislação promulgada na época, que definia a submissão dos critérios administrativos aos de ordem pedagógica.

Paralelamente, a Lei de Bases do Sistema Educativo assume uma atitude reformista, na qual se evidenciam propostas de mudança que se traduzem numa concepção de escola democrática e participativa. A escola passa a ter competência para definir e traçar o caminho que quer e deseja seguir, baseando-se em critérios de flexibilidade e de responsabilidade mútua, instrumentalizados pelo Projecto Educativo. Todavia, «a autonomia proclamada continua limitada por um conjunto de normas centralistas» (Lima, 2006, p. 27).

Esta ambiguidade ideológica coloca alguns obstáculos à liderança, pois complexifica a sua actuação, no que respeita à participação democrática dos actores escolares.

De acordo com o estabelecido, o líder desempenhará o papel de promotor e elemento propiciador da transformação das estruturas sócio-organizacionais das escolas, das interações entre actores escolares e da criação de um sentido de comunidade escolar, numa visão integradora, afastando «a tentação de uma liderança orientada para o exercício pessoal do poder» (Sanches, 1996, p. 25).

Os fundamentos legislativos contemplam os pressupostos abordados, além do exercício de cidadania crítica, que deve responder às necessidades da sociedade portuguesa, apontando para uma melhoria dos modelos de administração e gestão dos estabelecimentos de ensino.

Assim se afigura uma nova concepção de Gestor/Líder que vai ao encontro das preocupações do cidadão da modernidade, na perspectiva de cidadão em constante mudança sugerida pelos inúmeros desafios que se lhe deparam.

Perante esta realidade, a autonomia das escolas introduz competências mais alargadas e apropria-se de recursos inovadores com vista à sobrevalorização da liderança, capaz de destruir quadros estereotipados e caminhar para a excelência, acreditando nas pessoas que são o cerne das organizações.

Todavia, o processo de liderança está a ser implementado de *forma tímida*, deixando para trás algumas referências de gestão e comprometendo os líderes com as transformações modernas da organização, não obstante, nos modelos de gestão anteriores, o líder já ter manifestado alguma disponibilidade para a mudança e interesse em apostar na vertente humana da instituição.

A valorização desta componente faz emitir o parecer sobre a «revolução nas relações humanas estimulada nas empresas e instituições que se reveste de grande alcance» (Gordon, 1998, p. 9).

No entanto, o presente modelo organizativo da escola assegura um reparo mais objectivo e propõe uma liderança integradora, não desprezando de todo, alguns sinais respeitantes à gestão. Convém introduzir a questão da mudança, concebendo-a como mudança da cultura da organização, o que implica transitar de uma situação *acomodada*, para outra que possibilite uma resposta favorável aos modelos que se preconizam. Supõe «ruptura, transformação, perturbação e interrupção» (Vicente, 2004, p. 27) que susceptibilizam a emergência de eventuais conflitualidades.

É óbvio, que o líder terá que *envidar esforços* para mobilizar as pessoas a aderir ao seu projecto, consciencializando-se que cada uma é um agente de mudança (Michael Fullan, 2003) e que progressivamente vai colaborar no crescimento e na dinâmica da organização, numa relação de parceria de interesses comuns, que identificam o clima da instituição.

Certamente que este processo levará o seu tempo até que a liderança afirme na íntegra os seus valores, cuja definição será orientada para satisfazer as exigências organizacionais do público-alvo. Claro que, as práticas recentes das lideranças podem

provocar alguma controvérsia, uma vez que «o mundo da vida da escola» (Sergiovanni, 2004, p.27) engloba realidades demasiado heterogéneas, a maior parte delas sintonizadas com os vínculos tradicionais e passíveis de oferecer resistência à cultura da mudança.

De facto, «o sistema educativo não conseguiu ainda libertar-se do modelo organizacional burocrático, propiciador de rotina e inércia, inibidor dos processos de inovação, criatividade e mudança» (Vicente, 2004, p. 78).

Porém, a legislação que consagra para a Região Autónoma da Madeira a descentralização da administração educativa e consequente autonomia está prevista no Decreto Legislativo Regional, nº. 21/2006/M.

Identifica princípios de democraticidade, participação e intervenção comunitária, utilizando os instrumentos do processo autonómico das escolas para concretizar as inovações na área da gestão/ liderança.

Desta forma, faz a apologia da participação e responsabilização da comunidade escolar, numa perspectiva de decidir «com e não sobre», induzindo o grupo a partilhar os objectivos do líder e tornando-os seus seguidores (Carapeto, 2006).

O Regulamento Interno em articulação com o Projecto Educativo e o Plano Anual de Escola, permite que a acção individual partilhe e enriqueça o sentido global da vida da escola. Além de se assistir à implementação de um sistema integrado de avaliação do desempenho, que responsabiliza os órgãos de gestão no desenvolvimento de um sistema de avaliação que associe esforços, sucessos e recompensas motivando as pessoas, envolvendo-as e proporcionando-lhes formação de modo a obter os melhores resultados possíveis.

2.2 - Abordagem Conceptual

O posicionamento dos conceitos de liderança/gestão, ou liderança/direcção, se, se adoptar a terminologia da administração pública, está directamente ligado às transformações suscitadas pelas diferentes épocas e não exclui formas diversificadas de desempenho nas organizações, mas compromete processos de influência sobre «os seguidores» (Carapeto, 2006, p. 81).

Não deixa de ser significativo aludir ao período que antecede a década de 80 cujo conceito de liderança previa outra identidade. Contemplava-se uma atitude

mecanicista, que foi abandonada posteriormente para dar lugar a «um movimento que ficou conhecido por Nova Liderança». Passa-se a observar na «definição organizacional a articulação entre a visão, a missão e os valores» na incumbência de se «colocar as questões da criação e da gestão da cultura no centro da actuação dos líderes» (Costa, 2000, p. 22).

Acompanhando a síntese de Duluc (2001), «poderíamos afirmar que gerir é a arte ou ciência de fazer trabalhar os outros, de os fazer cooperar em conjunto e de trabalhar com eles. Contudo, é ponto assente que nem todos os gestores são líderes».

Recorrendo a Kotter (1998), podemos afirmar que, enquanto a gestão é, antes de mais, um processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente, a liderança é essencialmente um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho (Carapeto, 2006, p. 81).

Como síntese, «a direcção é uma actuação rígida no quadro de sistemas e processos formais, a liderança é representada sobretudo pela coragem de inovar e pela capacidade de entusiasmar os outros, ou seja, de mobilizar os outros em torno de projectos partilhados» (Carapeto, 2006, p. 83).

Todavia, para alguns autores a diferença de funções entre gestor e líder não está explícita. Segundo Firmino,

enquanto a gestão gere a curto prazo, conferindo coerência à acção dos vários órgãos, em função de metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem no interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projectos inovadores e traça a estratégia de mudança, de médio e longo prazo, que de modo algum se confunde com uma postura rígida de planeamento estratégico (2002. p. 112).

Acrescentando a opinião de outros autores, o conceito de direcção relaciona-se com «a emissão de ordens de serviço e instrução pelo Conselho Executivo, estendendo-se também aos outros órgãos de administração, direcção e gestão e implicam acompanhamento da acção, instrução, correcção e estimulação positiva» (Ferreira, 2007, p. 14).

Não se pode confundir com liderança, que «é imanente à acção». Com base em estudos actualizados significa «trabalhar com as pessoas» (Ferreira, 2007, p. 14).

A distinção entre os dois conceitos decorre da sequência das imposições de mutação aliadas às teorias organizacionais e de gestão, às quais as organizações escolares terão que se submeter, na intenção de as ajustar às circunstâncias da modernidade e da globalização.

A focalização nos princípios ideológicos das teorias citadas permite reunir contributos esclarecedores para a interpretação e caracterização das organizações e insere uma referência à acção directiva e de liderança, que poderá ser equacionada em simultâneo para que os objectivos iniciais sejam alcançados, numa lógica de envolver todos os membros da comunidade e afirmar *a sua verdadeira personalidade*.

Neste ponto de vista, a constituição das organizações justifica o equilíbrio entre os referenciais teóricos, que foram eleitos através dos diferentes movimentos inspiradores desde os mais remotos até aos actuais, aos quais se deve «o desenvolvimento de imagens sobre a escola» (Ferreira, 2007, p. 63).

A este propósito Miles e Ekholm (citado por Barroso, 1992) identificaram cinco imagens de escolas enquanto organizações a que chamaram: racional/burocrática; profissional/colegial; sistema social; sistema político e sistema natural, que se consideram basilares para a análise da cultura organizacional.

2.3 - Estilos/Modelos de Liderança

Na área da educação, «a liderança alarga-se a nível nacional, através da política do respectivo ministério, a nível das direcções regionais de educação, nas directrizes concretas a aplicar na região e a nível das escolas» (Maya, 2000, p. 22). Abarca-se neste espaço, não só a liderança exercida pelos órgãos de administração e gestão, mas também as lideranças dos órgãos de gestão intermédia, tais como coordenadores de departamento, delegados de grupo, coordenadores de ciclo, directores de turma, não esquecendo a liderança dos docentes no exercício da prática lectiva (Maya, 2000).

Face ao que foi sublinhado, «o conceito de liderança é difícil de caracterizar» (Howe, 1994, citado por Maya, 2000, p. 20), pois dele podem ser dadas dezenas de definições incompatíveis.

Quando a liderança é formal, é muitas vezes utilizada como sinónimo de administração e os factores organizacionais são aqui fundamentais, tais

como o estilo de liderança, o clima que este gera, o modo de gerir os recursos materiais e humanos e as estratégias para o fazer, a orientação para a tarefa ou para a relação humana (Maya, 2000, p. 20).

Lewin (1938, citado por Jesuíno, 1993) na sequência das investigações que efectuou, desenvolveu três estilos de liderança. Nomeadamente, autoritário, democrático e permissivo (Maya, 2000).

O estilo autoritário caracteriza-se pela imposição de processos de decisão tomados unilateralmente por parte de quem tem o estatuto e poder para o fazer, esperando a obediência por parte dos que lhe estão subordinados. Aqui, o líder é o único a ter conhecimento do plano de conjunto, impondo ao grupo tarefas fraccionadas e não favorece as relações interpessoais entre os seus membros (Maya, 2000).

O estilo democrático caracteriza-se por tomadas de decisão baseadas no diálogo e na negociação com os intervenientes num determinado processo. O líder indica as grandes linhas da actividade, distribui responsabilidades e tem em conta as preferências pessoais. A presença do líder não é indispensável para que o grupo funcione, porque os diversos membros comunicam entre si (Maya, 2000).

O estilo permissivo caracteriza-se pela delegação da função de liderança, permitindo que seja o grupo a impor as suas decisões. O líder não intervém e abstém-se de fazer qualquer sugestão, bem como de censurar e elogiar. Instaura-se a anarquia. Os diversos autores convergem na consideração de que o estilo permissivo é o menos satisfatório dos três, relativamente ao clima e à produtividade do grupo (Maya, 2000, p. 21).

Os estabelecimentos de ensino pela forma como se encontram estruturados favorecem o estilo de liderança autoritário, pois obedecem às deliberadas orientações ministeriais, que por sua vez deverão ser impostas no interior das organizações, independentemente do perfil de quem as lidera. Os princípios de autonomia proclamados nos suportes legislativos nem sempre são exequíveis e condicionam a adequação dos estilos de liderança ao tecido organizacional. Ainda que o estilo de liderança adoptado pelo professor na sala de aula seja inteiramente da sua escolha, conforme o contexto, o momento e o processo educacional em curso. É uma forma *subtil* de exercer autoridade mobilizando para o projecto que opta partilhar.

A evolução dos modelos de liderança situa-se entre os paradigmas tradicional e integrador e pressupõe não só competências que revelam inteligência, mas também outras de carácter emocional e social. Esta *oscilação ideológica* posiciona quatro modelos de liderança diferenciados.

O modelo hierárquico reveste aspectos exclusivamente formais e aposta na relação autoritária do superior/subordinado, desvalorizando a partilha do poder, que tem como consequência a desmotivação, a falta de iniciativa, a criatividade e a baixa produção.

O modelo transaccional face à mudança das organizações preocupa-se com uma outra forma de estar e reconhece a necessidade das trocas de experiência entre o líder e os subordinados, respeitando os procedimentos e tendo em atenção, não só as punições formais, mas também as recompensas.

Os dois últimos modelos adoptam uma posição menos formal e relevam o factor humano como condição de sucesso na liderança, seguindo a óptica de alguns autores, que defendem a importância da gestão dos recursos humanos na organização. Considera-se o modelo transformacional como o prolongamento da liderança transaccional, uma vez que motiva as pessoas a ir mais longe, a superar as expectativas, o que conduz a desempenhos mais altos.

Contrariamente à liderança tradicional, este modelo faz questão de articular os objectivos definidos pelo líder com os seguidores, na intenção de os envolver na visão e na missão da organização, contribuindo para a melhoria dos processos (Carapeto, 2006).

O modelo integrador alerta para a partilha do poder, estabelecendo cumplicidade na organização, no sentido de

integrar um capital humano valioso, boas capacidades de gestão interna, competências em matéria de informação e de gestão do conhecimento, assim como a aptidão da organização para avaliar os seus esforços e as experiências anteriores para daí tirar ensinamentos (OCDE, 2001^a:2-4).

A existência de um clima de escola aberto e participativo relaciona-se com o estilo de liderança integradora que implica um maior número de elementos da organização, no sentido de, em conjunto, conseguirem a realização dos seus objectivos.

Observa-se, que os contributos dos modelos apontados não funcionam isoladamente, mas são utilizados em simultâneo consoante a realidade da organização. Quer dizer que os líderes eficazes adaptam os traços da sua personalidade e desempenham diferentes papéis através de uma aprendizagem constante, de forma a obter melhoria de resultados.

2.4 - Teorias da Liderança

Para dar continuidade à sustentação da liderança, importa mencionar duas teorias que dão corpo à relação do líder com os restantes intervenientes da organização. Os elementos da direcção das escolas estão atentos à estrutura organizacional e às relações interpessoais.

Paul Hersey e Ken Blanchard protagonizam a teoria situacional. De acordo com estes autores, a capacidade de influência do líder, não depende apenas dele, mas do grau de maturidade das pessoas que ele deseja influenciar.

A liderança situacional reconhece a existência de dois comportamentos envolvidos na liderança: o comportamento autocrático ou directivo e o comportamento democrático ou de apoio.

Posto isto, os autores defendem a adopção de quatro estilos de liderança dentro da liderança situacional, aos quais estão associados quatro estádios distintos de maturidade.

1º - Dirigir. A orientação é para a tarefa e não para o relacionamento. Adapta-se ao contexto taylorista, caracterizado pelo atraso económico e educacional.

2º - Persuadir. A orientação recai na tarefa e no relacionamento, mas exclui a participação das pessoas e a autonomia no trabalho.

3º - Participar. Estilo com alto relacionamento e baixa tarefa. Participação das pessoas que acompanham o líder, no papel de «facilitador e comunicador».

4º - Delegar, estilo de «baixo relacionamento e baixa tarefa. As pessoas têm maturidade, competência e vontade para responder ao que lhes é pedido, libertando o líder das funções de direcção e apoio sistemáticas (Firmino, 2002).

O modelo cognitivo-motivacional de House e Mitchell (conhecido pela teoria do caminho-meta) tem em atenção o comportamento do líder

(variável conforme a situação, podendo ser directivo, de apoio, participativo ou orientado para os resultados), as contingências dos subordinados (locus de control, experiência e capacidade percebida) e ambientais (estrutura da tarefa, sistema formal de autoridade e grupo de trabalho) e ainda os resultados (melhor desempenho e maior satisfação dos subordinados). Este modelo possibilita que o líder alcance a eficácia, recorrendo à motivação dos subordinados, com maiores recompensas e maior satisfação em função das metas atingidas (Firmino, 2006, p. 121).

Ao longo do percurso da caracterização dos modelos e das teorias da liderança, *estabelece-se afinidades* entre as teorias das organizações tão afastadas no tempo e as abordagens escolares de hoje. Apesar da distância, as duas áreas de estudo *espelham* preocupações comuns no trabalho de reflexão e de investigação dos autores que as desenvolvem (Teixeira, 2003).

Numa primeira fase, os interesses, as necessidades e os sentimentos das pessoas que trabalhavam nas organizações ficavam em segundo plano, considerando que os empresários não tinham nenhuma preocupação com o factor humano.

Na fase posterior, alguns teóricos defendiam que era necessário dar atenção aos aspectos humanos das organizações. Em 1908, Henry Gantt escrevia que os trabalhadores são seres humanos e deveriam ser liderados em vez de conduzidos.

Neste âmbito, a teoria de Gantt projecta-se nos ideais a alcançar pelas organizações e apela para as teorias comportamentais de Douglas McGregor, psicólogo social (1906-1964), cuja filosofia desenvolvida nas teorias X e Y procura demonstrar que o comportamento das pessoas tem relação com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. Estas duas diferentes filosofias, expostas em 1960 por Douglas McGregor reflectem dois estilos de gestão distintos (Firmino, 2002).

Historicamente pode afirmar-se que a introdução do estudo do comportamento humano no contexto industrial vai acontecer através de Elton Mayo (1880-1949) e seus colegas da Universidade de Harvard, aquando do desenvolvimento da pesquisa na Western Electric Company, de Hawthorne, em 1927 (Firmino, 2002).

Entre os autores que se preocuparam com o tema satisfação no trabalho podemos citar Herzberg (1959), que sugeriu uma distinção entre factores higiénicos e factores de motivação no trabalho.

Maslow (1970), por sua vez, formulou sua “hierarquia das necessidades” (Firmino, 2002, p. 20), partindo das necessidades mais básicas em relação ao acto de sobreviver, chegando até a necessidade de auto-realização.

A abordagem comportamental da ciência administrativa propõe o abandono de posições normativas e descritivas e a aceitação de uma posição humanística, mantendo ênfase nas necessidades e motivações das pessoas.

Em resumo, a tarefa essencial da administração é criar condições para que as pessoas possam atingir os seus objectivos pessoais, dirigindo os seus esforços em direcção aos objectivos da empresa, através de um estilo democrático e participativo baseado em valores humanos e sociais, sem esquecer o processo da motivação humana. Este estado interno que energiza o comportamento está directamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano.

«O ingrediente secreto para motivar as pessoas» (Blanchard, 2004, p. 1) atinge relevância em qualquer organização e não pode dissociar-se das capacidades definidas *à priori* para quem exerce a liderança

É evidente que a motivação pode ser compreendida sob os aspectos intrínseco e extrínseco na forma *sui generis* como se revela.

Nesta interacção distingue-se o papel do líder. As situações de sucesso e insucesso, resultantes da rotina diária da vida da organização escolar, funcionam como ingredientes de motivação para sustentar uma liderança capaz, na medida em que essas experiências optimizam o desempenho.

A sequência ideológica encaminha para a distinção entre um gestor e um líder de forma muito clara, segundo Warren Bennis e Joan Goldsmith (1998).

Quadro I

Distinção entre um gestor e um líder

O gestor administra	O líder inova
O gestor imita	O líder cria
O gestor mantém.	O líder desenvolve.
O gestor aceita a realidade.	O líder investiga

<p>O gestor enfatiza os sistemas e a estrutura</p> <p>O gestor tem uma visão de curto prazo</p> <p>O gestor pergunta como e quando</p> <p>O gestor concentra-se no resultado imediato</p> <p>O gestor aceita o status-quo</p> <p>O gestor faz as coisas bem</p>	<p>O líder tem obsessão pelas pessoas.</p> <p>O líder tem uma perspectiva a longo prazo.</p> <p>O líder pergunta o quê e porquê</p> <p>O líder tem os olhos postos no futuro</p> <p>O líder desafia-o regularmente</p> <p>O líder faz as coisas certas</p>
---	--

Para John Kotter (2007), o guru da gestão de Harvard, os líderes de hoje, terão de ser os principais impulsionadores da mudança, responsabilizando-se nos melhores e piores momentos pelas suas consequências.

Ele afirma ainda que «a liderança produz a mudança» acrescentado que essa é a sua função básica e que as capacidades de liderança exigidas têm mais a ver com as características de personalidade do que propriamente com competência técnica. Kotter considera que essas capacidades podem ser melhoradas e aperfeiçoadas e que o primeiro passo está no reconhecimento que as empresas precisam, hoje, mais de líderes do que de gestores.

2.5 - Gestão de Conflitos

Retomando a questão do papel da liderança aliada às transformações culturais deste início de século, é inevitável referenciar o aparecimento de *outros* conflitos no seio das organizações, que terão de ser geridos adequadamente de forma a dar resposta à tipologia dos mesmos. Este juízo de valor prende-se com o facto dos objectivos dos profissionais da actualidade não serem convergentes com os da instituição, embora a prioridade recaia em acertá-los com frequência, pois assentam numa relação formal entre o Estado e os trabalhadores, ou administradores representantes do Estado e os trabalhadores.

A concretização dos respectivos objectivos, entre os quais se enumeram sobrevivência, eficiência, eficácia e excelência, estende-se às organizações em geral incluindo as educacionais e tem a função de dar cumprimento ao Projecto.

É neste pressuposto que o equilíbrio pode ser *posto em jogo* e dar origem à existência de conflitos.

Uma das causas é o interesse pessoal dos membros das organizações. Muitas vezes, manifesta-se pela competição na prossecução de um objectivo, filosofia ou método, e por disputas com vista a conseguir o domínio sobre outros ou sobre recursos escassos. O conflito pode ser interpessoal e emergir de desejos aparentemente irracionais e egoístas (Bilhim, 2006, 227).

É sabido, que o conflito cria situações embaraçosas e de perda de tempo no interior da organização. Segundo a visão tradicional pode ser dispensado. Mas há autores da escola de pensamento das Relações Humanas, que defendem a naturalidade do mesmo, considerando-o indispensável em qualquer grupo ou organização, pois nada tem de prejudicial. A visão interaccionista argumenta que pode não ser positivo, porém admite a necessidade de algum tipo de instabilidade para a eficácia do grupo ou organização.

A funcionalidade do conflito abrange opiniões contraditórias. A ideia generalizada é que não é produtivo para a organização. Por outro lado, para uns provoca inovações e mudança e para outros a gestão de conflitos é tão ou mais importante, do que o planeamento, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão (Bilhim, 2006).

A manifestação de conflitos mereceu a atenção de vários teóricos. Apesar de optarem por pontos de vista divergentes, os modelos apresentados têm algo em comum. Debruçando-se nas organizações, compreende-se que o aparecimento de situações conflituais resulta de certos antecedentes e podem ser potencializadas ou anulados pela interferência de determinados factores.

Pondy, Walton e Dutton centram a atenção no processo do conflito e na sequência de passos que o geram. Schmidt e Kochan focalizam os tipos de conflito. Ruble e Thomas analisam a génese do conflito em termos de graus de assertividade e de comportamento cooperativo (Bilhim, 2006, p. 233).

Transferindo para a liderança escolar a necessidade da gestão de conflitos através do conhecimento dos elementos da comunidade, é aconselhável recorrer a atitudes imparciais no tratamento dos mesmos, esforçando-se para lidar tacticamente com insatisfações pessoais, na maioria das vezes delineadas por razões alheias aos objectivos da organização. Compete aos líderes actuações equilibradas e de bom senso no respeito pelas diferenças, após «diagnosticar com rigor de que conflito se trata, a razão de ter surgido, a que se deve, em que se baseia, por que razão persiste ainda... se não se fizer *corre-se o risco* de tentarmos uma solução ineficaz e contraproducente» (Guerra, 2006, p. 44).

O funcionamento da organização está dependente do factor humano, da sua formação, dinamismo e motivação, considerando o trabalho individual e de equipa. São variáveis que não se podem desintegrar, quando se aborda a conflitualidade da organização, assim como certeza e previsibilidade na operacionalidade da missão. Alerta-se desta forma para a gestão *habilidosa* de recursos humanos, como sendo uma prática extremamente benéfica no interior da organização.

A escola reflecte as orientações político-sociais, na medida em que transporta para a ambiência educacional, o modelo de Estado vigente e as sugestões ideológicas que daí advêm, na concepção de cidadão e de mundo. A dualidade do papel da organização escolar não pode ser omitida. Ou está em sintonia com o meio envolvente ou em desacordo. No bom-senso cabe apenas uma das situações, reproduzi-lo ou reformular a sociedade, de forma a prevenir o aparecimento de maior número de conflitos.

Neste domínio, o ambiente organizacional carece de comentário. Cada um dos elementos da comunidade educativa, no intercâmbio de vivências, espelha a sua cultura, pondo à prova as diferentes visões da escola e determinando o clima que lhe é afecto.

À partida e contrariando alguns autores, o ideal seria lidar com ambientes previsíveis, para maior estabilidade das organizações. Todavia, o desequilíbrio resultante do mundo em constante mudança imprime algum desalinhamento, entre a sociedade para a qual a escola estava ajustada e os condicionalismos da escola da modernidade, constando que esta se subordina ao projecto da sociedade.

De certo modo, as solicitações do mundo globalizado são responsáveis por parte das adversidades emocionais, que se têm vindo a manifestar no quotidiano das

organizações. Assiste-se ao aumento da *conflituosidade*, à preocupação pela aprendizagem da *convivência saudável* e à valorização da *sensibilidade nas relações*, fruto da responsabilidade das teorias feministas que chamaram à atenção para aspectos que permaneciam na sombra e introduziram na sociedade cada vez mais problemática e complexa, e portanto na escola, a sensibilidade (Guerra, 2006).

As competências essenciais ao papel do líder, para poder gerir conflitos e conseqüentemente arbitrar desacordos pressupõem: reconhecer discordâncias que não são conflitos; prevenir é melhor que remediar; intervir quando necessário; separar as partes; ser bom ouvinte; explicar o que se vai fazer; aprender com os outros e acompanhar as soluções.

Atribui-se à liderança um tratamento semelhante com a estrutura organizacional e com as relações interpessoais. Apoiar na solução dos conflitos, evitando tomar posição por uma das partes. Não se deve esquecer que o conflito é próprio do ser humano e que faz parte do seu crescimento moral e emocional.

Todos nós, homens e mulheres, fazemos parte de uma sociedade que temos de tornar cada vez melhor (Simón, 1999). Aprender a conhecer o outro, a respeitá-lo, a escutá-lo, a dialogar, a partilhar...são exigências da democracia (Guerra, 2006, p. 45).

3 - Liderança Escolar

3.1 - Enquadramento Teórico

No que respeita ao percurso conceptual da liderança nas organizações, realça-se o empenho no desenvolvimento da liderança em contexto escolar, com a finalidade de equacionar as especificidades que a norteiam e sustentar o objecto de estudo que se procura caracterizar.

Sob a visão da análise empresarial, não se pode ignorar que as escolas se regem pelos trâmites gerais comuns às demais organizações os quais se foram adequando conforme as orientações apontadas pelos teóricos da respectiva área. Na interpretação de Michael Fullan (2003) «os líderes empresariais e educativos enfrentam desafios

semelhantes», pois lidam com organizações que «têm de se transformar em organizações de aprendizagem, caso contrário jamais serão capazes de sobreviver».

Por conseguinte, o *saber adquirido* na prática da liderança escolar testemunha «a singularidade da sua missão, que é essencialmente pedagógica e educativa» (Costa, 2000, p. 26) virada para um público culturalmente diferenciado, enquanto que as organizações não escolares assumem outra dimensão.

Embora, se tenha a veleidade de afirmar que as organizações escolares relevam outras posições que não as nomeadas, em virtude de se identificarem

como debilmente articuladas, sujeitas a processos de conflitualidade de interesses e de luta pelo poder, dispendo de práticas ritualizadas e de cerimoniais de fachada ou mesmo de contextos marcados pela anarquia e pela desordem (Costa, 2000, p. 27).

Não deixa de ser verdade que há diferenças entre um projecto educativo de escola e um projecto empresarial, quanto ao número de «variáveis e valores» (Machado, 2000, citado por Teixeira, 2003, p. 3) que neles se incluem.

Neste envolvimento, faz sentido recordar os estudos críticos de vários autores que apontam para o exercício de uma liderança «participativa, colaborativa, emancipatória, de interpretação crítica da realidade e da correspondente recusa das visões mecanicistas, hierárquicas, tecnocratas e instrumentais...» (Smyth, 1994, citado por Costa, 2000, p. 28) de forma a superar os meandros de instabilidade que surgem neste tipo de organizações.

Publicada em 1986, releva-se a postura inovadora da Lei de Bases do Sistema Educativo. Estipula no n.º 3 do seu artigo 45º que «na administração dos estabelecimentos de educação e ensino» devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa».

Numa vertente mais concreta, Sergiovanni (2004, p. 132) relata-nos que

as raízes da liderança escolar não se encontram na liderança visionária, como dizem os autores empresariais, mas sim na prestação do serviço do bem comum, na superação das necessidades da escola, em fazer um visionamento que protege a escola e a mantém no rumo certo, clarificando os objectivos, promovendo a unidade e ajudando as pessoas a perceber os problemas que enfrentam e a encontrar soluções. A imagem proposta para as escolas é a da liderança como pedagogia,

que não pode ser descurada. Ao invés, deve ser objecto de permanente atenção de forma a desenvolver nos seguidores do líder uma cultura de sucesso, recorrendo para «níveis mais elevados de compromisso, de bondade, de esforço e de responsabilidade». Na confirmação de que a relação que se estabelece fomenta laços de pertença, autenticando o perfil da organização e *pondo de pé* a ideia que o novo modelo de administração escolar contempla «a aprendizagem e a inovação» (Teixeira, 2003, p. 4).

A menção à participação dos professores na liderança da escola não é uma ideia nova. John Dewey manifestou essa preocupação

há meio século atrás, ao evocar os princípios democráticos da governação escolar, pois considerava um desperdício para a educação o facto de os professores não terem uma participação activa nas decisões da política de escola (Costa, 2000, p. 45).

A partir do quadro legal instituído pelo Decreto-Lei de 1991, os docentes passam a ter mais poder, no âmbito da administração das escolas. É partilhado com os outros actores do processo educativo e incide sobre a direcção da escola (Teixeira, 1995).

Posto isto, importa enunciar que nas organizações escolares a liderança torna-se dispersa, *encarnando* uma multiplicidade de lideranças, que tem em conta o número de estruturas, processos e indivíduos que compõem a instituição educativa.

A liderança está dependente de inúmeras interpretações que manifestam ambiguidade, uma vez que são aplicadas em realidades educacionais completamente distintas.

Aliás, a liderança escolar reflecte obrigatoriamente as transformações globais que ocorrem no «mundo da vida lá fora» de Sergiovanni, abrindo novos caminhos para que se alinhe na vida escolar os procedimentos democráticos estipulados na legislação em vigor, numa envolvência autónoma e participativa, com respeito pelos valores e a cultura de cidadania (Costa, 2000, p. 29).

A dimensão cultural da liderança coloca-se, na medida em que o processo educativo congrega uma diversidade de culturas docentes e não docentes e apela para a partilha dos saberes, desafiando as lideranças escolares para novos comportamentos. Este pressuposto transporta para um

saber especializado, constituindo-se a liderança como um conjunto de competências que se aprendem exigindo formação não só ao nível técnico e instrumental, mas a outros níveis, quer seja o da acção moral e de transformação... (Sanches, 1996, citado por Costa, 2000, p. 30).

Citando Boyatzis e Mckee em parceria com Goleman, os grandes líderes são dotados de inteligência emocional que antevêm ser o «ingrediente-chave para produzir relacionamentos ressonantes» (2006, p. 40), ou seja, líderes que apesar de se depararem com percursos pouco previsíveis, inspiram os seus seguidores a ir mais longe e a alcançar melhores resultados, acreditando nas suas competências e nas dos que se encontram ao seu redor.

O autor da inteligência emocional nas organizações Daniel Goleman aponta para a «dimensão primal» da liderança e exemplifica que os «primeiros líderes da humanidade devem os seus lugares em grande parte ao facto de terem uma liderança emocionalmente irresistível... Os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos» (2002, p. 25).

Para tornar mais claro, «na linguagem quotidiana, a inteligência emocional é aquilo que normalmente referimos como apurado sentido de sobrevivência, sexto sentido, ou aquela invulgar capacidade que classificamos de senso comum» (Stein e Book, 2000, citados por Fullan, p. 77).

Daí então, a oportunidade de enquadrar a atribuição de género extensiva ao desempenho feminino, no paradigma da liderança educacional, sabendo que se encontram a floradas as condições ideais para a problemática que se ambiciona desenvolver.

O quadro retrospectivo sugere a *passagem do testemunho* conceptual das teorias de predominância racionalizadora do taylorismo e fayolismo, em favor da defesa das relações humanas, com base numa «preocupação humanista», que passou a sobressair e a «constituir uma variável nos estudos organizacionais» (Costa, 2000, p. 109).

Numa versão conservadora o carácter formal imprimido às ditas teorias limitou o «estudo e análise da liderança feminina em contexto educacional», o que significa que a emotividade das mulheres, apenas foi valorizada pela exigência de novos líderes competentes para enfrentar os desafios de mudança do sistema escolar (Costa, 2000, p. 115).

Gordon (1998, p. 29) faz referência à tomada de consciência dos dirigentes perante o carácter primordial do aspecto humano na empresa e Goleman (2002) alerta para a Grande Liderança que se traduz no impacto que as emoções do líder podem despertar na interacção com os outros, alterando os comportamentos para positivos ou negativos consoante o grau de estabilidade transmitida e relativizando o sucesso da organização.

Obviamente que «há estudos recentes sobre o cérebro que desvendam os mecanismos neurológicos da liderança primal e que mostram a importância da inteligência emocional» (Goleman, 2002, pp. 24-26-58), dando credibilidade à teoria do desempenho subentendida no argumento.

Para este efeito não se pode dissociar as qualidades do líder perante a suposta realidade administrativa.

Assim, enumera-se por ordem de importância: inteligência, estabilidade emocional, capacidade para orientar os outros, aceitação de responsabilidades, iniciativa, atitude comunicativa, acção directiva, capacidade de planificação, organização (Rotger, 1982, p. 159, citado por Costa, 2000, p. 109).

É legítimo pôr em causa a discussão de alguns autores sobre a não existência das «qualidades de liderança» ou «uma personalidade de liderança». Pois «a base de uma liderança eficaz é reflectir sobre a missão da organização, defini-la e consolidá-la clara e visivelmente. O líder estabelece os objectivos, as prioridades e estabelece e mantém os padrões» (Drucker, 2001, p. 292).

No entender de Max Weber «a liderança não pode ser concebida sem ser associada ao carisma, ou seja a uma característica básica de âmbito pessoal e psicológico de que deve ser possuidor quem seja ou aspire à posição de líder» (Costa, 2000, p. 110).

Admitindo-se que as diferenças de actuação entre o género dos líderes tenham algo de indicativo, parece viável que os estereótipos centrados no papel masculino venham a ser questionados, em detrimento das competências de liderança objectivadas para as organizações escolares do futuro.

Acrescenta-se ainda que o enfoque da literatura sobre liderança educacional, tem visualizado algum destaque, pelo motivo de se constatar a relação directa entre «a

qualidade da liderança dos gestores e a qualidade do ensino e desempenho dos alunos» (NCSL, 2002, citado por Luck, 2008, p. 28).

Em virtude desta lógica convém enumerar os ingredientes essenciais que definem uma cultura de escola promotora de um ensino de qualidade – «diálogo, confiança, respeito, ética profissional, espírito e trabalho de equipa, proactividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho e empatia» (Luck, 2008, p. 31).

3.2 - Perspectivas de Liderança Escolar

1 - Entende-se que em educação, as propostas de mudança surgem com alguma assiduidade no quotidiano dos nossos estabelecimentos de ensino e pressupõem uma liderança que satisfaça as imensas exigências da sociedade, em geral e da comunidade escolar, em particular. Reconhece-se ainda que são complicadas de implementar e extraordinariamente difíceis de suportar, atendendo ao público específico para o qual se destinam e à complexidade das relações ideológicas que se estabelecem entre os membros constituintes e os exteriores à organização. «Os projectos-piloto parecem ser promissores, mas raramente se convertem em mudanças bem sucedidas quando são alargados à globalidade dos sistemas» (Hargreaves, 2007, p. 11).

Pode dizer-se que a vida nas escolas oscila entre a linha fluida da colegialidade (trabalhar para o bem comum) e o do individualismo (trabalhar para o interesse próprio). Sendo a aparelhagem escolar uma construção histórica marcada por épocas e conjunturas oscilantes, além de que esta dinâmica fica sujeita às inflexões das relações de poder e do domínio do Estado e do seu aparelho político-administrativo (Pereira, 2006, p. 64).

Nesta subjectividade verifica-se que a concretização dos modelos de liderança «acusam as fragilidades» (Pereira, 2006, p. 53) do sistema educativo e implicam práticas de melhoria em quaisquer que sejam os domínios de aplicação, após a identificação das fontes e áreas de actuação mais pertinentes.

Deste modo «uma educação e uma liderança de melhor qualidade, que beneficiem todos os alunos e que persistam ao longo do tempo, exigem que enfrentemos a questão da sua sustentabilidade básica» (Hargreaves 2007, p.12).

A ideia decorre da evidência e urgência de termos de pensar, não só na sustentabilidade do nosso ambiente e de nela nos empenharmos, mas também da necessidade de a promovermos nas áreas da liderança e educação, atendendo a que «as reformas educativas cada vez são mais rápidas e estandardizadas que tudo consomem e deixam no seu rasto um vasto número de educadores exaustos e uma aprendizagem sem alegria» (Hargreaves, 2007, p. 14).

No campo da educação, Michael Fullan define «a sustentabilidade educativa como a capacidade de um sistema para se envolver nos aspectos complexos de um aperfeiçoamento contínuo, consistente, com valores humanos profundos» (Hargreaves, 2007, p. 31). Num sentido mais lato avança com a ideia, de que «a sustentabilidade é o desafio do século. Defende que esta teoria é composta por uma trindade de ambiente saudável, justiça social e viabilidade económica» (Fullan, 2003, p. 37), pondo em risco a sustentabilidade, se alguma das componentes for falível.

James Mac Gregor Burns (1978) fez notar que os propósitos e as visões da liderança deveriam ser úteis socialmente, servir o bem comum, ir de encontro às necessidades dos seguidores e elevá-los a um nível moral mais elevado. Ele chama a este tipo de liderança transformacional (Sergiovanni, 2004, p. 133).

Segundo Hargreaves e Fink (2003) a liderança e a melhoria educativa sustentável preservam e desenvolvem a aprendizagem profunda de todos, uma aprendizagem que se dissemina e que perdura sem provocar qualquer dano àqueles que nos rodeiam, trazendo-lhes pelo contrário, benefícios positivos agora e no futuro.

Conclui-se que a sustentabilidade da mudança e da liderança educativa é tridimensional – «ela possui profundidade, amplitude e durabilidade» (Hargreaves, 2007, p. 37). Além destes princípios insere-se ainda a justiça, a diversidade, a disponibilidade de recursos e a conservação, que preenchem o significado pleno da sustentabilidade e os desafios que ela oferece à liderança nas escolas.

2 - Sob a visão da pedagogia rousseuniana, uma grande área da educação da modernidade, «parte da assunção de que o processo educacional deve centrar-se na

pessoa daquele que aprende, a criança ou o jovem, e não nos conteúdos daquilo que deve ser ensinado». Neste entender propõe para a relação da pedagogia entre o natural e o social e entre o indivíduo e a qualidade de cidadania atribuindo-se à instituição escolar a formação do «Homem novo» (Sanches, 2007, pp. 14-16-61), que nasceu em Portugal em Abril de 74 e que em matéria de educação, há que trabalhar para ele.

Esta ligação da cidadania à escola faz surgir o conceito de cidadania docente, cuja prática leva à

implantação de uma cultura de aperfeiçoamento contínuo e à criação de hábitos de execução de actividades de melhoria por todos os elementos da escola. A flexibilidade que se impõe para a mudança, numa época em que a sociedade e as organizações estão em constante mutação, só é possível com pessoas com altos desempenhos de cidadania (Pereira, 2006, pp. 56-58).

A chamada de atenção para o desempenho deste tipo de cidadania quer no aspecto colectivo, quer individual, permitirá o desenvolvimento do indivíduo enquanto ser social e profissional e também como «recurso altamente qualificado, exercendo as suas funções cada vez melhor, contribuindo para o aumento da eficácia do (no) ensino-aprendizagem, para o bem-estar da sua instituição escolar, dos colegas e da sociedade em geral» (Pereira, 2006, p. 58).

«No contexto revolucionário português, a defesa da necessidade do estabelecimento de relações entre a escola e o meio (ou a comunidade) torna-se, mesmo um elemento central da política educativa que se pretende concretizar» (Sanches, 2007, p. 65), em oposição à escola chamada tradicional que omitia esta interacção.

A exploração conjunta das duas realidades apresenta-se como uma meta desejável, na certeza de que os jovens escolares através do conhecimento «do seu meio» e da realização de tarefas de «intervenção social» formam-se como cidadãos do futuro. «A participação na transformação social transforma-os a eles também, ao promover, na sua consciência cívica, os valores de «cooperação», da «solidariedade» e da «participação». O «bem de cada um» é, em coerência com esses valores, aqui visto como estando em harmonia com o «bem da comunidade» (Sanches, 2007, p. 66).

Ronald Heifetz (1994) é da opinião que as estratégias de liderança deveriam ter em mente as condições e valores coerentes com as exigências

da nossa sociedade democrática. Para além de coerentes com a realidade, estas incluem respeitar o conflito, a negociação e diversidade de opiniões dentro de uma comunidade; desenvolver normas de aceitação de responsabilidade, aprendizagem e inovação; e manter a angústia social dentro de um limite alcançável (Sergiovanni, 2004, p. 242).

A Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei nº 46/86, de 14 de Outubro – claramente justifica o imperativo da educação para a cidadania e no Capítulo I, art. 2.º traça o perfil do cidadão ideal, estímulo do projecto de acção da liderança escolar e privilégio das competências curriculares supostas como indispensáveis, nos documentos oficiais que regem o sistema educativo.

Na sociedade actual, a escola tem uma grande responsabilidade pela excelência, formação e educação do cidadão. A qualidade da formação dos cidadãos contribui definitivamente para o progresso da sociedade da qual fazem parte, «sendo que estas duas variáveis interagem dialecticamente» (Vicente, 2004, p. 137).

4 - A mulher no exercício da Liderança Escolar

4.1 - As Mulheres no Ensino

A opção por fazer uma referência introdutória das mulheres no ensino em Portugal, direccionando-se a abordagem conceptual de género numa linha histórica, justifica-se claramente por uma elevada presença feminina na ocupação dos cargos de liderança escolar nos tempos mais próximos.

De acordo com a opinião de alguns estudiosos, as mulheres entraram no ensino no final do século XVIII, com a lei de D. Maria I, em 1790. Foram criadas legalmente 18 escolas públicas para «educação de raparigas» em Lisboa, com o fim de ensinar «a ler, a escrever e a exercer trabalhos que são próprios ao seu género» (Lopes, 2001, p. 11).

Esta Resolução Real foi deliberativa para as mulheres enveredarem pelo caminho da docência, com carácter privado, mediante uma autorização do Estado.

Mais tarde, «em 1815, são criadas em Lisboa escolas para raparigas. Havia necessidade de aumentar este tipo de escolas, cujas normas seriam diferentes das existentes nas escolas de rapazes» (Lopes, 2001, p. 12).

Esta decorrência evolutiva do papel da mulher na conquista da escola pública, aquando da Reforma de 1870 e da educação de rapazes permitida no século XX, foi uma das grandes etapas para a «feminização do corpo docente, tendo-se debatido, desde o início, com fortes resistências de vários sectores da sociedade e dos próprios professores homens» (Lopes, 2001, p. 12).

Este *volte-face* no que concerne à entrada das mulheres no mundo do trabalho não manual, começando pelas professoras primárias que foram pioneiras neste acesso, relaciona-se com a «necessidade de expansão da escola pública com contenção de gastos, com a ideologia do maternalismo e com as aspirações de autonomia das mulheres» (Lopes, 2001, p. 12).

A dimensão ideológica do maternalismo legitima o ensinar como «tarefa das mulheres» (Lopes, 2001, p. 14), sustentando uma nova imagem da mulher, na segunda metade do século XIX, nomeadamente de mãe, educadora, companheira do marido e «fada do lar», que se mantém até hoje em certas franjas sociais.

Paralelamente, surge uma outra imagem de mulher oriunda das classes média e média alta, que era ensinada em casa por raparigas de origem social média empobrecida e apelidadas de preceptoras. A educação pretendia assegurar um estado privilegiado no casamento. Era a mulher

não ociosa e apta a educar os filhos, a acompanhar o marido e a ser uma boa gestora da casa. A educação ministrada em casa pelas preceptoras é tida como recomendável à luz da sociedade e associa um novo modelo de mulher moderna como companheira do homem (Lopes, 2001, p. 14).

Em Portugal, na segunda metade do século XIX e o início do século XX e perante os desafios de género que se afiguravam, os homens dos diferentes grupos profissionais sentiam-se ameaçados e comparavam as capacidades femininas com as masculinas. Na mulher prevalecia uma «personalidade mais afectiva e frágil que necessitava da protecção do homem e de uma rigorosa formação moral e religiosa. O homem evidenciava uma personalidade mais racional e intelectual» (Lopes, 2001, p. 15).

O debate realizado ao longo deste período sobre «a natureza da mulher e a sua educabilidade» em que participaram homens e mulheres, omitindo as suas opções políticas, fez despoletar considerandos relacionados com as

qualidades especializadas que a mulher possui, necessárias à família e em certas profissões e actividades, além de ser tomada em atenção a relação das mães para com os filhos, como modelo das relações das professoras com os seus alunos (Lopes, 2001, p. 15).

As condições estavam criadas para que as mulheres se interessassem pelo ensino. Até porque os defensores da intervenção social das classes trabalhadoras «apelavam para uma educação feminina profissional e superior das raparigas das ditas classes» (Lopes, 2001, p. 15) como indispensável para uma sociedade produtiva. Dando razão ao ideal proclamado e por que «todas as leis do coração levam a criança para a mulher e não para o homem» (António Costa, 1870 citado por Nóvoa, 1987: 375), faz sentido afirmar que, quer as raparigas da classe baixa, quer as da classe média lançavam-se na carreira docente.

De acordo com Sousa, verifica-se que

desde meados da década de 1970 a proporção de mulheres nas profissões de docência ultrapassa globalmente a dos homens. Na década de 1960 pode constatar-se a chegada maciça de mulheres à docência, num contexto de aumento da demografia escolar (em obediência ao ideal da igualdade) que levou à massificação (2005, p. 199).

Em oposição, os republicanos questionaram as competências de instrução das mulheres, impedindo-as da leccionação a determinados níveis de ensino e do acesso a cargos directivos. «No entanto, a feminização continuou a progredir de forma autónoma, apesar de tentativas para a sua contenção» (Araújo, 1996, citado por Lopes, 2001, p.16).

Decorrente desta atitude impõe-se não só o pensamento, mas também o contributo do movimento feminista português para a reflexão sobre a problemática da subordinação das mulheres no sistema educativo, nos anos 70 e 80 em Portugal (Magalhães, 1998, p. 97).

Nesta amplitude teórica e segundo Lopes (2001) releva-se a história de vida das professoras primárias, cujos percursos diários se traduzem num equilíbrio de conciliação entre as suas vidas familiares e profissionais, sobressaindo qualidades

«corajosas e persistentes». São mulheres decididas provenientes da classe média, que aspiram ser autónomas, contestando os estereótipos sociais da condição feminina da época e confiando numa cultura de afirmação de género.

O papel atribuído à mulher na responsabilidade da função materno-doméstica corresponde, de certo modo, a uma liderança *empírica* que poderá exercer alguma motivação no investimento nas carreiras profissionais, apesar das limitações de ingresso dificultadas por razões de ordem social.

Hoje reconhece-se, que a permanência efectiva das mulheres no ensino poderá ser encarada como uma possibilidade aceitável de integração nos quadros de administração e gestão das organizações escolares, em idênticas circunstâncias com os homens que, *despidos* de preconceitos sociais de género, aprovam ainda com algumas reservas o sucesso da liderança escolar no feminino.

Fundamentalmente não deixa de ser convincente que o passo mais *emblemático* na luta pela emancipação feminina foi a «generalização da instrução a todas as classes sociais, a igualdade de ensino facultada às raparigas e aos rapazes e o acesso daquelas às universidades» (Ferreira, 2002, p. 30) que influenciaram a sua vida profissional.

Embora a aparente igualdade de oportunidades em teoria possa susceptibilizar na realidade alguns contratempos nas práticas de liderança

Como afirmam Alvesson e Billing

...só em meados dos anos 90 um grande número de investigadores se aperceberam que as organizações não são apenas compostas de componentes neutrais de género, mas habitadas por homens e mulheres, e que as organizações são caracterizadas por práticas relacionadas com o género, valores, objectivos, lógicas, linguagens, etc. (Carvalho, 2000, p. 7).

4.2 - Enquadramento Conceptual da Liderança no Feminino

1 - Para aceder a esta problemática e analisar a (des) construção de género convém referenciar a importância do século XX como «defensor da igualdade dos

sexos, de tal modo que um grande número de observadores se inclina para o classificar como libertador» (Lagrove, 1991, p. 505).

Neste aspecto anuncia que a mulher passou a ter mais influência «nas engrenagens da sociedade, em todo o tempo e em todo o lugar», (Lagrove, 1991, p. 506) recorrendo para as características que lhe são comuns, mas que em relação aos homens ainda se encontram em pé de desigualdade.

Por outro lado, coloca-se o reverso da medalha. Os imperativos da remodelação estrutural das organizações prevêem as oportunidades femininas na ocupação de postos de trabalho, que foram convenientemente abandonados pelos homens. A interpretação subentende que a responsabilidade familiar continua tradicionalmente associada ao estado da mulher.

As explicações de Canço põem à prova que a partir da década de sessenta, a actividade das mulheres portuguesas aumentou sensivelmente,

em resposta aos desafios da guerra colonial e da emigração, com o conseqüente afastamento dos homens do mercado de trabalho. Também o processo de industrialização, se bem que tímido, criou novos postos de trabalho que atraíam a mão de obra feminina (2003, p. 54).

Apesar do século XX ser responsabilizado pela entrada maciça das mulheres na educação, não desenraíza a inculcação das desigualdades escolares entre os dois sexos, na natureza das opções de estudo, que foram tomando forma na distribuição do trabalho. Teoricamente, a escola protagoniza uma igualdade de oportunidades entre rapazes e raparigas, embora na prática esses limites de escolarização não correspondam verdadeiramente à progressão na sua actividade.

Segundo Lagrove, «pode no entanto falar-se de explosão escolar, porque em todos os países da Europa, incluindo Portugal, o número de raparigas escolarizadas progride muito rapidamente entre 1970 e 1975» (1991, p. 523). A partir deste período, graças à «paridade escolar» as raparigas conseguem atingir o ensino secundário e a maior parte delas não prossegue os estudos. O mesmo não acontece com os rapazes que dão continuidade aos estudos superiores.

Todavia, à medida que as transformações da escola pública se foram operacionalizando no acesso de todos os cidadãos aos estudos, determinando pôr fim ao grande número de iletrados existentes em Portugal e satisfazendo o enquadramento de adesão à Comunidade Económica Europeia, a situação alterou-se progressivamente.

Nos tempos de hoje é do conhecimento geral, de acordo com as estatísticas divulgadas nos meios de comunicação social, que a maioria dos licenciados são mulheres, verificando-se o abandono do ensino superior por parte dos homens.

O nível escolar tem três efeitos principais sobre a inserção das mulheres no mundo do trabalho: estimula a entrada numa actividade profissional ou a sua retoma, permite que as raparigas dotadas de um diploma superior se integrem em profissões masculinas, autoriza uma variedade de utilizações profissionais de um mesmo diploma (Lagrave, 1991, p. 525).

2 - O cenário histórico consagrado na literatura clássica não faz qualquer alusão ao desempenho do papel da mulher nas organizações. À mulher estavam confiadas as lides domésticas. Quando muito, em simultâneo, com a participação nas «tarefas agrícolas das unidades familiares». O homem era referido como a força do trabalho, associando as suas características de masculinidade «ao papel do executivo» (Dias, 2002, p. 34).

Nesta pertinência, olhar a liderança sob outras dimensões acrescenta vantagens para o tratamento do tema, visto que faz despertar algum interesse quando se especula a importância do lado masculino ou feminino no exercício de cargos de administração e gestão das organizações escolares.

Contudo, as opções frente à questão de género não anulam que se desprestigie a tradicional liderança.

«As características masculinas não são abolidas nem substituídas pelas femininas. Apenas se complementam e integram-se na liderança transformadora» (Carreira, 2001, p. 50).

O que se pretende é «reivindicar» maior valorização das «formas femininas» (Renesch, 1999, p. 52), passíveis de despoletar uma cultura organizacional mais humanizada, apanágio do novo paradigma.

Perante este desafio, torna-se inevitável dar a conhecer

Mary Parker Follet, nascida nos Estados Unidos, no início do século XX. Foi a precursora do estilo feminino de administrar. Introduziu a noção de que as relações humanas no trabalho desempenham um papel tão importante quanto as técnicas de produção (Carreira, 2001, p. 46).

Recuando no tempo, verifica-se que

o sistema educativo oferecia uma imagem de desvalorização da mulher. Os lugares da hierarquia eram normalmente ocupados pelos homens (delegações, direcções escolares, conselhos directivos, inspecção, direcções regionais, Ministério da Educação. Os homens estavam mais presentes nos níveis mais elevados de ensino. Os postos auxiliares e de limpeza eram normalmente desempenhados por mulheres, com excepção de alguns lugares ligados à disciplinação e ao controlo dos comportamentos (contínuos, segurança). Os sindicatos do professorado eram normalmente dirigidos por indivíduos do sexo masculino. Mesmo nos cursos esmagadoramente frequentados por raparigas, a maioria dos professores eram homens e professoras catedráticas eram uma raridade (Magalhães, 1998, pp. 150-151).

De acordo com Barroso (1996) esta dupla visão social do trabalho alimenta-se das premissas de género segundo os quais os homens estão mais vocacionados para as tecnologias e a autoridade e as mulheres para as relações e a afectividade.

A questão coloca-se por razões de ordem cultural, constatando-se que a partir da década de setenta é que as mulheres se iniciaram em cargos de liderança (Christovam, 2007). Contrariamente, segundo Dias (2002), a partir da década de cinquenta já se assiste a uma relativa e crescente preponderância da mulher em cargos de gestão. Muito discretamente foram desenvolvendo habilidades de qualificação, que lhe permitiram a entrada nas diferentes esferas onde o poder se exerce, mantendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e exibindo competências para as ditas práticas.

Durante muito tempo associou-se a defesa da igualdade de género, à igualdade entre o sexo feminino e o sexo masculino. Todavia, esta cultura encontra-se desmistificada e significa que se aceite e valorize, de igual modo, as diferenças entre homens e mulheres e os distintos papéis que estes realizam na sociedade. Aceitando porém, que o sexo feminino tem de se esforçar mais que o sexo masculino para conseguir ingressar nos lugares de gestão e que são as próprias organizações culpáveis pelo envolvimento ou não da mulher.

Esta interpretação pode ser analisada sob dois ângulos. Ou a organização dá hipótese ao sexo feminino porque reúne as características indispensáveis para o

exercício do cargo ou existe por parte dela, uma vontade de promover a participação da mulher.

A progressão do sexo feminino nas organizações defendida por muitos autores é resultante de «uma interacção permanente entre a estrutura e os valores, que estão na sua alma e que consubstanciam e explicam muitas das decisões empresariais» (Dias, 2002, p. 46).

De acordo com Cummings, os homens costumam se concentrar mais nas tarefas, ao passo que as mulheres têm um estilo de liderança de carácter mais social». Portanto, o estilo masculino tende a privilegiar os comportamentos pragmáticos e voltados para a execução de tarefas, ao passo que o estilo feminino privilegia a construção de relações e é mais democrático. Além disso os homens costumam se arriscar mais no plano intelectual, e possuem uma auto estima mais elevada, enquanto as mulheres sabem lidar melhor com as situações, e costumam ser mais eficientes quando se trata de resolver problemas (Extracto de www.wharton.universia.net).

Na perspectiva de Riger e Galligan

apenas algumas mulheres que possuem traços psicológicos bem incisivos e demarcados, terão alguma hipótese de sucesso nas organizações. Estereotipadas como demasiado emocionais, as mulheres são presumivelmente excluídas das posições de gestão com a excepção de poucas que possuem a capacidade de pensarem como os homens (Carvalho, 2000, p. 9).

Contrariamente, Kanter (1977) opina que as mulheres ocuparão «lugares de quadros superiores das organizações sempre que os mesmos estejam em aberto, e lhes seja dada a hipótese de a eles ascenderem» (Dias, 2002, p. 54). Para esta autora é a estrutura organizacional e não as características internas da mulher que condicionam a sua colocação na organização.

As considerações indicadas salientam os pressupostos descritos ao longo do estudo, no que toca à acção directiva e de liderança e conferem autenticidade ao perfil do líder e aos estilos/modelos adoptados, autonomamente do seu género.

Esta realidade circunscreve-se à administração em geral, pois as organizações, ainda que não definam os mesmos objectivos, são idênticas na forma de gerir e, por

isso, têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo as mesmas orientações, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresa, os quais traçaram o caminho para o desenvolvimento dos estudos da administração escolar (Félix, 1984).

A referência à era de mudança implícita nos capítulos anteriores fez emergir uma vaga de trabalhadores portadores de saber, pessoas mais competentes, mais motivadas e que gostam de assumir responsabilidades, de tomar decisões e de ser premiadas em função do seu desempenho. Mediante esta explosão de mudança, provocada pela ocorrência da globalização, surge outro conceito de líder. Mais carismático do que autoritário. Mais inspirador do que decisor. Mais cooperativo do que competitivo. Estas conotações associam-se mais ao sexo feminino do que ao masculino.

Por outro lado, assiste-se ao aparecimento de uma nova cultura que alerta para a descrição de valores que tradicionalmente são mais ligados às mulheres, como a intuição, a cultura do diálogo e da procura de consensos e o trabalho em equipa.

Estas características identificam-se mais favoráveis aos parâmetros da liderança orientada para a gestão das pessoas, do que os traços de personalidade necessários aos líderes masculinos que estão vocacionados para a gestão da produção (Carvalho, 2000).

Em paralelo, convém registar que nos nossos dias, as mulheres não têm receio de ser bem sucedidas. O medo feminino de obter êxito era fruto de uma cultura que o inculca (Lipovetsky, 1997, p. 291). «Doravante, as portas do poder começam a entreabrir-se e os obstáculos ao acesso das mulheres a postos decisórios já não têm nada de absoluto» (Lipovetsky, 1997, p. 292).

A cultura de uma organização pode determinar o grau de adaptabilidade dos traços femininos ou masculinos. As distinções entre os estilos de liderança não são necessariamente positivos ou negativos no que diz respeito à construção dessa liderança, mas é necessário que o líder tenha consciência do seu estilo, e como ele é apreendido pelos demais, dentro e fora da organização.

Para conhecimento dos modelos de liderança utilizados, que procuraram ultrapassar as deficiências que o modelo tradicional apresentava face ao conteúdo inovador das organizações, identifica-se os modelos transaccional e transformacional. O primeiro reporta-se às transacções entre líderes, colegas e subordinados. O segundo

motiva as pessoas a ir mais longe, a superar as expectativas, o que conduz a desempenhos mais altos (Carapeto, 2006).

Numa linha de analogia de pensamento destaca-se a definição de liderança transformacional de Heloísa Luck, que consiste na

liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo (2008, p. 45).

Ao observar os procedimentos dos dois tipos de líder, conclui-se que ambos utilizam os dois modelos. Todavia, as mulheres adoptam o modelo transformacional em grande proporção e manifestam um sentimento de incompatibilidade com a gestão. Apresentam características de personalidade que facilitam a liderança em termos de articulação e de enfoque numa visão e numa missão, além de criarem e manterem uma imagem positiva nas mentes dos seguidores (Carapeto, 2006).

A função da mulher desponta palavras predominantes. Polivalente, emotiva, simpática, forte, intuitiva, sensível, construtora de relações, franca, artífice de consenso, solícita e tagarela (Extracto de www.wharton.universia.net).

Não deixa de ser oportuno referir a conclusão de avançadas investigações relacionados com a mente humana, sob a orientação do neurobiólogo António Damásio, que

chamam à atenção para a importância da emoção e do sentimento, funções cerebrais consideradas menos nobres e tradicionalmente afectas às mulheres. Por sua vez o sociólogo norte-americano Mike Burke, apoiado em vários dados entre os quais se distinguem a intuição e empatia das mulheres, afirma: O século XXI será feminino ou não existirá (Alvim, 2007, p. 16).

Por isso, não é demais mencionar que a «Grande Liderança, baseia-se nas emoções» (Goleman, 2002, p. 23).

Daí a chamada de atenção para a importância da inteligência emocional, como uma das componentes valiosas para produzir relacionamentos com os que estão ao seu alcance. «Os grandes líderes são emocionalmente inteligentes e têm consideração

pelas pessoas: buscam viver em total consciência sobre si próprios, os demais, a natureza e a sociedade» (Boyatzis, 2005, p. 3).

«Constrói-se um novo mito com base na ideia de que as mulheres vão humanizar a empresa, criar locais de trabalho mais harmoniosos e mais flexíveis, mais autocráticos e mais comunicacionais» (Lipovetsky, 1997, p. 269).

Não é descabido afirmar que nas organizações escolares prevalecem muitas lideranças no feminino, pelas razões invocadas anteriormente. No entanto,

enquanto as mulheres continuarem a estar prioritariamente associadas às responsabilidades familiares, a probabilidade de existir uma paridade dos homens e das mulheres nas instâncias dirigentes das grandes organizações ... é fraca (Lipovetsky, 1997, p. 285).

Ao reflectir na evidência que na nossa sociedade, as novas aspirações das mulheres não arruinaram as suas responsabilidades domésticas tradicionais, ousa-se afirmar que no futuro, um maior número de mulheres ocuparão postos de alta responsabilidade (Lipovetsky, 1997).

«A situação actual é marcada por um tal desfasamento entre as habilitações das mulheres e a sua posição na hierarquia que a progressão em direcção ao topo é praticamente inevitável» (Lipovetsky, 1997, p. 283).

Não obstante a administração educacional ainda se apresenta com uma estratificação interna acentuada, visto que aqueles que se encontram no topo são homens e aqueles que estão na base são mulheres. Nesta última metade do século mudou mais a condição feminina do que nos milénios anteriores (Barroso, 1996).

Como diz Kanter (1997)

a internacionalização, mundialização e globalização dos negócios é um evento do final do século vinte, início do vinte e um. Assim as questões que se levantam, relativamente à mulher, são questões de dimensão mundial, questões de pertinência internacional. A revisão da literatura confirma, que as barreiras à ascensão das mulheres em lugares de gestão são significativas e um pouco diferentes consoante o país em análise (Dias, 2002, p. 49).

De acordo com a análise de Chaganti e Parasuraman (1990), «até aos anos oitenta, as mulheres estavam menos preparadas, em termos de experiência profissional e habilitações literárias, do que os homens» (Dias, 2002, p. 55).

Com base nas pesquisas realizadas em Portugal entre as décadas de oitenta e noventa, as expectativas de mudança justificam-se «em consequência de uma maior preocupação académica constatada pelo crescente número de mulheres no ensino superior». A partir de então, as mulheres «tendem a estar em melhores condições de ocupar lugares que outrora pertenciam ao sexo masculino» (Dias, 2002, p. 63).

A mulher dos anos noventa surge como empreendedora, com características pessoais muito diferentes: possui uma ampla experiência profissional e aparece mais preparada em termos de recursos com utilidade para a gestão das organizações (Moore, Buttner & Rosen, 1992), (Dias, 2002).

As mulheres, para serem pretendidas pelas organizações, devem possuir qualidades atraentes, através da sua competência, através do nível de responsabilidade profissional, para que possam ultrapassar a barreira do conceito do *glass ceiling*. Na opinião de Flandres (1994) caracteriza-se por situações que vão desde práticas restritivas baseadas numa perspectiva conduzida pelo sexo masculino, a atitudes empresariais femininas enquadradas e atacadas pela sua feminilidade ou estereótipos (Dias, 2002).

Por outro lado, a constatação da feminização da docência representa um dos elementos fulcrais da mutação ocorrida nas escolas desde meados da década de 1970 e que ultrapassa globalmente a proporção da docência exercida pelos homens (Sousa, 2005). Assim, as mulheres passaram a ser uma evidência na liderança escolar, contraindo um papel assertivo, expondo comportamentos de equilíbrio e de bom senso nas decisões estratégicas da organização e acumulando condições de ordem administrativa, afectiva e social, que se adaptam ao cumprimento dos objectivos imediatos de mudança.

Deste modo, a contextualidade da mulher na liderança revela grande impacto e *abre portas* para que a liderança no feminino se possa afirmar, libertando-se dos preconceitos tradicionais *alimentados* ao longo dos tempos, que penalizam a homogeneidade dos papéis, independentemente das competências de género.

Há pois indicadores que apontam no sentido de que se esteja no limiar de uma nova época na História das Mulheres e, conseqüentemente uma mudança no Devir Humano. Porque o reconhecimento da importância das mulheres no «Fazer da História», a sua presença em lugares de

planeamento e postos de decisão terá que se fazer notar pela diferença
(Alvim, 2007, p. 16).

5 - Metodologia Aplicada

5.1 - Justificação Metodológica

Com o propósito de dar continuidade à reflexão teórica descrita previamente, o estudo empírico sobre Liderança no Feminino foi centrado na realidade da maior escola do ensino básico do País, aproximando-se em termos metodológicos de um estudo de caso.

Com vista a responder aos pontos de investigação delineados, adequaram-se algumas das técnicas arbitradas pela investigação qualitativa «que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais» (Bogdan, 1994, p. 11) de modo a compreender o desempenho da mulher nas lideranças escolares e assegurar a respectiva valorização quer em termos de presente e de futuro.

Para apoiar na concretização dos objectivos e seguir as orientações da metodologia de investigação qualitativa em educação, foram aplicadas as entrevistas exploratórias e a observação participante, privilegiando-se o testemunho dos próprios actores e recorrendo a uma perspectiva comprometida com a própria dinâmica de acção (Quivy, 1998, p. 69).

A organização suporte do estudo foi a Escola Básica dos 2º e 3º ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia localizada no Funchal. Apresenta uma comunidade educativa que engloba, na maioria, elementos docentes do sexo feminino e tem como característica específica o facto das entrevistadas e da entrevistadora pertencerem ao quadro de nomeação definitiva da escola.

De acordo com Quivy (1998) o tipo de entrevista utilizado assumiu como função principal desvendar as particularidades de género da conceituada liderança em que a investigadora não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras. Por esta razão, foi importante que a entrevista decorresse de uma forma muito aberta e flexível num ambiente descontraído e que a investigadora se *coibisse* de fazer perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas.

No seguimento do método de Rogers,

o entrevistador deve esforçar-se por fazer o menor número possível de perguntas. Uma breve exposição introdutória acerca dos objectivos da entrevista e do que dela se espera basta geralmente para lhe dar o tom geral da conversa, livre e muito aberta (Quivy, 1998, p. 74).

Para este efeito utilizou-se a entrevista semi-estruturada por que permitiu elaborar o guião, otimizar o tempo disponível, tratar sistematicamente os dados e seleccionar as áreas dominantes para o desenvolvimento da temática. Além de possibilitar adaptações, correcções e esclarecimentos que se equacionaram como imprescindíveis para a discussão em curso.

O guião baseou-se de uma maneira geral em questões relativas à prevalência de género, sob o ponto de vista de gestão e administração dos estabelecimentos de ensino, dando prioridade às mais valias do perfil feminino para o desempenho escolar, com a finalidade de o perspectivar historicamente e contrapor as práticas tradicionais, apelando à cultura de valores emergente da globalização, no sentido de validar o papel da mulher.

Numa dimensão mais restrita o objectivo foi fazer o levantamento dos factores culturais que justificam a crescente preponderância das mulheres nos cargos de chefia; apurar as características da personalidade feminina que identificam os modelos de liderança adoptados; reflectir sobre a necessidade de promover as lideranças escolares a par da cidadania e da sustentabilidade ambiental; estabelecer a diferença entre os traços de género determinantes na construção da liderança e constatar a sua influência na cultura organizacional. Por fim seleccionar as posições manifestadas no contexto escolar que privilegiam a qualidade da liderança exercida pelo sexo feminino.

O envolvimento directo com as entrevistadas facilitou a recolha de informação, ocasionou discursos mais pormenorizados que aprofundaram o objecto de estudo, detectou as motivações que influenciaram as suas posturas e expressou os seus valores intrínsecos.

O critério utilizado na escolha das pessoas não obedeceu a parâmetros estatísticos. Optou-se por entrevistar mulheres experientes detentoras de cargos de liderança representativos e desenvolver com elas conversas aprofundadas, em diferentes períodos de tempo, no sentido de reter abordagens de qualidade sobre o estilo de actuação nos vários domínios da gestão escolar. Após a realização das

entrevistas, procedeu-se à audição repetida, a fim de as transcrever e ler. Anotou-se cada intervenção e analisou-se. Procurou-se ir ao encontro das ideias mais divulgadas e aproveitaram-se os detalhes implícitos nos procedimentos para enriquecer e responder à investigação.

Recorreu-se ainda à observação directa na mesma realidade em regime que se pode considerar participante, uma vez que a investigadora é sujeito e objecto da liderança que se propôs estudar. Como se compreende, ao introduzir-se no «mundo da vida da escola» (Sergiovanni, 2004, p. 27) não assumiu exclusivamente o papel de observadora mas obteve o «feedback» das suas próprias práticas, que serviram de complemento à problemática em análise.

O contacto com o terreno, a expressão do vivido e a aparente convergência dos discursos (produtos dos estereótipos culturais) conduzem o investigador a acreditar que percebe tudo muito melhor assim do que com as suas leituras e que as ideias mais ou menos inconscientes que tinha da questão em estudo correspondem de facto àquilo que descobre no terreno (Quivy, 1998, p. 70).

O compromisso manifestado na realização das entrevistas exploratórias, em paralelo com a observação participante na organização escolar, em que a investigadora é simultaneamente, sujeito e objecto de estudo, tem como finalidade compreender os dados recolhidos, designados por qualitativos, «o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a conversas e aos comportamentos» (Bogdan, 1994, p.16).

No intuito de analisar detalhadamente o tema, procurou-se aliar outro método de investigação qualitativa, denominado *Focus Group*, cujo conhecimento na área da educação constatou-se ser muito recente, mas que privilegiou a objectividade do tema, não invalidando as referências metodológicas abordadas anteriormente, outrossim reiterando a credibilidade científica. Não implica que seja utilizado isolado ou agregado com outro método qualitativo, nem se preocupa com a busca de perguntas ou respostas. A versatilidade que apresenta despertou curiosidade na sua aplicação. Deste modo, utilizou-se como técnica e não como método com conteúdo próprio (Oliveira, 1998).

No entender de (Oliveira)

o Focus Group é uma entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões apresentam características definidas quanto à proposta,

tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco ou objecto de análise é a interacção dentro do grupo (1998, p. 3).

Por este motivo, supõe-se que a dualidade de escolha quanto à metodologia aplicada contribuiu para o enriquecimento da dinâmica inicial ajustando-a por padrões exclusivos à condição das participantes e dando-lhes oportunidade de relatar a sua experiência nos encontros agendados. Além do interagir entusiasta de vivências que gerou a discussão do tópico alvo através da qual exteriorizaram a forma de pensar, sentir e agir.

Na sequência deste método qualitativo os grupos constituíram-se com um número limitado de cinco e quatro elementos respectivamente. Foram incluídos os que se encontram no exercício de lideranças que possuem um tronco comum, para que os resultados fornecessem informações significativas, facilitadoras para a análise do conteúdo.

Acredita-se que as técnicas enumeradas foram as mais apropriadas para o enquadramento da temática, na medida em que levaram os sujeitos a expressar livremente as suas opiniões, expondo não só os resultados dos seus trabalhos, mas também os procedimentos que utilizaram e os problemas que encontraram. Em resumo, elementos que puderam acrescentar dados elucidativos ao papel da mulher na gestão e administração educacional sob múltiplas vertentes.

A investigação consistiu sobretudo num único estudo de caso.

Na óptica de Rui Trindade (2002) os estudos de caso correspondem a um método de pesquisa que privilegia o estudo de situações singulares como uma estratégia de tratamento e compreensão da realidade, por que em analogia com tal estratégia, as situações singulares tendem a ser comentadas e exploradas como situações mais amplas e abrangentes.

Nesta lógica, justificou-se a opção de estudo do problema numa determinada organização escolar, complementando-se com a envolvimento acrescida da mesma realidade educativa liderada pelo sujeito comum, no objectivo de abrir pistas de reflexão, alargar o horizonte dos conhecimentos e colocá-los da forma mais correcta possível. Implicou validar o objecto futuro da importância das mulheres em liderança, sob a visão da investigadora de uma forma consistente.

Através das entrevistas, da observação e da consulta bibliográfica procedeu-se à leitura dos apontamentos que se recolheram e seleccionaram-se as pistas de

investigação mais interessantes, sucedendo-se um trabalho exploratório em que se ressalvaram os domínios do problema a serem explorados. A problematização consiste em agrupar as diferentes suposições credíveis, em elucidar os seus pressupostos e em reflectir nas suas implicações metodológicas, a partir das quais se formula a problemática do estudo, ou seja a formulação dos pontos de referência teóricos da investigação proposta (Quivy, 1998). «A explicitação da problemática permite tomar consciência das ambições iniciais e limitá-las, reformulando a pergunta de partida, que consiste em explicitá-la mais nos termos da opção teórica desenvolvida na problemática» (Quivy, 1998, p. 102) com o apoio de leituras suplementares orientadas para o efeito de apreender as ideias centrais da abordagem da liderança.

A etapa do processo metodológico que se seguiu foi a construção do modelo de análise, que resultou do cruzamento do trabalho exploratório com as leituras que se realizaram, de modo que se fique claramente esclarecido sobre as vertentes que abarcaram o tema, na possibilidade da elaboração dos conceitos.

Fez-se o enquadramento teórico das competências determinantes da condição feminina, que reflectem os estilos de liderança, o clima organizacional, a gestão de recursos humanos, a gestão de conflitos, as pretensões vindouras para a organização, as estratégias de mudança e a partilha do poder pela constituição de equipas. As posições assumidas no contexto escolar privilegiaram a qualidade das lideranças pendentes e asseguraram a identidade e a veracidade do assunto em estudo, generalizando o papel da mulher na ocupação dos cargos das organizações escolares.

Chegado a este momento e depois de interiorizados e consolidados os estádios abrangentes do processo metodológico partiu-se para a descrição do tema, ressalvando as simetrias e assimetrias, na defesa de considerações científicas, de experiências humanas comuns e de perspectivas adoptadas criticamente, em oposição aos preconceitos culturais no sector da gestão educativa, que invadem a credibilidade dos mais conservadores quanto à eficiência das mulheres em liderança.

5.2 - Questões de Investigação

Com a finalidade de sustentar a análise do tema lançaram-se as questões-guia da investigação, que serviram de base para a recolha de informações obtidas a partir de

situações vivenciadas pelas líderes femininas, na intenção de justificar os desafios do objecto de estudo.

- 1) As competências de género são determinantes na liderança.
- 2) A prevalência da mulher no exercício da liderança escolar é uma constante.
- 3) O estilo de liderança no feminino reflecte-se na dinâmica da realidade educativa.

Aplicaram-se às mulheres docentes que se encontram em cargos de liderança, na Escola Básica dos 2º e 3º ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, nomeadamente nos Órgãos de Direcção Administração e Gestão, Conselho Pedagógico, nas Estruturas de Gestão Intermédia de cariz pedagógico e técnico-pedagógico e na Coordenação dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural.

Partindo desta decisão interessa citar o Decreto Legislativo Regional, nº 21/2006/M, diploma que define «o regime de autonomia e estipula os princípios orientadores da administração das escolas básicas integradas e dos estabelecimentos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e secundário da rede pública da Região Autónoma da Madeira». Daí a sua importância na determinação das áreas de liderança que empreenderam a discussão. Ou seja, relevou-se o Conselho da Comunidade Educativa, órgão de direcção e o Conselho Pedagógico, órgão de coordenação e orientação educativa da escola, composto pelos representantes das Estruturas de Gestão Intermédia, designadamente Coordenador de Departamento Curricular, Orientador Pedagógico, Coordenador de Ciclo (Directores de Turma) e coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, da responsabilidade da escola (Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M).

As entrevistas exploratórias previamente planificadas obedeceram a um número limitado de doze questões e distribuíram-se por duas etapas, segmentando-se as líderes femininas conforme as categorias que ocupam e a homogeneidade das suas funções, com vista a promover a discussão (Oliveira, 1998).

Na primeira fase agruparam-se a presidente do Conselho da Comunidade Educativa, a presidente do Conselho Pedagógico, a coordenadora do 2º Ciclo, a coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural e a orientadora de Estágio de Educação Física.

No segundo encontro as coordenadoras do Departamento de Língua Portuguesa, Ciências Humanas e Sociais, Artes Visuais e Tecnológicas e Expressão Musical e Psicomotora.

Procurou-se valorizar essencialmente a posição do elemento feminino agrupado nas condutas típicas apontadas pelas teorias organizacionais, com o efeito de conhecer as qualidades e os defeitos que sobressaem da respectiva actuação (Carreira, 2001, pp. 64-65).

5.3 - Processo de Inquirição

Das questões-guia de investigação emergiram as directrizes para o levantamento de questões parciais, que constituíram parte integrante da entrevista. Ao mesmo tempo viabilizaram os objectivos específicos que argumentaram a área de estudo e que se podem observar no quadro que se segue.

Quadro II

Identificação das questões da entrevista e respectivos objectivos

1ª Questão	- Actualmente discute-se muito o conceito de liderança nas organizações. O que significa para si liderança nas organizações?
Objectivo	1- Adquirir informações das entrevistadas sobre liderança nas organizações e particularmente nas organizações educativas.
2ª Questão	- Na década de setenta as mulheres iniciaram-se nos cargos de liderança. No entanto, alguns autores defendem que a partir da década de cinquenta, já se assiste a uma crescente preponderância da mulher em cargos de administração e gestão das organizações públicas. Fale-me das suas percepções acerca da situação actual.
Objectivo	2 - Recolher a opinião das entrevistadas sobre a evolução do papel da mulher em cargos de gestão/liderança, com a finalidade de o perspectivar historicamente.
3ª Questão	- Que comentário faz ao desempenho da mulher no exercício da liderança, em simultâneo com as responsabilidades familiares?
Objectivo	3 - Justificar as habilidades de qualificação que a mulher foi desenvolvendo, por razões de ordem cultural.
4ª Questão	- As instituições escolares reflectem a predominância da mulher nos lugares de chefia. A que se deve este fenómeno?

Objectivo	4 - Comentar a feminização da docência, que ultrapassa a proporção da docência exercida pelos homens, resultante da mudança ocorrida nas escolas.
5ª Questão	- Em que medida a presença das mulheres nos cargos de liderança traz vantagens/ desvantagens para o funcionamento das escolas?
Objectivo	5 - Identificar algumas características da personalidade feminina que justificam o modelo de liderança adoptado na comunidade educativa.
6ª Questão	- O que acha sobre a influência de género na liderança das instituições escolares, no que se refere às práticas de actuação?
Objectivo	6 - Estabelecer diferença entre os traços masculinos e femininos determinantes na construção da liderança.
7ª Questão	- Considerando que o público-alvo da liderança escolar é composto na maioria por mulheres, fale-me da cumplicidade feminina, que se poderá estabelecer entre o grupo.
Objectivo	7 - Constatar a influência da liderança escolar feminina na cultura organizacional.
8ª Questão	- Sob o ponto de vista da gestão e administração das instituições, fale-me da aceitação da mulher pelos elementos da comunidade educativa.
Objectivo	8 - Averiguar a importância do papel da mulher no exercício das lideranças escolares.
9ª Questão	- Para o exercício da liderança no feminino alguns estudiosos evocam a inteligência emocional. O que pensa deste pressuposto?
Objectivo	9 - Fazer referência à cultura de valores que surgiu pela circunstância da globalização, tradicionalmente ligada ao sexo feminino.
10ª Questão	- Emita um parecer sobre a sua liderança no seio da organização escolar, no âmbito das atitudes comportamentais.
Objectivo	10 - Seleccionar as posições assumidas no contexto escolar que privilegiam a qualidade da liderança exercida pela mulher.
11ª Questão	- Refira – se às prioridades da liderança que exerce no enquadramento da respectiva sustentabilidade.
Objectivo	11 - Conhecer a necessidade de promover a sustentabilidade educativa a par da sustentabilidade ambiental.
12ª Questão	- Constata-se que o papel da mulher no exercício da liderança escolar pretende ser uma mais valia, no paradigma da modernidade. Qual a sua opinião sobre essa realidade, numa perspectiva de futuro?

Objectivo	12 - Validar a importância da mulher no desempenho de cargos de liderança escolar.
-----------	---

5.4 - Contextualização da Pesquisa

Na sequência dos «discursos proferidos em defesa da modernização da administração pública», que se norteiam pela «necessidade de transformar o modelo de liderança predominante nas organizações» (Carapeto, 2006, p. 13), atribuiu-se em parte, a sensibilização para a inserção da temática nas instituições escolares.

No entanto, a primeira motivação para explorá-la foi materializada por ser um registo enriquecedor para o sujeito da investigação, habilitando-o com desempenhos mais apropriados, que irão inovar a *performance* da comunidade educativa que lidera. Associada intimamente à valorização do currículo pessoal que faz constar de dezassete anos no exercício da Coordenação da Acção Social Escolar e de cinco anos como presidente do Conselho Executivo na escola Dr. Horácio Bento de Gouveia (Anexo 1).

A experiência preciosa no exercício de funções nos supra citados cargos de administração e gestão escolar facilitou o diagnóstico de alguma reflexão crítica, engrandecendo as qualidades intuitivas da mulher na liderança, em antagonismo com os padrões comportamentais dos líderes masculinos, que interrogam a necessidade de projectar a escola pelo conceituado rumo de mudança.

Tomando o pensamento de Renesch

os líderes de amanhã precisam de se dispor a uma mudança profunda nos campos pessoal, psicológico, emocional e até mesmo espiritual caso queiram que os seus seguidores estejam abertos às mudanças (1994, p. 15).

5.5 - A Liderança Escolar no Feminino enquadrada na Região Autónoma da Madeira

A confirmada proliferação do número de docentes do sexo feminino nas instituições educacionais da Região Autónoma da Madeira obedeceu às alternativas culturais que perfilaram a sociedade portuguesa, reflexo dos avanços e recuos dos determinismos feministas, que por sua vez sinalizaram directa ou indirectamente o Sistema Educativo Português.

Este argumento fez ampliar a discussão sobre o processo das lideranças de género e permitiu observar as alegadas teses femininas no âmbito das organizações escolares, circunscrevendo-as somente ao espaço regional.

Na intenção de aprofundar os pressupostos do tema, foi tida em linha de conta a recolha de informações junto da Direcção Regional de Administração Educativa, a fim de se inteirar da identificação dos elementos que compõem os órgãos de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino da Região, no universo das vinte e seis escolas básicas dos 2º e 3º ciclos, entre as quais, doze ministram ainda o ensino secundário (Anexo 3).

A par deste procedimento solicitou-se igualmente aos presidentes dos Conselhos Executivos das respectivas escolas, a identificação do presidente do Conselho Pedagógico e a constituição das Estruturas de Gestão Intermédia, mais especificamente na coordenação de Ciclo, Departamento Curricular e Delegado de Grupo Disciplinar (Anexo 4).

No sentido de inventariar com maior rigor a predominância do sexo feminino nas lideranças, decidiu-se alargar a pesquisa a todo o ensino básico e contemplar as escolas do 1º ciclo, dando uma visão mais geral sobre o panorama educacional da Região (Anexo 2).

Após o levantamento dos dados, elaborou-se os quadros comprovativos do número de mulheres docentes que desempenham funções nos órgãos de Direcção, Administração e Gestão das Escolas Básicas fixadas no espaço geográfico em destaque.

Quadro III

Número de Escolas Básicas do 1º ciclo (99)
Direcção – 99 elementos 78 M – 77,7% 21 H – 21,1%
Totalidade de líderes femininas – 78 Totalidade de líderes masculinos – 21

Quadro IV

Número de Escolas Básicas dos 2º e 3º ciclos (26)		
Conselho Executivo – 102 elementos	Presidente do Conselho da Comunidade Educativa 26 elementos	Presidente do Conselho Pedagógico – 26 elementos
Presidente/Director – 13M – 50% 13H – 50%		
Vice-presidentes/Adjuntos – 76 elementos 37M – 48,6% 39H – 51,3%	16M – 61,5% 10H – 38,4%	16M – 61,5% 10H – 38,4%

Quadro V

Estruturas de Gestão Intermédia 520 elementos		
Coordenador de Ciclo – 59 elementos	Coordenador de Departamento – 80 elementos	Delegado de Disciplina – 392 elementos
47M – 79,6% 12H – 20,3%	73M – 91,2% 7H – 8,7%	343M – 87,5% 49H – 12,5%
Realidade administrativa de género das Escolas Básicas dos 1º, 2º e 3º ciclos		
Totalidade de líderes femininas – 623	Totalidade de líderes masculinos - 161	

Os quadros III, IV e V expõem a amostra de género e ilustram um total de seiscentas e vinte e três docentes femininas e cento e sessenta e um docentes masculinos, perfazendo um valor extremamente elevado em relação ao exercício de funções da mulher nas posições identificadas.

Inversamente, no cargo de presidente do Conselho Executivo/Director Executivo, o número de mulheres e homens assume uma percentagem igualitária. Ainda que, relativamente aos restantes elementos deste órgão de gestão, o quadro IV indica que o predomínio masculino é de cinquenta e um vírgula três por cento e o feminino é de quarenta e oito vírgula seis, o que demonstra um somatório de homens mais abrangente, embora com uma percentagem muito aproximada entre ambos os géneros.

A seguir destaca-se que na presidência do Conselho da Comunidade Educativa, o valor percentual é equitativo ao do Conselho Pedagógico. Nas Estruturas de Gestão Intermédia, quadro V, nomeadamente na Coordenação de Ciclo, Departamento Curricular e por último Delegado de Grupo Disciplinar, a percentagem maioritária de mulheres é expressiva em comparação com a dos homens.

Como nota explicativa, reporta-se para a composição do Conselho Executivo/Direcção Executiva definida no Decreto Legislativo nº21/2006/M, que consagra no artigo 14º, pontos três e quatro, a designação de cinco elementos, um presidente e quatro vice-presidentes ou um director e quatro adjuntos, sempre que a população escolar comportar mais de mil alunos ou oitocentos e ensino secundário.

Nos estabelecimentos de ensino com uma lotação de discentes inferior, os órgãos de gestão são compostos unicamente por três elementos, significando que o conjunto de elementos nos Conselhos Executivos/Direcções Executivas difere entre as organizações e condiciona os valores de género.

Relativamente aos desempenhos de Gestão Intermédia, acrescenta-se que nas escolas básicas e secundárias, os Coordenadores de Ciclo correspondem ao número de três, embora na análise dos dados a recolha dos elementos masculinos fosse feita pela designação do estabelecimento de ensino, deduzindo através do número de mulheres, a diferença de género masculino. Ou seja, se a escola ministrar o ensino básico compreende obrigatoriamente dois elementos, se reunir o básico e o secundário serão três os Coordenadores de Ciclo, com assento no mesmo Decreto Legislativo.

Com vista à veracidade do procedimento, esclarece-se que escola Básica e Secundária de Machico ficou excluída da contagem da amostra, uma vez que os dados

foram apresentados de forma global, não sendo possível aferir o género das lideranças na generalidade dos cargos de Gestão Intermédia.

Idêntica apreciação cabe às escolas Básica do Estreito de Câmara de Lobos, Básica do Funchal, Básica e Secundária de Santa Cruz, Básica Dr. Alfredo Ferreira Nóbrega, Básica e Secundária da Calheta, Básica Professor Francisco M. S. Barreto, Básica e Secundária Padre Manuel Álvares, Básica do Caniçal, Básica João Jacinto Gonçalves Andrade, Básica e Secundária do Porto Moniz, Básica e Secundária da Ponta do Sol, Básica e Secundária do Carmo, Básica e Secundária Dr. Ângelo Augusto da Silva, Básica dos Louros, Básica Bartolomeu Perestrelo, em que o número de líderes homens na coordenação dos Departamentos Curriculares e Delegados de Disciplina, não foi contemplado para o mesmo efeito.

Apesar da tentativa de descoberta dos dados masculinos na liderança da coordenação de Departamentos Curriculares, o impedimento deve-se à determinação dos mesmos por via de aprovação em Conselho Pedagógico, concordantemente com as opções funcionais de escola, que configuram a reorganização curricular do ensino básico estipulada no Decreto-lei nº6/2001, facto que *embaraça* a pretendida quantificação.

Em qualquer das situações, resume-se que a constituição das lideranças está sujeita às oscilações valorativas directamente proporcionais à extensão de discentes de cada organização, diferenciando-as entre si e projectando em separado eventuais âmbitos de estudo, que poderão fundamentar com minúcia a feminização das respectivas lideranças.

Não é surpreendente enfatizar, que o universo feminino é uma constante, independentemente da omissão masculina nas estruturas assinaladas, que não interfere na valorização da qualidade da liderança que se arriscou defender, pois o objecto de estudo do projecto não é proceder a uma análise comparativa, mas sustentar com propriedade a estimativa feminina nos órgãos de direcção, gestão e administração das organizações escolares, com vista a assegurar a presença da mulher. A opção foi não cingir a investigação meramente ao espaço restrito do *locus de pesquisa*, mas ampliar o ângulo de informações relativamente ao tema, que por si só, gera alguma contestação preconceituosa.

5.6 - A Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

5.6.1 - Justificação do «Locus da Pesquisa»

Como já foi exposto, a aplicação do estudo na Escola Horácio Bento de Gouveia foi a sugestão ambicionada logo de início, pois devido ao percurso profissional registado e por ser considerada a maior do ensino básico do País, faria todo o sentido desenvolvê-lo. Mesmo admitindo a hipótese, de que se poderia correr riscos na fundamentação desta área temática, se não se adoptasse a atitude *emancipatória* de que ela carece, visto que o autor da investigação é o presidente do Conselho Executivo da realidade em foco.

Nesta reflexão pretende-se frisar que o objecto de estudo foi vocacionado para as lideranças paralelas, não colidindo a posição dos sujeitos entrevistados com o sujeito da investigação, que se distanciou em pleno da liderança que protagoniza, seguindo um comportamento isento na qualidade de entrevistador.

Aliado às ambições preliminares, interessa reavivar a composição dos primeiros órgãos de administração e gestão da Escola, cuja liderança de topo foi exercida pelo desempenho de uma mulher, como presidente da então nomeada Comissão Instaladora. Seguindo-se nos outros mandatos de eleição uma presidente do Conselho Directivo, intercalada com um docente homem para presidente da Direcção Executiva. Nos últimos anos o exercício da liderança do Conselho Executivo foi prosseguido por uma docente.

A organização escolar designada entrou em funções no ano lectivo 1978/1979 e como se pode concluir, retrata um passado de trinta anos. Curiosamente, neste período acolheu mais mulheres do que homens responsáveis pelas chefias administrativas.

Convém fazer um reparo quanto às lideranças idealizadas, por que não se acharam registos facilitadores da amostra de género, dado que o arquivo da Escola ainda se encontra em fase de organização e de catalogação. A informação recolhida foi obtida nos registos biográficos dos docentes e por via de testemunhos orais do quotidiano organizacional que comprovam a respectiva feminização. Factor relevante para que se discorresse sobre esta componente da liderança.

Não obstante, o desempenho profissional masculino ter contribuído para a implementação de uma liderança, consubstanciada no perfil de um líder carismático, que deu os primeiros passos para que na Escola prevalecesse a cultura da «razão e do coração», que continua a manter-se activa e que se compromete com as afinidades da liderança preconizada para o século XXI.

Faz-se questão de alertar, que este estabelecimento de ensino exerceu importância na preferência pelo *locus da pesquisa*, também pelo facto de incluir a comunidade educativa do ensino básico com maior população escolar e pelo impacto social *despoletado* na sua procura, quer pelo corpo docente e não docente, quer pelos encarregados de educação.

Este pressuposto transporta para o meio uma responsabilidade interventiva, no que se refere aos efeitos de articulação da liderança escolar com a cidadania, criando expectativas de sucesso educacional que orgulham a liderança e nas quais a Escola continua a investir.

Nestes termos, sobressaem os referenciais de mérito concretizados em prémios de cariz internacional, nacional e regional, que poderão ser observados *in loco* e que divulgam, com certa frequência, o nome da Escola relevando-a entre as demais nas opções de escolha dos Encarregados de Educação.

Sob este ponto de vista, realça-se a hierarquização do sucesso educativo no levantamento de rankings, que têm classificado a Escola numa posição aceitável, lançando-a como uma organização bem sucedida, ainda que compare realidades escolares, à partida, incomparáveis e simule avaliações que as opõem entre si, não contribuindo para um juízo de valor adequado.

Perante a enumeração dos pontos elucidativos, a imagem da Escola Horácio Bento assume-se valorizada e idónea para justificar convictamente, *os porquês* da localização da pesquisa.

5.6.2 - Perfil da Escola

A Escola está situada na cidade do Funchal, no concelho do Funchal. Localiza-se na margem esquerda do Ribeiro Seco, junto à Rotunda D. Francisco Santana e a

norte do Centro Hospitalar do Funchal, na freguesia de S. Pedro, uma das mais antigas da cidade do Funchal.

Foi inaugurada como Escola Preparatória da Cruz de Carvalho. A construção da primeira infra-estrutura aconteceu entre 1977 e 1980. Entrou em funções em Setembro do ano lectivo 1978/1979, mas o início das aulas só aconteceu em Dezembro desse ano.

No ano lectivo transacto decorreram as actividades alusivas à comemoração dos 30 anos da sua historia, cuja recolha de memórias foi compilada num livro, que foi lançado no dia 17 de Junho de 2009, com as presenças do Senhor Secretário Regional de Educação e Cultura e do Senhor Director Regional de Educação, antigo presidente da Direcção Executiva. Não se tratou de fazer uma abordagem pretensiosa, mas somente personalizar esta organização educacional, enriquecendo-a com um símbolo *emblemático* que pretende retratar a vida da Escola.

Esteve sob a tutela do Ministério da Educação até 1986/1987 passando de seguida para a Secretaria Regional de Educação da Região Autónoma da Madeira. No ano lectivo de 1980/1981, o nome alterou-se para Escola Preparatória Dr. Horácio Bento de Gouveia em homenagem a um dos mais ilustres escritores madeirenses, de nome Horácio de Ornellas Bento de Gouveia e nascido na freguesia da Ponta Delgada, São Vicente, Ilha da Madeira a 5 de Setembro de 1901.

Como qualquer organização que se reverencie a partir do ano lectivo 2003/2004 passou a ser identificada com o logótipo, a bandeira, o hino e a mascote. Estes símbolos *de pertença* surgiram como resultantes de um concurso destinado aos alunos e integrado nas comemorações do seu 25º aniversário.

Em Dezembro de 2002 por iniciativa do Clube Europeu saú o primeiro número da revista da Escola, que se intitulava *Jornalinho Europeu*. Era trimestral e os seus conteúdos estavam relacionados com a União Europeia, incluindo também curiosidades e passatempos. Tinha o formato de Boletim e era impresso na reprografia da própria Escola. Em 2003, o nome foi alterado para “Divulgador” e passou a publicar diversas temáticas. A coordenação da revista passou a ser da responsabilidade de uma equipa e a impressão foi entregue a uma gráfica.

Actualmente, a revista passou a ser publicada semestralmente e revela excelente impacto junto da comunidade escolar que a adquire facilmente.

A comunidade original era constituída por 394 alunos, distribuídos pelos 1º e 2º anos do Ciclo Preparatório. A partir de então, a Escola passou a registar um aumento populacional significativo. Em 1985/1986 foi frequentada por duas turmas de Ensino Integrado, constituída por discentes da Escola Conservatória de Música, localizada nas proximidades.

O Ensino Unificado passou a ser ministrado na Escola, após um período de oito anos da sua abertura, ou seja, no ano lectivo de 1986/1987. Comportava 20 turmas de 7ºano, com a média de 24 alunos por turma. Nos anos seguintes, a população escolar foi-se estendendo pelos oitavos e nonos anos.

Para colmatar as dificuldades de aprendizagem dos alunos do 2ºciclo, que se encontravam fora da escolaridade obrigatória, a Escola apostou em 1999/2000 no projecto dos Currículos Alternativos, com a finalidade de lhes atribuir um certificado de equivalência ao 6ºano de escolaridade, desde que adquiridas as competências mínimas.

A par de idêntica iniciativa, a Escola criou uma turma para o 3ºciclo, em 2002/2003, assente em princípios legislativos semelhantes, mas administrando cursos em parceria com a Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira. Após a conclusão da formação os finalistas ficam habilitados com certificado profissional de equivalência ao 9ºano de escolaridade.

Mais tarde e nos moldes anteriores, deu-se início ao Curso de Educação e Formação em 2006/2007.

Em 2000/2001, a exemplo dos outros estabelecimentos de ensino da Região Autónoma da Madeira, a Escola foi contemplada com o Serviço de Psicologia apoiado por profissionais especializados em tempo parcial, com a finalidade de acompanhar os alunos portadores de dificuldades nas aprendizagens. O programa estava vocacionado prioritariamente para a componente de orientação profissional destinada aos alunos do 9º ano. A partir do ano 2005/2006 passou a ter a colaboração de um psicólogo a tempo inteiro, nos mesmos moldes.

A escola Horácio Bento de Gouveia com a prioridade de estimular o sucesso educativo dos discentes criou uma galeria de honra, em Maio de 1998, por aprovação do Conselho Pedagógico. Consistia num espaço próprio – uma vitrina – onde ficavam expostos os nomes dos melhores alunos da Escola, no final de cada ano lectivo. Os

alunos são homenageados com um “Quadro de Mérito”, em formato de diploma, numa cerimónia aberta aos encarregados de educação e familiares, que tem por objectivo o reconhecimento público do bom aproveitamento desenvolvido pelos alunos ao longo do ano lectivo. Presentemente a divulgação é feita na página Web.

Importa assinalar a evolução satisfatória do sucesso das aprendizagens desde o ano de abertura desta instituição escolar até à data, independentemente do género do líder. Além de fazer perdurar o clima organizacional de *bem-estar* que lhe é relativo, como confirmado no livro dos 30 Anos de Memórias.

Numa atitude modesta, cabe referir que a projecção de Escola *virada para o futuro* insiste constantemente em afirmar-se, desafiada pelos conceitos das teorias actuais, que apostam na gestão de recursos humanos como um cumprimento benéfico para a efectivação do processo de ensino e aprendizagem.

A Escola funciona, exclusivamente, em regime diurno, num sistema de dois turnos, manhã e tarde.

Comporta em média 1570 alunos na totalidade das 66 turmas e o corpo docente é constituído por 209 professores em exercício pleno de funções, dos quais maioritariamente pertencem ao Quadro de Nomeação Definitiva da Escola. Neste universo destacam-se 160 docentes mulheres e 49 docentes homens que se alargam pelos grupos disciplinares dos 2º e 3º ciclos. Os 100 funcionários, designados por assistentes operacionais numa concepção de modernidade, distribuem-se pela área administrativa, acção educativa, operários e vigilantes, sendo a maior percentagem do sexo feminino.

Segue-se o escalonamento dos docentes quanto ao género pelos grupos disciplinares, com o objectivo de constatar-se a veracidade das premissas anteriores.

Quadro VI
Indicação da realidade docente do 2º ciclo da HBG

Grupos disciplinares	Docentes do 2º Ciclo do sexo feminino – 70	Docentes do 2º Ciclo do sexo masculino – 20
200 Português/História	14	1
210 Português/Francês	5	0
220 Português/Inglês.	9	0
230 Matemática	18	4
240 Ed. Visual e Tecnológica	13	8
250 Ed. Musical	6	0
260 Ed. Física	4	6
290 Ed. Moral Religiosa Católica	1	1

Quadro VII
Indicação da realidade docente do 3º ciclo da HBG

Grupos disciplinares	Docentes do 3º ciclo do sexo feminino – 90	Docentes do 3º ciclo do sexo masculino – 29
300 Português	10	3
320 Francês	7	1
330 Inglês	7	2
400 História	9	2
420 Geografia	6	2
500 Matemática	12	2
510 Física Química	9	1

520 Biologia	10	2
530 Ed. Tecnológica	7	4
550 Informática	1	3
600 Artes Visuais	6	2
620 Ed. Física	6	5

A Escola Horácio Bento de Gouveia há muito que ultrapassou as fronteiras da sua área pedagógica, atraindo alunos das mais diversas proveniências da Ilha da Madeira.

As freguesias de Santo António e São Pedro são as que mais abrangem a população escolar, seguindo-se a freguesia da Sé. Contudo, das freguesias de Câmara de Lobos (concelho de Câmara de Lobos) e do Caniço (concelho de Santa Cruz) são provenientes muitos alunos. São freguesias limítrofes do principal centro urbano da Ilha, o Funchal, e funcionam como áreas residenciais satélites.

A área de influência alarga-se considerando a origem dos alunos estrangeiros que frequentam a Escola. O fenómeno é explicado, em parte, pelo retorno dos nossos emigrantes após alguns anos de trabalho em países da Europa Ocidental, na África do Sul e em alguns países da América do Norte e do Sul. De igual modo, a abertura à mão-de-obra estrangeira pela necessidade do forte crescimento de infra-estruturas viárias e de serviços na Ilha, trouxe descendentes a frequentar a Escola, sobretudo com origem na Europa de Leste e Brasil.

A dinâmica organizacional imprimida pela liderança da Escola, o espírito de responsabilidade e a cultura vivenciada entre os elementos da comunidade educacional, baseada no respeito pela diferença e dando cumprimento às linhas orientadoras do Projecto Educativo de Escola, promovem-na no meio exterior. Em simultâneo, o controlo que tenta impor nas entradas e saídas dos alunos, zelando pela segurança de todos, assim como a resolução imediata das situações conflituais, pode ser um dos factores de escolha pelos encarregados de educação. Também muitos dos seus antigos alunos, professores e funcionários são importantes promotores da

personalidade cativante da Escola Horácio Bento de Gouveia, emotivamente caracterizada *como a melhor escola do mundo*, pela comunidade que a frequenta.

6 - Design Metodológico

6.1 - Fundamentação da Liderança Escolar no Feminino.

Na disponibilidade de fundamentar criteriosamente o estudo da temática deu-se continuidade ao processo de investigação respeitando as etapas apresentadas ao longo do trabalho.

O interesse da escolha recaiu nas docentes que ocupam as lideranças sublinhadas, por que o itinerário profissional justifica a emissão de opiniões favoráveis sobre este tipo de liderança. E também, porque o exercício nessas funções as posiciona perante grupos algo numerosos e homogéneos, quanto à constituição feminina, dando por isso veracidade à liderança em foco.

A primeira fase da entrevista realizou-se às docentes que desempenham cargos representativos dos órgãos de grande responsabilidade da organização escolar, que se passam a enumerar.

- A presidente do Conselho da Comunidade Educativa, representante do «órgão de direcção responsável pela definição da política educativa de escola previsto no n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo» (Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M, artigo 6.º). Exerce a liderança de um grupo composto por sete representantes dos professores, dois representantes dos encarregados de educação, dois representantes do pessoal não docente, dois representantes dos alunos, um representante da Educação Especial, um representante da Autarquia, um representante das Áreas Sociais e Culturais, a Presidente do Conselho Executivo e a Presidente do Conselho Pedagógico, perfazendo um total de dezoito elementos.

- Seguindo-se a presidente do Conselho Pedagógico, representante do «órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nomeadamente nos domínio pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente» (Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M, artigo 21.º). Compete-lhe coordenar as actividades de carácter

pedagógico e transmitir instruções ao grupo constituído pelos seguintes elementos: a presidente do Conselho da Comunidade Educativa, sete coordenadores dos Departamentos Curriculares; dois coordenadores de Ciclo; um coordenador dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural; um representante dos Serviços de Educação Especial e Orientação Escolar; um coordenador da Comissão de Formação.

- Dos elementos que fazem parte do Conselho Pedagógico, menciona-se a coordenadora do 2º Ciclo que lidera vinte e sete docentes Directores de Turma, que por sua vez veiculam as informações aos colegas do seu Conselho de Turma.

«A coordenação pedagógica de cada ciclo tem por finalidade a articulação das actividades das turmas, sendo assegurada por conselhos de directores de turma nos 2º e 3º ciclos do ensino básico ...» (Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M, artigo 45.º).

- A orientadora de Estágio Pedagógico de Educação Física coordenada as actividades pedagógicas relativas ao grupo dos três docentes estagiários que exercem a prática lectiva nas turmas da professora orientadora, a par da formação teórica que é da responsabilidade da Universidade da Madeira.

- A coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural tem a seu cargo a organização das actividades de carácter lúdico-pedagógico circunscritas ao Plano Anual de Escola, sobre o qual «foi dado parecer pelo Conselho Pedagógico» (Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M, artigo 23.º).

Na segunda etapa optou-se por entrevistar as Coordenadoras de Departamento Curricular que veiculam as informações transmitidas em Conselho Pedagógico às Delegadas de Disciplina, identificadas no quadro abaixo.

«O Coordenador de Departamento Curricular é um professor profissionalizado, eleito de entre os delegados de disciplina, considerando a sua competência pedagógica e científica...» (Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M, artigo 39.º).

Representam um grupo de docentes empenhados na transmissão das orientações, com um grau elevado de exactidão, pois colocam em causa o sucesso dos discentes, que tem sido alvo de polémica governamental nos últimos tempos.

Para melhor visualização apresenta-se no quadro abaixo a correspondência entre as Coordenadoras de Departamento Curricular e as Delegadas de Disciplina.

Quadro VIII

Correspondência de género entre duas das estruturas de Gestão Intermédia

COORDENADORAS DE DEPARTAMENTO (Decreto - Lei nº 6/2001, de 18 de Janeiro)	DELEGADAS DE DISCIPLINA	
Língua Portuguesa	2º e 3º Ciclos: .- Língua Portuguesa	
Ciências Humanas e Sociais	2º Ciclo: Educação Moral e Religiosa (homem) . História e Geografia de Portugal	3º Ciclo: . História . Geografia
Artes Visuais e Tecnológicas	2º Ciclo: . Educação Visual e Tecnológica	3º Ciclo: - Ed. Tecnológica (homem) . Educação Visual (homem) . Tecnologias de Informação e Comunicação (homem)
Expressão Musical e Psicomotora	2º Ciclo: . Educação Física . Educação Musical	3º Ciclo: . Educação Física

6.2 - Conhecimento e sensibilidade das líderes entrevistadas para a Temática

As entrevistas foram realizadas em duas fases no mês de Novembro do ano 2008. Tiveram como intervenientes as docentes que ocupam cargos de liderança representativos no seio da organização escolar e que ao longo do estudo foram justificados para o efeito. Aquando do convite, disponibilizaram-se de imediato, para

dar o seu testemunho, compartilhando as trajectórias de liderança espontaneamente e colaborando com muito empenho para que as ideias ficassem bem explícitas. A discussão da temática iniciou-se com questões prévias respeitantes à problemática da mulher nas posições de administração e gestão das organizações escolares, desenvolvendo-se numa lógica sequencial conforme a pesquisa bibliográfica realizada para que as informações expostas pudessem alegar a contextualização feminina nas discutidas lideranças. Tendo como dado adquirido que as entrevistadas, apoiando-se nas suas práticas individuais, emitiram opiniões reveladoras de familiarização e conhecimento com o objecto de estudo.

Adicionaram pareceres que se encadearam automaticamente e fixaram-se nos aspectos cruciais que privilegiam a *sabedoria feminina* na educação, concedendo às mulheres uma visão administrativa que se integra nos padrões da modernidade.

Numa primeira fase remontaram o conceito de liderança aos princípios altamente dirigidos e afectos aos modelos clássicos, para proceder a uma análise comparada com o mais recente que se apresenta mais facilitador e relacional. Constitui «um processo de influência interpessoal, que tem como objectivo obter dos outros uma mudança voluntária nas suas preferências» (Sarmiento, 2000, p. 266), comprometendo dois tipos de actores interdependentes, o agente da liderança e os sujeitos liderados.

Neste quadro de transformações enaltecem o papel do gestor/líder, cujos indicadores de liderança assentam numa administração democrática, participativa e de exercício de cidadania crítica, interessada em harmonizar a cultura de escola orientada para os resultados, com o envolvimento das pessoas no sucesso da organização.

Acrescentaram a indispensabilidade de cooperação que se autentica na ideia de que «a liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir» (Kouzes, 2007, p. 43), de tal modo que uns não podem sobreviver sem os outros.

Ainda que se considere a existência de «uma larga panóplia de concepções teóricas de liderança desenvolvidas ao longo de muitas décadas de estudo e investigação» (Sanches, 2007, p. 6), que poderão suscitar um leque variado de interpretações consoante a personalidade ou o género do líder e a especificidade da realidade que dele depende.

Neste horizonte «Lewin e Regine demonstram que há um novo estilo de liderança nas empresas de sucesso, que se centra nas pessoas e nas relações como algo essencial para obter resultados sustentados» (Fullan, 2003, p. 58).

«Não vejo a liderança como o chefe **que manda em tudo**, mas como uma convergência de esforços. Vejo a liderança como o chefe **que ajuda a resolver** e a chegar ao melhor resultado» (*Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008*).

«Penso que na liderança **não pode haver imposições**, neste momento seria uma **atitude falhada**. O líder precisa não só **de apoios**, mas de uma comunidade a colaborar para o mesmo fim, para que haja sucesso e bom ambiente de trabalho» (*Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008*).

«Liderança implica capacidade de **moderar e gerir apoios**» (*Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008*).

«Num grupo não se pode começar com o **quero, mando e posso**. É preciso **respeitar as ideias de todos os elementos**» (*Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008*)

«A liderança é o **cérebro** de qualquer organização. A liderança é **multifacetada**». No fundo a liderança é o motor da organização» (*Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008*).

As docentes foram aprofundando e enfatizando as numerosas variáveis que configuram a nova liderança, realçando nas entrelinhas a interacção dos actores escolares no cumprimento do Projecto Educativo de Escola. Documento que surge como mobilizador, ao qual lhe é atribuído uma atitude de compromisso não apenas interno, mas também na envolvimento do meio. Integra uma vertente autonómica que aparece definida no Decreto Legislativo Regional, nº 21/2006/M.

E, porque autonomia não se pode dissociar de mudança, o projecto não pode ficar apenas pelas intenções, mas deve definir os perfis de mudança desejados. Deste modo, encara-se conjuntamente como um valor acrescentado para a organização do presente e do futuro e reveste-se de um carácter dinâmico humano-social que deverá

resultar da intervenção activa e transversal de todos os elementos da comunidade escolar na prossecução do fim comum.

Ao fim ao cabo e para clarificar as concepções anunciadas, sensibiliza-se para

o papel dos líderes administrativos que tem principalmente a ver com a capacidade de melhorar as competências e os conhecimentos das pessoas dentro da organização, criando uma cultura comum de expectativas em redor do uso dessas mesmas competências e conhecimento, mantendo unidos os vários bocados da organização numa relação produtiva uns com os outros e, ao mesmo tempo, responsabilizando os indivíduos pelos seus contributos para o resultado colectivo (Elmore, 2000, p. 15 citado por Fullan, 2003, p. 58).

Não é demais lembrar «o carácter singularmente moral das escolas, a força de trabalho altamente instruída, autónoma e permanente e as ameaças regulares e imprevisíveis à estabilidade organizativa» (Greenfield, 1999, p. 257), que as simbolizam e as destacam das restantes organizações não escolares, levando muitas vezes à conclusão de que o líder não pode alhear-se radicalmente do papel de gestor.

Como afirma Brunet, «são os actores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é» (Teixeira, 1995, p. 130).

«Organizar para um fim comum, quer se fale de uma escola ou de uma empresa qualquer, com o objectivo de obtermos os melhores resultados possíveis» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).

«A ideia que eu tenho de liderança é a habilidade ou capacidade que o líder tem para levar um grupo a cumprir determinado objectivo» (Coordenadora do Departamento de Ciências Humanas e Sociais, 14-11-2008).

«Ouvindo perspectivas diferenciadas e respeitando as opções de todos, mas fazendo com que o grupo tenha uma certa orientação. A nossa liderança tem a ver com empenhamento, motivação e a própria superação das dificuldades. (Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008)

«Liderar exige muita responsabilidade e bom senso» (Coordenadora de Departamento de Artes Visuais e Tecnológicas, 14-11-2008).

«Um bom líder tem a função de orientar e articular todos os outros para um fim comum» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).

«Tem que haver bom senso e consenso, para ver o que está apropriado a determinada situação em detrimento de outra, com a finalidade de levar as pessoas a trabalhar por objectivos» (Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008).

Numa retrospectiva de género, as líderes acompanharam a evolução feminina nos cargos de administração e gestão das estruturas públicas, não se limitando simplesmente ao período dominante e sugerido pela literatura consultada, mas percepcionando com maior importância o tempo compreendido entre a década de cinquenta e a actualidade.

Revelaram o crescimento gradual nos sectores de liderança das organizações escolares, fazendo jus à frequência do ensino que normalizou a feminização académica e elencou o acesso a níveis profissionais de maior qualificação e estatuto social.

Todavia, sabendo que a mulher tem vindo a conquistar tais espaços, a ideia de continuar a ser olhada apenas para a prática da docência e não para ocupar postos de chefia, não foi totalmente abolida e a aceitação da sua competência exige um processo lento.

Face a esta realidade, o Estado Novo em Portugal, insinuou-se pouco abonatório.

Através de uma forte ideologização e percorrendo as práticas educativas que o professorado utilizava, impediu as professoras de aceder a cargos directivos nas escolas, concebendo que a sua actividade se dirigia para a sala de aula, na transmissão de saberes específicos (aprender a ler, escrever e contar) e na interiorização de valores, atitudes e orientações que permitiam às crianças integrar-se na ordem social existente. Em suma,

desde sempre se foi defendendo a ideologia do maternalismo (Araújo, 1990, pp. 89-90, citado por Rocha, 1998, p. 34).

Ao mesmo tempo, alguns estudiosos da época alegavam que as mulheres não reuniam condições psicológicas para os exercerem e os discursos sobre as suas virtudes estavam intimamente ligados às responsabilidades domésticas.

Numa atitude meramente conservadora, Koning (2006) afirma que eram tidas como seres frágeis, incompletos, dependentes, sem vida própria, incapazes de liberdade e de autonomia.

Entretanto, o desenrolar histórico prova que a exigência do custo de mercado responsabiliza de sobremaneira o abandono do lar, uma vez que os salários precários que os homens auferiam não eram suficientes para pôr cobro às despesas familiares e assegurar a permanência feminina na exclusividade de um trabalho incapaz de proporcionar prestígio social e político (Barradas, 2005).

Por conseguinte, ao darem o seu contributo as entrevistadas garantem que as mulheres são portadoras de predicados mais viáveis para a eficiência de qualquer liderança, aliados aos traços e comportamentos que lhes são comuns, mesmo que a não desempenhem nas instituições escolares.

*«Nessa altura as mulheres eram **olhadas pelos homens de maneira diferente**. Hoje em dia **aceita-se com naturalidade**» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«Acho que essa preponderância tem vindo **a crescer**, demonstrativa de competência. Quanto a essa questão já está demonstrado que as mulheres em qualquer cargo ou situação de liderança **conseguem chegar aos fins** a que se **propõem**, dar boas respostas e obter bons resultados. A mulher já deu provas da sua capacidade e do seu espaço. As mulheres com a **sua sensibilidade** têm revelado que são capazes» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«Houve **um grande aumento** das mulheres em cargos de administração e gestão das organizações, apesar de ser um processo lento. Dantes havia mulheres apenas a liderar **em determinadas áreas**. Hoje em dia encontram – se mulheres a liderar em todos os **sectores do País** e em lugares de grande destaque. Foi um passo ganho e hoje é mais aceite, não por lhes ter sido facilitado, mas com provas dadas de que são*

capazes, devido à sua sensibilidade e às suas características. Desde o tempo das cavernas nada foi fácil. A mulher ganhou esse espaço devido ao seu perfil feminino» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).

*«A aceitação das mulheres na liderança **depende dos serviços** em que nos encontramos. Nos lugares em que **há muitos homens**, principalmente nos sectores industriais, a liderança feminina ainda não é bem vista. Numa **escola**, porque **a maioria são mulheres**, a mulher em cargos de chefia vai sendo bem aceite» (Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, 12-11-2008).*

Segundo Barradas (2005) não deixa de provocar polémica a repartição diferenciada de homens e mulheres no mercado laboral, ancorada pela política de géneros, que levantou obstáculos ao ingresso da mulher nas funções administrativas e que não foi integralmente ultrapassada, exceptuando as organizações educacionais nas quais a aderência mereceu um impacto absoluto.

Numa imagem de modernidade e reiterando os pretextos antes historiados, a acessibilidade feminina foi posta em prática, não só pelo aparecimento de uma cultura de mudança, mas também graças ao nível de escolarização que a demarcara das habilitações literárias do homem e a lançara para os futuros desafios de liderança (Lipovetsky, 1997).

«Antigamente as mulheres não continuavam os estudos. Eram educadas, apenas para assumir as responsabilidades familiares e de submissão perante «as vontades» dos maridos. Nas escolas sempre foram em maioria» (Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008).

*«Em Portugal nota-se uma grande **afluência feminina** nas Universidades. Por razões de ordem social houve mais facilidades nos acessos» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).*

*«Porque os homens são **mais cómodos** e mais **superficiais** na questão da aquisição de habilitações académicas e não é por acaso que há mais mulheres*

licenciadas» (Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, 12-11-2008).

«Penso que as mulheres começaram a despertar para as suas capacidades, quando lhes foi facilitado o acesso aos estudos. Para poderem conciliar as responsabilidades, optaram pela docência porque **tinham mais tempo livre para cuidar da casa**. Assim se justifica, por serem em maior número, a predominância nas lideranças» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).

«Porque as mulheres sempre preferiram ser professoras e porque se considerava que era uma **profissão mais apropriada para o sexo feminino**, pelas razões que já foram ditas – **sensibilidade e instinto maternal**. Os homens não têm tanta paciência» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).

De forma genérica, os pareceres representam a aceitação e a crescente influência da mulher no exercício efectivo da liderança escolar, crê-se que devidamente aprovadas e remetidas para a valorização da sua *idoneidade*, na duplicidade de papéis de direcção e ao nível das responsabilidades familiares.

De entre os traços e comportamentos estudados e aprofundados por Stogdill (1948), que tipificam a liderança eficiente, o autor salienta pela sua importância os seguintes: inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, equilíbrio emocional, adaptabilidade a novas situações, intuição, atenção para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e perseverança no enfrentamento dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder (Pereira, 2006, p. 21).

É importante esclarecer que o exercício de cargos no feminino reconhece muitas das qualidades anotadas, observa-se no entanto que a resistência à entrada das mulheres em algumas organizações teima em não estar isenta de preconceitos e constitui objecto de reflexão crítica no enquadramento da natalidade.

«Eu noto que em relação à **política** temos muito poucas mulheres na liderança. Nos cargos de polícia, tropa, motorista a aceitação tem vindo a crescer, mas noutros sítios continuam a não ser bem aceites. Mas em algumas organizações, como por exemplo nas escolas, a mulher continua a ser aceite» (**Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008**).

«Ao longo dos tempos a mulher começou a ter **um papel mais influencia dor** na sociedade. Se repararmos actualmente nas listas dos partidos políticos há certas quotas para as mulheres, com as quais eu discordo completamente. As mulheres têm que ser consideradas por aquilo que **valem e tratadas como tal**» (**Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008**).

«A mulher tem mais dificuldade do que o homem em ocupar cargos de chefia, mas constata – se uma crescente preponderância. É cada vez mais natural a mulher na liderança. Tem mais tempo para **cuidar de si, para se informar, para estudar e para ocupar cargos de liderança**. Há outros aspectos que as mulheres estão a deixar, como por exemplo, as mulheres estão a deixar as tarefas, **ditas tradicionais**, atribuídas ao sexo feminino em favor do exercício desses mesmos cargos» (**Coordenadora do Departamento de Língua Portuguesa, 14-11-2008**).

«Há mais preponderância da mulher, mas não é fácil. Em qualquer cargo **a mulher tem mais dificuldade** do que o homem perante o grupo. Verifica-se que **a baixa de natalidade** nos países europeus é consequência da ocupação das mulheres em cargos de liderança no mundo do trabalho. As mulheres estão cada vez mais a exercer cargos de liderança. Temos a capacidade de **dar a volta às situações e coordenar várias tarefas**» (**Coordenadora do Departamento de Ciências Humanas e Sociais, 14-11-2008**).

«As mulheres **não deixam de ser menos mães** por ocuparem lugares de liderança. **Não há prejuízo familiar**. Nós conseguimos ser mais apoiantes dos filhos do que os homens, que têm menos responsabilidades. A nível doméstico e de liderança nunca se atrapalham. É possível o equilíbrio com as responsabilidades familiares»

(Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, 12-11-2008).

À medida que os condicionalismos das teorias de administração foram trilhando o seu rumo, as características do perfil do líder passou a sofrer algumas *nuances*. Nas organizações de hoje, o líder adopta uma postura conciliadora, que se reveste de um espírito dinâmico e inovador, capaz de lidar com o desequilíbrio conflitual, na maior parte das vezes provocado pelas ambiguidades legislativas e as expectativas pessoais. Possui a habilidade de incentivar os seguidores a aderir ao seu projecto, recrutando equipas de trabalho para a materialização do mesmo que se pauta pela articulação dos valores, da missão e da visão, desafio comum que se coloca ao dirigente de uma organização educacional ou empresarial logo que inicia funções e que perdura até à conclusão do seu mandato.

Perante esta inegável realidade e a exemplo da intuição, a *perspicácia feminina* aparece não só como um recurso de gestão eficaz, mas releva a influência de género no desenvolvimento partilhado da cultura escolar, agregando motivação e satisfação humana num quadro de referência de equilíbrio emocional e conseqüente aumento de produtividade.

O clima de bem-estar otimiza o sucesso incondicional da organização e compromete as lideranças para esse resultado, não denotando qualquer «sinónimo de retrocesso em matéria de boa gestão».

Em todas as concepções de liderança há uma ideia comum que as trespassa: a liderança é um processo envolvente, em que o coração tende a sobrepor-se à razão» (Pereira, 2006, p. 20).

*«A mulher pela sua maneira de ser transmite mais sensibilidade e consegue lidar mais facilmente com o público feminino, que como sabemos é em maioria»
(Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).*

*«Como já foi dito, pela sua sensibilidade e instinto maternal, a sua liderança consegue ser mais abrangente. Na gestão de conflitos sabe ouvir as partes envolvidas e agir de forma mais consensual, uma vez que se identifica com as outras mulheres»
(Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).*

«Acho que as mulheres em liderança, por se identificarem com a maioria do grupo, **criam um clima de confiança e entendimento**, que são uma mais valia para o bom funcionamento das escolas» (*Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, 12-11-2008*).

«Concordo com tudo o que foi dito. A mulher **é mais sensata nas suas tomadas de decisões, quando se trata da gestão de conflitos**» (*Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008*).

«Acho que as mulheres em liderança, por se identificarem com a maioria do grupo, **criam um clima de confiança e entendimento**, que são uma mais valia para o bom funcionamento das escolas» (*Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, 12-11-2008*).

«Concordo com tudo o que foi dito. A mulher **é mais sensata nas suas tomadas de decisões, quando se trata da gestão de conflitos**» (*Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008*).

«Não há dúvida que tem **muitas vantagens**, pelas qualidades de liderança que têm demonstrado, **no relacionamento escolar com toda a comunidade**» (*Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008*).

«A nossa liderança tem a ver com **empenhamento, motivação e a própria superação das dificuldades**» (*Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008*.)

«Deve-se às capacidades **multifacetadas** que nós temos para nos adaptarmos às diversas situações» (*Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008*).

*«Porque a mulher **lidera com a razão e com o coração**. Para as escolas traz muitas vantagens, nas relações que estabelecem» (Coordenadora de Departamento de Ciências Humanas e Sociais, 14-11-2008).*

Mediante estes contributos que se identificam com o perfil feminino, as líderes que ocupam posições de liderança adaptam os traços da sua personalidade ao modelo correspondente, reflectindo a autenticidade da mesma na comunidade educativa e trazendo vantagens para o funcionamento da escola. A postura masculina destaca-se do modelo abraçado pelas líderes femininas, uma vez que está intrinsecamente ligada aos traços psicológicos que lhe são próprios, conferindo maior racionalidade na afirmação da sua liderança.

Acrescentando a opinião de Goleman (2002) na sociedade contemporânea assiste-se à análise mais exacta do talento humano. Conclui-se que sistematiza um conjunto de habilidades e competências ao nível do conhecimento intelectual, mas basicamente na capacidade de administrar os sentimentos. Gera-se o conceito de inteligência emocional, que se associa principalmente ao desempenho no feminino.

*«Enquanto que o homem, por ser **lógico e mais racional**, embora também haja homens muito intuitivos, toma decisões menos adequadas» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).*

*«O homem é mais **pragmático** nas suas decisões, a mulher tem outro tipo de **inteligência**. O homem quer que os resultados apareçam, mas os meios que utiliza são diferentes da mulher» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«Nesse aspecto, o homem faz porque faz, é mais **directo e mais objectivo**» (Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008).*

*«Pela **condição feminina e pela forma como actuem**, as escolas ficam a ganhar. A **sensibilidade e a intuição, aliadas à razão**, facilitam a **resolução de conflitos**. A capacidade das mulheres para lidar com várias situações em simultâneo, habilita-as para as lideranças, pois **conseguem dar resposta às suas responsabilidades**»*

(Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008).

*«Os homens pela sua **racionalidade** têm mais dificuldade e não estão abertos às mudanças. São mais **conservadores**. As mulheres **arriscam mais e inovam mais facilmente**» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«Na minha experiência como orientadora de estágio noto que **a mulher é mais criativa** do que o homem e **mais actuante**. O homem é mais **cauteloso**, embora pela sua racionalidade tome posições menos acertadas» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).*

As entrevistadas, na generalidade, corroboraram que a empatia das mulheres para a docência prende-se com factores de ordem cultural que foram explanados ao longo da dissertação, tendencialmente, provocada pela relação uterina que a mulher estabelece com a criança e que a vocaciona para áreas de liderança, modernamente menos contestadas na pretensiosa igualdade de género. Comentaram que a mulher foi desenvolvendo habilidades de qualificação que lhe permitiram conciliar o exercício da liderança, em simultâneo com as responsabilidades familiares. Este enquadramento maternal inspira relacionamentos de cumplicidade entre os membros femininos do grupo, potenciando uma atmosfera de bom entendimento, que transparece no clima organizacional e otimizando a aceitação permanente da mulher nas lideranças.

*«Tem a ver com a **sensibilidade de sermos mães** e a capacidade que nós temos de nos ajustarmos constantemente perante as dificuldades que vão surgindo. É próprio do feminino» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).*

«Eu acho que a mulher é uma heroína, porque consegue fazer tudo. E quando faz, faz muito bem feito» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).

«Eu acho que a mulher consegue muito bem-fazer as duas coisas em simultâneo, com ajuda e cumplicidade em que todos partilham. É evidente que muitas vezes se torna

difícil. Mais uma vez a mulher tem que liderar tudo. Sem ela nada feito» (Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008).

*«É possível esse desempenho, quando as mulheres têm esses **predicados de liderança**. Muitas vezes por razões culturais inibem – se de põ-los à prova e torna-se difícil conciliar» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).*

As líderes pronunciaram-se sobre o estilo da mulher no exercício do poder, ao qual

Rosener dá o nome de liderança interactiva, porque essas mulheres trabalham activamente para que a interacção delas com os seus subordinados seja positiva para todos os intervenientes. Encorajam a participação, delegam o poder, compartilham as informações de que dispõem, aumentam a autoconfiança de todos e fazem com que cada um se entusiasme com o seu próprio trabalho (Renesch, 1999, p. 52).

As instituições de ensino sempre foram assinaladas como organizações singulares compostas na sua maioria por um público esclarecido, que se depara com as inquietações resultantes dos desajustamentos da rotina escolar, provocando o surgimento de conflitos, que para alguns autores, a sua «ausência pode ser interpretada como um sinal de declínio» (Fullan, 2003, p. 79).

Insistiram nas qualidades latentes no perfil feminino associadas à inteligência da mulher, denominada por alguns autores de inteligência emocional, que afiançam argumentos de mais valias e influenciam as *praxis* sensatas de comportamento, evocando a implementação de uma cultura de escola articulada com a globalização.

Neste envolvimento, confirmaram a inversão de papéis que os homens passaram a exercer no ambiente familiar, legalizando um *outro olhar* sobre a liderança das organizações do século XXI.

*«A mulher tem uma faceta importante que facilita a questão da liderança. Sabe escolher a **equipa** com quem trabalha e depositar **mais confiança**. Enquanto que no homem **a liderança é mais centralizada**. Tem a ver com a sensibilidade feminina. Por isso, em casa, consegue distribuir as responsabilidades domésticas, levando à **partilha** das **tarefas** e tornando tudo mais fácil. Faz parte da capacidade que temos de*

sermos mais elásticas e termos a facilidade de nos ajustarmos» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).

*«É preciso dizer também que há um **comportamento diferente**, por parte dos homens, para que as mulheres possam desempenhar simultaneamente as duas tarefas. Há **outra forma** de encarar as responsabilidades familiares. As lideranças têm de ser partilhadas» (Coordenadora de Departamento de Artes Visuais e Tecnológicas, 14-11-2008).*

*«Acho que somos **sensíveis** e temos um **instinto** que os homens não têm. Nós temos um **instinto maternal** que ajuda a superar a liderança com alunos e com adultos. Quando somos mães tratamos os alunos como se fossem nossos filhos. Num cargo de liderança, uma mulher a liderar traz mais sempre «frescura, mais cor e mais cheiro». É a **sensibilidade** que faz parte da condição feminina. Se observamos um determinado espaço, é perceptível se é uma mulher a liderar, pela forma como estão dispostos os objectos, independentemente de sabermos o sexo do líder. Há uma sensibilidade diferente que vemos «a olho nu» (Coordenadora do Departamento de Língua Portuguesa, 14-11-2008).*

*«Acho que é uma pedra fundamental no puzzle. Cada vez mais! A **inteligência emocional** é mais importante do que a racional» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«A mulher tem outro tipo de inteligência. É mais sensível e emotiva. Consegue atingir os mesmos objectivos de uma forma **subtil e intuitiva** (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).*

*«A inteligência emocional tem a ver com a sensibilidade feminina. A mulher coloca emotividade nas decisões tornando – as mais acertadas. A **intuição** faz parte das características da mulher, que facilita uma **melhor gestão de recursos humanos**. Dá emoção às decisões racionais» (Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).*

«A mulher contorna as decisões de com outro tipo de inteligente» (Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008).

Relativamente às prioridades da liderança escolar no âmbito da sustentabilidade educativa, as líderes femininas enveredaram pela preocupação ambiental e mostraram estar despertas, através da planificação das suas rotinas, para a co-responsabilização que as duas entrelaçam no moderno paradigma civilizacional.

Lester Brown cunhou o termo sustentabilidade no campo ambientalista, no início dos anos oitenta. Definiu como sustentável uma sociedade que é capaz de satisfazer as suas necessidades sem diminuir as oportunidades das gerações futuras satisfazerem as suas (Hargreaves, 2007, p. 30).

O âmago da problemática centra-se na imperiosa necessidade de conceber uma liderança apta a responder às solicitações do mundo globalizado, que «se baseia mais nas relações, nos encadeamentos e nos contextos». Abandonando a visão de um planeta em mutação que tem sido posto em causa pelo

«crescente desequilíbrio ecológico e pelo aumento das desigualdades sociais, da violência nas relações interpessoais e intergrupais e entre os países e blocos económicos em geral. As catástrofes ambientais, a exclusão social, as guerras, a perda da diversidade biológica em escala planetária, demonstram que o actual modelo de desenvolvimento tornou-se insustentável (Carreira, 2001, p. 41).

Num sentido mais genérico elucida-se a relação praticável da educação com a melhoria do ambiente global.

Existe uma literatura importante, que prevê um conjunto significativo de iniciativas de educação global no âmbito do desenvolvimento curricular, da construção de edifícios escolares mais amigos do ambiente e que conservam melhor os recursos, e da introdução de programas, pela UNESCO e outras organizações, que tem em vista aumentar a consciência e a responsabilidade ecológica nos países menos desenvolvidos (Hargreaves, 2007, p. 31).

Diante deste cenário e a par da inquietação que assola os povos nas questões futuras da educação, emerge a liderança transformadora, capaz de transformar-se a si e consequentemente produzir transformações sociais. Para esta autora, a maior

valorização dos atributos considerados «femininos» (Carreira, 2001, p. 51) traz benefícios para toda a humanidade.

É importante ratificar o padrão de conduta das docentes perante a responsabilidade moral de mudança, no âmbito da cidadania escolar.

Os sistemas de ensino e as escolas, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e tornam-se importantes e significativas células vivas da sociedade, com ela interagindo, a partir da dinâmica de seus múltiplos processos (Luck, 2006, p. 50).

«A sustentabilidade tem a ver com a educação. Cabe ao líder alertar para que se evite o consumismo constante e excessivo. A sustentabilidade ambiental e o sucesso educativo são transportados para a vida escolar.

*No dia-a-dia os líderes manifestam essa preocupação da sustentabilidade ambiental e exploram temas como a vida na **Terra** levando os alunos a serem ecológicos e ambientalistas, no aproveitamento e poupança de materiais, que à partida não eram utilizados. Acho que há paralelismo entre sustentabilidade e a educação. Nós como líderes temos essa obrigação» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«No cargo que ocupo tento sempre acarinhar muito as ideias válidas e os projectos que surgem relacionados com **a cidadania e a preservação ambiental**. Globalmente temos sempre esta atitude no âmbito escolar, no que diz respeito a esses projectos que poderão ser elaborados nas áreas curriculares não disciplinares, nomeadamente na Área de Projecto e na Formação Cívica (Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008)*

É uma responsabilidade moral de quem lidera e um investimento escolar divulgar os projectos associados ao ambiente. As campanhas surgem para alertar para a necessidade dessa sustentabilidade» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).

*«A liderança e a sustentabilidade ambiental são duas áreas que não se podem dissociar. A prática da nossa disciplina é feita ao ar livre e há uma relação directa com o ambiente. A **educação ambiental** é uma preocupação geral, no âmbito da*

cidadania» (Coordenadora do Departamento de Expressão Musical e Psicomotora, 14-11-2008.)

«Na geografia a sustentabilidade do ambiente está sempre presente. Articulamos com as Ciências e com a Físico – Química. Na nossa disciplina alertamos para várias áreas ambientais. Nas reuniões alertamos sempre para essa necessidade. Hoje em dia a preocupação é crescente» (Coordenadora do Departamento de Ciências Humanas e Sociais, 14-11-2008).

«Não se considera uma prioridade de topo, mas como docentes um dos objectivos é justamente educar para a cidadania, para a preservação do meio ambiente, muitas vezes em interdisciplinaridade com outros grupos» (Coordenadora do Departamento de Língua Portuguesa, 14-11-2008).

Numa projecção futura as líderes mostraram-se receptivas à continuidade das lideranças femininas nas instituições escolares, afirmando peremptoriamente que os predicados das mulheres nas chefias têm exemplificado dotes de competência, na liderança transversal das realidades que delas dependem.

O estatuto emocional que encerram, habilita-as a perceber «a afectividade como factor de produtividade no enquadramento das relações humanas» (Carreira, 2001, p. 50) e a dinamizar com eficácia as heterogeneidades sócio-culturais que sobrevivem nas organizações escolares, primando pela diferença de actuação e validando o perfil da sua liderança.

«Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipa e administrar a diversidade, assinalam um emergente estilo feminino de liderança» (Carreira, 2001, p. 43), ainda que não se possam excluí-las completamente dos homens.

Ao fazer o ponto da situação, as intervenientes apostam nos benefícios da respectiva feminização e asseguram as contribuições enérgicas das mulheres que reforçam a qualidade permanente da cultura organizacional e dignificam a liderança transformadora nos padrões do nosso tempo.

Como apreciação global referenciam de novo a cumplicidade feminina, na criação de vínculos de bom entendimento e comunicação, que sobressaem na defesa

de pontos de vista e na tomada de decisões. «Por isso, a liderança deve ser capaz de ter formas de comunicação distintas para se relacionar com sujeitos diversos» (Carreira, 2001, p. 52).

No entanto, não deixam de reconhecer que a ocupação de postos de decisão, em detrimento da indisponibilidade familiar, subestima a educação dos filhos.

*«Como mulher pretendo continuar e acho que as lideranças **devem continuar a ser femininas**, com a empatia e o entusiasmo que pairam nesta escola. Os colegas colaboram mais e existe a tal **transversalidade e interdisciplinaridade** entre as diferentes áreas de estudo. A mulher é uma mais valia porque transmite o conhecimento e embeleza a liderança com a sua sensibilidade. A mulher transmite o **conhecimento**, a **sensibilidade**, mas também o **prazer**, embora o homem também transmita o conhecimento mas de uma forma diferente» (Coordenadora do segundo ciclo, 12-11-2008).*

*«A mulher tem a capacidade de **movimentar tudo e pôr a escola a funcionar**, mas de uma forma mais atractiva. Tem a ver com a nossa sensibilidade de **saber como organizar, como pedir e como agradecer**. Em termos de liderança ficamos muito bem, porque o perfil feminino transmite confiança, o homem tem o seu papel mais social» (Presidente do Conselho Pedagógico, 12-11-2008).*

*«Nós, mulheres, temos uma **capacidade de liderar muito própria da nossa sensibilidade**. Não que a escola esteja fechada aos homens, de maneira nenhuma, mas acho que temos características ao nível da intuição que **estão mais apropriadas às organizações escolares**, até por que grande parte dos docentes, são em maioria mulheres. **Orientadora de estágio de Educação Física do segundo ciclo, 12-11-2008).***

*«Fazemos as coisas mais atractivas não só para os alunos, mas também para os pais. As mulheres embelezam as actividades e os projectos. Os homens têm menos sensibilidade para determinados pormenores. Apesar de algumas terem temperamentos mais complicados do que os homens, as **mulheres na liderança desenvolvem mais cumplicidade** pela sua maneira de estar, embora os confrontos possam surgir entre elas. Na conflitualidade as mulheres são mais persistentes»*

(Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural, 12-11-2008).

«Neste momento também acho que **a mulher é uma mais valia e que há muita cumplicidade**, mas tenho receio numa perspectiva de futuro. A presença da mulher nas lideranças faz com que abandone a casa e esteja a **fazer falta na educação dos filhos**. As mulheres estão a tirar tempo em detrimento dos filhos e de si próprias»
(Presidente do Conselho da Comunidade Educativa, 12-11-2008).

7 - Considerações Finais

Ao embrenhar-se no projecto de estudo reconheceu-se de antemão os limites da amostra, que parecendo *à priori* pouco significativos levantaram múltiplas pistas de reflexão, esboçando um novo discurso sobre o enfoque da liderança escolar no feminino e transpondo para a prática a necessidade confirmada do seu exercício.

Neste entendimento, está subjacente que a liderança de género despoletou outros pareceres e desvinculou estereótipos proclamados numa visão historiográfica moderna, quanto à incapacidade da mulher para o exercício de cargos de chefia, convencendo grande número de estudiosos que os respectivos desempenhos eram dedicados exclusivamente ao sexo masculino.

Do que decorre, seria incultura científica omitir, que é com base nos princípios ideológicos herdados das teorias de administração, que se constroem novos modelos de gestão e liderança escolar e se ponderam os respectivos suportes de orientação, excluindo avanços que de início pudessem opor-se aos estudos organizacionais.

Em qualquer dos casos não invalida que as tradicionais qualidades masculinas sejam colocadas de parte para dar lugar às femininas, pois «as organizações sempre foram consideradas neutras em termos das relações de género» (Carreira, 2001, p. 26). Não se trata de as abolir, mas de as complementar, conferindo às lideranças das organizações do século XXI uma função transformadora.

Este tipo de liderança vincula-se, hoje em dia, a um estilo capaz de reunir tanto qualidades masculinas quanto femininas na acção de dirigir. Uma liderança transformadora, mulher ou homem, caracteriza-se por sintetizar ambos os estilos de liderança em uma personalidade harmoniosa (Carreira, 2001, p. 49).

Nesta visão progressista, admite-se que a complexidade do foco de investigação sustenta ainda alguns entraves sociais que atrapalham a sua fundamentação «pois envolve uma nova cultura, uma nova lógica e uma nova óptica» (Carreira, 2001, p. 53).

Não deixa de ser coerente esta posição para o desenvolvimento da problemática, partindo da constatação que no público docente das instituições

educacionais da Região Autónoma da Madeira prevalece o sexo feminino nas lideranças, conforme a investigação que se estimou aprofundar.

A observação dos quadros III, IV e V comprova essa realidade e legitima a percentagem de género nos órgãos de direcção, administração e gestão e de estruturas de gestão intermédia das escolas públicas do primeiro, segundo e terceiro ciclos.

Embora a feminização das lideranças seleccionadas se adopte em maioria e a quantidade de homens no Conselho Executivo seja levemente superior, ainda que reflectido num valor mínimo, o estudo indica que as mulheres se encontram aproximadamente em situação de paridade com os homens, o que leva a concluir que o princípio da igualdade de oportunidades entre os homens e as mulheres está a ser contemplado *a passos largos*.

Por outro lado, a percentagem de mulheres na direcção das instituições de educação do primeiro ciclo apresenta um valor mais elevado, remetendo-se culturalmente para a acessibilidade das professoras primárias que mereceram especial destaque na conquista das suas aspirações, facilitada pelos desígnios do feminismo que se foi mantendo vivo na época.

Para alargar a discussão, é válido ponderar o conceito de gestão democrática das escolas, implementada como desfecho da Revolução de Abril de 74, que impõe contornos de mudança diametralmente opostos aos padrões estáticos, burocratizados e hierarquizados do sistema de ensino e das escolas do antigo regime. Depreende os pressupostos ideológicos que colidem com as questões das assimetrias de género, mas que se articulam com «a grande lição democrática exposta por Sérgio: cada um deve ser tratado conforme os méritos individuais, quaisquer que sejam as suas crenças, antepassados, posição social ou condições económicas» (Sérgio, 1984, p. 63, citado por Rocha, 1998, p. 31).

Paradoxalmente a recente versão de gestão educacional, focalizada na óptica de escola ampla e realista, evoca os valores democráticos e participativos, que se entende ser um lugar comum aos cidadãos em geral e que se opõe num juízo de valor à exclusão sexista, argumentada na «plena concretização da igualdade de oportunidades entre as duas categorias do género socialmente definidas, nas últimas décadas do século XX ...» (Rocha, 1998, p. 31).

Contudo,

se as questões da democracia e da participação (docente e discente) em contexto escolar e nos diversos órgãos de gestão têm constituído um objecto de estudo por parte de alguns investigadores, o mesmo não se pode dizer relativamente à transposição desta problemática para o domínio das relações de género e para o contexto específico da feminização da gestão escolar (Rocha, 1998, p. 33).

É uma realidade inegável, que a escassez de literatura sobre a temática foi cenário dessa limitação, quer ao nível da Região Autónoma da Madeira quer em Portugal. A proposta de investigação reuniu essencialmente registos de testemunhos de liderança escolar, fruto da experiência profissional dos sujeitos das investigações disponibilizadas e que se foram ajustando à dimensão feminina, cumulativamente com o espólio bibliográfico acessível e relacionado com os aspectos paradigmáticos, que supostamente delineiam a validação do perfil da mulher como *ícone* da gestão educacional do século XXI.

Com base na filosofia das teorias comportamentais, opta-se por um estilo de gestão, que aposta no auto controlo do trabalhador, confia no ser humano, dá autonomia aos empregados, delega, descentraliza decisões, promove as soluções criativas, é democrático e participativo e as pessoas são encaradas como parceiros da organização (Chiavenato, 1999).

Pese embora a concepção arbitrada inspirar o estilo comportamental da *performance* feminina nas organizações escolares, não significa que o mesmo líder não possa aplicar «processos efectivos de gestão, processos de liderança, ambos ou nenhum deles» (Bento, 2008, p. 37).

Para o efeito de complementar a abrangência no feminino, recorre-se à definição de liderança, que «é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proactiva, assente em valores» (Bento, 2008, p.37). Aptidões intrinsecamente subjacentes ao temperamento da mulher que equacionam as concepções de liderança escolar da modernidade, no que respeita à autonomia imanente à filosofia de projecto, à sustentabilidade educativa, ao estreitamento de relações com a cidadania e à gestão estratégica de recursos humanos e de conflituosidade no interior da comunidade.

Na convicção de enaltecer com maior rigor a relação de poder e género, parece útil recordar que a feminização das escolas foi iniciada nas congregações religiosas, por diligências de ordem governamental que interactuavam com propostas

públicas. Foram pioneiras na administração de género da educação, a partir dos finais do século XVIII, no reinado de D. Maria e exemplificavam que as mulheres poderiam ocupar-se na actividade docente e nas posições administrativas e de reputação em alguns colégios privados (Werle, 2005).

É digno de nota o reconhecimento da qualidade do sistema de ensino aí ministrado, que vinculava a componente religiosa e incutia princípios de boa formação, que continuam a perdurar em instituições semelhantes da actualidade. Presentemente traduzem-se em índices de sucesso destacáveis da escola pública, merecedores de evidência no posicionamento dos Rankings, que formulam a *hierarquização* das aprendizagens e visionam a melhoria do sistema educativo nacional. Comparando contextos escolares que, previamente, se revelam incomparáveis na subjectividade que os caracteriza.

A título de reflexão apraz referir que a imposição da escolaridade obrigatória faz prorrogar um leque indiscutível de documentação legisladora, que sistematiza o alargamento das estruturas organizacionais das escolas e reivindica a ocupação de maior número de docentes, dando possibilidade às mulheres do seu exercício e especulando a fidelidade dos dados, no que concerne ao incremento das mulheres na liderança, em detrimento da ocupação masculina que se elege em minoria.

É óbvio, que a problematização da liderança de género pode ser alvo de *inocuidade*, tendo em conta que as organizações de educação são povoadas pelo sexo feminino e à partida o objecto de estudo constitui uma eventual discussão, na medida em que a opinião dos líderes masculinos poderia figurar como contraponto para uma defesa mais sustentada, mas que centraria outro estudo de caso, provavelmente a ser argumentado em futuras investigações.

No entanto, tratando-se de metodologia de investigação qualitativa aliou-se outro método denominado de *Focus Group*, divulgado recentemente na área da educação e que no estabelecido por Oliveira (1998) é uma entrevista em profundidade, que pela interacção das protagonistas contribuiu para o enriquecimento da recolha de dados. Constatou-se que as informações foram elucidativas e comprometedoras, justificando claramente que as mulheres têm vindo a reivindicar o seu espaço e são portadoras de qualidades que perfilam a liderança transformacional projectada para o século XXI. Revelaram unanimidade na mais valia da questão, não excluindo a postura masculina, mas assegurando a abrangência emotiva que é particular ao seu perfil e que se enquadra na relação com o sucesso organizacional.

No momento em que as escolas são constantemente vítimas de profundas reformas educativas, reflexo da sociedade problematizada pelo alargamento das fronteiras, pelos direitos que a democracia exige, pelas tradições que se descobrem, pelas transformações dos valores da pessoa humana, pelas lideranças que se impõem e pelas incoerências ambientais que merecem a devida consideração, torna-se claro que a primeira condição para a implementação de uma cultura de sucesso esteja *acoplada* ao modelo organizativo.

Normalmente, as organizações escolares partilham requisitos comuns com outras organizações, mas carecem de uma liderança *genuína*, pois são locais que «pertencem aos pais e aos filhos, sendo prática fundamental, que os líderes consigam fomentar o consenso e o empenho necessários para fazer com que a liderança trabalhe bem para todos» (Sergiovanni, 2004, p. 172).

Torna-se assim premente uma mudança paradigmática na gestão e administração que permita e potencie a passagem de uma Escola de Qualidade Mínima Garantida, que está ao serviço da administração central, para uma Escola com Garantia de Qualidade no caminho da Excelência, em que a administração educativa está ao serviço das escolas, apoiando-as nos seus Projectos Educativos (Vicente, 2004, p. 138).

No universo de opiniões contraditórias, a estratégia de mudança continua a estar patente e traduz-se «no mundo pula e avança» (A. Gedeão, 1955) do poeta, justificando a validação da mulher no exercício das lideranças educacionais e revelando que não se trata apenas de *cosmética de nomenclatura*, mas de uma imposição da realidade organizacional do nosso século.

8 - Referências Bibliográficas

- Almeida, S. Leandro & Freire, Teresa (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga. Psiqilíbrios.
- Barradas, Ana (2005). *As mulheres na União Europeia*. Lisboa. Neograf Artes Gráficas, Lda.
- Barroso, João (1996). *O estudo da Escola*. Porto. Porto Editora, Lda.
- Beauvoir, Simone (1975). *O Segundo Sexo- I*. Portugal. Livraria Bertrand, S.A.R.L.
- Bento, A. (2008). Desafios à liderança em tempos de mudança. In A. Mendonça e A. Bento (Org.) *Educação em tempo de mudança* (pp.31-54). Funchal:Grafimadeira.
- Bilhim, João (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, Ken (2004). *O comprimido da liderança*. Cascais, Portugal. Editora Pergaminho.
- Bogdan, Robert & Biklen, Sari (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto. Porto Editora.
- Bolívar, António (2003). *Como melhorar as escolas*. Porto. Edições ASA.
- Boyatzis, Richard (2006). *O Poder da Liderança Emocional*. Brasil. Elsevier Editora Ltda.
- Carapeto, Carlos (2006). *A Administração Pública*. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.

- Carreira, Denise (2001). *A Liderança Feminina no Século 21*. São Paulo. Cortez Editora
- Carvalho, Teresa (2000). *Mulheres Líderes de Gestão*. Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Coordenador: Carlos Cabral Cardoso. Universidade do Minho.
- Christovam, Antonieta (2007). *Www.chriscon.com.br*. Consultado em Novembro de 2007.
- Cohen, Louis & Manion, Lawrence (1990). *Métodos de Investigación Educativa*. Madrid. Grafur, S.A.
- Costa, J. Adelino (2000). *Liderança e estratégias nas organizações escolares*. Aveiro. Edição Universidade de Aveiro.
- Covey, Stephen (1989). *Os sete Hábitos das pessoas altamente eficazes*. Brasil. Editora Best Seller Ltda.
- Dias, A. Portugal (2002). *A Participação da Mulher nas Decisões Estratégicas das Organizações*. Lisboa. Vislis Editores.
- Drucker, Peter F (2001). *O essencial de Drucker*. Lisboa. Actual Editora.
- Ehrhardt, Ute (2002). *As mulheres são simplesmente melhores*. Lisboa. Editorial Presença.
- Extracto de www.wharton.universia.net. Consultado em Novembro de 2007.
- Félix, Maria (1984). *Administração Escolar: Um problema educativo ou empresarial*. Brasil. Cortez Editora.
- Ferreira, Ana (2002). *Desigualdades de Género no Actual Sistema Educativo Português*. Coimbra. Quarteto Editora.

- Ferreira, Henrique da Costa (2007/2009). Outubro/Novembro. *Modelos e Práticas de Administração Escolar*. Universidade da Madeira.
- Fernandes, Maria (2001). *Líder-Educador*. Petrópolis, RJ : Vozes.
- Firmino, M (2002). *Gestão das Organizações. Conceitos e Tendências Actuais*. Escolar Editora.
- Fullan, Michael (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto. ASA Editores, S.A.
- Goleman, Daniel (2002). *Os novos líderes*. Lisboa. Gradiva – Publicações, L. da, 2002.
- Gordon, Thomas (1998). *Eficácia na Liderança*. Lisboa. Editora Encontro - Coleção Psicologia e Existência.
- Grácio, Sérgio (1997). *Dinâmicas da Escolarização e das Oportunidades Individuais*. Lisboa. Educa.
- Guerra, Miguel Santos (2006). *Arqueologia dos Sentimentos*. Porto. Edições Asa.
- Hargreaves, Andy (2007). *Liderança Sustentável*. Porto. Porto Editora, Lda.
- Howe, W (1994). «*Leadership in Educational Administration*». In T. Husén e T. Putleth-waite (Eds.) *The International Encyclopedia of Education*. Oxford: Elsevier Science.
- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1037&language=po> (2007). Boston. *Liderança e Mudança*. Martins, J. Prado (1991). *Administração Escolar*. S. Paulo. Editora Atlas S.A.

- Lagrave, Rose-Marie (1991). *Uma emancipação sob tutela*, in *Historia das Mulheres. O Século XX*. Porto. Edições Afrontamento, Lda.

- Lima, L.C (2006). *A Administração da Educação e Autonomia das escolas*. [Http://www.debatereducação.pt/index.php?Option=com.docman&task=doc-view&gid=163](http://www.debatereducação.pt/index.php?Option=com.docman&task=doc-view&gid=163).

- Lipovetsky, Gilles (1997). *A Terceira Mulher. Permanência e Revolução do feminino*. Lisboa. Éditions Gallimard.

- Lopes, Amélia (2001). *Professoras e Identidade*. Porto. Edições Asa.

- Luck, Eloísa (2006). *Gestão Educacional*. Petrópolis, RJ. Editora Vozes Ltda.

- Luck, Eloísa (2008). *Liderança em Gestão Escolar*. Petrópolis, RJ. Editora Vozes Ltda.

- Magalhães, M. José (1998). *Movimento Feminista e Educação*. Oeiras. Celta Editora.

- Maya, M. José (2000). *A Autoridade do Professor*. Lisboa. Texto Editora, Lda.

- Martins, J. Prado (1991). *Administração Escolar*. S. Paulo. Editora Atlas S.A.

- Nogueira, Conceição (2001). *Um novo olhar sobre as relações sociais de género*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

- Nóvoa, António (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

- Oliveira, M e Freitas, H. *Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planeamento*. São Paulo: RAUSP, v.33, no.3, Jul-Set.1998, p. 83-91

- Pais, José M. (2006). *Nos rastros da solidão*. Porto. Âmbar.
- Pereira, Hernâni (2006). *Liderança nas escolas*. Lisboa. Editor: Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Pires, Eurico e al (1991). *A Construção Social da Educação Escolar*. Porto. Edições Asa.
- Praça, J.J.Lopes (1872). *A mulher e a Vida*. Coimbra. Edições Colibri.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, L.Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva-Publicações, lda.
- Koning, Marijke de (2006). *Lugares Emergentes do Sujeito-Mulher*. Porto. Edições Afrontamento.
- Kotter, John (2007). *O nosso icebergue está a derreter*. Portugal. Porto Editora.
- Kouzes, Jim (2007). *Líder-Mestre*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Renesch, John (1999). *Liderança para uma Nova Era*. São Paulo. Editora Cultrix Ltda.
- Rocha, Custódia (1998). *Democracia e participação. A feminização da gestão escolar e a realização da escola democrática*. Revista de Educação, vol. VII, nº2, 1998. Departamento de Educação da F.C. da U.L.
- Sanches, M. de Fátima (2007). *Cidadania e Liderança Escolar*. Porto. Porto Editora, Lda.
- Sarmiento, M. Jacinto (2000). *Autonomia da Escola: Políticas e Práticas*. Lisboa. ASA. Editores, S.A.

- Sergiovanni, Thomas (1996). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Lisboa. ASA. Editores, S.A.
- Sergiovanni, Thomas (2004). *O Mundo da Liderança*. Lisboa. ASA. Editores, S.A.
- Simón Rodríguez, E (1999). *Democracia vital. Mujeres y hombres hacia la plena ciudadanía*. Madrid. Narcea Ediciones.
- Sousa, A. Isabel (2005). *História da Problemática da Mulher*. Ponta Delgada. Nova Gráfica, Lda.
- Sousa, Maria (1993). *Estudos sobre as Mulheres em Portugal*. Lisboa. Minerva do Comércio.
- Teixeira, Hélio (2003). *Da Administração Geral à Administração Escolar*. São Paulo. Brasil. Editora Edgard Blucher Ltda.
- Teixeira, Manuela (1995). *O Professor e a Escola. Perspectivas Organizacionais*. Alfragide. Editora McGraw-Hill de Portugal, L.da.
- Teles, Fátima e al (2009). *30 Anos de Memórias. Escola Dr. Horácio Bento de Gouveia*. Funchal. Grafimadeira.
- Trindade, Rui (2002). *Experiências Educativas e Situações de Aprendizagem*. Porto. Asa Editores II, S.A.
- Vicente, N. Augusto (2004). *Guia do Gestor Escolar*. Porto. Edições Asa.
- Warren Bennis e Joan Goldsmith (1998). Fonte Você, S.A. (Julho de 1998). Condensado de Learning to Lead, de Warren Bennis e Joan Goldsmith. www.centroatl.pt/edigest/.../ed.../ed51ca-li.html.

- Werle, Flávia (2005). *Práticas de gestão e feminização do magistério*. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos São Leopoldo. flaviaw@unisinos.br

Revistas consultadas

- Oliveira, Iranilson (2003). *Educando pela roupa*. Faces de Eva, nº10, pp.56-57.
- Alvim, Maria (2007). *Uma mulher para o nosso tempo*. Faces de Eva, nº17, p.16.
- Sanches, M.F.C (1996). *Imagens de Liderança Organizacional: acção tecnocrática ou acção moral de transformação?* Revista de Educação, VI (1).
- Correia, Ana M (2004). *Liderança feminina nas escolas de Macau; uma abordagem exploratória*. Investigação Educacional, nº3. pp. 94, 96.

Legislação Consultada

- Decreto-Lei, nº 6/200, de 18 de Janeiro
- Decreto Legislativo Regional, nº21/2006/M, de 31 de Janeiro.
- Lei de Bases do Sistema Educativo, nº46/86, de 14 de Outubro

ANEXOS

DADOS PROFISSIONAIS

- Data de início do Serviço Docente: 1 de Outubro do ano lectivo 1975-1976 – Professora do Ensino Primário: Escola da Vargem – Estreito de Câmara de Lobos.

- Ano lectivo 1981-1982 – Professora Provisória 1º Grupo: Escola Preparatória Bartolomeu Perestrelo.

- Anos Lectivos 1984-1985 e 1985-1986 – Professora Profissionalizanda 1º Grupo, 2 anos de Profissionalização em Exercício: Escola Preparatória Dr. Horácio Bento de Gouveia.

- Ano Lectivo 2004-2005 – Directora de Turma do 2º ciclo.

- Ano Lectivo 1986-1987 – Membro do Conselho Directivo, exercendo a função de Secretária e Vice-Presidente do Conselho Administrativo: Escola Preparatória Dr. Horácio Bento de Gouveia, até 2000-2001.
Coordenadora da Acção Social Escolar durante este período.

- Ano Lectivo 1988-1989 – Professora Profissionalizada Efectiva do 1º Grupo: Escola Preparatória Estreito de Câmara de Lobos.

Ano Lectivo 1998-1999 – Professora do Quadro de Nomeação Definitiva do 1º Grupo: Escola Dr. Horácio Bento de Gouveia.

- Ano Lectivo 2001-2002 – Membro da Direcção Executiva, exercendo a função de Adjunta e Vice-Presidente do Conselho Administrativo, até ao dia 15/11/2004: Escola Básica dos 2º e 3º ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia.
Coordenadora da Acção Social Escolar durante este período.

- A partir do dia 16/11/2004 exercício de funções de Directora Executiva e Presidente do Conselho Administrativo da Escola referida.

- No dia 12 de Julho do ano 2006 eleita Presidente do Conselho Executivo da Escola Básica 2º e 3º ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia, obtendo a percentagem de 95% do eleitorado e dando continuidade à Presidência do Conselho Administrativo até à presente data.

- No dia 21 de Julho tomada de posse por parte do Conselho da Comunidade Educativa.

CONCELHO DA CALHETA
ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE de Ladeira e Lamaceiros *	Carlos Alexandre Alves Loureiro
EB1/PE do Lombo do Guiné *	Arlindo Augusto Carvalho
EB1/PE do Lombo da Autoguia *	Avelino José Jardim Câmara
EB1/PE da Calheta *	Maria Rosário N. Freitas Jardim
EB1/PE do Estreito da Calheta *	Amaldo José Dinis Fonseca
EB1/PE do Jardim do Mar	Ana Paula da Cruz Murços
EB1/PE do Paul do Mar *	Hélder Rogério Carreira Vinagre
EB1/PE da Ponta do Pargo *	Marinela Fátima Quintas Silva Alves

CONCELHO DE MACHICO
ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Água de Pena *	Fernando Roberto Vieira Mendes
EB1/PE Caniçal *	Filomena Santos Alves Moreira
EB1/PE Machico *	Sandra Maria Fernandes Freitas Gouveia
EB1/PE Ribeira Seca *	Rita Maria Gonçalves Freitas Nunes
EB1/PE Marços *	Maria Fátima Silva Alves Correia
EB1/PE Santo António da Serra	José António Rodrigues Vasconcelos Freire

CONCELHO DO PORTO SANTO
ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Porto Santo *	Maria José Cunha Gonçalves Batista
EB1/PE Camacha *	Helena Cristina Silva Ferreira Ornelas
EB1/PE Campo de Baixo *	José Raimundo Vasconcelos

CONCELHO DE SÃO VICENTE
ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Vila São Vicente *	Marta Maria Vieira Alves Caldeira
EB1/PE Ponta Delgada *	Maria Aldora Gomes Farinha
EB1/PE Boaventura *	Maria da Luz Rodrigues Louro Faria
EB1/PE São Vicente *	Patricia Maria Cruz Marques R. Oliveira

CONCELHO DE SANTANA
ANO LECTIVO DE 2007/2008

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Arco de São Jorge *	Maria Lurdes Reis J. Rosa
EB1/PE Faial *	João Henrique Ferreira Gomes
EB1/PE de Santana *	Fernando Augusto Fernandes Marques
EB1/PE de Caminho Chão *	Helena Ressurreição P. Branco
EB1/PE São Jorge *	Maria Paula Freitas Noite
EB1/PE São Roque do Faial *	José de Nóbrega Dória

CONCELHO DO FUNCHAL
ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1 Carreira	Andreia Cristina Fernandes Laranjeira
EB1/PE Cruz de Carvalho *	Anabela Palmeira Sousa
EB1/PE Ilhéus *	José António Moreira Martins
EB1/PE Pena *	Maria Conceição Silva Camacho
EB1 Imaculado Coração de Maria	Maria Jacinta S. Gouveia
EB1/PE Livramento *	Luzia Fátima R. S. Gaspar
EB1/PE Tanque, Monte *	Graça Maria Reis R. Camacho
EB1/PE S. Filipe *	Maria Manuela S. Oliveira Pereira
EB1/PE Aspirante Mota Freitas *	Carla Sofia Afonso Nunes
EB1/PE Ribeiro Domingo Dias *	Rui Manuel Vieira
EB1/PE Visconde Caçongo *	Carla Teresa Henriques S. Teixeira
EB1/PE Faial *	Maria Neide Freitas Henriques
EB1/PE Boliqueime *	Sandra Maria Vieira Pita F. Castro
EB1/PE Chamorra	Ana Paula Fernandes
EB1/PE Ladeira	Maria José Rodrigues F. Silva
EB1/PE Lombo dos Aguires *	Rita Maria Jesus Mendonça Ribeiro
EB1/PE Tanque, Santo António *	Fátima Maria Silva Freitas
EB1/PE Três Paus	José Manuel Teixeira Botelho
EB1/PE São Gonçalo *	Zita José Cruz Teixeira Pereira
EB1/PE Palheiro Ferreiro *	Maria Rosário Pais Brito
EB1/PE Ajuda *	Tânia Maria Costa Faria
EB1/PE Areeiro *	Ana Maria Sousa P. O. Pereira
EB1/PE São Martinho *	João Américo Lopes Ferreira
EB1/PE Nazaré *	Carlos Duarte Nunes Fernandes

EB1/PE Quebradas *	Maria José Vidal Sousa Alves
EB1/PE Galeão *	Sofia Maria Ferreira Rodrigues
EB1/PE Lombo Segundo *	Ana Bela M. Duarte Santos Rodrigues
EB1/PE Louros *	Ana Graça R. Teles Cró de Freitas

CONCELHO DE CÂMARA DE LOBOS

ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Fonte Rocha *	António Alexandre Melo Cerdeira
EB1/PE Ribeiro Alforra *	Teresa Jesus Mendonça Gouveia
EB1/PE Pedregal *	Anabela Gomes Faria Fernandes
EB1/PE Rancho / Caldeira	Maria José Silva Câmara
EB1/PE Lourencinha	Mónica Luz Freitas Rodrigues
EB1/PE Câmara de Lobos	Dulce Néli Oliveira Luís
EB1/PE Curral das Freiras *	Ana Cristina Lucas Faia
EB1/PE Seara Velha	Sandra Sofia Gonçalves Almeida
EB1/PE Covão *	Márcia Andreia Pita Silva
EB1/PE Garachico	Maria Carmo Jesus Freitas
EB1/PE Estreito *	Georgina Custódia S. Fernandes Gonçalves
EB1/PE Marinheira *	Maria Eduarda Campos Teixeira Silva
EB1/PE Romeiras *	Sónia Jesus Neves Biléu
EB1/PE Vargem *	Maria Herondina Dinis Santos Pereira
EB1/PE Jardim da Serra *	Tomásia Maria João Pereira
EB1/PE Foro *	Elisabete Peralta Costa Barcelos
EB1/PE Quinta Grande *	Rosélia Rodrigues Santos Gordon

CONCELHO DO PORTO MONIZ**ANO LECTIVO DE 2008/2009**

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Seixal *	Maria Celeste Gomes C. Batista
EB1/PE Porto Moniz *	Arminda Cecília Costa Valente

CONCELHO DA RIBEIRA BRAVA**ANO LECTIVO DE 2008/2009**

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Corujeira *	Manuel Marques Alves
EB1/PE Campanário *	Noélia Henriques Gonçalves Pereira
EB1/PE Lugar da Serra *	Neida Marisa Tomás Henriques
EB1/PE São Paulo *	Lúcia Maria Varela Pereira
EB1/PE Lombo de São João *	Maria Fátima Baeta Andrade Canha
EB1/PE Ribeira Brava	Marina João Gonçalves Santos
EB1/PE Serra de Água *	Maria Elia Silva Ponte
EB1/PE Bica de Pau *	Carla Patrícia Sousa Jardim Pombo
EB1/PE Tabua *	Beatriz Teixeira Mariano

CONCELHO DE SANTA CRUZ**ANO LECTIVO DE 2008/2009**

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Santa Cruz *	Manuel Saturnino Batista Sousa
EB1/PE Terça de Cima *	Maria dos Anjos Vieira de Nóbrega

EB1/PE Camacha *	Vitalina Ferreira Martins
EB1/PE Rochão *	Ana Maria Araújo Gama (Educ)
EB1/PE Nogueira *	Nelson Nóbrega
EB1/PE Figueirinhas	Isabel Maria Gomes Pereira Alves
EB1/PE Caniço *	Eliana Marisa Honrado Morais
EB1/PE Assomada/Tendeira *	Luís Francisco Matos Nobrega
EB1/PE Dr. Clemente Tavares	Sónia Maria Coelho Martins

CONCELHO DA PONTA DO SOL

ANO LECTIVO DE 2008/2009

ESCOLA	DIRECTOR DA ESCOLA
EB1/PE Carvalho e Carreira *	Marisa da Luz Coito Meneses F. Mendes
EB1/PE Lombo dos Canhas *	Idalina Maria Fernandes Bonito
EB1/PE Vale e Cova do Pico *	Maria de Andrade Valentim Vieira
EB1/PE Madalena do Mar *	Laura Sofia Silveira Gouveia Silva
EB1/PE Lombada *	Maria Bernardete Teixeira Gonçalves
EB1/PE Lombo de São João *	Maria Isabel Sousa Nicolau Jesus
EB1/PE Ponta do Sol *	Maria Irene Macedo Lobo Faria

ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**ANO ESCOLAR DE 2008/2009****ESCOLA SECUNDÁRIA DE JAIME MONIZ****CONSELHO EXECUTIVO:****PRESIDENTE:** JORGE MOREIRA DE SOUSA**VICE-PRESIDENTE:** FRANCISCO ESTEVÃO DE SOUSA**VICE-PRESIDENTE:** MIGUEL DA CONCEIÇÃO NUNES**VICE-PRESIDENTE:** MARIA DOROTEIA SPÍNOLA GOUVEIA TEIXEIRA**VICE-PRESIDENTE:** ANA ISABEL FERNANDES PEREIRA DE FREITAS**PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA:** MARIA DO CARMO
TRINDADE ROCHA**ESCOLA SECUNDÁRIA FRANCISCO FRANCO****CONSELHO EXECUTIVO:****PRESIDENTE:** MARIA DINA DOS RAMOS JARDIM**VICE-PRESIDENTE:** ANTÓNIO NASCIMENTO PIRES**VICE-PRESIDENTE:** JOÃO FRANCISCO DE JESUS NUNES**VICE-PRESIDENTE:** VÍTOR MANUEL DE CASTRO MENDES**VICE-PRESIDENTE:** MARIA CLEMENTINA PIMENTA DE SOUSA GASPAR**PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA:** MARIA FERNANDA
NUNES VIEIRA RAMOS GOMES**ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS BARTOLOMEU PERESTRELO****CONSELHO EXECUTIVO:****PRESIDENTE:** GUALBERTO INÁCIO MELIM SOARES

VICE-PRESIDENTE: MICAELA SÍLVIA OLIVEIRA C. FREITAS DA SILVA

VICE-PRESIDENTE: SALVADOR AURÉLIO COSTA ALVES

VICE-PRESIDENTE: MARIA HELENA SOUSA MENEZES DE GOUVEIA

VICE-PRESIDENTE: DUARTE NUNO FERREIRA DE GOUVEIA

**PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: JOSÉ JOAQUIM PEREIRA
ALMEIDA**

ESCOLA BÁSICA DO 3º CICLO DO FUNCHAL

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: NELI PEREIRA DE BARROS

VICE-PRESIDENTE: LUÍSA MARIA BAPTISTA GORGULHO

VICE-PRESIDENTE: JORDÃO COELHO RODRIGUES DE FREITAS

**PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: IVO ANTÓNIO MÁXIMO
ESTEVES COUTO**

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DOS LOUROS

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: GILBERTA MARIA SOUSA CAMACHO

VICE-PRESIDENTE: MIGUEL JAIME CALDEIRA VALVERDE

VICE-PRESIDENTE: SÍLVIA MARIA NEVES RIBEIRO

**PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: LINA MARIA CAMACHO
JARDIM**

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DR. ÂNGELO AUGUSTO DA SILVA

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: MARIA GORETE DOS SANTOS PERESTRELO SILVA

VICE-PRESIDENTE: ANA CRISTINA VIEIRA DE ALMADA GOUVEIA BATISTA

VICE-PRESIDENTE: HELENA MARIA ANDRADE COSTA DIAS RODRIGUES

VICE-PRESIDENTE: EMANUEL PAULO RAMOS OLIVEIRA

VICE-PRESIDENTE: JOSÉ ARMANDO FARINHA BARREIRO

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: PAULA NUNES
CAMACHO

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA GONÇALVES ZARCO

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: MARIA JOÃO DE CARVALHO GOMES

VICE-PRESIDENTE: MARIA DO CARMO RODRIGUES DOS SANTOS MENDONÇA

VICE-PRESIDENTE: MARIA LUÍSA QUEIRÓS NICOLAU ESPÍRITO SANTO

VICE-PRESIDENTE: TITANIA MARIA VIEIRA MENDONÇA AGUIAR

VICE-PRESIDENTE: ROSÉLIA MARIA ORNELAS QUINTAL FONSECA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: MARIA JOSÉ
GONÇALVES COELHO

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DR. HORÁCIO BENTO DE GOUVEIA

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: FÁTIMA MARIA TELES

VICE-PRESIDENTE: CARLOS MANUEL DA SILVA GOMES DE MENDONÇA

VICE-PRESIDENTE: SÍLVIA MARIA GOMES SANTOS GOMES

VICE-PRESIDENTE: MARIA MANUELA DA SILVA ANTUNES RAMOS

VICE-PRESIDENTE: ANTÓNIO JOSÉ MENDONÇA NUNES

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: MARIA ARLINDA
SANTOS DIAS ANTUNES MARQUES

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DE SANTO ANTÓNIO

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: VÍTOR MANUEL CORREIA GOMES

VICE-PRESIDENTE: MARIA LUÍSA REBOLO RODRIGUES DE ABREU FERREIRA

VICE-PRESIDENTE: MARIA BRIGITA JARDIM SOUSA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: HELENA ARTUR DE MACEDO COELHO DOMINGUES NUNES

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DE SÃO ROQUE

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: NUNO GOMES JARDIM

VICE-PRESIDENTE: CARLA MARQUES ESCÓRCIO REBOLO

VICE-PRESIDENTE: RUI JORGE FERNANDES MARQUES FERREIRA

VICE-PRESIDENTE: SUSANA MARIA TEIXEIRA DE JESUS GOUVEIA CASTRO

VICE-PRESIDENTE: ANTÓNIO PINTO DA CRUZ

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: ALEXANDRA MARIA ARAÚJO DE ALBUQUERQUE GOUVEIA

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DO CANIÇO

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: ALBERTINA MARIA FIDALGO CARVALHO FREITAS

VICE-PRESIDENTE: ARMANDO ANTÓNIO XAVIER MORGADO

VICE-PRESIDENTE: CARLOS JORGE CAIRES NATIVIDADE

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: MARIA MADALENA DE FREITAS NÓBREGA ANDRADE

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE SANTA CRUZ

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: RUI HERCULANO LOBO DE FREITAS

VICE-PRESIDENTE: DUARTE CORREIA MARQUES JOAQUIM

VICE-PRESIDENTE: MARIA DA LUZ DE FREITAS DA MATA

VICE-PRESIDENTE: MARIA DA CONCEIÇÃO VIEIRA NEVES VASCONCELOS

VICE-PRESIDENTE: JORGE MANUEL DOS SANTOS OLIVEIRA MARUJO CARLOTO

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: VÍTOR MANUEL VIEIRA DE ALMEIDA

**ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DR. ALFREDO FERREIRA NÓBREGA
JÚNIOR - CAMACHA**

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: ANA LUÍSA CORREIA VIEIRA SOARES

VICE-PRESIDENTE: EDITE MARIA OLIVEIRA NUNA MENDES

VICE-PRESIDENTE: MARTA SUSANA FREITAS MARQUES SENA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: SUSANA MARIA DA SILVA CASTRO

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DA CALHETA

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: ANTÓNIO JOSÉ CARVALHO LUCAS

VICE-PRESIDENTE: JOSÉ BERNARDO FERREIRA GOUVEIA

VICE-PRESIDENTE: JOSÉ ISILDO VIEIRA GOMES
VICE-PRESIDENTE: CARLOS ALBERTO COELHO SOUSA
VICE-PRESIDENTE: ADRIANA VARELA PEREIRA SANTOS

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: NUNO DUARTE
GOUVEIA MACIEL

**ESCOLA BÁSICA DOS 1º, 2º E 3º CICLOS COM PRÉ-ESCOLAR PROF.
FRANCISCO MANUEL SANTANA BARRETO - FAJÃ DA OVELHA**

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: DELFIM LUÍS D'ACHADA LOURENÇO
VICE-PRESIDENTE: VERÓNICA LEAL GOMES MARQUES ALHINHO CALADO
VICE-PRESIDENTE: JOHNNY ALBERTO GOMEZ DOS SANTOS

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DA TORRE

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: ZULAY RODRIGUES FREITAS
VICE-PRESIDENTE: HÉLDER JOSÉ VIEIRA MIRANDA
VICE-PRESIDENTE: JOÃO MAURÍCIO FARIA DE CASTRO

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: FÁTIMA MARIA
ANDRADE FERREIRA FÉLIX

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DO ESTREITO DE CÂMARA DE LOBOS**CONSELHO EXECUTIVO:**

PRESIDENTE: MARIA ALCIDA PEREIRA GONÇALVES

VICE-PRESIDENTE: PALMIRA FERREIRA TAVARES

VICE-PRESIDENTE: ANTÓNIO MANUEL BARROS MENDONÇA

VICE-PRESIDENTE: CRISTINA MARIA NUNES DE FREITAS OLIVEIRA

VICE-PRESIDENTE: HÉLDER PESTANA DE BARROS

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: ANA PAULA DE SOUSA
MENDONÇA E NOITE

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DO CARMO**CONSELHO EXECUTIVO:**

PRESIDENTE: SÍLVIA MARGARIDA FIGUEIREDO NEVES DE CARVALHO

VICE-PRESIDENTE: CONCEIÇÃO CLÁUDIA FERNANDES DE GOUVEIA

VICE-PRESIDENTE: MARCO PAULO SILVA REBELO

VICE-PRESIDENTE: ANDREIA RUBINA DA CONCEIÇÃO COSTA

VICE-PRESIDENTE: EMANUEL SOUSA CAMACHO

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: RITA MARIA RODRIGUES
FERREIRA SERRÃO

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE PONTA DO SOL**CONSELHO EXECUTIVO:**

PRESIDENTE: MARIA GABRIELA RELVA GONÇALVES AGUIAR POMBO

VICE-PRESIDENTE: LUÍSA ALICE COELHO SANTOS

VICE-PRESIDENTE: BERNARDO LAGE VALÉRIO

VICE-PRESIDENTE: MARIA MARGARIDA RELVA GONÇALVES

VICE-PRESIDENTE: LINA DA CONCEIÇÃO DE ABREU FARIA FRETTAS

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: NARCISO DUARTE
COELHO SANTOS

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DO PORTO MONIZ

DIRECTOR: EDEGAR VALTER CASTRO CORREIA

ADJUNTO: ANA MARIA CALDEIRA CAVALEIRO

ADJUNTO: MARIA RITA DA SILVA MENDONÇA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: ANA MARIA CALDEIRA
CAVALEIRO

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA PADRE MANUEL ÁLVARES

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: ALDA MARIA AGUIAR DA SILVA ALMEIDA

VICE-PRESIDENTE: MARIA DA PAZ GONÇALVES SOARES

VICE-PRESIDENTE: PAULO ALEXNADRE CAMACHO FREITAS

VICE-PRESIDENTE: SUSANA MARIA SERRÃO CAPELO

VICE-PRESIDENTE: JOSÉ ANTÓNIO ARAÚJO VIEIRA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: IOLANDA NÓBREGA
GOMES REIS

**ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS CÓNEGO JOÃO JACINTO GONÇALVES
DE ANDRADE - CAMPANÁRIO**

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: RICARDO ANTÓNIO NASCIMENTO

VICE-PRESIDENTE: INÁCIO ADELINO DINIS DOS SANTOS

VICE-PRESIDENTE: JOÃO MANUEL FREITAS GONÇALVES

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: PAULA GOMES DA LAGE OLIM

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA D. LUCINDA ANDRADE - SÃO VICENTE

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: PAULO RENATO DOS SANTOS SILVA

VICE-PRESIDENTE: ANA MARIA FERREIRA AZEVEDO DA SILVA

VICE-PRESIDENTE: ANA MARGARIDA TEIXEIRA MAGALHÃES

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: RUI SÉRGIO BENEDITO RODRIGUES

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE MACHICO

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: JOSÉ MARIA CARVALHO DIAS

VICE-PRESIDENTE: JOSÉ MANUEL DOS SANTOS PIMENTA

VICE-PRESIDENTE: VASCO DAMIÃO CORREIA CARVALHO

VICE-PRESIDENTE: MARIA DE FÁTIMA FERNANDES GOUVEIA ROQUE

VICE-PRESIDENTE: LUÍS FILIPE VIVEIROS

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: MARCO PAULO BARBOSA TELES

ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DO CANICAL

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: LISETE MARIA CARVALHO BRAZÃO GARRIDO

VICE-PRESIDENTE: ANÁLIA PONTES CARVALHO VASCONCELOS

VICE-PRESIDENTE: NELSON NUNES CALAÇA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: JOSÉ CARLOS DIAS
ZEGRE

ESCOLA BÁSICA DOS 1º, 2º E 3º CICLOS DO PORTO DA CRUZ

DIRECTOR: MANUEL LUÍS MACEDO DE ANDRADE

ADJUNTO: JOSÉ AMÉRICO VIEIRA MENDONÇA

ADJUNTO: JOÃO PAULO MARQUES FERREIRA

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: RITA VASCONCELOS
VIEIRA

**ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA BISPO D. MANUEL FERREIRA CABRAL
SANTANA**

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: ANTÓNIO BERNARDINO DE ORNELAS

VICE-PRESIDENTE: MANUEL HELIODORO DE FREITAS DÓRIA

VICE-PRESIDENTE: MÁRIO ROGÉRIO FREITAS RODRIGUES

PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: MANUEL DIONÍSIO
BATISTA CAIRES

**ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA PROF. DR. FRANCISCO DE FREITAS
BRANCO - PORTO SANTO**

CONSELHO EXECUTIVO:

PRESIDENTE: FERNANDO FÁTIMA FERNANDES CAROTO

VICE-PRESIDENTE: PAULO MANUEL ESCÓRCIO

VICE-PRESIDENTE: JOSÉ RICARDO TEIXEIRA VASCONCELOS

**PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: VÍTOR MANUEL ROSA
LIBÓRIO**

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviado: quarta-feira, 11 de Março de 2009 12:04
Para: fatimateles@madeira-edu.pt
Assunto: Fw: Pedido de Colaboração

----- Original Message -----

From: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos do Estreito de Cª de Lobos
To: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
Sent: Wednesday, March 11, 2009 11:52 AM
Subject: Pedido de Colaboração

Cara Colega Presidente do Conselho Executivo

Na sequência da mensagem de correio electrónico enviado no passado dia 5-03-2009, somos a enviar os dados relativos ao seu pedido para realização da tese de mestrado, "**Liderança Escolar no Feminino**".

- 1- Presidente do Conselho da Comunidade Educativa-1 elemento
- 2- Presidente Conselho Pedagógico-1 elemento
- 3-Coordenadores de Departamento- 4 elementos
Delgados de Disciplina-18 elementos

Com os melhores cumprimentos

Maria Alcida Pereira Gonçalves de Faria
(Presidente do Conselho Executivo)

10-11-2009

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviado: segunda-feira, 6 de Abril de 2009 14:42
Para: fatimateles@madeira-edu.pt
Assunto: Fw: Pedido colaboração - Resposta

----- Original Message -----

From: Escola Básica do 2º e 3º Ciclos de Santo António
To: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
Sent: Monday, April 06, 2009 12:59 PM
Subject: RE: Pedido colaboração - Resposta

Dados da Escola EB 23 de Santo António

Presidente CCE - feminino
Presidente CP - feminino
Coordenadoras de Ciclo - 2 feminino
Coordenadores de Departamento - 3 feminino; 1 masculino
Delegados - 17 feminino; 3 masculino.

Bom trabalho

Vítor Gomes

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviada: sex 03-04-2009 12:05
Para: Escola Básica do 2º e 3º Ciclos de Santo António
Assunto: Pedido colaboração

Caro colega **Presidente do Conselho Executivo**

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Solicito apenas às escolas que ainda não enviaram, que o façam o mais rápido possível. Muito obrigada.

Páscoa Feliz
Um abraço
Fátima Teles
(Presidente do C.E.)

Esc. 2/3 Dr. Horácio B. Gouveia

De: ebf [ebfunchal@madeira-edu.pt]

Enviado: segunda-feira, 9 de Março de 2009 15:08

Para: 'Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia'

Assunto: Pedido de colaboração

Em resposta ao vosso e-mail, enviamos a V. Ex^a os dados pretendidos:

Coordenador de Departamento – 4

Delegados – 10

Coordenador de Ciclo – 0

Com os melhores cumprimentos,
O Conselho Executivo

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos de São Roque [eb23sroque@madeira-edu.pt]

Enviado: quinta-feira, 9 de Julho de 2009 11:23

Para: 'Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia'

Assunto: RE:

Cara Drª Fátima Teles

Somos a enviar a V. Exa. os dados solicitados:

Presidente Conselho Comunidade Educativa – 1 mulher
 Coord. Departamento – 3 mulheres num total de 4
 Coord. Ciclo – 3 mulheres num total de 3
 Delegados – 15 mulheres num total de 19

Com os melhores cumprimentos,

Nuno Gomes Jardim

Presidente do Conselho Executivo

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]

Enviada: quarta-feira, 8 de Julho de 2009 14:51

Para: eb23sroque@madeira-edu.pt

Assunto:

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos **dados com alguma celeridade**, pois tenho urgência nestas informações para terminar a minha dissertação.

Um abraço
 Fátima Teles
 (Presidente do C.E.)

09-07-2009

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos de São Roque [eb23sroque@madeira-edu.pt]

Enviado: quinta-feira, 9 de Julho de 2009 11:23

Para: 'Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia'

Assunto: RE:

Cara Drª Fátima Teles

Somos a enviar a V. Exa. os dados solicitados:

Presidente Conselho Comunidade Educativa – 1 mulher
 Coord. Departamento – 3 mulheres num total de 4
 Coord. Ciclo – 3 mulheres num total de 3
 Delegados – 15 mulheres num total de 19

Com os melhores cumprimentos,

Nuno Gomes Jardim

Presidente do Conselho Executivo

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]

Enviada: quarta-feira, 8 de Julho de 2009 14:51

Para: eb23sroque@madeira-edu.pt

Assunto:

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos **dados com alguma celeridade**, pois tenho urgência nestas informações para terminar a minha dissertação.

Um abraço
 Fátima Teles
 (Presidente do C.E.)

09-07-2009

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: "Rui Lobo" <ruilobo.ebssc@hotmail.com>
Para: <ebdhhgouveia@madeira-edu.pt>
Enviado: segunda-feira, 3 de Agosto de 2009 15:16
Assunto: Pedido de Colaboração
Cara Colega, Fátima Teles:

Envio-lhe os dados que nos foram solicitados.

1 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa. - 0

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico. - 0

3 - Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão Intermédia [Coordenador de Departamento (3), Delegado (17), Coordenador de Ciclo (3)].

Um Abraço

Rui Lobo

O Windows Live ajuda-o a manter-se em contacto com todos os seus amigos, num só local.

Esc. 2/3 Dr. Horácio B. Gouveia

De: EB23 Dr. Alfredo F. Nóbrega Jr. [eb23camacha@madeira-edu.pt]
Enviado: terça-feira, 10 de Março de 2009 11:08
Para: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
Assunto: Colaboração para a Tese de Mestrado.
Importância: Alta

Exma Senhora
Presidente do Conselho Executivo

Conforme solicitação efectuada por e-mail enviado a 5 de Março, junto remetemos os dados relativos à nossa escola, de acordo com os itens pretendidos.

Aproveitamos o momento para desejar-lhe um bom trabalho.
Cumprimentos,

Marta Sena.

<i>Número de Mulheres</i>	<i>Cargos desempenhados</i>
1	Presidente do Conselho da Comunidade Educativa
1	Presidente do Conselho Pedagógico
4	Coordenação de Departamento
13	Delegado Disciplinar
2	Coordenação de 2º e 3º Ciclos

Página Web 1 de 2

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: António Lucas [antoniolucas@ebscalheta.net]
Enviado: sexta-feira, 10 de Julho de 2009 15:31
Para: ebdhbgouveia@madeira-edu.pt
Assunto: Resposta ao Inquérito

Em resposta ao inquérito informo:

Número de colegas (mulheres) no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa – 0
 Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico – 0
 Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo):
 Coordenadoras de Departamento – 2
 Coordenadoras de ciclo – 3
 Delegadas – 10 de um total de 15 Delegados.

António Lucas

De: EBSCALHETA [mailto:op438865@mail.telepac.pt]
Enviada: quinta-feira, 9 de Julho de 2009 09:29
Para: António Lucas
Assunto: FW:

----- Mensagem original -----

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviada: quarta-feira, 8 de Julho de 2009 15:53
Para: ebscalheta@madeira-edu.pt
Assunto:

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.
 Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos **dados com alguma celeridade**, pois tenho urgência nestas informações para terminar a minha dissertação.

Um abraço
 Fátima Teles
 (Presidente do C.E.)

Verificado por AVG - www.avgbrasil.com.br

13-07-2009

Escola Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: "Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Professor Francisco M S Barreto"
<eb23pfmsbarreto@madeira-edu.pt>
Para: "Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia" <ebdhbgouveia@madeira-edu.pt>
Enviado: terça-feira, 27 de Outubro de 2009 15:05
Assunto: RE:
Boa Tarde,

Dados da escola:
Ponto 1 - 1 mulher
Ponto 2 - 1 mulher
Ponto 3 - 18 mulheres

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente do Conselho Executivo
Delfim Lourenço

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviada: ter 27-10-2009 11:58
Para: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Professor Francisco M S Barreto
Assunto:

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais, para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino".

Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Um abraço
Fátima Teles
(Presidente do C.E.)

27-10-2009

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Zulay Freitas [zulay.freitas@gmail.com]

Enviado: terça-feira, 10 de Março de 2009 14:37

Para: ebdhbgouveia@madeira-edu.pt

Assunto: Pedido de colaboração - "Liderança Escolar no Feminino"

Cara colega,

Na sequência do seu pedido, sou a informar o seguinte:

- 1- Presidente do Conselho da Comunidade Educativa (1): 1 mulher
- 2- Presidente do Conselho Pedagógico (1): 1 mulher
- 3- Coordenador de Departamento (4): 3 mulheres
- 4- Coordenador de Ciclo (2): 1 mulher
- 5- Delegado (17): 14 mulheres

Desejando as maiores felicidades.

Um abraço

Zulay Freitas
(Presidente do C.E)

12-03-2009

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: "Escola Básica e Secundária Padre Manuel Alvares" <ebspmalvares@madeira-edu.pt>
Para: "Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia" <ebdhhgouveia@madeira-edu.pt>
Enviado: quarta-feira, 29 de Julho de 2009 10:53
Assunto: RE: pedido de colaboração
Cara colega,

o número de mulheres a exercerem cargos na nossa escola são:

Presidente do Conselho da Comunidade Educativa - 1
Presidente do Conselho Executivo - 1
Presidente do Conselho Pedagógico - 0
Coordenador de Departamento - 1
Delegado -14
Coordenador de Ciclo - 1

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente do Conselho Executivo

Alda Almeida

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhhgouveia@madeira-edu.pt]
Enviada: ter 28-07-2009 15:59
Para: Escola Básica e Secundária Padre Manuel Alvares
Assunto: pedido de colaboração

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhhgouveia@madeira-edu.pt]
Enviada: quarta-feira, 8 de Julho de 2009 15:56
Para:
Assunto:

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino".
Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.
Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos **dados com alguma celeridade**, pois tenho urgência nestas informações para terminar a minha dissertação.

Um abraço
Fátima Teles
(Presidente do C.E.)

29-07-2009



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA
ESCOLA BÁSICA DOS 2º E 3º CICLOS DO CANIÇAL

Nº do Código do Estabelecimento de Ensino **3104-202** Telef.: 291960156
Fax.: 291960166 – SEC

Exmº Senhor
Presidente do Conselho Executivo da
Escola Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio
Bento Gouveia
Estrada da Liberdade, 1
9004- 524 Funchal

Sua Referência Sua Comunicação N/referência
- Of nº **221**
Proc. 4.2

19 MAR. 2009

Assunto:

Conforme solicitado, junto envio os dados relativos à nossa Escola.

- O nº de colegas (mulheres) que se encontram no Cargo de Presidente do conselho da Comunidade (0);
- nº de colegas (mulheres) que se encontram no Cargo de Presidente do Conselho Pedagógico (1);
- nº de colegas (mulheres) que se encontram nos Cargos de Gestão Intermédia, Coordenador de Departamento (2); Delegado (3), Coordenador de Ciclo (1).

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente do Conselho Executivo

(Lisete Brazão Garrido)

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Escola Básica 2º e 3º Ciclos João Jacinto Gonçalves Andrade [eb23jgandrade@madeira-edu.pt]
Enviado: quinta-feira, 5 de Março de 2009 17:39
Para: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
Assunto: RE: Pedido de colaboração

Em resposta à vossa solicitação, venho por este meio informar o seguinte:

- Presidente do Cons. da Com. Educativa - 1 mulher
- Pres. do Conselho Pedagógico - 0 mulher
- Coord. de Departamento - 1 mulher
- Delegados - 9 mulheres
- Coord. Ciclo - 1 mulher

Cumprimentos

Ricardo Nascimento

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhgouveia@madeira-edu.pt]

Enviada: qui 05-03-2009 16:02

Para: Escola Secundária Ângelo Augusto da Silva; Direção Executiva da Escola Bartolomeu Perestrelo; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos do Estreito de Cª de Lobos; Escola Básica do 3º Ciclo do Funchal; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos da Torre; Escola Básica e Secundária da Calheta; Escola Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Alfredo Ferreira Nóbrega Júnior - Camacha; Escola Básica 2º e 3º Ciclos João Jacinto Gonçalves Andrade; Direção Executiva Escola Básica 2 e 3 Caniçal; Escola Básica 2º e 3º Ciclos do Caniço; Escola Básica e Secundária Carmo - Presidente; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Professor Francisco M S Barreto; Escola Básica e Secundária Prof. Dr. Francisco Freitas Branco; Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco; Escola Básica do 2º Ciclo dos Louros; Escola Básica e Secundária D. Lucinda Andrade; Escola Secundária de Machico; Escola Básica e Secundária do Porto Moniz; Escola Básica e Secundária da Ponta do Sol; Escola Básica do Porto da Cruz; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos de S. Roque

Assunto: Pedido de colaboração

Caro colega **Presidente do Conselho Executivo**

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Um abraço

Fátima Teles

(Presidente do C.E.)

06-03-2009

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Paulo Renato [pce.paulorenato@ebsdla.com.pt]

Enviado: quinta-feira, 12 de Março de 2009 10:39

Para: ebdhbgouveia@madeira-edu.pt

Assunto: dados para a Tese

Exmª Colega,

Venho, por este meio, enviar os dados respeitantes à Escola Básica e Secundária Dª Lucinda Andrade - São Vicente.

1. 0

2. 1

3. 3 mulheres nas coordenações de três departamentos; 2 mulheres na coordenação dos directores de turmas, 10 mulheres delegadas; 25 mulheres como directoras de turma.

2 mulheres como vice-presidentes do Conselho Executivo e 1 como Assessora ao C. Executivo.

Com os melhores cumprimentos.

O Presidente do Conselho Executivo

Paulo Renato dos Santos Silva

12-03-2009

Esc. 2/3 Dr. Horácio B. Gouveia

De: Escola Básica e Secundária do Porto Moniz [ebspmoniz@madeira-edu.pt]

Enviado: segunda-feira, 9 de Março de 2009 11:40

Para: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

Assunto: Pedido de Colaboração

244 - 7.1.2.

2009/03/09

Conforme solicitado por V. Excia, sobre o tema "Liderança Escolar no Feminino" sou a enviar os dados solicitados:

- 1 - Cargo de Presidente do Conselho do Comunidade Educativa - 1;
- 2 - Cargo de Presidente do Conselho Pedagógico - 0;
- 3 - Coordenador de Departamento - 3; Delegado - 10; Coordenador de Ciclo - 2.

Com os melhores cumprimentos;

O DIRECTOR _____

Esc. 2/3 Dr. Horácio B. Gouveia**De:** Escola Básica e Secundária da Ponta do Sol [ebpsol@madeira-edu.pt]**Enviado:** terça-feira, 10 de Março de 2009 11:23**Para:** Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia**Assunto:** RE: Pedido de colaboração

Bom dia

Conforme solicitado cumpre-me informar o seguinte:

- 1- nº de mulheres que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa - 0
- 2- nº de mulheres no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico - 1
- 3- nº de mulheres no cargo de Gestão intermédia - Coordenador de Departamento - 4 Delegado - 11
Coordenador de Ciclo - 3

Com os melhores cumprimentos.

Isabel Neto

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]**Enviada:** qui 05-03-2009 16:02

Para: Escola Secundária Ângelo Augusto da Silva; Direcção Executiva da Escola Bartolomeu Perestrelo; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos do Estreito de Cª de Lobos; Escola Básica do 3º Ciclo do Funchal; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos da Torre; Escola Básica e Secundária da Calheta; Escola Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Alfredo Ferreira Nóbrega Júnior - Camacha; Escola Básica 2º e 3º Ciclos João Jacinto Gonçalves Andrade; Direcção Executiva Escola Básica 2 e 3 Caniçal; Escola Básica 2º e 3º Ciclos do Caniço; Escola Básica e Secundária Carmo - Presidente; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Professor Francisco M S Barreto; Escola Básica e Secundária Prof. Dr. Francisco Freitas Branco; Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco; Escola Básica do 2º Ciclo dos Louros; Escola Básica e Secundária D. Lucinda Andrade; Escola Secundária de Machico; Escola Básica e Secundária do Porto Moniz; Escola Básica e Secundária da Ponta do Sol; Escola Básica do Porto da Cruz; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos de S. Roque

Assunto: Pedido de colaboraçãoCaro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Um abraço

Fátima Teles

(Presidente do C.E.)

10-03-2009

Página Web 1 de 2

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Escola B+S Bispo D. Manuel Ferreira Cabral - Santana [geral@ebs-santana.pt]

Enviado: quinta-feira, 9 de Julho de 2009 11:25

Para: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

Assunto: Re: Pedido de colaboração

Olá

Eis os dados desta Escola:

1- (-)

2- (-)

3- **Coordenador de Departamento**, - 2 (4)

Delegado, - 10 (15)

Coordenador de Ciclo ; 2º Ciclo - 2 (2) 3º Ciclo - 2 (2) Secundário - 1 (2)

(Os totais aparecem entre parentesis!)

Com os melhores cumprimentos

Bernardino

2009/7/8 Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia <ebdhbgouveia@madeira-edu.pt>

Caro colega **Presidente do Conselho Executivo**

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos **dados com alguma celeridade**, pois tenho urgência nestas informações para terminar a minha dissertação.

09-07-2009

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Escola Básica e Secundária de Machico [esmachico@madeira-edu.pt]

Enviado: terça-feira, 21 de Julho de 2009 17:09

Para: 'Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia'

Assunto: RE:

Em resposta ao vosso e-mail de 08/07/2009, somos a enviar os dados solicitados:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa. - 0

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico. - 0

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo). - 10

Com os melhores cumprimentos
O Presidente do Conselho Executivo
José Maria Carvalho Dias

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhgouveia@madeira-edu.pt]

Enviada: quarta-feira, 8 de Julho de 2009 15:55

Para: esmachico@madeira-edu.pt

Assunto:

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo, uma vez mais para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos **dados com alguma celeridade**, pois tenho urgência nestas informações para terminar a minha dissertação.

Um abraço
Fátima Teles
(Presidente do C.E.)

22-07-2009

Página Web 1 de 1

Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia

De: Fernando Caroto [fernando_caroto@hotmail.com]

Enviado: terça-feira, 27 de Outubro de 2009 13:10

Para: ebdhbgouveia@madeira-edu.pt

Assunto: Fornecimento de dados

Cara colega

Conforme solicitado junto envio os seguintes dados:

Presidente do Conselho da Comunidade Educativa - nenhuma

Presidente do Conselho Pedagógico - uma

Coordenadores de Departamento - duas (num total de quatro)

Delegadas de Grupo/Disciplina - quinze (num total de 24)

Coordenadoras de Ciclo - duas (num total de três)

Um abraço
Fernando Caroto

Novo Internet Explorer 8: faça tudo com menos cliques. [Baixe agora, é grátis!](#)

27-10-2009

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviado: quarta-feira, 18 de Março de 2009 15:13
Para: fatimateles@madeira-edu.pt
Assunto: Fw: Inquerito

----- Original Message -----

From: Escola Básica e Secundária Carmo - Presidente
To: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
Sent: Wednesday, March 18, 2009 11:21 AM
Subject: Inquerito

Boa dia

Caríssima colega peço desculpa por estar a responder hoje, espero que ainda vá a tempo.
Assim, PCCE - 1
PCP-0
CC-2
CD-3
D-15

Com os melhores cumprimentos,

Sílvia Carvalho

10-11-2009

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]

Enviado: terça-feira, 10 de Março de 2009 14:46

Para: fatimateles@madeira-edu.pt

Assunto: Re: Pedido de colaboração

Cara colega

Aqui vai a resposta à Vossa solicitação. Assim, as colegas (mulheres) são as seguintes:

Presidente do Conselho da Comunidade Educativa - 1

Presidente do Conselho Pedagógico - 1

Presidente do Conselho Executivo - 1

Coordenadores de Departamento - 1

Delegadas - 14

Coordenadores de Ciclo - 3

Um abraço da

Gorete silva

Caro colega **Presidente do Conselho Executivo**

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Um abraço

Fátima Teles

(Presidente do C.E.)

10-11-2009

--

Expediente Geral
Escola Básica e Secundária Dr. Ângelo Augusto da Silva
Rua do Comboio, 61C -- 9050-053 Funchal
Telef. 291705720 -- Fax: 291742877
<http://www.esaas.com>
E-mail: geral@esaas.com

10-11-2009

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]

Enviado: terça-feira, 10 de Março de 2009 11:41

Para: fatimateles@madeira-edu.pt

Assunto: RE: Pedido de colaboração

Bom dia

Conforme solicitado cumpre-me informar o seguinte:

- 1- nº de mulheres que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa - 0
- 2- nº de mulheres no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico - 1
- 3- nº de mulheres no cargo de Gestão intermédia - Coordenador de Departamento - 4 Delegado - 11 Coordenador de Ciclo - 3

Com os melhores cumprimentos.

Isabel Neto

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [mailto:ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]

Enviada: qui 05-03-2009 16:02

Para: Escola Secundária Ângelo Augusto da Silva; Direcção Executiva da Escola Bartolomeu Perestrelo; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos do Estreito de Cª de Lobos; Escola Básica do 3º Ciclo do Funchal; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos da Torre; Escola Básica e Secundária da Calheta; Escola Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Alfredo Ferreira Nóbrega Júnior - Camacha; Escola Básica 2º e 3º Ciclos João Jacinto Gonçalves Andrade; Direcção Executiva Escola Básica 2 e 3 Caniçal; Escola Básica 2º e 3º Ciclos do Caniço; Escola Básica e Secundária Carmo - Presidente; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Professor Francisco M S Barreto; Escola Básica e Secundária Prof. Dr. Francisco Freitas Branco; Escola Básica e Secundária Gonçalves Zarco; Escola Básica do 2º Ciclo dos Louros; Escola Básica e Secundária D. Lucinda Andrade; Escola Secundária de Machico; Escola Básica e Secundária do Porto Moniz; Escola Básica e Secundária da Ponta do Sol; Escola Básica do Porto da Cruz; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos de S. Roque

Assunto: Pedido de colaboração

Caro colega *Presidente do Conselho Executivo*

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Um abraço

Fátima Teles

(Presidente do C.E.)

10-11-2009

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviado: sexta-feira, 6 de Março de 2009 16:30
Para: fatimateles@madeira-edu.pt
Assunto: Fw: Pedido de colaboração

----- Original Message -----

From: Escola Básica do 2º Ciclo dos Louros
To: Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
Sent: Friday, March 06, 2009 10:32 AM
Subject: RE: Pedido de colaboração

Olá Fátima!

Tudo bem?

Aqui estão os dados

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa. - 1

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico - 1

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia

Coordenador de Departamento- 1

Delegadas - 2º ciclo - 3 (total - 6) 3º ciclo - 9 (11- total)

Coordenador de Ciclo. - 2 (2- total)

Um abraço

Gilberta

10-11-2009

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]
Enviado: sexta-feira, 6 de Março de 2009 16:30
Para: fatimateles@madeira-edu.pt
Assunto: Fw: Pedido de colaboração

----- Original Message -----

From: Bartolomeu Perestrelo
To: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia ; esaasilva@madeira-edu.pt ; ebeclobos@madeira-edu.pt ; ebfunchal@madeira-edu.pt ; ebtorre@madeira-edu.pt ; ebscalheta@madeira-edu.pt ; eb23camacha@madeira-edu.pt ; eb23jigandrade@madeira-edu.pt ; deeb23canical@madeira-edu.pt ; ebcanico@madeira-edu.pt ; ebscarmo_de@madeira-edu.pt ; eb23pfmsbarreto@madeira-edu.pt ; ebspdffbranco@madeira-edu.pt ; ebsgzarco@madeira-edu.pt ; escbaslouros@madeira-edu.pt ; ebsdlandrade@madeira-edu.pt ; esmachico@madeira-edu.pt ; ebspmoniz@madeira-edu.pt ; ebspol@madeira-edu.pt ; ebpcruz@madeira-edu.pt ; eb23sroque@madeira-edu.pt
Sent: Friday, March 06, 2009 11:57 AM
Subject: Re: Pedido de colaboração

Caríssima colega

É com muito gosto que respondo à solicitação. Assim:

P.C.C.E.-0
 PCP-1
 Coordenadoras de ciclo - 2
 Coordenadoras de departamento - 4
 Delegadas - 16

Com os melhores cumprimentos

Gualberto Soares

----- Original Message -----

From: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia
To: esaasilva@madeira-edu.pt ; bartolomeuperestrelo@madeira-edu.pt ; ebeclobos@madeira-edu.pt ; ebfunchal@madeira-edu.pt ; ebtorre@madeira-edu.pt ; ebscalheta@madeira-edu.pt ; eb23camacha@madeira-edu.pt ; eb23jigandrade@madeira-edu.pt ; deeb23canical@madeira-edu.pt ; ebcanico@madeira-edu.pt ; ebscarmo_de@madeira-edu.pt ; eb23pfmsbarreto@madeira-edu.pt ; ebspdffbranco@madeira-edu.pt ; ebsgzarco@madeira-edu.pt ; escbaslouros@madeira-edu.pt ; ebsdlandrade@madeira-edu.pt ; esmachico@madeira-edu.pt ; ebspmoniz@madeira-edu.pt ; ebspol@madeira-edu.pt ; ebpcruz@madeira-edu.pt ; eb23sroque@madeira-edu.pt
Sent: Thursday, March 05, 2009 4:02 PM
Subject: Pedido de colaboração

Caro colega **Presidente do Conselho Executivo**

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.
 - 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.
 - 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).
- Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes

10-11-2009

que se encontram no exercício dos respectivos cargos.
Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.
Um abraço
Fátima Teles
(Presidente do C.E.)

10-11-2009

Fátima Teles

De: Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia [ebdhbgouveia@madeira-edu.pt]

Enviado: terça-feira, 27 de Outubro de 2009 15:21

Para: fatimateles@madeira-edu.pt

Assunto: Fw: Dados

----- Original Message -----

From: EBS Gonçalves Zarco

To: 'Esc. Básica 2º e 3º Ciclos Dr. Horácio Bento de Gouveia'

Sent: Tuesday, October 27, 2009 1:23 PM

Subject: Dados

Cara colega **Presidente do Conselho Executivo**

Sou a informar que:

- 1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa - 1
- 2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico - 1
- 3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento - 3 num intervalo de 4, Delegado – num universo de 23 são 15 mulheres, Coordenador de Ciclo - 3).

Um abraço
Maria João Gomes
(Presidente do C.E.)

07-12-2009

Fátima Teles

De: ebpc [esc.b.port.cruz@mail.telepac.pt]
Enviado: segunda-feira, 14 de Dezembro de 2009 15:22
Para: Fátima Teles
Assunto: Re: Pedido de colaboração

1- 0

2 - 5

3- Departam - 2
Cood ciclo - 1
deleg - 8

----- Original Message -----

From: Fátima Teles
To: ebpcruz@madeira-edu.pt
Sent: Monday, December 14, 2009 2:57 PM
Subject: Pedido de colaboração

Caro colega **Presidente do Conselho Executivo**

Estou a entrar em contacto consigo para solicitar alguns dados relativos à v/ escola, para que eu possa completar a minha tese de mestrado, cujo tema é "Liderança Escolar no Feminino". Preciso que me envie o mais rápido possível o seguinte:

1 – Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho da Comunidade Educativa.

2 - Número de colegas (mulheres) que se encontram no cargo de Presidente do Conselho Pedagógico.

3 – Número de colegas (mulheres) que se encontram nos cargos de Gestão intermédia (Coordenador de Departamento, Delegado, Coordenador de Ciclo).

Esclareço que não pretendo saber a identificação das colegas, mas apenas o número das docentes que se encontram no exercício dos respectivos cargos.

Agradeço a v/ atenção e solicito mais uma vez os respectivos dados com alguma celeridade, pois tenho urgência nestas informações.

Um abraço

Fátima Teles

(Presidente do C.E.)

ENTREVISTA – 1º GRUPO – 12/11/2008

ANEXO 5

- **Presidente do Conselho Pedagógico (PCP)**
- **Presidente do Conselho da Comunidade Educativa (PCCE)**
- **Coordenadora de Ciclo (CC)**
- **Coordenadora dos Projectos de Desenvolvimento Educativo e Animação Cultural (CPDEAC)**
- **Orientadora de estágio de Educação Física (OEEF)**

1ª Questão

CC – Acho que a liderança é o cérebro de qualquer organização. Um bom líder tem a função de orientar e articular todos os outros para um fim comum. No fundo a liderança é o motor da organização. Na escola nada funciona senão houver uma boa liderança. É como em casa. A liderança é multifacetada. A mulher tem um papel preponderante nos cargos de liderança porque no fundo, em casa é ela quem organiza tudo. A mulher nunca se cansa, enquanto que o homem exerce apenas a sua profissão, a mulher trabalha em casa e na escola.

OEEF – Em relação ao grupo que pode ser mais amplo ou mais restrito a liderança tem a ver com a orientação que o líder exerce no sentido de levar ao desafio e à descoberta de «pistas» comuns. Acho que a imagem da liderança ser o cérebro da organização, é muito elucidativa. Na liderança, à partida, não existe um único caminho. A descoberta dos possíveis caminhos está nas capacidades do líder, embora se trate de uma partilha de apoios. Não vejo a liderança como «o chefe que manda em tudo», mas como uma convergência de esforços. Em casa acontece o mesmo, não pode haver imposições. Temos que levar a família a colaborar na procura das melhores pistas de trabalho. Vejo a liderança como «o chefe» que ajuda a resolver e a chegar ao melhor resultado.

PCP – Liderança implica capacidade de moderar e gerir apoios. Organizar para um fim comum, quer se fale de uma escola ou de uma empresa qualquer, com o objectivo de obtermos os melhores resultados possíveis.

PCCE – Concordo com tudo o que já foi dito. Penso que na liderança não pode haver imposições, neste momento seria uma atitude falhada. O líder precisa não só de apoios, mas de uma comunidade a colaborar para o mesmo fim, para que haja sucesso e bom ambiente de trabalho. Mas tem de haver alguém a orientar esse conjunto de pessoas que pertencem à organização. Em termos de liderança sem os apoios nada feito. E aqui na escola terá de ser assim, para que haja boa organização e bom clima de trabalho.

CPDEAC – No fundo para mim, liderar é «arranjar um conjunto de estratégias» com vista a chegarmos a um bom resultado, a um bom trabalho. O líder articula-as e escolhe o melhor caminho. Deve ter capacidade para gerir e reunir apoios para atingir objectivos. O líder tem que ter a capacidade para gerir os melhores caminhos. Em qualquer liderança é fundamental o respeito e a tolerância.

2ª Questão

CC – Na década de setenta já havia no Liceu uma vice – reitora, que era a Dra. Eulália. Nessa altura as mulheres eram olhadas pelos homens de maneira diferente. Hoje em dia aceita-se com naturalidade. Na altura a mulher talvez fosse «comandada» e não tão aceite. Embora haja sempre alguns que não gostam. Em todos os sectores da vida pública e nos ministérios deveria haver mulheres a liderar, com todos os «adjectivos» e com essa sensibilidade diferente que lhes é comum. Poderia haver um aconselhamento por parte delas nas decisões legislativas para que não fossem postas em prática de uma forma «abrupta». As pessoas legislam e depois vêem os resultados, que na maior parte das vezes não são os esperados. Se houvesse um líder com qualidades especiais e de «bom senso» as decisões seriam diferentes. Quando a mulher é aceite passa a ser admirada.

OEEF – Acho que essa preponderância tem vindo a crescer, demonstrativa de competência. Deve-se às capacidades multifacetadas que nós temos para nos adaptarmos às diversas situações. A liderança tem muito de adaptação. Quanto a essa questão já está demonstrado que as mulheres em qualquer cargo ou situação de liderança conseguem chegar aos fins a que se propõem, dar boas respostas e obter bons resultados. Tem a ver com a sensibilidade de sermos mães e a capacidade que nós temos de nos ajustarmos constantemente perante as dificuldades que vão surgindo. É próprio do feminino. A mulher já deu provas da sua capacidade e do seu espaço. As mulheres com a sua sensibilidade têm revelado que são capazes.

PCP – Houve um grande aumento das mulheres em cargos de administração e gestão das organizações, apesar de ser um processo lento. Dantes havia mulheres apenas a liderar em determinadas áreas. Hoje em dia encontra-se mulheres a liderar em todos os sectores do País e em lugares de grande destaque. Foi um passo ganho e hoje é mais aceite, não por lhes ter sido facilitado, mas com provas dadas devido à sua sensibilidade e às suas características, que são capazes. Desde o tempo das cavernas nada foi fácil. Como dizia a Isabel, a mulher ganhou esse espaço devido ao seu perfil feminino.

CPEAC – A aceitação das mulheres na liderança depende dos serviços em que nos encontramos. Nos lugares em que há muitos homens, principalmente nos sectores industriais, a liderança feminina ainda não é bem vista. Numa escola, porque a maioria são mulheres, a mulher em cargos de chefia vai sendo bem aceite.

PCCE – Eu noto que em relação à política temos muito poucas mulheres na liderança. Nos cargos de polícia, tropa, motorista a aceitação tem vindo a crescer, mas noutros sítios continuam a não ser bem aceites. Mas em algumas organizações, como por exemplo nas escolas, a mulher continua a ser aceite.

3ª Questão

PCCE – Eu acho que a mulher consegue muito bem-fazer as duas coisas em simultâneo, com ajuda e cumplicidade em que todos partilham. É evidente que muitas

vezes se torna difícil. Mais uma vez a mulher tem que liderar tudo. Sem ela nada feito. Dou o exemplo concreto dos meus filhos, que quando falta a mãe há uma desorganização total.

CC – Eu acho que a mulher é uma heroína, porque consegue fazer tudo. E quando faz, faz muito bem feito. Ainda há dias falava com uma minha amiga que começara a trabalhar, com determinada idade, como secretária de uma empresa constituída por homens. Ela dizia que se não existisse não sabia como havia de ser. Tem que ter grande disponibilidade, porque ninguém se lembra que tem família. A mulher tem aquele toque feminino! Sabe o que é preciso e lembra-se «de pormenores» que os homens ultrapassam. Não cruza os braços perante as dificuldades e nunca diz que não pode. Insiste, é teimosa e consegue tudo. As mulheres por vezes diminuem-se por questão cultural relativamente ao problema da aceitação na liderança.

CPEAC – As mulheres não deixam de ser «menos» mães por ocuparem lugares de liderança. Não há prejuízo familiar. Nós conseguimos ser mais apoiantes dos filhos, do que os homens, que têm menos responsabilidades. Em situação de doença vamos á luta e o trabalho funciona como «um alimento». Enquanto que os homens têm mais dificuldade em encarar as situações. A nível doméstico e de liderança nunca se atrapalham. É possível o equilíbrio com as responsabilidades familiares. Mas para isso, é preciso gostar daquilo que se faz.

PCP – É possível esse desempenho, quando as mulheres têm esses predicados de liderança. Muitas vezes por razões culturais inibem – se de pô-los à prova e torna-se difícil conciliar.

OEEF – A mulher tem uma faceta importante que facilita a questão da liderança. Sabe escolher a equipa com quem trabalha e depositar mais confiança. Enquanto que no homem a liderança é mais centralizada. Tem a ver com a sensibilidade feminina. Por isso, em casa, consegue distribuir as responsabilidades domésticas, levando à partilha das tarefas e tornando tudo mais fácil. Faz parte da capacidade que temos de sermos mais elásticas e termos a facilidade de nos ajustarmos. Mas se formos perfeccionistas não funciona.

4ª Questão

PCP – Primeiramente por que há mais mulheres professoras do que homens. Em Portugal nota-se uma grande afluência feminina nas Universidades. Por razões de ordem social houve mais facilidades nos acessos.

CPEAC – Porque os homens são mais cómodos nesse aspecto. São mais superficiais na questão da aquisição de habilitações académicas e não é por acaso que há mais mulheres licenciadas.

OEEF – Penso que as mulheres começaram a despertar para as suas capacidades, quando lhes foi facilitado o acesso aos estudos. Para poderem conciliar as responsabilidades, optaram pela docência porque tinham mais tempo livre para cuidar da casa. Assim se justifica, por serem em maior número, a predominância nas lideranças.

CC – Porque as mulheres sempre preferiram ser professoras e porque se considerava que era uma profissão mais apropriada para o sexo feminino, pelas razões que já foram ditas – sensibilidade e instinto maternal. Os homens não têm tanta paciência.

PCCE – Antigamente as mulheres não continuavam os estudos. Eram educadas, apenas para assumir as responsabilidades familiares e de submissão perante «as vontades» dos maridos. Nas escolas sempre foram em maioria.

5ª Questão

PCP – Acho que tem vantagens. A mulher pela sua maneira de ser transmite mais sensibilidade e consegue lidar mais facilmente com o público feminino, que como sabemos é em maioria.

OEEF – Como já foi dito, pela sua sensibilidade e instinto maternal, a sua liderança consegue ser mais abrangente. Na gestão de conflitos sabe ouvir as partes envolvidas e agir de forma mais consensual, uma vez que se identifica com as outras mulheres.

CPEAC – Acho que as mulheres em liderança, por se identificarem com a maioria do grupo, criam um clima de confiança e entendimento, que são uma mais valia para o bom funcionamento das escolas.

PCCE – Concordo com tudo o que foi dito. A mulher é mais sensata nas suas tomadas de decisões, quando se trata da gestão de conflitos.

CC – Não há dúvida que tem muitas vantagens, pelas qualidades de liderança que tem demonstrado, no relacionamento escolar com toda a comunidade.

6ª Questão

PCP – Parece-me que algo já foi referido. As mulheres têm uma liderança mais influente. Conseguem motivar mais facilmente e «arrastar» para a descoberta dos tais bons caminhos que levam ao sucesso educativo.

CC – Os homens pela sua racionalidade têm mais dificuldade e não estão abertos às mudanças. São mais conservadores. As mulheres «arriscam mais e inovam mais facilmente».

OEEF – Na minha experiência como orientadora de estágio noto que a mulher é mais criativa do que o homem e mais «actuante». O homem é mais «cauteloso», embora pela sua racionalidade tome posições menos acertadas.

7ª Questão

PCP – Depende das situações. A mulher tem características diferentes do homem relativamente à sua maneira de ser. Tem um temperamento mais complicado, que se reveste de vários perfis. Enquanto que o homem é mais simplista e ultrapassa

facilmente os diferendos resultantes dos pontos de vista em que aposta, a mulher tem mais dificuldade em fazê-lo, quando não se sente segura das suas convicções. Por vezes há inveja e alguma competição. Mas desde que se trate de «mulheres com perfis confiantes e realizados» estabelece-se uma relação de cumplicidade saudável e valiosa entre elas. A lealdade, quando existe, é mais forte do que no masculino. Na realidade da nossa escola não sinto esse clima de inveja e competição, acho que a cumplicidade existe no sentido positivo.

OEEF – A cumplicidade tem muito a ver com quem está a ser liderado e como vê a liderança da mulher. De acordo com a minha experiência é uma questão cultural e de aceitação por parte de quem está a ser liderado, independentemente do género. Este ano tenho um grupo de estágio com mais rapazes, em que estou a ter mais dificuldade no relacionamento. Sinto que não estão a ser autênticos, apesar de eu usar estratégias de actuação semelhantes aos dos outros anos, mas diversificando-as consoante o grupo. É a percepção que eu tenho! Já lá vão alguns meses e ainda não se manifestaram quanto à aceitação da minha liderança. Já me aconteceu funcionar bem com grupos constituídos por raparigas, por rapazes e mistos. Acho que os conflitos poderão surgir quando não há aceitação do líder no processo de liderança e então poderá haver atitudes de competição e inveja.

CPDEAC – Acho que é mais fácil criar cumplicidade entre as mulheres. Os homens têm mais dificuldade em aceitar a liderança feminina. Mas nas situações de «embaraços», os conflitos com os homens são mais fáceis de resolver do que com as mulheres. Para concretizar trabalhos consegue-se mais cumplicidade com as mulheres.

CCCE – Como presidente do Conselho da Comunidade Educativa não sinto essa cumplicidade, por que reúno com o grupo uma vez por trimestre. Mas quando fui delegada durante algum tempo nunca senti inveja, nem competição, como a Manuela dizia. Tínhamos grande cumplicidade e foi extremamente bom trabalharmos em grupo. Na minha relação com as outras mulheres delegadas também havia muita cumplicidade entre nós no bom sentido.

CC – Quando existe cumplicidade é profunda e duradoura. Tenho um grupo com quem trabalho há mais de uma dezena de anos e sempre nos demos bem. Trocamos experiências pedagógicas, partilhamos estratégias e formamos um grupo com bastante cumplicidade. Mantemo-nos firmes, coesas e apoiamo-nos muito.

8ª Questão

PCP – Basicamente por que há mais mulheres do que homens. No geral penso que a mulher é bem aceite. Pode haver algum caso pontual, reflexo de determinada pessoa mas de grosso modo, é aceite por toda a comunidade. Se calhar, por parte de algum grupo pode não acontecer. Mas hoje em dia a mulher é bem vista pelos alunos, professores e encarregados de educação. Pode colocar-se a questão educacional em alguns casos, mas não por falta de capacidade. Em termos de escola acho que não acontece impedimento por parte dos homens, porque a maior parte dos docentes são mulheres e os homens são em menor quantidade. Há muitos homens que têm complexos educacionais e dificuldade em serem liderados por uma mulher, mas não por ser melhor ou pior. Penso que na escola não se coloca a questão. A nível de empresa pode verificar-se essa dificuldade no acesso aos cargos. Acho extremamente interessante que quando a mulher é líder dá oportunidade a todos. Quando o homem é líder dificulta o feminino.

CPEAC – No meu cargo já senti a não-aceitação, por parte de colegas homens. Dos pais e funcionários nada disso. Não por questões de falta de capacidade, nem de inteligência, mas acho que tem a ver com questões de ordem cultural de educação machista. Há ainda o preconceito que os homens sabem tudo e as mulheres não são capazes. São eles que devem estar nas lideranças, porque «sabem mandar» e as mulheres não estão vocacionadas para essas funções. Não se põem em causa a inteligência, nem a capacidade para liderar. É apenas preconceito.

CEEF – Acho que na escola não acontece. Acaba por ser tradição, porque as mulheres sempre estiveram na escola e terão que liderar, atendendo que são em maior número. Mas se houver homens nas funções de chefia de topo, então poderá haver alguma resistência no acesso aos cargos de liderança. Na escola existe essa tradição das

mulheres ascenderem aos cargos e as oportunidades são dadas a todos, quando a liderança é no feminino.

CC – Os homens aceitam as mulheres desde que elas dêem provas que são capazes. Apreciam as decisões que elas tomam porque acham, que à partida não são capazes, respeitam. Mas a evolução tem ajudado e quando os homens apreciam, apreciam mesmo.

9ª Questão

CC - Acho que é uma pedra fundamental no puzzle. Cada vez mais! A inteligência emocional é mais importante do que a racional. Na formação cívica, nós partimos sempre do «eu» e dizemos aos alunos que o respeito pelo outro é muito importante. Ninguém está bem com o outro se não for respeitado. Uma das máximas em relação ao nosso conselho executivo é que os projectos nunca são negados, ou seja, há respeito pelas iniciativas apresentadas. Aguardam que os colegas dêem provas das suas capacidades. Para isso, o líder tem que estar bem consigo próprio para poder acreditar nos outros. Para ser líder é preciso reunir – se de bons colaboradores para poderem executar as suas orientações. O líder está para aceitar, orientar e transformar na melhor hora, tem a ver com as pistas que a Isabel falava. A parte emocional é um jogo de respeito entre os intervenientes, que caracteriza a liderança no feminino.

CPEAC – Eu acho que a parte emocional pode estragar a liderança. Acho que a mulher pode tornar – se branda demais e reflectir – se na forma de agir. Tem que haver peso, conta e medida.

PCP – Penso que a mulher com a sua simplicidade chega aos mesmos resultados do que o homem. Mas na forma de conduzir os outros e usando a sua sensibilidade, ela consegue – o de uma forma emocional e racional ao mesmo tempo. O homem é mais pragmático nas suas decisões, a mulher tem outro tipo de inteligência. É mais sensível e emotiva. O homem quer que os resultados apareçam, mas os meios que utiliza são

diferentes da mulher, que consegue atingir os mesmos objectivos de uma forma subtil e intuitiva. É mais inteligente na forma de conduzir os outros.

OEEF – A mulher tem capacidades multifacetadas e versáteis. A inteligência emocional tem a ver com a sensibilidade feminina. A mulher coloca emotividade nas decisões tornando – as mais acertadas. A intuição faz parte das características da mulher, que facilita uma melhor gestão de recursos humanos. Dá emoção às decisões racionais. Enquanto que o homem, por ser lógico e mais racional, embora também haja homens muito intuitivos, toma decisões menos adequadas.

PCCE – Nesse aspecto, o homem «faz porque faz», é mais directo e mais objectivo. A mulher contorna as decisões de uma forma mais inteligente.

10ª Questão (a continuação está no 2º CD)

PCP – Liderar é uma aprendizagem. Acho que é preciso fazer uma avaliação permanente da nossa liderança. Há necessidade de observar as reacções das pessoas e reflectir no que é mais eficaz e mais correcto. Quando agimos de determinada maneira, é preciso estarmos atentas aos resultados obtidos. Liderar é fazer uma autoavaliação constante da nossa forma de actuação.

CC – Como líderes sentimos que podemos mudar comportamentos. Lembro – me que quando comecei neste cargo, havia colegas que faltavam constantemente às reuniões. Agora já não falta ninguém. Tive que mudar a minha liderança. O líder tem essa missão de mudar comportamentos. Para isso deve ter firmeza, maleabilidade e chegar onde quer. Sinto – me orgulhosa por que mudei comportamentos.

OEEF – Acho que esta questão das atitudes comportamentais tem a ver com o facto de conseguirmos fazer uma auto avaliação e mudarmos as nossas atitudes. Ao avaliarmos, podemos fazer uma adaptação quando não reagimos da melhor forma. Nós temos a capacidade de reflectir, de ajustar, adequar e de nos colocarmos no lugar do outro, independentemente de sermos mulheres. A verdade é que a nossa intuição

feminina permite actuarmos de forma a não prejudicarmos os objectivos que temos em mente. Andamos à procura de nos ajustarmos para evitar que surjam conflitos.

CPEAC – Há dois aspectos fundamentais na liderança – o respeito e a tolerância. São dois aspectos importantes, como em tudo na vida.

PCCE – Na minha situação limito-me a transmitir informações.

11^a Questão

CC – A sustentabilidade tem a ver com a educação. Cabe ao líder alertar para que se evite o consumismo constante e excessivo. Os alunos não têm essa percepção, pois têm uma vida cada vez mais facilitada pelos encarregados de educação e não se apercebem das dificuldades do planeta. A sustentabilidade ambiental e o sucesso educativo são transportados para a vida escolar.

No dia-a-dia os líderes manifestam essa preocupação da sustentabilidade ambiental e exploram temas como a «vida na terra», levando os alunos a serem «ecológicos e ambientalistas», no aproveitamento e poupança de materiais, que à partida não eram utilizados. Acho que há paralelismo entre sustentabilidade e a educação. A escola tem feito um trabalho muito importante nesse sentido e tem dinamizado campanhas ligadas à poluição e aos restantes aspectos ambientais. Nós como líderes temos essa obrigação.

CPEAC – Na nossa disciplina de EVT, utilizamos todo o material que temos e renovamos de ano para ano. Os alunos estão hoje em dia mais sensibilizados para a recolha do lixo do que os adultos. Desde há anos que um colega do grupo incutiu essa preocupação, aproveitando o «lixo» e transformando-o em materiais úteis e decorativos, que embelezam o espaço escolar sempre que há actividades alusivas aos temas contemplados no Plano Anual de Escola. No último ano fizemos as árvores de Natal, com material reciclado e foi elaborado um catálogo elucidativo desse aproveitamento. Guardamos as coisas e vamos utilizando, modificando e evitando-se desperdiçar os materiais que já existem, transformando-os, moldando-os e

diferenciando as cores. A organização dos materiais usados tem vindo a crescer e há uma motivação maior na utilização dos mesmos.

OEEF – Na orientação de estágio faço o possível por alertar os colegas para o consumo de papel excessivo e trago rascunhos para serem utilizados. Todos nós manifestamos essa preocupação ambiental. Quem está a liderar vai dando exemplos que têm impacto em quem recebe. Se quem lidera tiver essa preocupação acaba por se reduzir. Tentamos comunicar mais por e-mail para se evitar o dispêndio de papel. Relação estreita de quem lidera e a comunidade vai passando a mensagem.

PCP – No cargo que ocupo tento sempre acarinhar muito as ideias válidas e os projectos que surgem relacionados com a cidadania e a preservação ambiental. Globalmente temos sempre esta atitude no âmbito escolar, no que diz respeito a esses projectos que poderão ser elaborados nas áreas curriculares não disciplinares, nomeadamente na Área de Projecto e na Formação Cívica. É uma responsabilidade moral de quem lidera e um investimento escolar divulgar os projectos associados ao ambiente. As campanhas surgem para alertar para a necessidade dessa sustentabilidade.

12ª Questão

CC – Como mulher pretendo continuar e acho que as lideranças devem continuar a ser femininas, com a empatia e o entusiasmo que pairam nesta escola. Os colegas colaboram mais e existe a tal transversalidade e interdisciplinaridade entre as diferentes áreas de estudo. A mulher é uma mais valia porque transmite o conhecimento e «embeleza» a liderança com a sua sensibilidade. A mulher transmite o conhecimento, a sensibilidade, mas também o prazer, embora o homem também transmita o conhecimento mas de uma forma diferente.

PCP – A mulher tem a capacidade de movimentar tudo e pôr a escola a funcionar, mas de uma forma mais atractiva. Tem a ver com a nossa sensibilidade de saber como

organizar, como pedir e como agradecer. Em termos de liderança ficamos muito bem, por que o perfil feminino transmite o homem tem o seu papel social mas em termos de liderança ficamos muito bem.

OEEF – O público-alvo da escola são os alunos e funciona para eles. Nós mulheres temos uma capacidade de liderar muito própria da nossa sensibilidade. Não que a escola esteja fechada aos homens, de maneira nenhuma, mas acho que temos características ao nível da intuição que estão mais apropriadas às organizações escolares, até por que grande parte dos docentes, são em maioria mulheres. A escola funciona para os alunos para os jovens e temos essa capacidade para liderar.

CPEAC – Fazemos «as coisas» mais atractivas não só para os alunos, mas também para os pais. As mulheres embelezam as actividades e os projectos. Os homens têm menos sensibilidade para determinados pormenores. Apesar de algumas terem temperamentos mais complicados do que os homens, as mulheres na liderança desenvolvem mais cumplicidade pela sua maneira de estar, embora os confrontos possam surgir entre elas. Na conflitualidade as mulheres são mais persistentes.

CCE – Neste momento também acho que a mulher é uma mais valia e que há muita cumplicidade, mas tenho receio numa perspectiva de futuro. A presença da mulher nas lideranças faz com que abandone a casa e esteja a fazer falta na educação dos filhos. As mulheres estão a tirar tempo em detrimento dos filhos e de si próprias.

ENTREVISTA 2º GRUPO – 14/11/2008

- **Coordenadoras de Departamento**
- **Língua Portuguesa (CDLP)**
- **Ciências Humanas e Sociais (CDCHS)**
- **Artes Visuais e Tecnológicas (CDAV)**
- **Expressão Musical e Psicomotora (CDEMP)**

1ª Questão

CDCHS – A ideia que eu tenho de liderança é a habilidade ou capacidade que o líder tem para levar um grupo a cumprir determinado objectivo.

CDEMP – Liderança é a capacidade que nós temos para gerir um grupo, levando-o para determinado caminho. Ouvindo perspectivas diferenciadas e respeitando as opções de todos, mas fazendo com que o grupo tenha uma certa orientação. Fazer perceber aos outros para onde vamos. A nossa liderança tem a ver com empenhamento, motivação e a própria superação das dificuldades. Quem lidera encontra dificuldades, porque não podemos agradar a todos. Tem que haver bom senso e consenso, para ver o que está apropriado a determinada situação em detrimento de outra, com a finalidade de levar as pessoas a trabalhar por objectivos. Se o líder conseguir transpor ou transmitir esta ideia ao grupo, as lideranças só têm a ganhar.

CDLP – Concordo com a Lígia. A liderança exige uma capacidade inata, mas nem todas as pessoas têm perfil para desempenhar um cargo de liderança, embora possam ter conhecimentos teóricos para fazê-lo. É complicado liderarmos um grupo heterogéneo constituído por pessoas de diversas idades, proveniências e dos dois sexos, pois põe-nos sempre à prova. Como a Cristina disse, a finalidade é saber ouvir e respeitar as várias opiniões, tendo em conta as adversidades que daí possam surgir, mas prevalecendo a conquista dos objectivos pelo grupo para o seu próprio bem.

CDAVT – Acho que liderança é trabalhar para um grupo, numa escola ou numa empresa. É extremamente enriquecedor liderar um grupo com a diversidade e as características do meu. Pessoas com experiências de vida completamente diferentes e várias formações académicas de base, mas que exige a coordenação de muitas opiniões. Liderar exige muita responsabilidade e bom senso.

2ª Questão

CDAVT – Acho que é favorável a preponderância da mulher, porque é mais sensível em diversos aspectos da liderança, mas a base familiar é importante para que haja segurança e sucesso. A liderança é a coordenação de diversas actividades. A mulher é mais intuitiva e mais capaz para reunir essas competências.

CDEMP – Ao longo dos tempos a mulher começou a ter um papel mais influencia dor na sociedade. Se repararmos actualmente nas listas dos partidos políticos há certas quotas para as mulheres, com as quais eu discordo completamente. As mulheres têm que ser consideradas por aquilo que valem e tratadas como tal. Executam um conjunto de tarefas que permitem estar alerta para determinadas variáveis. Estão mais receptivas do que os homens às modificações sociais e para a liderança. Cingem as tarefas a que se propõem para diversas actividades e quando as organizam, calculam os imprevistos e estão pré disponíveis para os resolverem, enquanto que o homem tem mais dificuldade. Parece-me que é uma capacidade que nós temos. Pensamos a longo prazo. As mulheres têm uma visão multifacetada, por isso há cada vez mais mulheres a assumir cargos de liderança. Os homens poderão tê-la mas não é tão espontânea. Não é por acaso que há instituições que vão buscar mulheres para a liderança. Os homens não têm capacidade para articular a diversidade de competências como o sexo feminino.

CDLP – A mulher tem mais dificuldade do que o homem em ocupar cargos de chefia, mas constata – se uma crescente preponderância. É cada vez mais natural a mulher na liderança. Tem mais tempo para cuidar de si, para se informar, para estudar e para ocupar cargos de liderança. Há outros aspectos que as mulheres estão a deixar, como por exemplo, as mulheres estão a deixar as tarefas, ditas tradicionais, atribuídas ao sexo feminino em favor do exercício desses mesmos cargos. Foi notícia que uma mulher grávida e uma mãe de família se candidataram à liderança. Aconteceu em Espanha e nos EUA, o que seria impensável há tempos atrás. Para atingir estes cargos, a mulher deverá ter um grande «staff» para organizar a casa reunindo-se de vários apoios ou há algo que fica para trás. Estamos a provar que somos boas líderes, mas também boas esposas, boas mães e boas donas de casa. Conseguimos fazer várias tarefas em simultâneo. Liderança é coordenar. Está cientificamente provado que as mulheres conseguem, pois faz parte da organização feminina. Os homens ao assumir um cargo não pensam nas tarefas familiares que têm para cumprir, nem abdicam dos seus prazeres favoritos.

CDCHS – Há mais preponderância da mulher, mas não é fácil. Em qualquer cargo a mulher tem mais dificuldade do que o homem perante o grupo. Verifica-se que a baixa de natalidade nos países europeus é consequência da ocupação das mulheres em cargos de liderança no mundo do trabalho. As mulheres estão cada vez mais a exercer cargos de liderança. Temos a capacidade de «dar a volta» às situações e coordenar várias tarefas.

3^a Questão

CDAVT – É preciso dizer também que há um comportamento diferente, por parte dos homens, para que as mulheres possam desempenhar simultaneamente as duas tarefas. A atitude deles passou a ser outra, em relação ao antigamente e aos pais deles. Mais uma vez o papel da mulher. Na escola ensina aos alunos que tudo tem de ser partilhado. Há outra forma de encarar as responsabilidades familiares. As lideranças têm de ser partilhadas.

CDLP – Acho que somos sensíveis e temos um instinto que os homens não têm. Nós temos um instinto maternal que ajuda a superar a liderança com alunos e com adultos. Quando somos mães tratamos os alunos como se fossem nossos filhos. Num cargo de liderança, uma mulher a liderar traz mais sempre «frescura, mais cor e mais cheiro». É a sensibilidade que faz parte da condição feminina. Se observamos um determinado espaço, é perceptível se é uma mulher a liderar, pela forma como estão dispostos os objectos, independentemente de sabermos o sexo do líder. Há uma sensibilidade diferente que vemos «a olho nu».

CDCHS – Depende do estilo de cada um, se é democrático ou autocrático. Pode haver organizações lideradas por mulheres e não se nota esse estilo democrático. Os dois estilos podem misturar-se e não se consegue aperceber do género da liderança.

CDEMP – Os dois estilos devem misturar – se. O líder tem de ser democrático e autocrático. Tem que haver os dois estilos e um conjunto de factores inerentes à liderança. Não pode ser nem facilitadora nem exigente. Tem de haver um conjunto de factores comuns à gestão e à liderança. Se for democrático, cada um faz o que quer e não há organização nenhuma. Tem de haver orientação da parte do líder.

4ª Questão

CDAVT – Desde sempre que as mulheres estão mais vocacionadas para o ensino do que os homens e por isso há maior preponderância em lugares de chefia do sexo feminino nos últimos tempos. Há mais docentes mulheres do que homens. Se repararmos, as mulheres que se encontram nos cargos de liderança, têm geralmente um percurso de vida que lhes possibilita candidatar-se e obter uma votação significativa nos cargos de eleição.

CDLP – Há determinado número de profissões que atraem mais as mulheres. É o caso do ensino. As mulheres pela sua sensibilidade estão mais vocacionadas para lidar com jovens.

CDCHS – Na escola verifica – se a predominância das mulheres, o que significa que têm mais possibilidade de ascender às lideranças.

CDEMP – Nas última décadas as mulheres têm tido mais acesso aos lugares de chefia. Têm tido mais facilidade em adquirir formação. As pessoas que lideram não podem ter horários. As lideranças exigem muita disponibilidade.

5ª Questão

CDAVT – Parte desta questão já tem sido mencionada. Parece-me que traz mais vantagens do que desvantagens.

CDLP – As mulheres pela sua maneira de estar trazem mais vantagens, atendendo ao público-alvo. Têm uma sensibilidade diferente para as questões da liderança. Conseguem motivar melhor o grupo e orientá-lo para o projecto que querem.

CDCHS – Porque a mulher lidera com a razão e com o coração. Para as escolas traz muitas vantagens, nas relações que estabelecem.

CDEMP – Pela condição feminina e pela forma como actuam, as escolas ficam a ganhar. A sensibilidade e a intuição, aliadas à razão, facilitam a resolução de conflitos. A capacidade das mulheres para lidar com várias situações em simultâneo, habilita para as lideranças, pois conseguem dar resposta às suas responsabilidades.

6ª Questão

CDAVT – Na liderança as mulheres juntam a parte prática com a parte estética, enquanto que os homens ligam apenas ao aspecto funcional e prático. O meu grupo que é constituído por muitos homens com formação de base diferenciada, torna-se mais difícil de liderar.

CDLP – Nós conseguimos liderar com o coração. É assim que pensamos. Nunca deixamos o nosso lado de mulher. A mulher lidera muito com a cabeça, mas também com a cabeça e o coração. Por mais duras que sejamos, a emoção acompanha-nos sempre nas decisões. A intuição faz parte das nossas práticas de actuação.

CDCHS – Como já foi dito a mulher tem a vantagem de liderar com a razão e o coração. Não consegue desligar-se da sua condição feminina. O homem é mais racional.

CDEMP – Os homens espertos que lideram determinadas instituições investem cada vez mais nas mulheres. Colocam as mulheres na liderança, porque os homens líderes têm sempre por detrás as mulheres que os apoiam ao nível da empresa. Com a evolução da sociedade, é importante formar-se mulheres ao nível da empresa para exercerem as chefias. Não é à toa, que o governo espanhol tem apostado mais nas mulheres, do que nos homens.

7ª Questão

CDEMP – A cumplicidade homem e mulher não é assim tão espontânea. O grupo vai interiorizando o que nós estamos a dizer e criando a tal cumplicidade. No início não têm capacidade de resposta nem são autênticos. Liderar tem a ver com conquistar. Nós líderes temos que ser o exemplo, senão não há liderança que resista Essa conquista faz-se no dia-a-dia mostrando com o trabalho paulatinamente. É uma conquista de parte a parte. A cumplicidade tem a ver com os temperamentos das pessoas.

CDAVT – No princípio quando eu tinha reuniões de coordenação sentia que «os três delegados homens» punham – me em causa e não acreditavam naquilo que eu dizia. As sugestões de trabalho não eram bem vistas. Com o tempo passámos a nos conhecer melhor e a ver o «feedback» do nosso trabalho. Para liderar é preciso ter conhecimento mútuo e criar a tal cumplicidade. Agora temos outro tipo de relação. Liderar, não é mandar. É preciso haver a tal cumplicidade «através de respostas» para que as pessoas

se sintam seguras, quer sejam homens ou mulheres. O que a Cristina diz é interessante, é uma conquista de parte a parte.

CDLP – É muito complicado! Toda a gente sabe que a competição existe e nós temos necessidade de provar às outras mulheres que somos melhores, o que dificulta o entendimento nas relações. Apesar de tudo, quando é uma mulher a liderar, existe mais cumplicidade.

8ª Questão (está implícita nas anteriores)

9ª Questão

CDAVT – Eu acho que a inteligência emocional existe e muito. Se houver empatia tudo o resto é mais fácil. Nós podemos conhecer as pessoas, mas não criamos empatia, nem cumplicidade. Criamos com determinadas pessoas automaticamente mas com outras não.

CDEMP – A inteligência emocional tem a ver com as empatias, com a aceitação das ideias e com o respeito no grupo. Mas as pessoas por vezes afastam-se, dependa da personalidade de cada um. Num grupo não se pode começar com «o quero, mando e posso», é preciso respeitar as ideias de todos os elementos. Acho que a inteligência emocional não tem nada a ver com conhecer. Podemos criar empatia com algumas pessoas e outras não. A inteligência emocional não tem nada a ver com cumplicidade.

CDCHS – A inteligência emocional existe. A mulher age com o coração. Liderar com o coração é próprio da mulher. Para liderar é preciso conhecer as pessoas. O meu grupo com as características que tem, à medida que o fui conhecendo melhor, foi-se criando empatia. A inteligência emocional é uma característica da mulher. Em relação ao conhecer as pessoas verifica-se que é importante, por que passamos a saber como

pensam e reagem. Num primeiro contacto poderão parecer distantes, mas à medida que vamos tendo oportunidade de trabalhar com elas, vamos ficando com uma ideia diferente e vamos criando cumplicidade. As aparências enganam. A cumplicidade ganha-se com o estar mais tempo com as pessoas e à medida que as vamos conhecendo melhor.

CDLP – A inteligência emocional começa no momento, por que apesar de trabalharmos juntos, não podemos gostar de toda a gente. No meu grupo criámos encontros de lazer para nos conhecermos melhor fora do ambiente de trabalho. Desde que sou delegada de grupo reunimos para jantar duas vezes por ano, na minha casa. Acho que criámos maior cumplicidade e estamos mais receptivos a «determinadas adversidades». Inclusivamente um dos homens do grupo não ia aos convívios e passou a estar sempre presente depois de ter ido numa primeira vez. O relacionamento fora do ambiente da escola ajuda a levar «algo de nós para o grupo». Cria-se um interesse emocional que funciona nas relações de trabalho do dia-a-dia. A parte emocional aproxima as pessoas.

10^a Questão

CDEMP – Em primeiro lugar temos que ser justos e tratar todos por igual. Temos que ouvir e ter respeito pelas ideias dos outros. Nós não podemos liderar qualquer processo, se à partida, recusarmos as opiniões de quem as emite e sem ouvirmos todos os pares, para podermos chegar a uma conclusão e a um consenso. Se assim não acontecer o líder terá de assumir a responsabilidade e mudar a sua actuação. Numa instituição os líderes respondem não só pelos êxitos mas também pelos fracassos.

CDLP – Eu tento ouvir, ter uma atitude calma e apaziguadora. Procuro transmitir o que me é transmitido e pôr sempre à consideração do grupo. As decisões são tomadas sempre em conjunto e normalmente há acordo em tudo o que fazemos. Há orientações, que por circunstâncias várias, temos que levar ao grupo e não são do consenso geral.

Mas cabe ao líder saber ouvir as diferentes opiniões, contornando a situação da melhor forma, a fim dessas orientações serem executadas, sem perda de tempo.

11ª Questão

CDAVT – No nosso grupo é um tema extremamente importante. Todos os anos, principalmente no 3º período, participamos em concursos e falamos em tudo o que está relacionado com o meio ambiente e com a intervenção do homem na natureza, através da interdisciplinaridade com as outras áreas de estudo. Conseguimos coordenar os vários aspectos e motivar as crianças. É uma prioridade de cidadania.

CDEMP – Relativamente ao meu grupo não é também uma das prioridades mas alertamos para a preservação dos materiais fixos e móveis e fazemos sempre a interdisciplinaridade com a Geografia, pois no fim do ano desenvolvemos uma corrida de orientação. Alertamos para a preservação do meio ambiente relativamente aos malefícios da droga, do tabaco e para a importância dos bons hábitos alimentares, que tem a ver directamente com a saúde. A liderança e a sustentabilidade ambiental são duas áreas que não se podem dissociar. A prática da nossa disciplina é feita ao ar livre e há uma relação directa com o ambiente. A educação ambiental é uma preocupação geral, no âmbito da cidadania.

CDCHS – Na geografia a sustentabilidade do ambiente está sempre presente. Articulamos com as Ciências e com a Físico – Química. Na nossa disciplina alertamos para várias áreas ambientais. Nas reuniões alertamos sempre para essa necessidade. Hoje em dia a preocupação é crescente.

CDLP – Não se considera uma prioridade de topo, mas como docentes um dos objectivos é justamente educar para a cidadania, para a preservação do meio ambiente, muitas vezes em interdisciplinaridade com outros grupos. No programa não há nada que aponte directamente para a sustentabilidade ambiental mas fazemos em parceria

com as outras disciplinas, na elaboração de textos, correcção de trabalhos, trabalhos de pesquisa, processos de auto correcção.

12ª Questão

As líderes foram unânimes na validação futura das respectivas lideranças e consideraram que a questão já estava implícita ao longo das anteriores.