

**Mestrado em Ciências da Educação, na área da Gestão e Administração  
Educativa**

**A Influência da Liderança na Motivação Docente**

**Estudo de caso num Agrupamento de Escolas do Norte**

**Orientadora: Prof. Aldina Silva**

**Rui Jorge Andrade Cabral - nº 2021100433**

Junho, 2024

## Índice

Índice .....	I
Índice de Gráficos.....	II
Índice de Tabelas .....	II
Resumo .....	III
Abstract.....	IV
Introdução.....	1
Justificação do tema escolhido. ....	2
Capítulo I - Enquadramento teórico. ....	4
Liderança .....	4
Motivação .....	10
Capítulo II - Estudo de caso .....	12
Metodologia:.....	12
Justificação e enquadramento da amostra .....	13
Objetivos e hipóteses.....	13
Apresentação de Resultados .....	14
Parte I - Caracterização da amostra .....	14
Parte II – Questões sobre “Liderança” - Resultados Globais .....	17
Parte III – Questões sobre “Motivação” – Resultados Globais .....	20
Parte III - Resultados do questionário - Liderança Transaccional .....	23
Questões sobre liderança .....	23
Questões sobre Motivação.....	26
Parte IV - Resultados do questionário - Liderança Transformacional .....	28
Questões sobre liderança .....	28
Questões sobre Motivação.....	31
Parte V - Resultados do questionário - Liderança Laiser Faire .....	33
Questões sobre liderança .....	33
Questões sobre motivação .....	36
Análise e discussão dos resultados .....	38
Considerações Finais .....	44
Limitações do estudo:.....	46
Bibliografia.....	47
Anexo I - Tabela estatística dos Questionários por tipo de Liderança .....	1
Anexo 2- Relação com a perceção de liderança. ....	2
Anexo 3 - Questionário .....	5

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género (n=170) .....	14
Gráfico 2 – Idade (n=170) .....	14
Gráfico 3 - Tempo de serviço (n=170) .....	15
Gráfico 4 – Vínculo (n=170) .....	15
Gráfico 5 - Ciclo de ensino (n=170).....	15
Gráfico 6 - Formação.....	16
Gráfico 7 - Exercem cargos de Liderança .....	16
Gráfico 8 - Tipos de Liderança.....	17
Gráfico 9 – Resultados das Questões sobre Liderança.....	19
Gráfico 10 – Resultados das Questões sobre Motivação.....	22
Gráfico 11 – Resultados das Questões sobre Liderança - Liderança Transaccional.....	25
Gráfico 12 - Resultados das Questões sobre Motivação - Liderança Transaccional .....	27
Gráfico 13 – Resultados das Questões sobre Liderança - Liderança Transformacional	30
Gráfico 14 - Resultados das Questões sobre Motivação - Liderança Transformacional	32
Gráfico 15 - Resultados das Questões sobre Liderança - Liderança Laissez Faire.....	35
Gráfico 16 - Resultados de Questões sobre Motivação - Liderança Laissez Faire .....	37

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultados das questões sobre Liderança.....	17
Tabela 2 – Resultados das Questões sobre Motivação .....	20
Tabela 3 - Resultados das questões de Liderança - Liderança Transaccional.....	23
Tabela 4 - Resultados das questões de Motivação - Liderança Transaccional .....	26
Tabela 5 - Resultados das questões de Liderança - Liderança Transformacional.....	28
Tabela 6 - Resultados das questões de Motivação - Liderança Transformacional.....	31
Tabela 7 - Resultados das questões de Liderança - Liderança Laissez Faire .....	33
Tabela 8 - Resultados das questões de Motivação - Liderança Laissez Faire.....	36

## Resumo

O presente estudo procura saber qual a perceção da classe docente sobre o tipo de liderança existente num agrupamento de escolas do Norte de Portugal Continental e se esta, tem influência na sua motivação. O trabalho é um estudo de caso e está dividido em dois capítulos: no capítulo I fez-se uma abordagem teórica sobre Liderança e Motivação através de uma pesquisa bibliográfica de autores e de legislação sobre a problemática em questão; no capítulo II apresenta-se a estratégia metodológica onde foi realizada um estudo de caso, descritivo, centrado na análise da especificidade de um agrupamento localizado na zona Norte de Portugal Continental. Com a finalidade de dar resposta às questões que nos levaram a efetuar este estudo, realizámos o questionário “A influência da liderança na motivação docente” adaptado de Cruz (2012).

De acordo com os resultados apresentados podemos considerar que neste agrupamento os docentes maioritariamente percecionam um estilo de Liderança Transacional. No que concerne à motivação docente, esta difere de acordo com o tipo de liderança percecionada.

Concluimos que este agrupamento está dividido em termos de perceção do tipo de liderança entre a liderança transacional e a liderança transformacional. No entanto, o estilo de liderança transacional é mais percecionado, o que faz com que haja influência na motivação de alguns docentes.

**Palavras-chave:** Escola, Liderança, Motivação Docente, Diretor.

## Abstract

The present study seeks to find out the teacher's perception about the type of leadership that exists in a group of schools in the North of Portugal and whether this has an influence on their motivation. The work is a case study and is divided into two chapters: in Chapter I, a theoretical approach was made to Leadership and Motivation through a bibliographical search of authors and legislation on the issue in question; Chapter II presents the methodological strategy where a descriptive case study was carried out, focusing on the analysis of the specificity of a school group located in the North of Portugal. In order to answer the questions that led us to carry out this study, we carried out a questionnaire "The influence of leadership in teacher's motivation" adapted from Cruz (2012), which sought to understand what type of leadership exists and what level of teacher motivation exists in the school group.

According to the results presented, we can consider that in this school group, teachers mostly perceive a Transactional Leadership style. Regarding teacher motivation, it differs according to the type of leadership perceived.

We conclude that this school group is divided in terms of perception of the type of leadership between Transactional Leadership and Transformational Leadership. However, the Transactional Leadership style is more perceived, which influences the motivation of some teachers.

**Keywords:** School, Leadership, Teacher Motivation, Director.

## Introdução

Ao longo dos anos tem-se vindo a verificar grandes modificações no ensino em Portugal. As grandes e sucessivas alterações legislativas fizeram com que haja constantes mudanças no seio das escolas.

Os agentes educativos são muitas vezes esquecidos em todo este processo: não são questionados de forma assertiva para darem o seu contributo, especialmente fundamentados na sua experiência. No entanto, eles continuam no seu esforço e dedicação, procurando responder de forma correta às orientações emanadas pela tutela.

Por este motivo, cada vez mais se sente nas escolas um ambiente de desagrado, de pouca motivação e de alguma consternação face ao atual cenário (Viana, 2023).

Com o DL n° 75/2008 e com a criação dos mega agrupamentos, as escolas, apesar de agrupadas, ficaram mais afastadas, menos “ligadas entre si” não havendo “comunicação” (Mesquita, 2014). A relação existente entre a comunidade educativa numa escola mais pequena deixou de existir, dando lugar a um espaço mais abrangente onde o colaborador (docente ou não) é colocado num local ou noutro, consoante as necessidades (Portaria n°73-A/2021 de 30 de março).

A criação de um cargo de Diretor veio dar mais responsabilidade a uma só pessoa, reforçando a liderança e responsabilidade, de forma a implementar não só o projeto educativo da escola mas também a política educativa existente. Isto fez com que as questões humanistas e colaborativas fossem deixadas para trás.

Outro fator importante para um bom desenvolvimento de uma cultura educativa é também a motivação. Uma organização motivada simplifica a adoção de práticas e harmoniza a perceção de pertença e de comunidade. Para que existam reformas educativas na escola é importante que os docentes estejam motivados.

O presente trabalho tem por objetivo perceber qual o tipo de liderança existente no agrupamento e se ela influencia a motivação docente.

O trabalho foi dividido em dois capítulos. No capítulo I realizou-se uma abordagem teórica sobre Liderança e Motivação, através de uma pesquisa bibliográfica, de autores e de legislação sobre a problemática em questão. No capítulo 2 foi apresentado um estudo de caso de um agrupamento do Norte de Portugal Continental. Para este estudo foi aplicado um questionário associando questões sobre liderança e motivação de forma a

percecionar qual o tipo de Liderança existente e qual o nível de motivação docente naquele agrupamento.

### **Justificação do tema escolhido.**

A escola como fator promotor da evolução da sociedade em que se insere está em constante mudança. Ao longo dos anos as alterações legislativas que se fizeram sentir foram tornando a escola cada vez menos humanista procurando-se, com um processo cada vez mais economicista, baixar o insucesso escolar e melhorar as taxas de alfabetização.

Ao longo dos anos tem-se sentido que os grandes agentes desta evolução – os docentes - são muitas vezes esquecidos e alheados deste processo (Público, 2009).

Presentemente verifica-se que o processo já não tem o professor como agente educativo, pensador e crítico, mas sim como agente burocrático de uma organização cada vez menos humanista (Almeida, 2021).

Os Mega agrupamentos e o Decreto-Lei 75/ 2008 que deu ao diretor uma gestão unipessoal e com uma plenitude de responsabilidades e de autoridade fez com que as escolas perdessem a sua identidade. O aumento massivo de agentes pertencentes a uma organização com os mega agrupamentos, desumanizou a instituição, diminuindo o sentido de pertença e identidade de uma escola ou agrupamento (Guerra, 2013). Esta identidade dilui-se na instrumentalização, na carga burocrática criada para fundamentar determinadas opções políticas e até pedagógicas (Rodrigues, 2013).

Ao longo dos anos de convivência nas escolas temos verificado e sentido que existe uma mudança no comportamento e na motivação docente. O surgimento do DL n.º 75/2008 e a criação dos Mega Agrupamentos com a indicação de um cargo unipessoal de Diretor a quem é confiado toda a gestão do agrupamento, fez com que houvesse uma grande transformação.

Algumas escolas perderam a sua jovialidade e a sua alegria, muito pelo fato do envelhecimento da classe, mas sobretudo pelas mudanças que este DL veio trazer.

A Ministério da Educação em 2008 efetuou reformas muito contestadas (“Maria de Lurdes Rodrigues”, 2024, junho 4). Nomeadamente a avaliação de desempenho docente (Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de janeiro), e o novo modelo de gestão das escolas (Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril).

A classe docente ficou ferida e descredibilizada na opinião pública e estas mudanças políticas fizeram com que os grandes impulsionadores da educação fossem lesados (Viana, 2023).

Neste trabalho e tendo em conta o atrás mencionado procura-se perceber que tipo de Liderança os docentes percecionam neste agrupamento, e se isso influencia ou não a sua motivação.

Neste momento as escolas estão cada vez mais politizadas e neste sentido mais expostas aos fatores externos, nomeadamente políticos, fruto da municipalização que fez com que muitas das competências fossem camarárias (Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho).

Neste estudo, procura-se saber se os docentes se sentem, muitas vezes, à margem de toda a organização e se a direção do agrupamento é agora um mero gestor de orientações superiores que seguem de forma executiva, não dando margem para o pensamento e para a crítica de forma a ajustar as orientações à cultura escolar deste agrupamento.

É neste enquadramento que surgem algumas questões, a que se procura responder e que estão na base deste trabalho.

Será que o tipo de Liderança numa escola tem influência no grau de motivação docente? Qual a influência do tipo de Liderança num agrupamento de escolas na motivação docente? De que modo o tipo de Liderança influencia a motivação docente? Que estilo de Liderança exerce o Diretor? O estilo de Liderança motiva os docentes? Os docentes estão motivados para trabalhar nesta escola?

## Capítulo I - Enquadramento teórico.

A cada ano crescem as solicitações da sociedade às quais a escola é chamada a responder. As solicitações são socioculturais, relacionadas com a educação sexual, educação ambiental, educação para a saúde, para o consumo e outras. Estas respostas são sobretudo solicitadas pelos Encarregados de Educação, cada vez mais limitados no tempo disponível com os seus filhos (Seixas, 2021).

Um diretor deve conhecer profundamente o entorno do seu agrupamento, pois dessa forma será capaz estabelecer parcerias, conhecer a realidade social, económica e cultural local. Deste conhecimento poderá resultar uma melhor gestão e alavancar a motivação da comunidade escolar, reconhecendo a mais-valia da aprendizagem (Souza, 2015).

Segundo Seixas (2021), a escola não existe isoladamente, ela está inserida num meio. As parcerias locais de relevo, bem como, a cooperação dos Encarregados de Educação, são fundamentais para a imagem de uma escola virada para o exterior e para o futuro.

### Liderança

Com o novo modelo de gestão das escolas surge o cargo de Diretor, responsável máximo da gestão administrativa, financeira e pedagógica. Este é um cargo unipessoal e não um órgão colegial apesar de haver subdiretor e adjunto(s).

Cabe apenas ao Diretor a autoridade para implementar não só o projeto educativo da escola mas também a política educativa existente.

Todavia, não podemos deixar de lembrar o pensamento de Lima (2008, citado por Sousa, 2015), segundo o qual para que os docentes com cargos de liderança deem o seu contributo para a melhoria da escola, estes têm que se sentir motivados. Ora esta centralidade não ajuda neste trabalho de equipa.

A temática da liderança tem vindo a ter destaque nos trabalhos científicos nos últimos anos. Está associada à melhoria do ensino e da sua organização desde que seja eficaz e pensada para um determinado contexto. O líder deve conseguir ajustar a sua função a cada situação de forma a ter sucesso (Cruz, 2012).

Esta liderança deve ser forte e pensada conjuntamente com os profissionais que trabalham na mesma escola. A autoridade é muitas vezes questionada, pelo que se não houver esta colaboração na sua intervenção, o sucesso torna-se mais difícil.

Com a “politização” das escolas e com a chegada da “municipalização” das mesmas, os diretores, por força dos condicionalismos externos, perdem muitas vezes o sentido de missão, de trabalho colaborativo e que faz com que se esqueçam de criar um clima organizacional que incremente a motivação docente. Os interesses e forças/pressões exteriores são muitas vezes divergentes daquelas a que se propuseram numa fase inicial do seu projeto (Pedro, 2021).

Segundo Correia e Sá (2021) a liderança não se cinge a aspetos burocráticos e de gestão, deve ir mais além. Para Lück et al. (2012, citado por Correia & Sá, 2021, p. 176) a capacidade de relacionamento interpessoal e a capacidade de gestão emocional devem ser características intrínsecas de um diretor.

Deste modo o Diretor de uma escola deve procurar estabelecer ligações humanas com os seus colaboradores e liderar de forma positiva para que se crie um bom clima de trabalho dentro das escolas. Os professores precisam de ser ouvidos, pois são eles que na prática estabelecem as ligações pedagógicas, científicas e emocionais com os seus alunos (Teixeira, 2011). Eles precisam de se sentir valorizados, escutados e motivados. Os professores, por norma são altruístas, generosos e colaborantes. São disso exemplo as diversas reformas introduzidas nas escolas nas últimas décadas e levadas a cabo pelos docentes e, muitas vezes, sem condições para tal. A escola burocrática, atulhada em papéis de duvidosa eficácia, rouba tempo à primordial função do docente – ensinar (Almeida, 2021). O cansaço e o assoberbamento são muitas vezes causa de desmotivação. É aí que a liderança é fundamental como motor de arranque. O bem-estar e a melhoria das aprendizagens dos seus alunos estão sempre no subconsciente dos docentes, daí a sua adesão às sucessivas e, por vezes, duvidosas reformas no ensino público em Portugal (Almeida, 2021). A motivação deve, pois, vir de dentro da escola, do seu responsável máximo, que os ouve, entende e procura com eles soluções. O líder deve assegurar a melhor maneira possível de realizar o dia a dia do trabalho educativo.

Mas como Segundo Rosa (1994, citado por B. Silva et al., 2021, para. 328) o comportamento humano está relacionado com a sua capacidade social. As pessoas estão permeáveis à complexidade de valores, sentimentos, desejos, necessidades, medos que condicionam os seus comportamentos.

Uma liderança forte e estável promove um ambiente escolar saudável, sendo fundamental estabelecer uma comunicação eficaz com toda a equipa educativa que está sob nossa responsabilidade (Nogueira, 2012 citado por Correia e Sá, 2021, p. 176).

Durante a duração de um mandato, um diretor determina o clima que se presente

no seu agrupamento, quer pelas suas atitudes e ações, quer pela sua postura. Será que existe uma relação entre a postura do Diretor e o clima organizacional na escola? Será que o Diretor de uma escola é um líder ou um gestor?

De acordo com Cortesão (2010, citado por Correia e Sá, 2021, p. 178) “o clima organizacional e a satisfação profissional são, entre outros aspetos, tanto maior quanto melhor e positiva for a relação de cooperação e amizade existente entre os profissionais e o órgão de gestão”.

Em termos de Liderança e apesar de haver várias referências bibliográficas diferentes, definimos (citando Correia e Sá, 2021, p. 181) que existem três tipos de liderança:

***“Liderança Transformacional** – é um estilo onde o líder motiva os seus colaboradores e, por isso, é baseado em processos constituídos por uma forte componente pessoal, onde se entende e trata cada pessoa de forma singular considerando as suas especificidades. Castanheira e Costa (2007), dizem mesmo que esta forma de liderança introduz mudanças nas atitudes dos colaboradores objetivando a sua inspiração para a realização de objetivos baseados nos valores da organização.*

***Liderança transacional** – baseia-se em recompensas ou castigos, em função do cumprimento ou não de objetivos pré-definidos. Este tipo de liderança não tem a motivação como fator importante para o rendimento organizacional (Castanheira e Costa, 2007). Aqui pressupõe-se que as recompensas provocam melhorias do desempenho.*

***Liderança Laissez-Faire** – caracteriza-se por uma certa apatia por parte dos líderes, atuando apenas quando há agravamento dos problemas. São líderes que evitam tomar decisões e caracterizam-se pela ausência quando são necessários.”*

O estudo de Teixeira (2011) permite-nos constatar que:

“os docentes percecionam mais características de liderança transformacional e transacional no Presidente do Conselho Executivo, do que do tipo de liderança laissez-faire. Quando comparada a perspetiva dos docentes com a autoavaliação do Presidente do Conselho Executivo, verifica-se que os comportamentos do tipo da liderança transformacional são, na perspetiva deste último, ainda mais preponderantes na sua ação como líder” (p. 6).

Segundo Correia e Sá (2021) ao longo dos anos as escolas têm sido alvo de vários ataques legislativos

“Especificamente na escola pública, apesar de se apregoar a autonomia, a flexibilidade curricular, entre outros aspetos, o facto é que verificamos que as políticas centralizadoras e de prestação de contas centralmente ainda vigora. Este facto condiciona o trabalho dos órgãos de gestão para trabalhar o que percebemos ser o mais importante numa escola, as relações interpessoais e a melhoria dos ambientes e climas organizacionais” (Correia e Sá, 2021, p. 190).

Para Tucker e Russel (2004, citado por Souza, 2015), consideram que a liderança transformacional tem grande relevância e está mais adequada ao nosso mundo atual. Pois são influenciadoras da cultura organizacional alterando o “status quo” das organizações, promovendo mudanças significativas na cultura existente motivando e liderando os colaboradores, inspirando-os com a sua autoridade e poder. Já Leithwood e Duque (1999, citado por Souza, 2015) valorizam a liderança transformacional por permitir as trocas (com recompensas e punições) entre líder e seguidores como sendo o dínamo da organização e da produtividade.

Para Bass e Bass (2008, citado por Souza, 2015), a liderança *laissez-faire* é descrita como um tipo de comportamento fora do comum para um líder, pois é caracterizada por evitar tomar decisões, renunciando assim a sua responsabilidade e autoridade, o que não é adequado para o contexto atual.

Segundo Jago, (1982, citado por Almeida, 2013), o líder que incentivava a participação dos membros na tomada de decisões, adotando uma liderança transformacional (democrático), era aquele que mais contribuía para o sucesso do grupo, ao passo que o líder transacional (autocrático) se dedicava principalmente a organizar, determinar tarefas para cada membro do grupo e proibir certas ações. Já o líder "*laissez-faire*" tendia a ser mais passivo, evitando assumir iniciativas ou realizar avaliações.

O Decreto-Lei n.º 75/2008 ao querer atribuir maior autoridade unipessoal pôs em causa o trabalho de equipa. Segundo Correia e Sá (2021), “devemos trabalhar com todos e para todos, na definição de objetivos em equipa, de forma a que haja o sentimento de que todos são envolvidos” (p.182).

“O clima escolar é um processo que exerce influência sobre os indivíduos que aí desenvolvem as suas atividades diárias” (Teixeira, 2011, p. 18).

Segundo Teixeira (2011) “quanto maior o número de membros, maiores são as possibilidades de se desenvolverem climas caracterizados pela alienação e falta de compromisso por parte dos intervenientes” (p.30). Os docentes sentem-se valorizados quando as suas ideias e considerações são tidas em conta e são acolhidas com reconhecimento.

“O diretor escolar deve lembrar que o caminho se faz caminhando e muito mais do que certezas, deve conviver com buscas, com sensibilidades, com franquezas, com reflexões, colocando-se na condição de assumir a responsabilidade, pelos seus atos e pelos atos de sua comunidade escolar, enquanto frutos de uma tarefa coletiva. Sendo que numa organização educativa é ele que tem o papel central e determinante na regulação local das políticas de educação e na sua contextualização, assim como, na dinâmica do corpo docente” (I. M. M. da Silva, 2017, p. 2).

Neste momento apercebemo-nos que existe um clima organizacional em algumas escolas públicas diferente, consoante o estilo de liderança adotado pelo diretor.

“O clima organizacional, mais estritamente, corresponde a um fenómeno que envolve duas componentes psicológicas tais como motivação e satisfação” (Correia & Sá, 2021, p. 185).

Para (Correia e Sá, 2021), lideranças positivas estabelecem climas positivos e o inverso também acontece. Assim se numa organização o docente se sente satisfeito porque existe um clima positivo, menor é a probabilidade do seu absentismo (B. Silva et al., 2021, p. 331).

“A satisfação no trabalho tende a aumentar bastante quando o chefe é compreensivo e amigo, quando se interessa pelos colaboradores e escuta as suas opiniões, elogia-os na sequência de um bom desempenho” (B. Silva et al., 2021, p. 332).

Segundo Cruz (2012), é destacada a importância das emoções na liderança, uma vez que apenas a inteligência não é suficiente para formar um líder eficaz. É essencial que os líderes escolares tenham paixão pela sua vocação e estejam comprometidos em criar um ambiente de aprendizagem de sucesso para todos os envolvidos. Para isso, é fundamental que os professores se envolvam nas escolas e que promovam a colaboração para uma cultura de aprendizagem constante.

Ao diretor cabe a tarefa hercúlea de gerir o agrupamento em várias e díspares vertentes: a nível financeiro, a nível dos recursos físicos e, ainda, a exigente gestão dos

recursos humanos. Esta última responsável pela eficácia e qualidade/ sucesso do agrupamento. Caso contrário a motivação, competências e empenho na organização podem estar em risco (Owens, 1998, Leithwood, 2002 citado por Vieira, 2006).

Citando Cruz (2012)

“Os autores Kirkpatrick e Locke (1991, p. 49) definiram seis traços que diferenciam os líderes: (i) a ambição e energia, (ii) o desejo de liderar, (iii) a honestidade e a integridade, (iv) a autoconfiança, (v) a inteligência, e (vi) os conhecimentos relevantes para o trabalho” (p. 22).

Numa organização moderna é apreciado o líder capaz de confiar e delegar competências, partilhando responsabilidades e decisões. Um líder é apreciado por ser capaz de criar dinâmicas de gestão de trabalho, incentivando à mudança e à formação quando necessária, para a melhoria e capacitação dos intervenientes da sua organização (Seixas, 2021).

Alguns dos dados apontados por Bass (1990, citado por Seixas, 2021) concluem que um líder transformacional capaz de despertar e transformar as atitudes, crenças e motivação dos colaboradores é um verdadeiro agente de mudança. Os seus colaboradores, por sua vez, com estes líderes, são capazes de maiores esforços e compromissos.

Segundo Avolio e Bass, (2004, citado por Franco et al 2022), um líder transacional exerce a sua liderança de forma a promover desempenhos para atingir objetivos; presta auxílio aos seus colaboradores em troca dos seus esforços para obter os níveis desejados; está atento ao desempenho dos colaboradores para evitar desvios em relação aos padrões estabelecidos, corrigindo eventuais erros o mais depressa possível. Assim, os valores obtidos por esta liderança são ligeiramente inferiores que os da liderança transformacional.

De acordo com Atik e Celik, (2020, citado por Dias (2021), um estudo atual com 401 professores concluiu que os comportamentos positivos de empoderamento dos diretores das escolas contribuíram significativamente para a satisfação no trabalho, confiança no diretor e perceções de empoderamento psicológico dos professores.

Para Caixeiro (2014), a importância dos resultados obtidos por um agrupamento condiciona a forma central, estratégica e determinante da liderança do diretor na sua organização. Deste modo, para o novo modelo de gestão das escolas (Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137, de 2 de

julho) houve necessidade do reforço da liderança unipessoal do diretor para que a reorganização fosse possível.

Para Seixas (2021), a escola não existe isoladamente, ela está inserida num meio. As parcerias locais de relevo, bem como, a cooperação dos Encarregados de Educação, são fundamentais para a imagem de uma escola virada para o exterior e para o futuro tal como refere Seixas.

### **Motivação**

A chave para o sucesso dos agrupamentos reside na motivação dos docentes e na sua satisfação com o trabalho. A forma como a organização trata e responde às expectativas e ambições dos colaboradores é crucial para a sua motivação. A imagem dos docentes como colaboradores e a interação com a organização são igualmente importantes para a motivação e o desempenho (Cruz, 2012).

A motivação é um conjunto de estratégias e ações adotadas pela gestão de recursos humanos com o objetivo de garantir a felicidade e o bem-estar dos funcionários, seja através de incentivos financeiros ou outras formas de reconhecimento (Seixas, 2021).

A motivação mais não é do que estímulos impulsionadores de comportamentos humanos que lhes permitem atingir determinadas metas. Assim, a motivação regula a intensidade na realização de uma tarefa (Cruz, 2012, p. 35).

A motivação, contudo, é um processo dinâmico que resulta das alterações do professor consigo mesmo e do meio organizacional onde está inserido. O seu estado emocional positivo condiciona a sua satisfação e gosto pelo trabalho desenvolvido (Cruz, 2012).

Segundo Seixas (2021), para a motivação contribuem também fatores e valores como o apoio dos pares, a união e o espírito de equipa que motivam o colaborador a encarar as dificuldades da função atribuída. Assim, os pares condicionam e manipulam a motivação.

Sem motivação dificilmente se implementam e concretizam reformas educativas. Quando motivados os docentes interessam-se e garantem a implementação de medidas políticas (2005, Jesus & Lens, citado por Vieira, 2006).

Segundo Frase e Sorenson (1992, citado por Vieira, 2006, pp. 13–14) existem três fatores que influenciam a motivação dos professores: o feedback, a autonomia e a colegialidade. Os professores gostam de receber o retorno do seu trabalho, mas raramente têm acesso a essa informação. Valorizam a liberdade de gerir sua sala de aula e de se

relacionar com seus colegas, além de se envolverem em atividades ou projetos estimulantes que visam melhorar a escola.

Segundo Silva (2017, p.2)

“o diretor deve ter a capacidade não só de liderar, mas também de partilhar, participando, embora nunca esquecendo a sua posição de um coordenador que assume responsabilidades. O diretor não se pode considerar como o detentor de todo o conhecimento. Deve estabelecer um ambiente propício, criando a motivação dentro do grupo, auxiliando no desenvolvimento de um espírito de compromisso fundamental para que a escola possa ter em elo maior de ligação com os docentes, com os alunos e com a comunidade” (p.2).

Cabe ao diretor motivar os colaboradores satisfazendo as necessidades e expectativas individuais levando a comportamentos potenciadores de realização das tarefas de forma eficaz e produtiva. Há três eixos na motivação: a união entre o empenho, a realização da tarefa e a estimulação (Seixas, 2021).

Inevitavelmente os atributos pessoais do líder têm um impacto enorme na motivação docente. Quando se estabelece uma relação compreensiva e amigável, atenta e respeitadora das opiniões alheias, congratulando ideias e a cooperação, apoiando o bem-estar dos colaboradores e valorizando os objetivos profissionais individuais, a organização está motivada (Seixas, 2021).

O diretor constitui uma força motriz fundamental para o sucesso e a produção de serviços educacionais, uma vez que dele pode depender o desempenho dos que o rodeiam. Isto é, os estilos de liderança podem promover diferentes níveis de participação e motivação nos professores (Dias, 2021).

Tal como preconiza Meeks (2020, citado por Dias, 2021), o diretor é o indivíduo capaz de moldar a cultura de qualquer escola e, portanto, de ter um impacto direto na motivação dos docentes, sendo que, quando se sentem mais motivados, os professores tornam-se mais comprometidos com a missão da escola/agrupamento, algo que qualquer estabelecimento almeja, pois isso traduzir-se-á muito provavelmente num impacto positivo na eficácia da escola/agrupamento, tanto dentro, como fora da sala de aula.

Segundo Seixas (2021), um clima organizacional positivo potencia a realização e concretização das metas estabelecidas. O oposto desmotiva e obstaculiza a realização das atividades previstas. Concluindo, o sucesso está intimamente ligado à motivação.

## Capítulo II - Estudo de caso

### **Metodologia:**

Como estratégia metodológica foi realizado um estudo de caso, descritivo, centrado na análise da especificidade de um agrupamento localizado na Zona Norte de Portugal Continental. Com a finalidade de dar resposta às questões que nos levaram a efetuar este estudo, realizámos um questionário, adaptado de Cruz (2012), que foi enviado a todos os docentes do Agrupamento.

Para podermos utilizar este questionário estabelecemos contato com a autora da tese “*A influência da Liderança na Motivação dos Professores num Agrupamento de Escolas TEIP*” Maria Morgado Da Cruz de forma a pedir autorização para a utilização do questionário por ela idealizado. Esta autorização foi conseguida por via email.

Posteriormente, foi feito o pedido ao Diretor da Escola e à DGE segundo a legislação que obriga à monitorização de inquérito em meio escolar. Foi aprovado o inquérito com o nº1438500001. O mesmo foi elaborado na plataforma Google forms de forma a ser partilhado de forma digital à amostra.

Assim, foi enviado por email institucional para todos os docentes do agrupamento desde o Jardim de Infância, 1º, 2º e 3º ciclo ao secundário, salvaguardando-se que todas as respostas seriam tratadas de forma absolutamente confidencial. O anonimato foi respeitado, pois o tratamento de dados foi efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

O questionário é constituído por três partes, sendo a primeira parte composta por sete questões que nos ajudaram a fazer a caracterização dos inquiridos. A segunda parte apresenta quinze questões relacionadas com a liderança e a terceira parte apresenta doze questões no âmbito da motivação. As questões relacionadas com a liderança e a motivação foram medidas numa escala de Likert (1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4 - Muitas Vezes; 5 - Sempre), à exceção da questão quinze da segunda parte que é a identificação do estilo de liderança com três hipóteses de escolha (Liderança Transformacional; Liderança transacional; Liderança Laissez-Faire).

O critério de participação neste estudo residiu, fundamentalmente, em ser docente do agrupamento com email institucional atribuído.

### **Justificação e enquadramento da amostra**

Como se trata de um estudo e caso num Agrupamento de Escolas Pública no Norte do País procurou-se como amostra todos os docentes pertencentes ao mesmo agrupamento escolar (dos vários ciclos de ensino), de forma a perceber a realidade existente apenas neste agrupamento. O agrupamento é constituído por 292 docentes estando distribuídos por ciclo de ensino: 14 Educadores de Infância, 37 docentes do 1º ciclo, 28 docentes do 2º ciclo e 213 docentes do 3º ciclo e Secundário.

Da totalidade de docentes existentes no agrupamento tivemos 170 docentes que responderam, distribuídos por ciclos de ensino: 10 Educadores de Infância (71,4%), 31 docentes do 1º ciclo (83,7%), 17 docentes do 2º ciclo (60,7%) e 112 do 3º ciclo e secundário (52,6%).

### **Objetivos e hipóteses.**

O objetivo geral deste estudo foi saber qual a perceção docente sobre o tipo de liderança existente neste agrupamento e se esta tem influência na sua motivação. As variáveis são a idade, a situação profissional, se exercem ou não cargos de liderança intermédia, que ciclo de ensino lecionam. Assim, tivemos como objetivos específicos:

- Verificar qual a perceção docente sobre o tipo de liderança que existe.
- Verificar se os docentes estão motivados para trabalhar neste agrupamento.
- Verificar que relação existe entre a motivação docente e as variáveis.
- Verificar que relação existe entre o tipo de Liderança e as variáveis: idade; tempo de serviço; ciclo de ensino; vínculo profissional; cargo de liderança intermédia que ocupa.

Como Hipóteses tivemos:

Hipótese 1 – A maioria dos docentes deste agrupamento percecionam que existe um estilo de liderança transacional.

Hipótese 2 – Professores do quadro do agrupamento têm uma perceção do tipo de liderança transacional.

Hipótese 3 - Docentes que ocupam cargos de liderança intermédia têm uma perceção do tipo de liderança transformacional.

Hipótese 4 - A perceção de uma liderança transformacional influencia positivamente a motivação docente.

## Apresentação de Resultados

### Parte I - Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 170 docentes, sendo a grande maioria do sexo feminino (ver Gráfico 1). De referir que a grande maioria dos docentes deste agrupamento são do sexo feminino como acontece em vários agrupamentos de escolas do país. Aliás segundo dados da Fundação Belmiro de Azevedo de 2020, a profissão docente continua a ser dominada pelo sexo feminino, sendo que 77% dos docentes são mulheres e apenas 23% são homens.

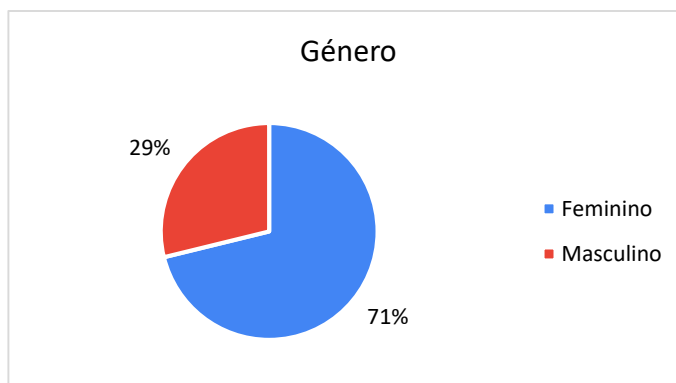


Gráfico 1 – Género (n=170)

A faixa etária predominante situa-se entre os 50 e os 59 anos seguindo-se os que estão entre os 40 e 49 anos e os acima dos 60 anos. Entre os 30 e 39 anos amostra é residual (ver Gráfico 2).

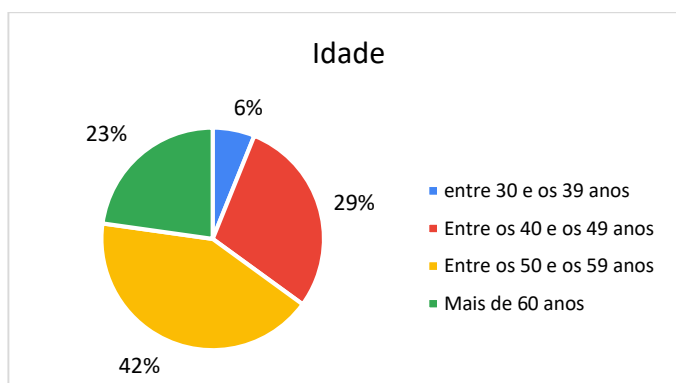


Gráfico 2 – Idade (n=170)

O tempo de serviço dos docentes deste estudo está maioritariamente acima de 20 anos, sendo que os restantes estão maioritariamente entre os 16 e os 20. Abaixo dos 15 anos de serviço a mostra é residual. (ver Gráfico 3)

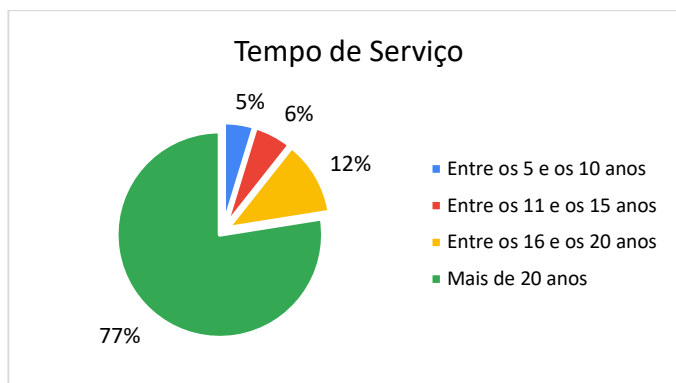


Gráfico 3 - Tempo de serviço (n=170)

Mais de metade dos docentes que responderam fazem parte do quadro do agrupamento, sendo os restantes pertencentes ao quadro de zona pedagógica. Uma amostra residual é contratada (ver Gráfico 4).

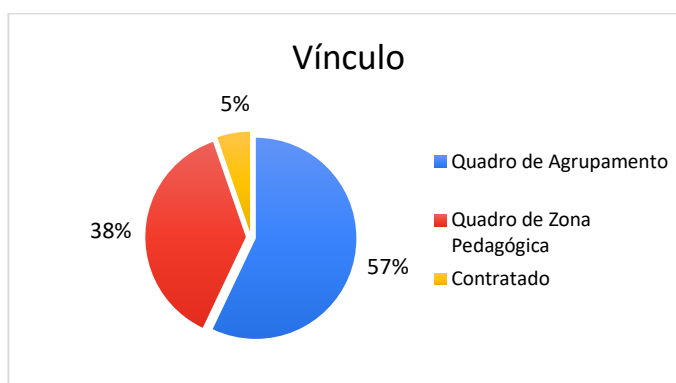


Gráfico 4 - Vínculo (n=170)

No que se refere ao ciclo de ensino que estes docentes lecionam, a maioria são do ensino secundário, seguidos do 3º CEB e 1º CEB. Em menor número temos docentes do 2º CEB e do Jardim de Infância. De referir que na globalidade o agrupamento apresenta uma divisão em que se assemelha à percentagem de respostas sendo que a média de respostas por cada ciclo de ensino se situa nos 67% (ver Gráfico 5).

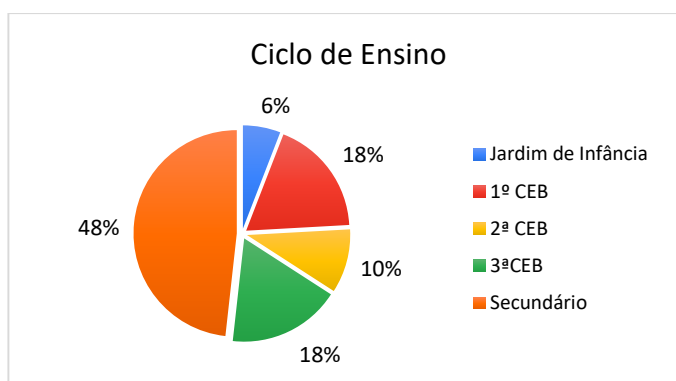


Gráfico 5 - Ciclo de ensino (n=170)

Em termos de Formação académica a grande maioria apresenta uma Licenciatura sendo que apenas alguns apresentam mestrado. Um número residual tem bacharelato e doutoramento (ver Gráfico 6).

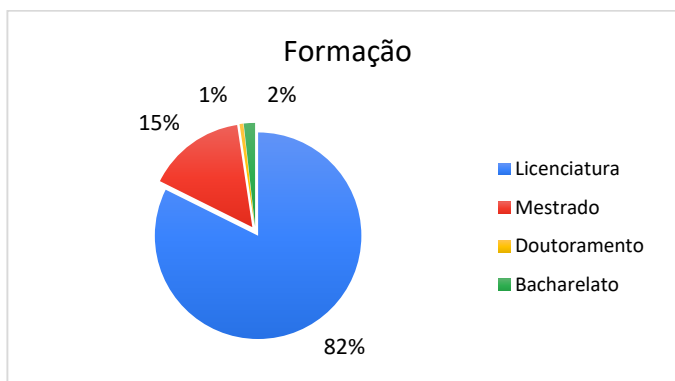


Gráfico 6 - Formação

Dos docentes que responderam a grande maioria não ocupa nenhum cargo de liderança intermédia (ver Gráfico 7).

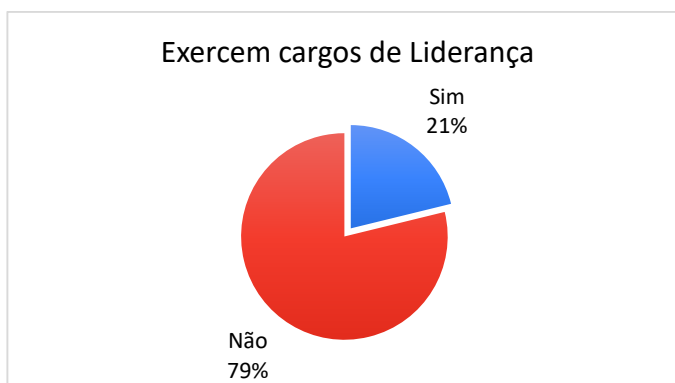


Gráfico 7 - Exercem cargos de Liderança

Neste estudo colocámos uma questão que visa identificar o estilo de liderança que os participantes reconhecem/ percebem no seu diretor. Os participantes foram solicitados a escolher o estilo de liderança que consideram mais próximo, com opções incluindo liderança transacional (autocrática), liderança laissez-faire e liderança transformacional (democrática).

Os resultados mostram uma distribuição variada de preferências de estilo de liderança entre os participantes. A liderança transacional (autocrática) parece ser a opção mais escolhida pelos participantes, seguida pela liderança transformacional (democrática) e, em menor número, pela liderança laissez-faire (ver Gráfico 8).

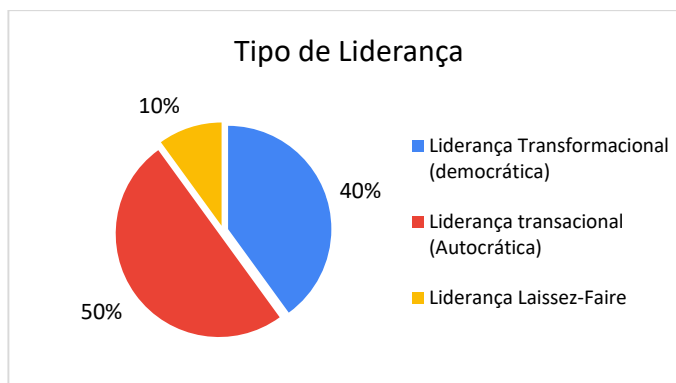


Gráfico 8 - Tipos de Liderança

Os resultados indicam uma diversidade de perceções sobre os estilos de liderança do Diretor, com uma tendência geral em direção à liderança transacional, mas com uma presença significativa da liderança transformacional. O estilo Laissez-faire tem uma presença mínima por parte dos docentes.

## Parte II – Questões sobre “Liderança” - Resultados Globais

No que respeita à primeira fase do inquérito com questões relacionadas com a Liderança existente, iremos analisar os resultados obtidos na sua globalidade verificando cada questão através da média e desvio padrão obtidos.

Na tabela 1 podemos observar os resultados médios de cada questão, assim como o desvio padrão.

Tabela 1 - Resultados das questões sobre Liderança.

Parte II - Liderança														
Questões nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Média	2,60	3,27	2,51	2,68	3,03	3,84	3,39	3,02	3,51	2,69	2,82	3,18	3,42	3,84
Desvio padrão	1,08	1,19	1,19	1,20	0,91	0,93	1,15	1,19	1,02	1,20	1,16	1,06	1,05	1,02

Na questão 1, a média de 2,6 indica que a Direção raramente ou poucas vezes está muito envolvida nos conflitos das equipas de trabalho.

Na questão 2, a média de 3,2 sugere que por vezes a Direção mantém algum envolvimento e oferece orientações aos professores.

Para a questão 3, a média de 2,5 indica que a Direção raramente elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada. O elogio dos professores pelo trabalho adequado não é uma prática comum da Direção, como podemos visualizar no gráfico 9.

Na questão 4, a média de 2,6 sugere que a Direção por vezes embora raramente incentiva os professores a recorrerem à sua intervenção sempre que necessário.

Para a questão 5, a média de 3,0, indica que a maioria não acredita que a Direção supervisiona de forma estreita os professores.

Na questão 6, a média de 3,8, sugere que a maioria concorda que a Direção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado.

Para a questão 7, a média de 3,3, indica que a maioria considera que por vezes a Direção se baseie na posição hierárquica que ocupa como forma de influenciar os professores.

Na questão 8, a média de 3,0, sugere que por vezes a Direção se esforça por conseguir o máximo de participação dos professores no processo de tomada de decisão.

Para a questão 9, a média de 3,5, indica que a maioria concorda que a Direção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende.

Na questão 10, a média de 2,3, sugere que a Direção por vezes investe seu tempo para ajudar os professores a melhorarem seu desempenho. No entanto, pela análise do gráfico 9 podemos constatar que “raramente” é uma resposta predominante.

Para a questão 11, a média de 2,8, indica que por vezes quando os professores estão em desacordo com a Direção, são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira.

Na questão 12, a média de 3,18, sugere que por vezes quando os professores fazem alguma coisa menos correta, a Direção fala diretamente com eles.

Para a questão 13, a média de 3,4, indica que a maioria concorda que a Direção dá autonomia às equipas de trabalho. A autonomia dada parece, no entanto, ser moderada.

Na questão 14, a média de 3,8, sugere que a maioria concorda que é importante a intervenção da equipa da Direção na resolução dos problemas.

O gráfico 9 apresenta todas as questões relacionadas com a Liderança, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, evidenciando o número de respostas dadas.

### Questões sobre Liderança



Gráfico 9 – Resultados das Questões sobre Liderança

### Parte III – Questões sobre “Motivação” – Resultados Globais

No que respeita à segunda fase do inquérito com questões relacionadas com a Motivação existente, iremos analisar os resultados obtidos na sua globalidade verificando cada questão através da média e desvio padrão obtidos.

Na tabela 2 podemos observar os resultados médios de cada questão, assim como o desvio padrão.

*Tabela 2 – Resultados das Questões sobre Motivação*

Parte III - Motivação												
Questões nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Média	3,353	3,053	3,082	2,671	2,906	3,212	2,812	2,853	2,818	2,971	3,129	3,165
Desvio padrão	1,21	1,10	1,14	1,31	1,28	1,28	1,08	1,23	1,27	1,19	1,36	1,41

No que respeita à segunda fase do inquérito com questões relacionadas com a Motivação, iremos analisar os resultados de cada questão determinando qual foi a média e desvio padrão das respostas obtidas.

Na questão 1, a média de 3,35, o que sugere que concordam que por vezes a direção estimula os professores a participar e organizar atividades.

Na questão 2, a média de 3,05, indica que os docentes acreditam que por vezes a direção utiliza as ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar. No entanto, a análise do gráfico 10 demonstra que há alguma variabilidade nas respostas, com alguns participantes com níveis diferentes de concordância.

Na questão 3, a média é 3,1, o que sugere que alguns sentem que a direção realmente considera as ideias dos professores sobre questões pedagógicas.

Na questão 4, a média de 2,67, indica que a maioria sente que a direção raramente oferece algum tipo de apoio na resolução de problemas pessoais. Da análise do gráfico 10 verifica-se que as primeiras 3 respostas são as mais indicadas o que revela falta de apoio em problemas pessoais.

Na questão 5, a média de 2,9, indica que por vezes se sentem parte integrante do agrupamento de escolas, embora as respostas sejam muito heterogéneas.

Na questão 6, a média de 3,2, sugere que muitos sentem que por vezes a direção proporciona um bom ambiente de trabalho. No entanto, a análise ao gráfico 10 demonstra

as respostas são muito heterogéneas, havendo um grupo que avalia de forma menos positiva, o ambiente de trabalho proporcionado pela direção.

Na questão 7, a média de 2,8, indica que sentem que há uma tendência da direção para, por vezes evitar utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar.

Na questão 8, a média de 2,9, sugere que por vezes sentem que trabalham sob pressão neste agrupamento. De referir, da análise do gráfico que “algumas vezes” é uma respostas muito obtida indicando uma maior pressão no trabalho.

Na questão 9, a média de 2,8, indicando que poucos inquiridos estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho neste agrupamento.

Na questão 10, a média de 2,97, indica que alguns se sentem encorajados por vezes a tomar iniciativas para a resolução de problemas.

Na questão 11, a média é 3,1, sugerindo que por vezes consideram que vale a pena dar o melhor de si neste agrupamento. Da análise do gráfico 10 verifica-se uma heterogeneidade nas respostas.

Na questão 12, a média de 3,16, sugerindo que por vezes os docentes estão motivados para trabalhar neste agrupamento.

O gráfico 10 apresenta todas as questões relacionadas com a Motivação, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, evidenciando o número de respostas dadas.

### Questões sobre Motivação



Gráfico 10 – Resultados das Questões sobre Motivação

### Parte III - Resultados do questionário - Liderança Transacional

Baseado nos resultados do questionário sobre a perceção do tipo de liderança iremos analisar apenas as questões relacionadas com a Liderança Transacional de forma a conseguirmos estabelecer uma relação entre o tipo de Liderança e a motivação.

Nesta parte iremos analisar os resultados obtidos apenas com respostas de perceção de Liderança Transacional verificando cada questão através da média e desvio padrão obtidos.

#### Questões sobre liderança

Na tabela 3 podemos observar, apenas das respostas de perceção do tipo de liderança transacional, os resultados médios de cada questão relacionada com a liderança, assim como o desvio padrão.

*Tabela 3 - Resultados das questões de Liderança - Liderança Transacional*

Liderança														
Questões nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Média	2,45	2,84	1,89	2,14	2,99	3,65	3,69	2,54	3,68	2,12	2,31	2,82	2,96	3,49
Desvio padrão	0,86	1,15	0,91	0,95	0,86	0,90	1,04	0,94	0,95	0,93	0,95	0,94	1,00	1,05

Na questão 1 a média de 2,45, indica que raramente a direção se envolve nos conflitos dos grupos de trabalho.

Na questão 2, a média de 2,84, sugere que por vezes a direção se mantém envolvida e fornece orientação para os professores.

Na questão 3, a média de 1,9, indica que raramente sentem que a direção os elogia pelo trabalho realizado de forma adequada.

Na questão 4, a média de 2,14, indica que raramente sentem que a direção os incentiva a recorrer à sua intervenção quando necessário.

Na questão 5, a média de 3, indica que por vezes sentem que a direção supervisiona os professores de perto.

Na questão 6, a média de 3,65, indica que muitas vezes sentem que a direção realiza as reuniões necessárias para garantir que o trabalho seja feito.

Na Questão 7, a média de 3,69, indica que muitas vezes sentem que a direção usa a sua posição hierárquica para influenciar os professores. Da análise do gráfico 11 verifica-se respostas heterogéneas.

Na questão 8, a média de 2,54, indica que sentem que a direção por vezes se esforça para obter o máximo de participação dos professores no processo de tomada de decisão.

Na questão 9, a média de 3,68, indica que algumas vezes sentem que a direção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão.

Na questão 10, a média de 2,12, indica que raramente sentem que a direção investe tempo para ajudar os professores a melhorar seu desempenho.

Na questão 11, a média de 2,31, indica que raramente sentem que, quando em desacordo com a direção, são explicadas as razões para a realização do trabalho de determinada maneira.

Na questão 12, a média de 2,82, indica que sentem que a direção por vezes fala diretamente com os professores quando fazem algo menos correto.

Na questão 13, a média de 2,96, indica que por vezes sentem que a direção dá autonomia aos grupos de trabalho.

Na questão 14, a média de 3,49, indica que algumas vezes consideram importante a intervenção da equipa da direção na resolução de problemas.

Estas análises destacam a variedade de perceções sobre o papel e o comportamento da direção escolar em relação aos professores e ao ambiente de trabalho. Ainda que haja algumas áreas de concordância, como a supervisão estreita dos professores, outras áreas mostram uma divisão na perceção, como a capacidade da direção para resolver conflitos e proporcionar orientação.

O Gráfico 11 apresenta todas as questões relacionadas com a Liderança, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, apenas para quem perceciona o tipo de liderança transacional, evidenciando o número de respostas dadas.

## Questões sobre Liderança - Liderança Transacional



Gráfico 11 – Resultados das Questões sobre Liderança - Liderança Transacional

## Questões sobre Motivação

Na tabela 4 podemos observar, apenas das respostas de perceção do tipo de liderança transacional, os resultados médios de cada questão relacionada com a Motivação, assim como o desvio padrão.

*Tabela 4 - Resultados das questões de Motivação - Liderança Transacional*

Motivação												
Questões nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Média	2,84	2,53	2,51	2,08	2,34	2,55	2,36	3,41	2,45	2,35	2,53	2,39
Desvio padrão	1,15	0,90	0,93	1,07	1,12	1,06	0,85	0,97	1,22	1,10	1,17	1,05

Na questão 1, a média de 2,84, sugerindo que por vezes sentem que a direção estimula os professores a participar e organizar atividades. No entanto há uma grande heterogeneidade de respostas.

Na questão 2, a média de 2,53, indica que sentem que a direção por vezes utiliza ideias dos professores sobre questões relacionadas à vida escolar.

Na questão 3, a média de 2,51, indica que sentem que a direção raramente utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas.

Na questão 4, a média de 2,08, indica que sentem que a direção raramente dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais.

Na questão 5, a média de 2,34, indica que raramente se sentem parte integrante do que é organizado no agrupamento de escolas.

Na questão 6, a média de 2,55, indica que sentem que a direção poucas vezes proporciona um bom ambiente de trabalho.

Na questão 7, a média de 2,36, indica que raramente sentem que a direção evita usar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar.

Na questão 8, a média de 3,41, indicando que por vezes sentem que se trabalha sob pressão no agrupamento.

Na questão 9, a média de 2,45, indica que poucas vezes estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho no agrupamento de escolas.

Na questão 10, a média de 2,35, indica que raramente se sentem encorajados a tomar iniciativas para a resolução de problemas.

Na questão 11, a média de 2,53, indicando que poucas vezes consideram que vale a pena dar o melhor de si no agrupamento de escolas.

Na questão 12, a média de 2,39, indica que raramente estão motivados para trabalhar no agrupamento de escolas.

Essas análises destacam a predominância de respostas negativas ou neutras em relação à atuação da direção e ao ambiente de trabalho no agrupamento de escolas.

O Gráfico 12 apresenta todas as questões relacionadas com a Motivação, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, apenas para quem percebe o tipo de liderança transacional, evidenciando o número de respostas dadas.

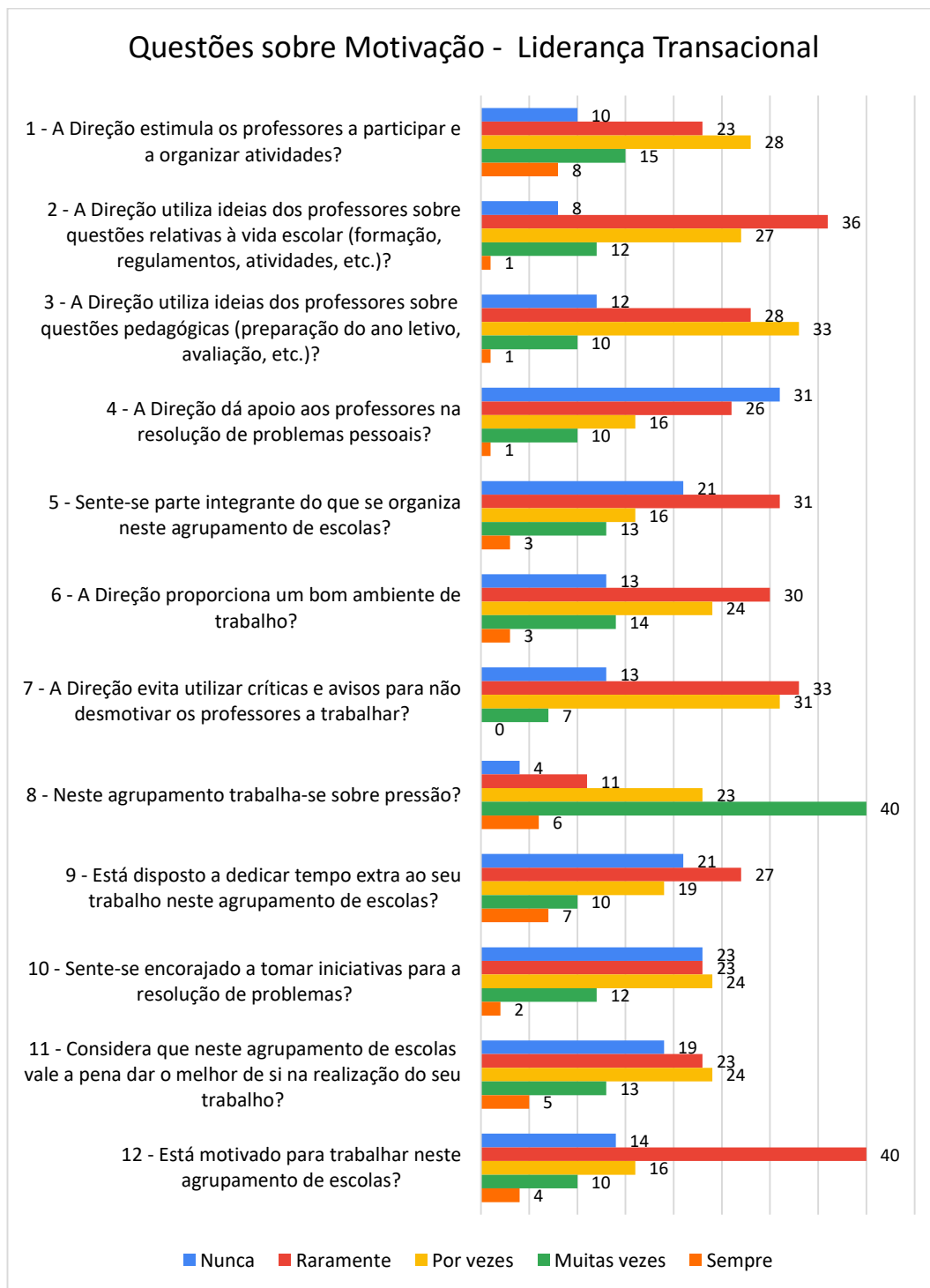


Gráfico 12 - Resultados das Questões sobre Motivação - Liderança Transacional

## Parte IV - Resultados do questionário - Liderança Transformacional

Baseado nos resultados do questionário sobre a perceção do tipo de liderança iremos analisar apenas as questões relacionadas com a Liderança Transformacional de forma a conseguirmos estabelecer uma relação entre o tipo de Liderança e a motivação.

Nesta parte iremos analisar os resultados obtidos apenas com respostas de perceção de Liderança Transformacional verificando cada questão através da média e desvio padrão obtidos.

### Questões sobre liderança

Na tabela 5 podemos observar, apenas das respostas de perceção do tipo de liderança transformacional, os resultados médios de cada questão relacionada com a liderança, assim como o desvio padrão.

*Tabela 5 - Resultados das questões de Liderança - Liderança Transformacional*

Liderança														
Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Média</b>	2,912	4,044	3,471	3,618	3,250	4,235	2,912	3,971	3,338	3,691	3,735	3,794	4,132	4,279
<b>Desvio padrão</b>	1,28	0,74	0,90	0,91	0,96	0,69	1,20	0,82	1,05	0,84	0,78	0,90	0,71	0,70

Na questão 1, a média de 2,9, indica que por vezes consideram que a direção se envolve nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho.

Na questão 2, a média de 4,0, indica que muitos respondentes sentem que a direção se mantém envolvida e fornece orientações para os professores.

Na questão 3, a média de 3,47, indica que muitos respondentes sentem que a direção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada.

Na questão 4, a média de 3,6, indica que muitos respondentes sentem que a direção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção quando necessário.

Na questão 5, a média de 3,25, indica que por vezes sentem que a direção supervisiona de forma estreita os professores.

Na questão 6, a média de 4,2, indica que muitos sentem que a direção realiza as reuniões necessárias para garantir que o trabalho seja realizado.

Na questão 7, a média de 2,9, indica que por vezes sentem que a direção se baseia

apenas na posição hierárquica para influenciar os professores.

Na questão 8, a média de 3,9, indica que muitos sentem que a direção se esforça para obter a máxima participação dos professores no processo de tomada de decisão.

Na questão 9, a média de 3,3, indica que por vezes sentem que a direção dá frequentemente ordens de forma sugestiva, mas deixando claro o que pretende.

Na questão 10, a média de 3,69, indica que alguns sentem que a direção investe seu tempo para ajudar os professores a melhorarem seu desempenho.

Na questão 11, a média de 3,73, indica que alguns sentem que, quando em desacordo com a direção, as razões para a realização do trabalho de determinada maneira são explicadas.

Na questão 12, a média de 3,79, indica que muitas vezes sentem que a direção fala diretamente com os professores quando fazem algo menos correto.

Na questão 13, a média de 4,13, indica que muitas vezes sentem que a direção dá autonomia às equipas de trabalho.

Na questão 14, a média de 4,27, indica que muitas vezes consideram importante a intervenção da equipa de direção na resolução de problemas.

Essas análises destacam a predominância de respostas positivas em relação à atuação da direção nas questões apresentadas.

O Gráfico 13 apresenta todas as questões relacionadas com a Liderança, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, apenas para quem percebe o tipo de liderança transformacional, evidenciando o número de respostas dadas.

### Questões sobre Liderança - Liderança Transformacional



Gráfico 13 – Resultados das Questões sobre Liderança - Liderança Transformacional

## Questões sobre Motivação

Na tabela 4 podemos observar, apenas das respostas de perceção do tipo de liderança transformacional, os resultados médios de cada questão relacionada com a Motivação, assim como o desvio padrão.

*Tabela 6 - Resultados das questões de Motivação - Liderança Transformacional*

Motivação												
Questões nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Média</b>	4,206	3,912	4,000	3,632	3,882	4,309	3,441	2,015	3,456	3,868	4,147	4,324
<b>Desvio padrão</b>	0,76	0,80	0,75	1,04	0,88	0,69	1,05	1,02	1,06	0,73	0,97	1,01

Na questão 1, a média de 4,2, indica que muitas vezes sentem que a direção estimula os professores a participar e a organizar atividades.

Na questão 2, a média de 3,9, indica que muitos vezes sentem que a direção utiliza ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar.

Na questão 3, a média de 4, indica que muitas vezes sentem que a direção utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas.

Na questão 4, a média de 3,6, indicando que algumas vezes sentem que a direção dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais.

Na questão 5, a média de 3,8, indica que muitas vezes se sentem parte integrante do que se organiza no agrupamento de escolas.

Na questão 6, a média de 4,3, indica que muitas vezes sentem que a direção proporciona um bom ambiente de trabalho.

Na questão 7, a média de 3,4, indica que por vezes sentem que a direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar.

Na questão 8, a média de 2,0, indica que raramente sentem que neste agrupamento se trabalha sob pressão.

Na questão 9, a média de 3,4, indica que por vezes estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho no agrupamento de escolas.

Na questão 10, a média de 3,86, indica que algumas vezes se sentem encorajados a tomar iniciativas para a resolução de problemas.

Na questão 11, a média de 4,3, indicando que alguns consideram que neste agrupamento vale a pena dar o melhor de si no trabalho.

Na questão 12, a média de 4,3, indica que alguns estão motivados para trabalhar no agrupamento de escolas.

Essas análises destacam a predominância de respostas positivas em relação ao ambiente de trabalho e à atuação da direção nas questões apresentadas.

O Gráfico 14 apresenta todas as questões relacionadas com a Motivação, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, apenas para quem percebe o tipo de liderança transformacional, evidenciando o número de respostas dadas.

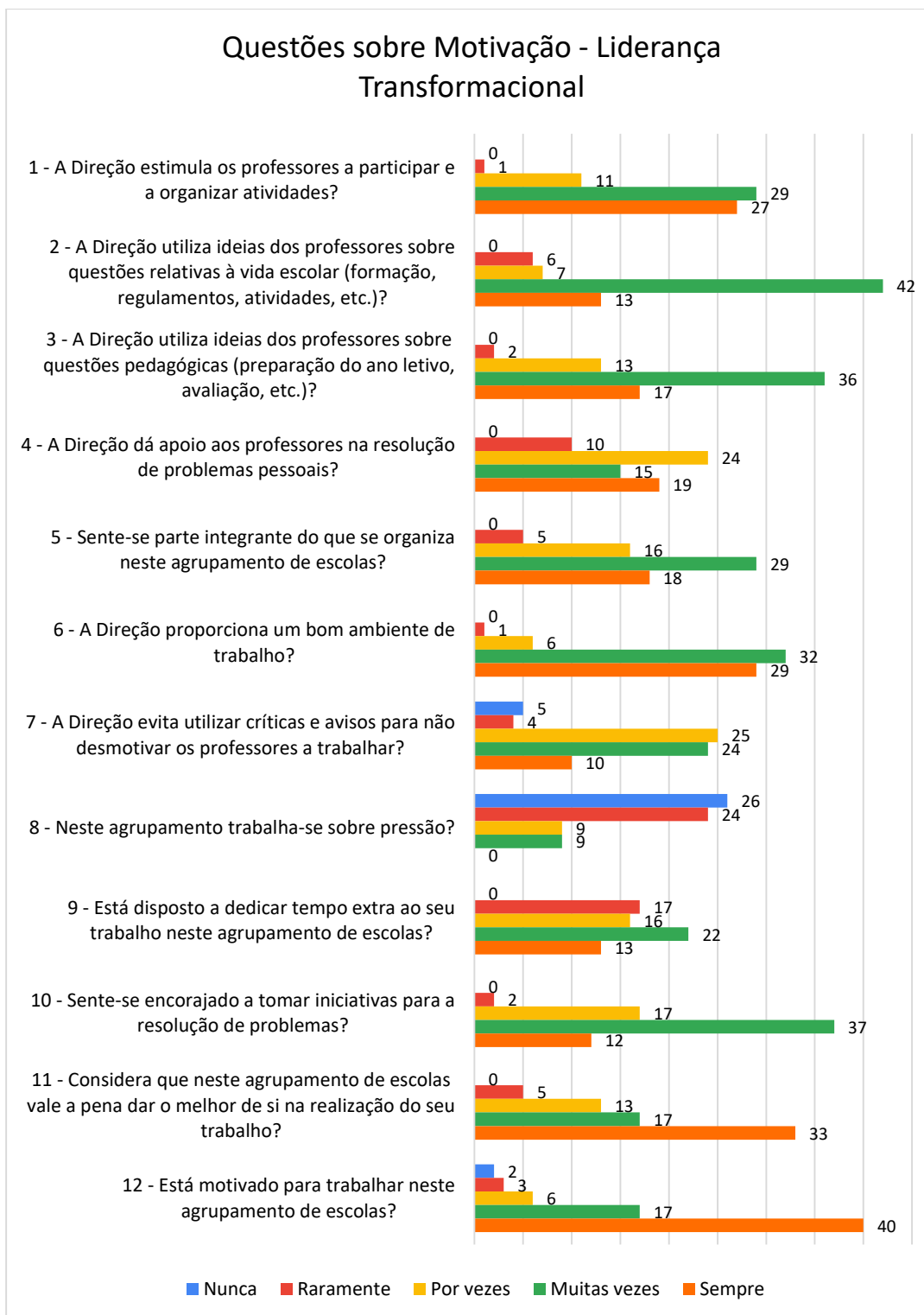


Gráfico 14 - Resultados das Questões sobre Motivação - Liderança Transformacional

## Parte V - Resultados do questionário - Liderança Laiser Faire

### Questões sobre liderança

Na tabela 7 podemos observar, apenas das respostas de perceção do tipo de liderança Laissez-Faire, os resultados médios de cada questão relacionada com a liderança, assim como o desvio padrão.

*Tabela 7 - Resultados das questões de Liderança - Liderança Laissez Faire*

Liderança														
Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Média	2,176	2,412	1,765	1,706	2,412	3,294	3,824	1,706	3,412	1,588	1,765	2,588	2,941	3,882
Desvio padrão	0,86	1,14	0,81	0,82	0,60	1,27	0,71	0,67	1,09	0,69	0,88	1,09	0,87	1,28

Na questão 1, a média de 2,17, sugere que raramente consideram que a direção se envolve nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho.

Na questão 2, a média de 2,4, indica que raramente consideram que a direção se mantém envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores.

Na questão 3, a média de 1,76, indica que raramente sentem que a direção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada.

Na questão 4, a média de 1,7, indica que raramente sentem que a direção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção.

Na questão 5, a média de 2,4, indica que raramente sentem que a direção supervisiona de forma estreita os professores.

Na questão 6, a média de 3,29, indica que por vezes sentem que a direção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado.

Na questão 7, a média de 3,82, indica que algumas vezes sentem que a direção se baseia na posição hierárquica que ocupa para influenciar os professores.

Na questão 8, a média de 1,7, indica que raramente sentem que a direção se esforça por conseguir o máximo de participação dos professores no processo de tomada de decisão.

Na questão 9, a média de 3,41, indica que algumas vezes sentem que a direção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende.

Na questão 10, a média de 1,58, indica que raramente sentem que a direção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho.

Na questão 11, a média de 1,76, indica que raramente sentem que quando os professores estão em desacordo com a direção, são explicadas as razões.

Na questão 12, a média de 2,58, indica que raramente sentem que quando os professores fazem algo menos correto, a direção fala diretamente com eles.

Na questão 13, a média de 2,94, indica que por vezes sentem que a direção dá autonomia às equipas de trabalho.

Na questão 14, a média de 3,88, indica que consideram algumas vezes importante a intervenção da equipa da direção na resolução dos problemas.

Essas análises revelam uma tendência predominante de respostas mais baixas em relação ao envolvimento e eficácia da direção nas questões apresentadas.

O Gráfico 15 apresenta todas as questões relacionadas com a Liderança, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, apenas para quem perceciona o tipo de liderança Laissez-Faire, evidenciando o número de respostas dadas.

### Questões sobre Liderança - Liderança Laissez Faire

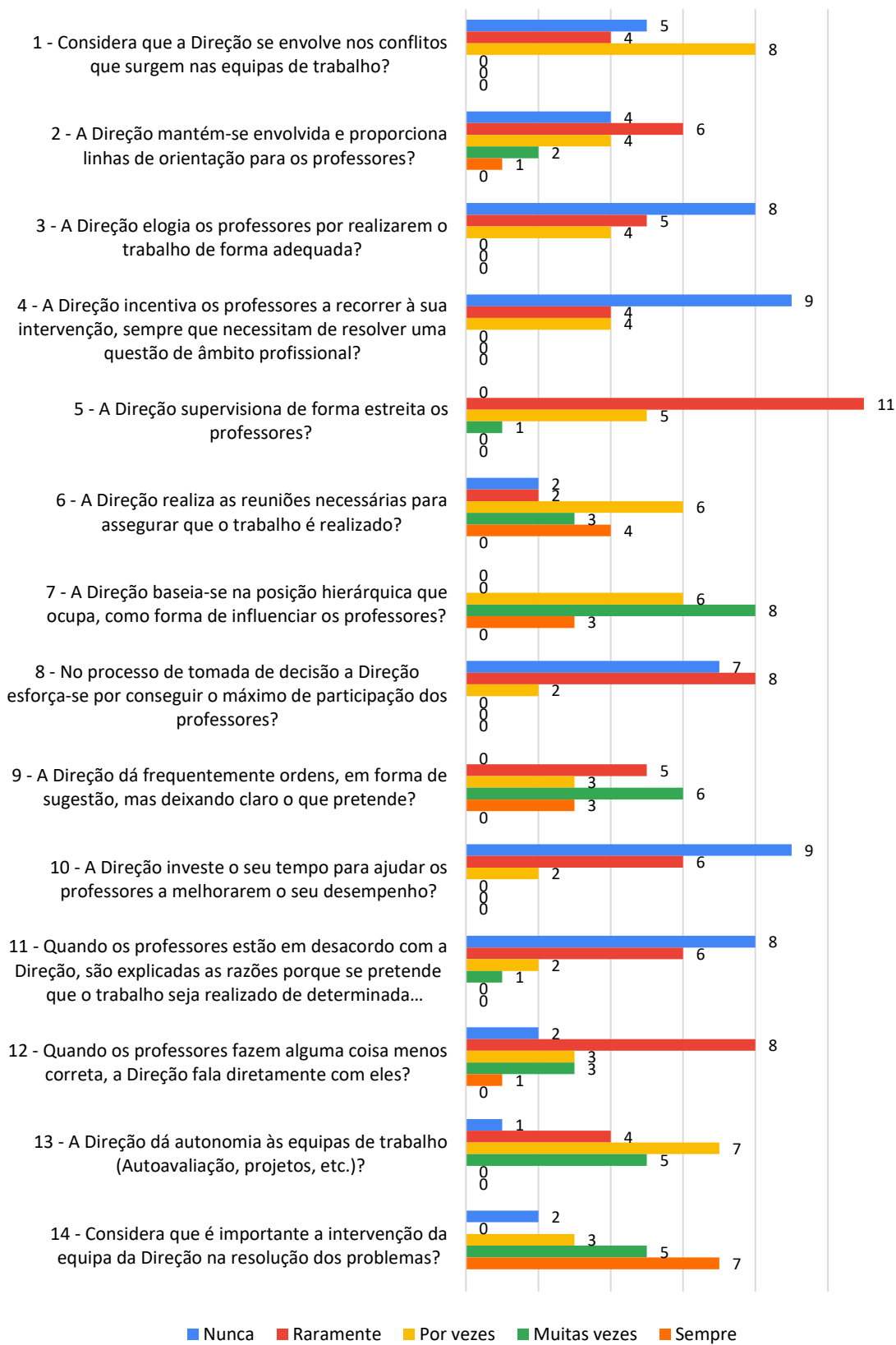


Gráfico 15 - Resultados das Questões sobre Liderança - Liderança Laissez Faire

## Questões sobre motivação

Na tabela 8 podemos observar, apenas das respostas de perceção do tipo de liderança Laissez-Faire, os resultados médios de cada questão relacionada com a Motivação, assim como o desvio padrão.

*Tabela 8 - Resultados das questões de Motivação - Liderança Laissez Faire*

Motivação												
Questões nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Média	2,529	2,235	2,294	1,765	1,824	2,118	2,529	3,412	2,118	2,471	2,059	2,412
Desvio padrão	0,98	0,73	0,89	0,88	0,71	0,83	1,04	1,24	1,18	0,70	0,87	1,19

Na questão 1, a média de 2,52, sugere que por vezes sentem que a direção estimula os professores a participar e a organizar atividades.

Na questão 2, a média de 2,23, sugere que raramente sentem que a direção utiliza ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar.

Na questão 3, a média de 2,29, sugere que raramente sentem que a direção utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas.

Na questão 4, a média de 1,76, indicando que raramente sentem que a direção dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais.

Na questão 5, a média de 1,82, indica que raramente se sentem parte integrante do que se organiza neste agrupamento de escolas.

Na questão 6, a média de 2,11, indica que raramente sentem que a direção proporciona um bom ambiente de trabalho.

Na questão 7, a média de 2,52, sugere que raramente sentem que a direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar.

Na questão 8, a média de 3,41, indica que por vezes sentem que neste agrupamento trabalha-se sob pressão.

Na questão 9, a média de 2,11, indica que raramente estão dispostos a dedicar tempo extra ao seu trabalho neste agrupamento de escolas.

Na questão 10, a média de 2,47, indica que raramente se sentem encorajados a tomar iniciativas para a resolução de problemas.

Na questão 11, a média de 2,05, indica que raramente consideram que neste agrupamento de escolas vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho.

Na questão 12, a média de 2,41, indica que raramente estão motivados para trabalhar neste agrupamento de escolas.

Essas análises indicam uma variedade de percepções entre os professores sobre a atuação da direção em diferentes aspetos da escola, com algumas questões mostrando uma tendência mais forte do que outras.

O Gráfico 16 apresenta todas as questões relacionadas com a Motivação, assim como os resultados obtidos em cada uma delas, apenas para quem percebe o tipo de liderança Laissez-Faire, evidenciando o número de respostas dadas

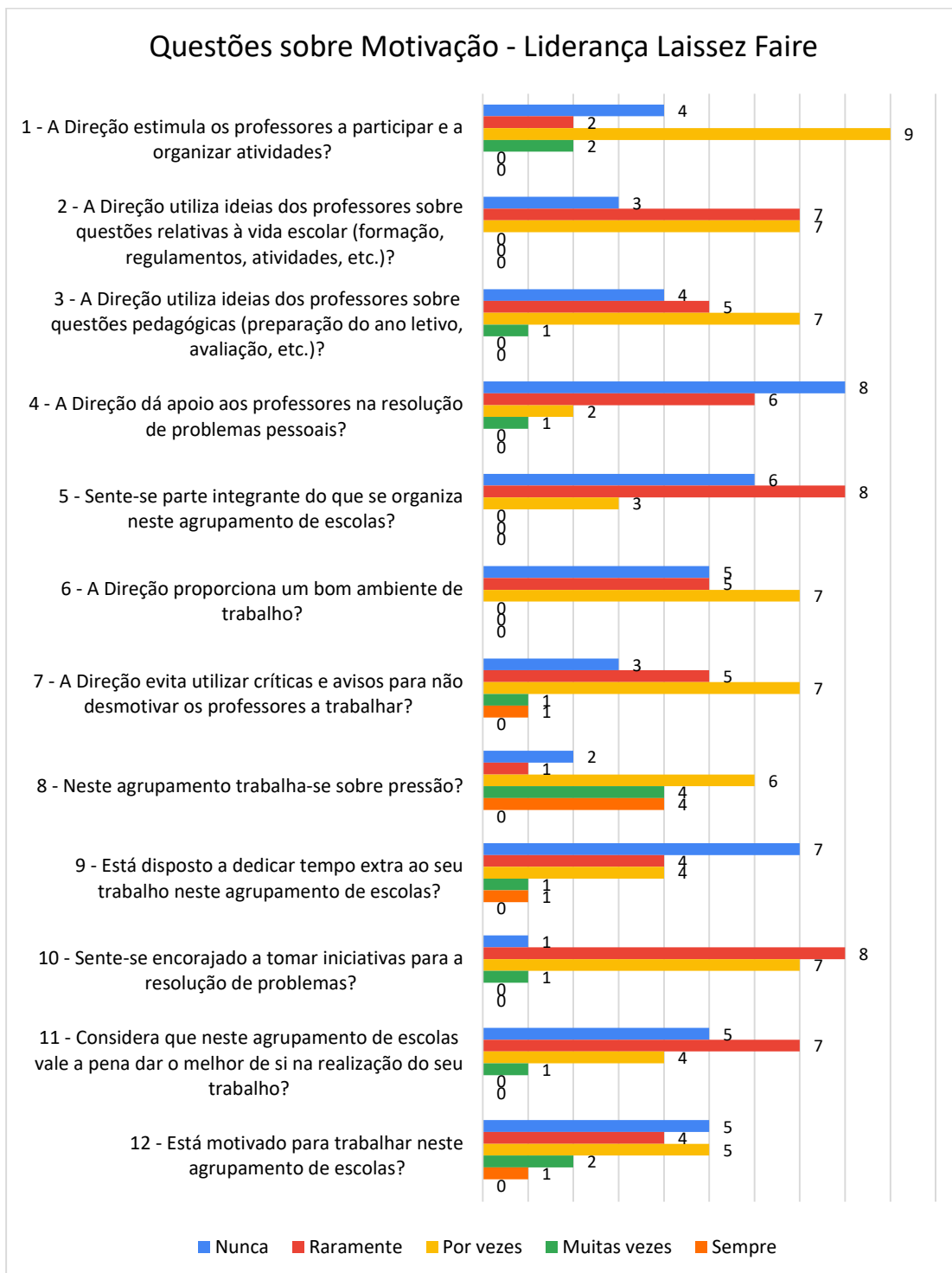


Gráfico 16 - Resultados de Questões sobre Motivação - Liderança Laissez Faire

## **Análise e discussão dos resultados**

Fazendo uma análise dos resultados de acordo com os tipos de liderança percecionados podemos constatar o seguinte:

- Os docentes de ambos os sexos percecionam maioritariamente que existe uma liderança transacional, seguida de uma transformacional e em menor percentagem a *laissez faire*. Este resultado corrobora a hipótese 1 apresentada no início deste estudo que indicava que a maioria dos docentes deste agrupamento percecionam que existe um estilo de liderança transacional.

- Os docentes com mais de 50 anos de idade e mais de 20 anos de serviço, consideram que existe maioritariamente uma liderança transacional no agrupamento. Os docentes com idades entre os 30 e os 49 e com menos de 20 anos de serviço consideram que existe uma liderança transformacional. Em menor percentagem está sempre a Liderança *Laissez faire*.

- Os docentes de todos os ciclos de ensino com exceção do 1º ciclo, percecionam que há uma liderança Transacional (autocrática), seguindo-se a liderança Transformacional (democrática) e em menor percentagem, percecionam uma Liderança *Laissez faire*. Apenas no 1º ciclo há uma perceção maior de uma liderança transformacional, embora num valor percentual muito semelhante à transacional.

- Os Docentes do quadro de Agrupamento são os que percecionam maioritariamente uma liderança transacional, enquanto os QZP e Contratados percecionam uma Liderança transformacional. Este resultado corrobora a hipótese 2 que indica que os professores do quadro do agrupamento têm uma perceção do tipo de liderança transacional.

- Os Docentes que ocupam cargos de liderança percecionam apenas 2 tipos de liderança. Embora em percentagens muito semelhantes percecionam que existe maioritariamente uma liderança transformacional, seguindo-se uma transacional. Este resultado corrobora a hipótese 3 que indica que os docentes que ocupam cargos de liderança intermédia têm uma perceção do tipo de liderança transformacional.

- Os docentes que não ocupam cargos de liderança percecionam maioritariamente uma liderança transacional, seguindo-se uma transformacional e por último *Laissez faire*.

De acordo com os resultados apresentados podemos considerar que neste agrupamento maioritariamente percecionam um estilo de Liderança Transacional. Os docentes de ambos os sexos, do quadro de agrupamento, com mais de 50 anos, com mais

de 20 anos de serviço, que lecionam qualquer ciclo de ensino (com exceção do 1º ciclo) e que não ocupam cargos de liderança percebem maioritariamente o estilo de Liderança Transacional.

Os docentes com menos de 50 anos e menos de 20 anos de serviço, pertencentes ao quadro de zona pedagógica e contratados, que lecionam ao 1º ciclo e ocupam cargos de liderança no agrupamento percebem maioritariamente um estilo de Liderança Transformacional.

O estilo de Liderança Laissez Faire é pouco referenciado como sendo um estilo percebido neste agrupamento.

Analisando as questões relacionadas com a Liderança, verifica-se que, neste agrupamento, a direção parece raramente envolver-se nos conflitos das equipas de trabalho e, por vezes, parece oferecer algumas orientações aos docentes. Da mesma forma é perceptível o sentimento de escassez relativamente aos elogios aos docentes pelo trabalho realizado. Nos resultados os docentes percebem ainda que a direção raramente incentiva os docentes a recorrerem à sua intervenção e não supervisiona de forma estreita os docentes. Também entendem que a Direção realiza as reuniões necessárias para que o trabalho seja realizado e baseia-se na sua posição hierárquica como forma de influenciar os docentes. A partir dos nossos resultados percebem também que a Direção, por vezes, se esforça para ter a participação dos docentes no processo de tomada de decisão, dando frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende. Reafirmaram que a Direção raramente investe na ajuda aos docentes para melhorarem o seu desempenho, explicando apenas por vezes as razões de determinadas decisões. Entendem que a Direção, por vezes, fala diretamente com os docentes sobre algo menos correto e dá uma autonomia moderada às equipas de trabalho. A maioria dos docentes concorda que é importante a intervenção da Direção na resolução de problemas.

No que concerne aos resultados do questionário sobre as questões sobre motivação percebidas pelos docentes, podemos observar que, por vezes, a Direção estimula os docentes a participar e organizar atividades, utilizando também, por vezes, as ideias dos docentes sobre as questões relativas à vida escolar. Percebem que a Direção considera as sugestões dos docentes sobre questões pedagógicas, mas raramente oferece algum tipo de apoio para problemas pessoais. Os docentes, por vezes, sentem-se parte do agrupamento sendo que a direção nem sempre proporciona um bom ambiente de trabalho. Segundo os docentes há uma tendência da Direção para evitar críticas e avisos para não desmotivar os docentes, no entanto, estes, por vezes, sentem que trabalham sob pressão.

Questionados sobre o assunto, poucos docentes estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho neste agrupamento, embora alguns se sintam encorajados a tomar iniciativas. Alguns consideram que vale a pena dar o melhor de si estando, por vezes, motivados para trabalhar neste agrupamento.

Esta análise sugere uma variedade de perceções e sentimentos dos inquiridos em relação ao ambiente de trabalho e à gestão no agrupamento de escolas. Ainda que haja uma tendência geral positiva em algumas questões, como a perceção de que vale a pena dar o melhor de si, há também aspetos a serem considerados, como a pressão percebida e a disposição para dedicar tempo extra ao trabalho.

Analisando os resultados obtidos nas respostas dadas para cada tipo de Liderança podemos constatar que para uma perceção de:

- Liderança Transacional, a Direção raramente se envolve nos conflitos de trabalho, mantendo-se envolvida e fornecendo, por vezes, orientações aos professores. Raramente elogia o trabalho realizado, assim como incentiva a recorrer à sua intervenção. Por vezes os docentes sentem um supervisionamento, pela realização de reuniões necessárias para que o trabalho seja feiro. Os docentes consideram que esta liderança usa muitas vezes a sua posição hierárquica para influenciar os docentes. A Direção esforça-se para que os professores participem nas tomadas de decisão, dando frequentemente ordens em forma de sugestão. Os docentes sentem que a Direção raramente investe tempo em ajudar os docentes a melhorar o seu desempenho, e percecionam que raramente explicam a razão pela forma como o trabalho deva ser realizado de determinada maneira quando em desacordo. Reconhecem que a Direção, por vezes, fala diretamente com os professores quando fazem algo menos correto e dão autonomia aos grupos de trabalho. As respostas indicam que os docentes consideram importante a intervenção da direção na resolução de problemas.

Em termos de motivação a direção estimula, por vezes, a participação dos docentes em atividades, utilizando as suas ideias sobre questões relacionadas com a vida escolar, mas raramente sobre questões pedagógicas. Percecionam que raramente apoiam na resolução de problemas pessoais; poucas vezes proporcionam um bom ambiente de trabalho, mas evitam usar críticas e avisos para não desmotivar os professores. Os docentes raramente se sentem parte integrante do que é organizado no agrupamento, sentido, por vezes, que se trabalham sob pressão. Os docentes, poucas vezes, estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho até porque raramente se sentem encorajados a tomar iniciativas para resolver problemas. Afirmam que poucas vezes consideram que

vale a pena dar o melhor de si e raramente estão motivados para trabalhar no agrupamento.

O estilo de liderança Transacional (Autocrática) é mais diretivo e focado em recompensar o desempenho conforme os seguidores atendem às expectativas estabelecidas pelo líder. Os líderes transacionais estabelecem claras regras e expectativas, oferecendo recompensas ou punições com base no desempenho dos seguidores. Os resultados indicam que há uma forte presença de liderança transacional, sugerindo uma abordagem mais autoritária e orientada para resultados.

- Liderança Transformacional a direção envolve-se nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho, mantendo-se envolvida e fornecendo orientações. Elogia e incentiva a recorrer à sua intervenção. Os docentes, por vezes, sentem uma supervisão, havendo as reuniões necessárias. Por vezes consideram que a direção se baseia na sua posição hierárquica, dando ordens de forma sugestiva, mas deixando claro o que pretende. Percecionam que a Direção realiza um esforço para que os docentes participem nas tomadas de decisão. Consideram que a Direção investe o seu tempo em ajudar os professores. Referem que quando em desacordo, há uma explicação e falam diretamente com os docentes quando fazem algo menos correto. Afirmam que é dada autonomia às equipas de trabalho e consideram importante a intervenção da direção na resolução de problemas.

Em termos de motivação sentem que a direção estimula os docentes a organizar atividades, utilizando ideias dos docentes sobre a vida escolar e questões pedagógicas. A Direção dá apoio na resolução de problemas pessoais e os docentes sentem que fazem parte integrante do que se organiza no agrupamento. Proporciona-se um bom ambiente escolar, evitando-se críticas e avisos de forma a não desmotivar os docentes e não se trabalhando sob pressão. Por vezes, os docentes estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho no agrupamento, sentindo-se encorajados a tomar iniciativas e considerando que vale a pena dar o melhor de si. Alguns demostram-se motivados para trabalhar no agrupamento.

A análise destes resultados corrobora a hipótese 4 que inicialmente formulámos onde se indica que a perceção de uma liderança transformacional influencia positivamente a motivação docente.

O estilo de liderança transformacional (democrática) é caracterizado pela capacidade do líder de inspirar e motivar os seguidores, promovendo mudanças positivas e incentivando o crescimento pessoal e profissional. É uma abordagem mais participativa

e colaborativa, na qual os líderes trabalham com suas equipas para alcançar objetivos comuns. Há um nível moderado de liderança transformacional presente.

- Laissez Faire, da análise realizada verifica-se uma tendência predominante de respostas mais baixas em relação ao envolvimento e eficácia da direção nas questões apresentadas. Indicam também uma variedade de percepções entre os professores sobre a atuação da Direção em diferentes aspetos da escola. A sua expressão percentual não é significativa pelo que as suas respostas não têm um valor de registo para este estudo.

O estilo de liderança Laissez-Faire é caracterizado por uma abordagem livre, na qual o líder fornece pouca orientação ou supervisão direta aos seguidores. Os líderes laissez-faire tendem a delegar muitas responsabilidades para os professores e oferecem pouca intervenção. Os resultados demonstram que há uma presença mínima desse estilo de liderança, o que pode indicar um nível baixo de autonomia e delegação de responsabilidades aos professores.

Segundo Seixas (2021), o aumento da carga de trabalho, o tempo gasto em tarefas burocráticas, as múltiplas responsabilidades e missões atribuídas aos docentes, bem como a falta de compreensão e apoio por parte dos pais, são alguns dos fatores que contribuem para a falta de motivação dos professores. Muitas vezes, a falta de motivação resulta mais de influências externas do que de fatores internos.

Com as constantes mudanças e pressões competitivas, os líderes precisam estar preparados para lidar com situações de desequilíbrio e incerteza. A sua capacidade de tomada de decisão torna-se crucial para o sucesso das organizações. O peso das decisões dos líderes aumenta à medida que as organizações dependem cada vez mais da sua liderança para alcançar objetivos. Portanto, é essencial que os líderes ajam com eficiência, minimizando erros para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização (Cruz, 2012).

Para Garcia (2011) o líder deve saber ouvir as pessoas e ajudá-las a comprometerem-se.

Segundo Neves e Coimbra (2017, citado por Ferreira, 2022), a função do Diretor na escola é fundamental, ele vai motivar, incentivar e coordenar os colaboradores para atingir os objetivos definidos no Projeto Educativo. Com isso, ele colabora para a promoção de uma educação de alta qualidade.

No entanto, Lima (2008, citado por Souza, 2015), dá importância ao trabalho de equipa para alcançar mudanças significativas. Não se pode depender de um único indivíduo para liderar a transformação, é necessário que todos os membros da instituição

estejam comprometidos e motivados para contribuir ativamente no processo de melhoria. As trocas de ideias entre todos os envolvidos são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da instituição.

É importante trazer o humanismo para a escola, valorizar as pessoas que fazem parte dela e reconhecer a sua diversidade. É necessário que a comunidade escolar seja um todo, não só com preocupações das exigências curriculares e burocráticas, mas também dar importância às relações humanas e ao bem-estar dos alunos e profissionais envolvidos no ambiente escolar (Correia & Sá, 2021).

A sociedade está a perder os seus valores. O material passa ser valorizado em detrimento das relações humanas, o que faz com que um diretor como responsável da motivação docente seja o caminho certo (Silva, 2017).

De acordo com Barroso (2000, citado por Vieira, 2006), a liderança na escola tem como objetivo principal promover a interação entre as pessoas, melhorar as práticas profissionais, gerir o conhecimento e facilitar mudanças. Para isso, é essencial que o líder considere o conhecimento e as opiniões dos professores.

Para Cruz (2012)

“A sua satisfação e gosto pelo exercício das suas funções dependem do estado emocional positivo, ou seja, a atitude positiva que manifesta perante as circunstâncias de trabalho que encontra. Assim, o contexto de trabalho e o seu equilíbrio emocional podem ser consequência ou causa da sua motivação” (p 48).

## Considerações Finais

Ao analisar os resultados relacionados com a liderança, é evidente que a Direção adota uma abordagem variada em relação ao envolvimento com as equipas de trabalho. Embora raramente se envolva em conflitos, por vezes, oferece orientações aos docentes, demonstrando uma postura de suporte, mas não intrusiva. No entanto, é importante que a Direção reconheça o trabalho realizado e incentive consistentemente a intervenção docente. Pois parece afetar a motivação e o empenho dos docentes. Os docentes referem que a supervisão pouco frequente e a base hierárquica de influência podem gerar um ambiente de trabalho onde a autonomia dos docentes é moderada e a participação na tomada de decisão é condicionada.

No que diz respeito à motivação, os resultados sugerem que a Direção demonstra algum esforço em estimular a participação dos docentes e considerar as suas ideias sobre a vida escolar. No entanto, a falta de apoio para problemas pessoais e a inconsistência na criação de um ambiente de trabalho positivo podem afetar a sensação de pertença e satisfação dos docentes. A hesitação em oferecer críticas e avisos, apesar das preocupações dos docentes com pressão no trabalho, destaca a necessidade de uma abordagem mais equilibrada na gestão de desafios.

Embora alguns docentes se sintam motivados a dedicar o seu melhor esforço ao trabalho, a falta de disponibilidade para tempo extra e a relutância em oferecer iniciativas adicionais destacam áreas onde a Direção pode melhorar o suporte e reconhecimento aos docentes. No entanto, observa-se que alguns docentes ainda sentem que têm valor no seu trabalho e estão motivados a contribuir positivamente para o agrupamento.

Em suma, os resultados destacam a importância de uma liderança consistente e empenhada, que reconheça e apoie os esforços dos docentes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, transparente e motivador. Essas considerações finais apontam para áreas específicas onde a Direção pode concentrar os seus esforços para melhorar o clima organizacional e promover o bem-estar e a eficácia das suas equipas de trabalho.

Verificamos através da bibliografia, que a liderança se contrapõe com um cargo unipessoal de Diretor criado pelo DL nº 75 de 2012. Este cargo veio dar muita responsabilidade a uma só pessoa, dotando-a de muita autoridade que não favorece, no entender do nosso estudo e da bibliografia consultada, a existência de uma escola

democrática onde os agentes educativos se sintam motivados e à vontade para poderem transmitir as suas ideias e os seus problemas, sem que sejam consideradas opositores à organização. Qualquer colaborador deve sentir que, no seu local de trabalho, a sua participação faz diferença, que a sua opinião é valorizada e tida em conta na altura de adotar medidas/ estratégias de funcionamento e gestão. A organização apenas existe, mercê do conjunto de vontades globalmente consideradas.

Os mega agrupamentos trouxeram a impessoalidade na relação entre ambos. Muitas vezes, o Diretor desconhece o nome, trabalho desenvolvido e a função de grande parte dos seus colaboradores. Conhece aqueles que mais tempo se mantêm na organização, ou que têm acesso a determinados cargos de liderança intermédia. No entanto, a atribuição destes cargos não é feita por mérito, mas apenas por elegibilidade. Ora, sendo assim, nem todos podem ter acesso a estas funções que lhe dariam algum reconhecimento e valorização profissional.

Existe uma limitação de funções atribuídas em face das relações pessoais da Direção e dos seus conhecimentos, não havendo uma procura, através das lideranças intermédias das várias potencialidades existentes dentro da comunidade escolar de forma a colocar os profissionalmente mais competentes e motivados para responder melhor às necessidades.

Percebemos igualmente que a abertura e a comunicação com os docentes são fatores motivadores para que haja um bom clima organizacional. As estruturas intermédias são o meio de comunicação dos docentes, expondo aqui os seus problemas, as suas dúvidas, as suas dificuldades, no entanto, essa comunicação parece acabar ali, não havendo uma resolução célere do problema ao nível diretivo. Muitas vezes são as próprias estruturas intermédias que tentam resolver as situações de forma informal.

Este tipo de liderança encontrou, na avaliação do desempenho docente, uma forma de atribuir contrapartidas aos docentes que lhe são mais próximos. Toda a subjetividade associada à Avaliação do Desempenho Docente (ADD), leva a que o Diretor, que legalmente não deve interferir no processo, possa, no entanto, influenciar a mesma. A falta de transparência e objetividade desta avaliação fomentam a desconfiança e o descrédito da mesma. Ao contrário do que se pretende, não valoriza o mérito, nem motiva os colaboradores a melhorar as suas práticas e desempenhos, antes desmotiva-os, pois, toda a dedicação, esforço não são valorizados.

A liderança deve ser centrada nas pessoas, dando-lhes a importância devida assim como o respetivo reconhecimento, de forma que haja um maior envolvimento. Numa

organização onde o mérito não é valorizado, o colaborador desmotiva e desleixa o seu trabalho, pois a falta de reconhecimento e pouca valorização é visto como menosprezo da chefia. Este envolvimento e reconhecimento fará com que as pessoas estejam motivadas favorecendo um bom clima organizacional.

### **Limitações do estudo:**

Com a conclusão do estudo verificamos algumas limitações, das quais destacamos as seguintes:

- A mobilidade docente, faz com que o estudo agora realizado, possa ter outros resultados com outro público-alvo;

- Não houve uma participação massiva no questionário (apenas 60%) apesar das diversas tentativas e solicitações do autor;

- Apenas envolve um agrupamento o que reduz a sua intervenção; seria interessante um estudo comparativo com outros agrupamentos na mesma área geográfica;

- Seria interessante realizar uma entrevista ao Diretor de modo que o mesmo pudesse transmitir a sua visão sobre as temáticas abordadas, a sua perceção e as razões por trás de algumas decisões relacionadas com as temáticas desta tese;

- O fato deste trabalho ser um estudo de caso limita o estudo a apenas um Diretor. Também seria importante fazer a comparação com outros Diretores de outros agrupamentos na mesma área geográfica;

- O facto de o trabalho incidir sobre pessoas/ fatores humanos, que podem estar a ser sujeitas a pressões e que, em determinado momento poderão estar mais suscetíveis quer às temáticas abordadas, quer a fatores exteriores e, por essa razão, estarem ou não, mais motivadas.

- A altura da realização do inquérito é também uma limitação, pois este poderá ter sido realizado numa altura em que os docentes estão assoberbados de trabalho o que faz com que não respondam, respondam de forma ligeira e, ou, se esqueçam de responder a mais um questionário;

- O uso de um questionário por um email institucional pode condicionar algumas respostas, bem a como a participação no estudo, apesar de estar garantido o anonimato.

## Bibliografia

- Almeida, B. B. A. (2021). Burocracia e Educação em Portugal - As decisões burocráticas no desenvolvimento do Ensino Secundário desde 1986 [Instituto Univeritário de Lisboa]. In *Industry and Higher Education* (Vol. 3, Issue 1). <http://journal.unilak.ac.id/index.php/JIEB/article/view/3845%0Ahttp://dspace.uc.a.c.id/handle/123456789/1288>
- Correia, P., & Sá, S. (2021). Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 29(Cidi), 1809–1628. <https://orcid.org/0000-0003-1339-5745>.
- Cruz, M. M. (2012). *A influência da liderança na motivação dos professores num agrupamento de escolas TEIP* [Mestrado em Administração Pública, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. <http://hdl.handle.net/10400.5/5043>
- Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de janeiro do Ministério da Educação (2008). “Regulamenta o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.” Diário da República n.º 7/2008, Série I de 2008-01-10, páginas 225 – 233. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/2-2008-386830>
- Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de julho da Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Educação (2008). Diário da República n.º 144/2008, Série I de 2008-07-28, páginas 4753 - 4756.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, do Ministério da Educação (2008). Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré -escolar e dos ensinos básico e secundário, Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22 2341 (2008). <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/07/12600/0334003364.pdf>
- Guerra, R. maria tavares P. (2013). *Mega-Agrupamentos de Escola: Que Perceções*. Universidade de Aveiro.
- Maria de Lurdes Rodrigues (2024, Junho 4) in Wikipédia. [https://pt.wikipedia.org/wiki/Maria\\_de\\_Lurdes\\_Rodrigues](https://pt.wikipedia.org/wiki/Maria_de_Lurdes_Rodrigues)
- Mesquita, M. P. E. (2014). *A dimensão da escola conta? : um estudo de caso múltiplo sobre os efeitos da fusão de agrupamentos de escolas no seu capital social*. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/3910>
- Portaria n.º 73-A/2021, de 30 de março do Ministério das Finanças, Modernização do Estado e da Administração Pública e Educação (2021). Diário da República n.º 62/2021, 1º Suplemento, Série I de 2021-03-30, páginas 6 – 8. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/73-a-2021-160534625>
- Público (2009, 21 de maio). “Ministra afirma que avaliação de desempenho é uma reforma ganha”. <https://www.publico.pt/2009/05/21/portugal/noticia/ministra-afirma-que-avaliacao-de-desempenho-e-uma-reforma-ganha-1381895>

- Rodrigues, A. A. S. A. L. (2013). *A Autonomia e a Nova Gestão Escolar* [(Universidade do Minho,)]. <http://hdl.handle.net/1822/25616>
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de liderança e satisfação no trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 28, 1809–1628.
- Silva, I. M. M. da. (2017). *Qual é o papel do diretor, como mobilizador da motivação dentro da comunidade educativa, em particular nos docentes? Um estudo de caso num colégio privado na periferia do Porto*. ESE Politécnico do Porto.
- Teixeira, C. M. S. R. V. (2011). *Percepções sobre liderança, clima escolar e participação docente numa escola secundária da região autónoma dos açores*. [Tese de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra]. [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18252/1/Percepções sobre Liderança%20Clima Escolar%20Participação Docen.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18252/1/Percepções%20sobre%20Liderança%20Clima%20Escolar%20Participação%20Docen.pdf)
- Viana, C. (2023, 28 de dezembro). “Tristes e desmotivados, professores só pensam em abandonar a profissão”. Público. <https://www.publico.pt/2023/12/28/sociedade/noticia/tristes-desmotivados-professores-so-pensam-abandonar-profissao-2074993>
- Pedro, A. (2021, Julho 1). "A Politização das escolas". O Mirante. <https://omirante.pt/semanario/2021-07-01/especial-ensino/2021-06-30-A-Politizacao-das-Escolas-59a69ef2>
- Vieira, M. I. M. (2006). *Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes* [Mestrado em gestão pública]. Universidade de Aveiro.

## **ANEXOS**

**Anexo I - Tabela estatística dos Questionários por tipo de Liderança**

Questões sobre Liderança:	Transacional (Autocrática)		Transformacional (democrática)		Laissez faire	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
1 - Considera que a Direção se envolve nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho?	2,45	0,86	2,91	1,28	2,18	0,86
2 - A Direção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?	2,84	1,15	4,04	0,74	2,41	1,14
3 - A Direção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada?	1,89	0,91	3,47	0,9	1,77	0,81
4 - A Direção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional?	2,14	0,95	3,61	0,91	1,71	0,82
5 - A Direção supervisiona de forma estreita os professores?	2,99	0,86	3,25	0,96	2,41	0,6
6 - A Direção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado?	3,65	0,9	4,24	0,69	3,29	1,27
7 - A Direção baseia-se na posição hierárquica que ocupa, como forma de influenciar os professores?	3,69	1,04	2,91	1,2	3,82	0,71
8 - No processo de tomada de decisão a Direção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?	2,54	0,94	3,97	0,82	1,71	0,67
9 - A Direção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende?	3,68	0,95	3,34	1,05	3,41	1,09
10 - A Direção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?	2,12	0,93	3,69	0,84	1,59	0,69
11 - Quando os professores estão em desacordo com a Direção, são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira?	2,31	0,95	3,74	0,78	1,77	0,88
12 - Quando os professores fazem alguma coisa menos correta, a Direção fala diretamente com eles?	2,82	0,94	3,79	0,9	2,59	1,09
13 - A Direção dá autonomia às equipas de trabalho (Autoavaliação, projetos, etc.)?	2,96	1	4,13	0,71	2,94	0,87
14 - Considera que é importante a intervenção da equipa da Direção na resolução dos problemas?	3,49	1,05	4,28	0,7	3,88	1,28
Questões sobre Motivação	Transacional (Autocrática)		Transformacional (democrática)		Laissez faire	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
1 - A Direção estimula os professores a participar e a organizar atividades?	2,84	1,15	4,21	0,76	2,529	0,98
2 - A Direção utiliza ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar (formação, regulamentos, atividades, etc.)?	2,53	0,9	3,91	0,8	2,235	0,73
3 - A Direção utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas (preparação do ano letivo, avaliação, etc.)?	2,51	0,93	4,0	0,75	2,294	0,89
4 - A Direção dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais?	2,08	1,07	3,63	1,04	1,765	0,88
5 - Sente-se parte integrante do que se organiza neste agrupamento de escolas?	2,34	1,12	3,88	0,88	1,824	0,71
6 - A Direção proporciona um bom ambiente de trabalho?	2,55	1,06	4,31	0,69	2,118	0,83
7 - A Direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar?	2,36	0,85	3,44	1,05	2,529	1,04
8 - Neste agrupamento trabalha-se sobre pressão?	3,41	0,97	2,02	1,02	3,412	1,24
9 - Está disposto a dedicar tempo extra ao seu trabalho neste agrupamento de escolas?	2,45	1,22	3,46	1,06	2,118	1,18
10 - Sente-se encorajado a tomar iniciativas para a resolução de problemas?	2,35	1,1	3,87	0,73	2,471	0,7
11 - Considera que neste agrupamento de escolas vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho?	2,53	1,17	4,15	0,97	2,059	0,87
12 - Está motivado para trabalhar neste agrupamento de escolas?	2,39	1,05	4,32	1,01	2,412	1,19

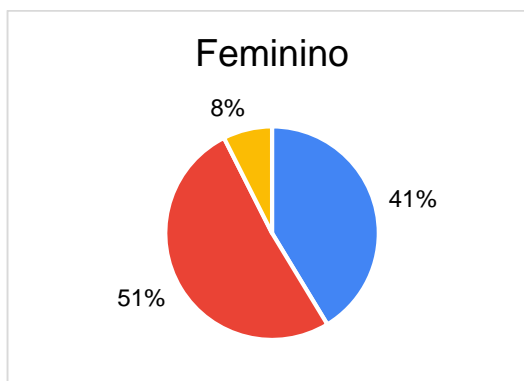
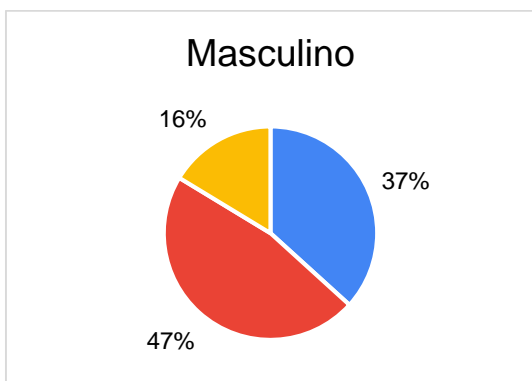
## Anexo 2- Relação com a perceção de liderança.

■ - Liderança Transformacional (Democrática)

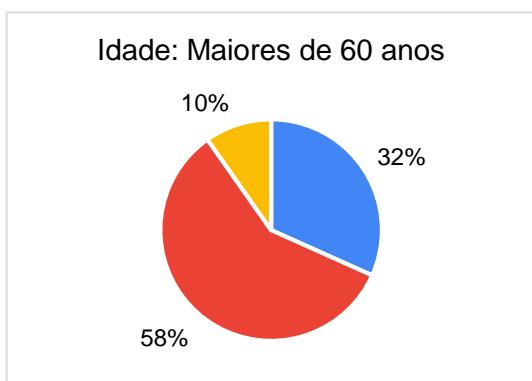
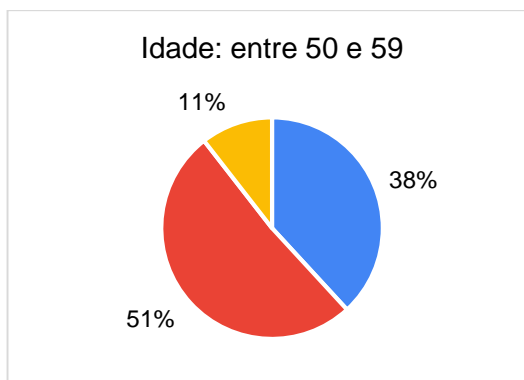
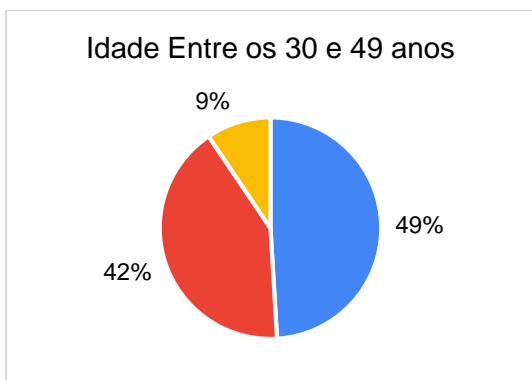
■ - Liderança Transacional (Autocrática)

■ - Liderança Laissez Faire

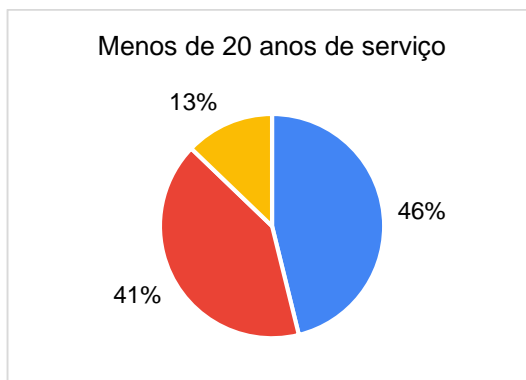
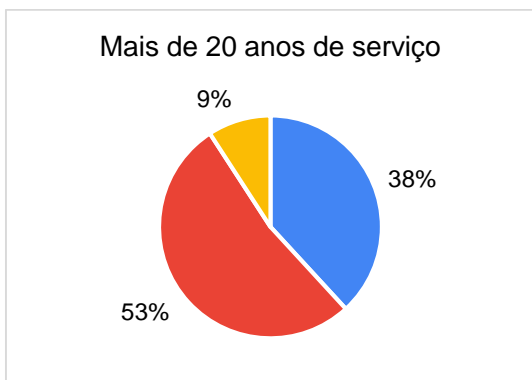
### Género



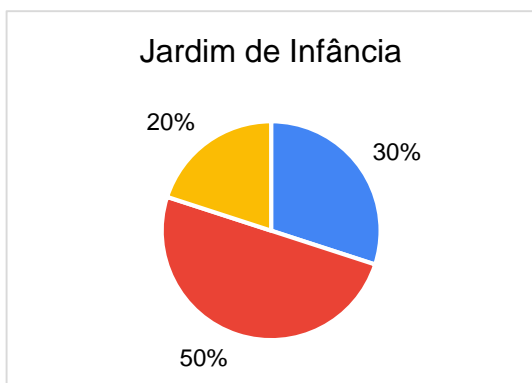
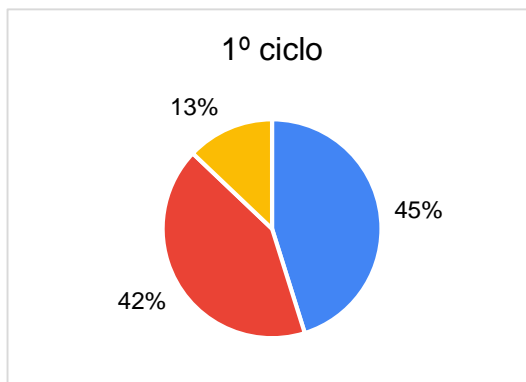
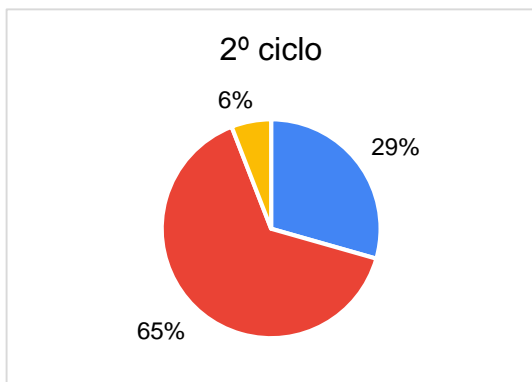
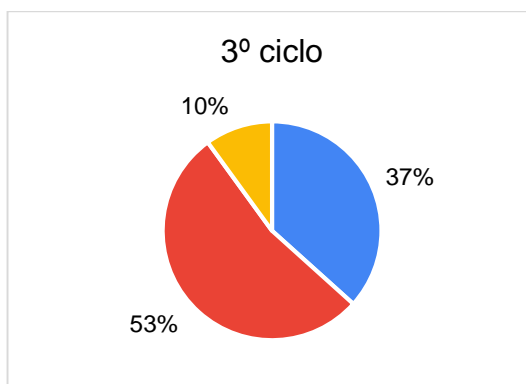
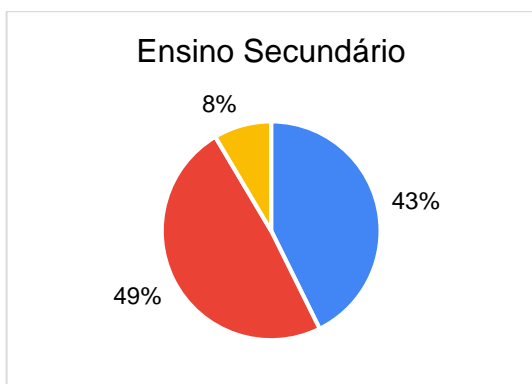
### Idade



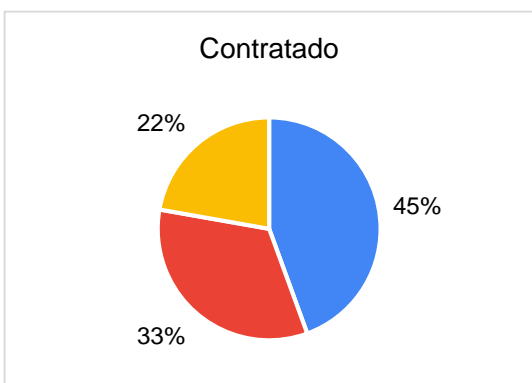
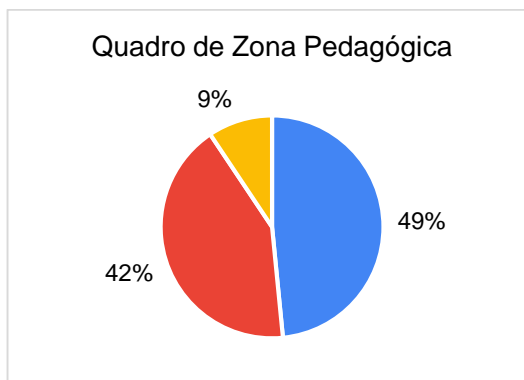
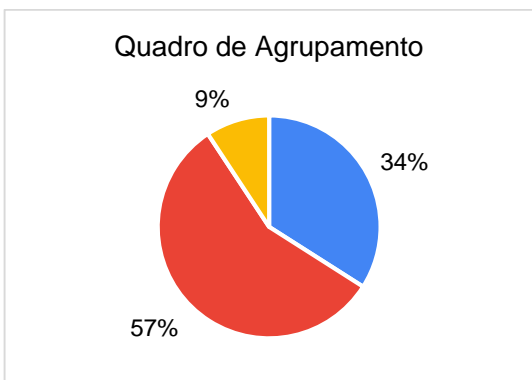
### Tempo de Serviço



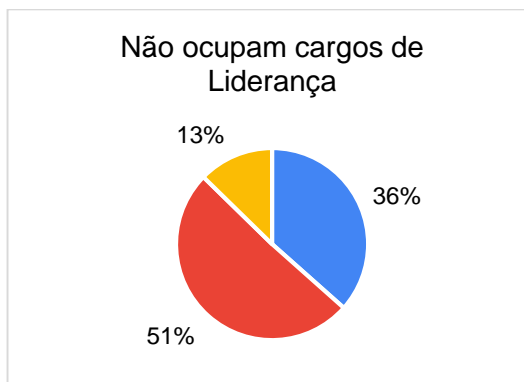
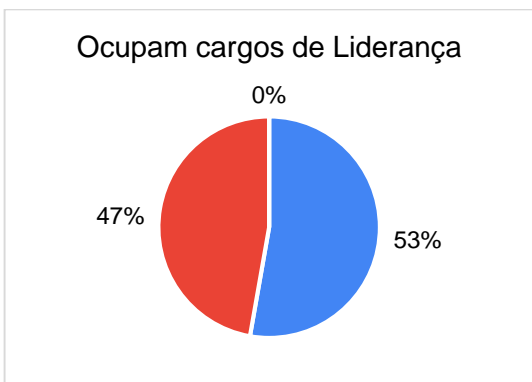
### Ciclo de Ensino



## Vinculo



## Cargos de Liderança



### Anexo 3 - Questionário

## “A influência da Liderança na motivação docente”.

No âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área da Gestão e Administração Educacional, no Instituto Europeu de Estudos Superiores será realizado este inquérito, adaptado de Cruz (2012), para aferir a opinião dos docentes deste Agrupamento acerca da Influência da Liderança na sua Motivação.

Esperamos que esta investigação seja útil para o desenvolvimento da qualidade da gestão dos recursos humanos, numa organização como é um Agrupamento de Escolas.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente confidencial. O anonimato é respeitado, pois o tratamento de dados é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade para responder ao inquérito, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que solicitamos que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más apenas a sua opinião é importante.

Obrigado pela sua Colaboração.

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Parte I - Caracterização dos inquiridos

Para as questões 1 a 7, assinale a opção correspondente à sua resposta.

1. Qual a sua faixa etária? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 22 e 29 anos
- Entre os 30 e os 39 anos
- Entre os 40 e os 49 anos
- Entre os 50 e os 59 anos
- Mais de 60 anos

2. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

3. Anos de serviço \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 5 anos
- Entre os 5 e os 10 anos
- Entre os 11 e os 15 anos
- Entre os 16 e os 20 anos
- Mais de 20 anos

4. Situação profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Contratado
- Quadro de Zona Pedagógica
- Quadro de Agrupamento

5. Ciclo de ensino (onde leciona mais horas) \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Jardim de Infância
- 1º CEB
- 2º CEB
- 3º CEB
- Secundário

6. Formação Profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

7. Ocupa algum cargo de Liderança neste Agrupamento?  
(Coordenador escola, Coordenador Área Disciplinar, Coordenador Departamento, Coordenador Diretores de Turma, Coordenador Equipa Multidisciplinar de Apoio à Escola Inclusiva, Coordenador Projetos, Coordenador Curso, Direção).

Nota: Cargo de DT não é considerado. \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

## Parte II - Liderança.

Nas questões 1 a 14, assinalar a sua opção, considerando a seguinte escala:

1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4 - Muitas Vezes; 5 - Sempre

8. 1 - Considera que a Direção se envolve nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

9. 2 - A Direção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

10. 3 - A Direção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

11. 4 - A Direção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

12. 5 - A Direção supervisiona de forma estreita os professores? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

13. 6 - A Direção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

14. 7 - A Direção baseia-se na posição hierárquica que ocupa, como forma de influenciar os professores? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

15. 8 - No processo de tomada de decisão a Direção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

16. 9 - A Direção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5  
Nun      Sempre

17. 10 - A Direção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5  
Nun      Sempre

18. 11 - Quando os professores estão em desacordo com a Direção, são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5  
Nun      Sempre

19. 12 - Quando os professores fazem alguma coisa menos correta, a Direção fala diretamente com eles? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5  
Nun      Sempre

20. 13 - A Direção dá autonomia às equipas de trabalho (Autoavaliação, projetos, etc.)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5  
Nun      Sempre

21. 14 - Considera que é importante a intervenção da equipa da Direção na resolução dos problemas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

22. 15 - Pretendemos agora saber que Estilo de Liderança reconhece no/na seu/sua Diretor/a.

Dos seguintes estilos que se apresentam qual considera ser o mais próximo do/da seu/sua Diretor/a:

Assinalar apenas uma opção. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Liderança Transformacional (democrática) – é um estilo onde o líder motiva os seus colaboradores e, por isso, é baseado em processos constituídos por uma forte componente pessoal, onde se entende e trata cada pessoa de forma singular considerando as suas especificidades
- Liderança transacional (Autocrática) – baseia-se em recompensas ou "castigos", em função do cumprimento ou não de objetivos pré-definidos. Enfatiza a importância da estrutura e organização na escola.
- Liderança Laissez-Faire – caracteriza-se por uma certa apatia por parte dos líderes, atuando apenas quando há agravamento dos problemas. São líderes que evitam tomar decisões e caracterizam-se pela ausência quando são necessários.

### Parte III - Motivação

Nas questões 1 a 12, assinalar a sua opção, considerando a seguinte escala:

1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4 - Muitas Vezes; 5 - Sempre

23. 1 - A Direção estimula os professores a participar e a organizar atividades? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

24. 2 - A Direção utiliza ideias dos professores sobre questões relativas à vida escolar (formação, regulamentos, atividades, etc.)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

25. 3 - A Direção utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas (preparação do ano letivo, avaliação, etc.)? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

26. 4 - A Direção dá apoio aos professores na resolução de problemas pessoais? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

27. 5 - Sente-se parte integrante do que se organiza neste agrupamento de escolas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

28. 6 - A Direção proporciona um bom ambiente de trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

29. 7 - A Direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os professores a trabalhar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

30. 8 - Neste agrupamento trabalha-se sobre pressão? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

31. 9 - Está disposto a dedicar tempo extra ao seu trabalho neste agrupamento de escolas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

32. 10 - Sente-se encorajado a tomar iniciativas para a resolução de problemas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

33. 11 - Considera que neste agrupamento de escolas vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5  
Nun      Sempre

34. 12 - Está motivado para trabalhar neste agrupamento de escolas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre