



INSTITUTO EUROPEU
DE ESTUDOS
SUPERIORES

P O R T U G A L

Instituto Europeu de Estudos Superiores de Fafe

Autor: Sónia Cláudia Gonçalves Monteiro

Título: A Liderança como Fator Motivador dos Professores

Ano: 2023/2024

Instituto Europeu de Estudos Superiores

Sónia Cláudia Gonçalves Monteiro

Agosto de 2024

Data de Aprovação: Julho de 2024

Orientadora: Professora Doutora Ana Camões

Coorientadora: Mestre Isabel Sousa

Agradecimento

No final de mais uma etapa da minha vida académica, os agradecimento vão para todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a superar este desafio que, voluntariamente me propus abraçar e que acreditaram em mim.

Agradeço ao Professor Doutor João Pascoinho pela paciência e disponibilidade, às minhas orientadoras, a Professora Doutora Ana Camões e coorientadora Mestre Isabel Sousa pelo incentivo, ajuda, orientação, disponibilidade e indispensável contributo na elaboração da minha dissertação.

Aos meus pais, ao meu marido, a quem dedico este trabalho, e aos meus filhos Ana Margarida, Gonçalo Miguel e ao genrinho, pois, apesar das distâncias das suas vidas académicas, sempre me incentivaram.

Sem eles, nada teria começado. Por eles, tudo se realizou.

Obrigada de coração!

Resumo

Vivemos num mundo em constante transformação, no qual a globalização, as transformações socioeconómicas e a democratização do ensino, têm gerado um enorme impacto nas escolas. Para alcançar um ensino de qualidade, é crucial que as escolas sejam lideradas por indivíduos que pratiquem uma liderança eficaz, assumindo a motivação dos professores com um aspeto basilar para o sucesso de uma escola, e que esta depende significativamente da relação com o diretor, dos interesses em comum e da liderança existente para alcançar os objetivos individuais e da escola.

O objetivo principal do nosso estudo é compreender se existe uma relação significativa entre práticas de liderança do diretor de uma escola/agrupamento de Vila Nova de Gaia e os níveis de motivação dos professores.

O nosso trabalho foi um estudo quantitativo de índole descritivo, em que a amostra foram 34 professores do Agrupamento de Escola Escultor António Fernandes de Sá em Vila Nova de Gaia. A recolha de dados foi realizada através de um questionário que foi aplicado através da plataforma *Google Forms*.

Os resultados desta investigação dão conta de uma liderança que reflete práticas de diferentes estilos, no entanto, predomina um estilo democrático, assente no líder que estimula os elementos da equipa a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um. Esta liderança favorece a motivação dos professores e comprometimento organizacional, o que se pode refletir nos resultados da organização.

Palavras-chave: motivação, liderança, diretor, professores.

Abstract

We live in a constantly changing world in which globalisation, socio-economic changes and the democratisation of education have had a huge impact on schools. In order to achieve quality education, it is crucial that schools are led by individuals who practise effective leadership, assuming that teacher motivation is a fundamental aspect of a school's success, and that this depends significantly on the relationship with the headteacher, common interests and the leadership in place to achieve individual and school objectives.

The main objective of our study is to understand if there is a significant relationship between the director leadership practices of a school/group in Vila Nova de Gaia and the teacher's levels motivation.

Our work was a quantitative study of a descriptive, in which the sample included 34 teachers from the School Group Sculptor António Fernandes de Sá in Vila Nova de Gaia. Data was collected using a questionnaire that was applied via the Google Forms platform. The results of this investigation show a leadership which reflects practices of different styles; however, one style predominates democratic, based on the leader who encourages team members to participate in the objectives definition, strategies and decision-making, giving space for autonomy and freedom of each person. This leadership favors the motivation of teachers and organizational commitment, which can be reflected in the organization's results.

Keywords: motivation, leadership, director, teachers.

Índice

Índice de Figuras	v
Índice de Tabelas.....	v
Lista de Siglas	vi
Introdução	7
Capítulo I – Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura	11
1. Lider e Liderança.....	11
1.1. Os conceitos em liderança	13
1.2. Modelos de Liderança.....	16
1.3. Estilos de Liderança.....	18
2. A Motivação em contexto educativo	22
2.1. A Motivação	22
2.2. Teorias da Motivação	25
2.3. A Motivação em contexto educativo.....	27
3. Liderança e motivação em contexto educativo	28
3.1. A motivação dos professores	29
3.2. A liderança em contexto educativo	30
3.3. Liderança e gestão no papel do Diretor.....	31
Capítulo II – Estudo Empírico.....	33
1. Metodologia	33
2. Questão e objetivos de investigação	35
3. Instrumentos de recolha de dados.....	36
4. Procedimentos	39
5. População e amostra	39
5.1. Caracterização da amostra	39
Capítulo III – Análise de dados.....	42
Capítulo IV – Discussão dos Resultados	52
Conclusão.....	56
Considerações Finais.....	59
Referências Bibliográficas	60
Legislação Consultada.....	65
Anexos	66

Índice de Figuras

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade	24
Figura 2 - Género da Amostra.....	39
Figura 3 - Idade da Amostra.....	40
Figura 4 -Experiência da Amostra em Anos de Serviço Docente	40
Figura 5 - Níveis de Ensino onde leciona.....	41
Figura 6 - Cargos para Além da Docência.....	41
Figura 7 - Caracterização de um Líder Eficaz	42
Figura 8 - Definição de Liderança que se Adequa ao funcionamento de um estabelecimento de ensino.....	43
Figura 9 - O Tipo de Liderança Adotado.....	43
Figura 10 - Questão 10.1 - A Forma Como a Direção Lidera Influencia o Meu Trabalho.....	44
Figura 11 - Questão 10.2 - A Forma Como a Direção Lidera Pode Influenciar a Motivação Dos Professores e, consequentemente, o Seu Desempenho	44
Figura 12 - Questão 10.3 - Os Líderes Escolares Podem Influenciar o Aumento da Motivação Intrínseca e Extrínseca dos Professores	45
Figura 13 - Questão 10.4 - A Liderança Define os Níveis de Comprometimento Organizacional dos Professores.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Liderar	11
Tabela 2 - Deveres do líder	13
Tabela 3 - Síntese dos conceitos de Liderança	14
Tabela 4 - Componentes da liderança transformacional	18
Tabela 5 - Definições de Motivação	23
Tabela 6 - Dimensões Utilizadas no Questionário.....	38
Tabela 7 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Autoritária	46
Tabela 8 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Democrática	48
Tabela 9 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Liberal.....	48
Tabela 10 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Burocrática.....	49
Tabela 11 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Carismática	50

Lista de Siglas

TIC - Técnicas de Informação e Comunicação

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que
deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”

Martin Luther King (1929-1968)

Introdução

Vivemos num mundo em constante transformação, no qual a globalização, as transformações económicas, sociais, culturais, políticas públicas da educação, a democratização do ensino, têm gerado um enorme impacto nas escolas.

A liderança tem sido amplamente estudada e é um dos temas mais discutidos, na atualidade, nos estudos de administração e gestão educacional. Para termos um ensino de qualidade, é importante que as escolas sejam lideradas por pessoas que pratiquem uma liderança eficaz, promovendo dinâmicas eficazes que resultem na melhoria da organização escolar. Os diretores escolares precisam de estar preparados para aplicar o estilo de liderança mais apropriado ao contexto em que estão inseridos.

A motivação dos professores é outro aspeto basilar para o sucesso de uma escola. Esta está fortemente ligada à satisfação das suas necessidades e expectativas, o que pode influenciar o nível de motivação no desempenho das suas funções. A sua motivação depende da relação que os mesmos têm com o diretor, dos interesses em comum e da liderança existente para alcançar os objetivos individuais e da escola.

No entanto, é importante destacar que a satisfação das necessidades e expectativas, que se reflete no grau de motivação no trabalho está relacionada com a perceção que os professores têm da organização e a compreensão de como esta atende às suas aspirações.

É importante, também, realçar que a crise desencadeada pelo surto da Covid-19 representa um dos maiores desafios da história recente da humanidade, onde os professores se desdobraram e colocaram em prática ferramentas, com as quais, alguns professores e alunos pouca afinidade tinham. Em consequência, a pandemia, independentemente dos aspetos negativos, foi um impulsionador para a implementação das Técnicas de Informação e Comunicação (TIC). O professor ficou com o papel principal em toda a mudança ao (re)inventar atividades para conseguir continuar em contacto com os alunos. Foi importante, refletir a escola, (re)pensar os papéis de todos os

atores no processo de ensino/aprendizagem, exigindo um trabalho colaborativo e plural. Foi muito importante o envolvimento de toda a comunidade escolar desde o diretor, professor, aluno, pais e/ou encarregado de educação para enfrentar este desafio de grandes mudanças. No entanto, o papel do líder é sempre crucial em todas as mudanças, ele deve ter uma mente aberta e uma preparação adequada para implementar as alterações necessárias. A liderança, em contexto de pandemia e pós pandemia, bem como nos conflitos que estamos a vivenciar (e.g. Guerra da Ucrânia), revela-se fundamental para enfrentar as necessidades urgentes que alavancam um clima de automotivação.

Atendendo ao carácter ímpar de cada escola é inadiável gerir os sentimentos, os afetos e as emoções, de modo a criar um ambiente mais saudável em equipa e de entreajuda. É importante realçar também que as relações humanas são bastante complexas, exigindo de todos uma otimização na comunicação, de modo a minimizar os conflitos, cabendo ao líder conhecer e compreender as relações que se estabelecem na escola e conseguir negociar e envolver toda a comunidade escolar e, consequentemente promover uma cultura de escola saudável.

O processo da Liderança implica sempre uma interação entre líderes e liderados, tal como reforça Carriço, (2019, p. 9) ao caracterizar a liderança, citando Antunes e Silva (2015, p. 76) como “um processo de influência social por meio do qual uma pessoa, o líder, influencia intencionalmente outras pessoas, os liderados”. Por sua vez Rego (1998, p.425) descreve a liderança como “uma espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois polos (líderes e seguidores) e material condutor (situação)”. Esta manifestação de partilha de liderança evidencia-se nos comportamentos do líder e dos membros da sua equipa.

Surgem inúmeras definições de líder, mas não existe uniformidade no conceito, no entanto, existem variáveis comuns nas diferentes definições analisadas, nomeadamente ‘influência’, ‘grupo’ e ‘objetivo’ (Fraga, 2018). Reforçando esta ideia e citando Amorim, Cabral e Alves (2020, p. 5) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana”, e, no caso da liderança escolar, “serve como força de agregação, vinculação e de criação de sinergias na organização que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo” (Chiavenato, 2006, p. 18), permitindo mobilizar e influenciar os outros para articular e alcançar as intenções e objetivos partilhados (Pina, 2016).

Como reforça Costa e Castanheira (2015) todos os intervenientes na instituição escolar têm um papel importante. Contudo, a liderança assume um lugar de destaque ao nível da gestão de conflitos, mas acima de tudo, na redefinição de estratégias facilitadoras

de um processo de influência, conciliável com os interesses e objetivos da organização. Uma transformação profunda do clima e da cultura escolar exige um exame crítico e reflexivo. A participação e o alinhamento de todos os envolvidos são essenciais para construir uma cultura escolar otimizada, onde a ênfase reside na direção a ser tomada, e não em quem a lidera (Carriço, 2019).

O líder adota o papel crucial de promover um processo colaborativo, que vai além do mero envolvimento de todos nas decisões. Através da troca de ideias e do diálogo aberto, este processo culmina num trabalho mais eficiente e eficaz. Ou seja, a liderança deve ser entendida como a aptidão de influenciar positivamente outros num contexto específico, utilizando a comunicação como ferramenta para alcançar objetivos em comum (Chiavenato, 2004; Cordeiro, 2021). Assim, como reforça Pereira (2020, p. 13) “o papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores”.

Saindo um pouco da esfera dos estabelecimentos educativos e considerando as organizações em geral, Chiavenato (1999, p.51) refere que:

Quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam o seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização. (...) E porque é que a visão é importante nas empresas modernas? Simplesmente pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio de compromisso com a visão e os valores compartilhados.

Então, a capacidade de motivar e influenciar outras, tomando consciência das emoções, assumem uma importância basilar para uma liderança eficaz, de equipas, e de competências que facilitam a empatia entre os elementos de uma organização em processos de mudança e inovação organizacional (Brackett et al., 2011).

Assim, o líder deve envolver os seus colaboradores, fomentar o diálogo, feedback, a partilha, ter em consideração os sentimentos dos outros, o bem-estar social e, essencialmente, conseguir colocar-se no lugar do outro, bem como ter a capacidade de motivar, inovar, demonstrar empatia, assertividade, autocontrolo e respeito pela dignidade da pessoa humana. Para que os objetivos se concretizem e seja uma escola de sucesso é primordial saber lidar com as pessoas, mantê-las informadas com clareza, assertividade e encorajando a visão aberta e global e os objetivos, o grau de motivação da relação entre os professores e o diretor, desencadeando sentimentos positivos,

envolvendo, motivando e conseguindo, assim, que a sua ideia seja uma missão plural. De destacar que não basta ter um plano, é pertinente que todos os agentes se revejam nele.

Tal como Cruz (2012) defende, gerir pessoas é essencialmente gerir as suas motivações, assim, a motivação elucida o cerne do desempenho direto com a eficácia da organização. A motivação dos professores é em maior ou menor grau dependendo da relação entre eles e o diretor e o modo como este satisfaz as suas expectativas.

Ser líder é um desafio, no entanto acreditar é determinante, ter uma atitude positiva, envolver-se de alma e coração, conhecer a cultura da escola meticulosamente, ter a sua visão clarificada e, conseqüentemente surge a confiança, uma cultura assertiva, um verdadeiro espírito de equipa, garantindo assim que as práticas educativas sejam genuinamente inclusivas.

Capítulo I – Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura

1. Lider e Liderança

Como referido, existe uma vasta bibliografia sobre liderança, devido à enorme preocupação em entender a sua relação com o desenvolvimento e crescimento de equipas. Após a análise efetuada, identificamos alguns autores e estudos que espelham a evolução do tema ao longo do tempo e a forma como influenciou e sensibilizou as dinâmicas da gestão escolar através da conduta dos diretores de escola e agrupamentos de escola.

Os conceitos de líder e liderança são definidos por diferentes autores e derivam das palavras inglesas *leader* (guia, chefe, guiar, chefiar) e *leadership* (sob o comando de..., qualidade de...). No entanto, como já referido, no âmbito das definições de líder surgem inúmeras e não existe uniformidade. Fraga (2018) identifica algumas características comuns nas diferentes definições, tais como “influência”, “grupo” e “objetivo”.

Nos dias de hoje, líder e liderança são termos considerados fundamentais e decisivos nas organizações, de modo a desenvolver e criar resultados positivos.

Como existe uma multiplicidade de estudos e opiniões sobre a liderança, optamos por sintetizar as diferentes definições encontradas de acordo com os seus autores, e que apresentamos na tabela que se segue.

Tabela 1 - Definições de Liderar

Autor	Definição
Bennis & Nanus (1988)	Liderar é “influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião.” (p. 19)
Barroso (1990)	Liderar é a “capacidade de assegurar o cumprimento dos objetivos, com uma autoridade funcional e uma competência específica.” (p. 23)
Bolívar (2003)	Liderar é “uma forma especial de influência, tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências.” (p. 256)
Carapeto & Fonseca (2006)	Liderar é “um processo de influência e supõe uma colaboração voluntária na relação entre líderes e os seus colaboradores.” (p. 127)
Chiavenato (1983)	Liderar é “conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.” (p.12)
Hooper & Potter (2010)	Liderar é “conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas.” (p. 62)

Fonte: Adaptado de Bento & Ribeiro (2013, p.12) e Revez (2004, p.104)

Neste sentido, vários autores reconhecem a liderança como um sistema de influência social, e, principalmente no contexto educativo, como um dos fatores de desenvolvimento, de mudança e de melhoria contínua, assumindo um papel relevante no nível de motivação dos professores (Cruz, 2012).

Na opinião de Day (2004, p.205), “os líderes de sucesso não indicam apenas a direção, ou organizam e monitorizam, constroem relacionamentos consistentes com os da escola”. Estes líderes procuram incutir a cultura da escola, incentivando o envolvimento da comunidade escolar e colocando os professores no centro dos grupos de aprendizagem. Deste modo, o líder deve estar atento, com o objetivo de manter a união entre todos os atores, assente em princípios e valores morais que definem uma liderança democrática.

Daniel Goleman (2002) ao incluir o fator emoções, defende que uma boa liderança deve assentar nelas. É uma afirmação algo pertinente, pois o fator da inteligência cognitiva só por si, não constrói o líder, já que é urgente nas escolas líderes que gostem do que fazem, “que sejam apaixonados pela sua vocação” (Day, 2004, p.21), envolvidos e preocupados em construir uma escola de sucesso. Por isso, são importantes as comunidades de aprendizagem, que promovem o desenvolvimento e a aprendizagem dos professores, num ambiente de harmonia e de cultura colaborativa forte.

É primordial saber lidar com as pessoas, para que concretizem os objetivos e para que haja uma escola de sucesso. É necessário mantê-las informadas com assertividade, clareza, estimulando a visão aberta e global. O grau de motivação da relação entre os professores e o diretor, desencadeará sentimentos positivos, conseguindo, assim, que o seu objetivo seja uma missão plural. De realçar que não é suficiente ter um plano, é primordial que todos se revejam nele. Continuando na linha de pensamento de Chiavenato (2010) existe uma nova maneira de organizar uma empresa. Transferindo este conceito para um ambiente escolar, as equipas deverão estar focadas nos processos, metas e resultados.

A liderança educativa desempenha um papel fundamental no sucesso das instituições de ensino. Os líderes educativos têm a responsabilidade de fomentar um clima propício ao desenvolvimento académico e pessoal dos estudantes, bem como de garantir a motivação e o bem-estar do corpo docente. Na tabela que se segue (2), são apresentados os principais deveres de um líder educativo, considerados essenciais para garantir a qualidade e a eficácia do processo educativo.

Tabela 2 - Deveres do líder

Deveres do líder	
O líder educativo deve ...	ter a capacidade de motivar e inovar;
	colocar-se no lugar do outro;
	respeitar os sentimentos/emoções do outro;
	envolver os seus liderados/colaboradores;
	fomentar o diálogo com a comunidade educativa;
	incentivar a relação de pertença;
	desenvolver o respeito pela diversidade e pela diferença.
	ter em consideração o bem-estar social.
	ter uma abordagem holística na gestão de pessoas.

Fonte: Galvão (2023)

A tabela acima detalha, assim, as diversas responsabilidades de um líder educativo, evidenciando a complexidade e a abrangência do papel que desempenham nas instituições de ensino. É crucial reconhecer que a eficácia de um líder não se resume apenas ao cumprimento destas tarefas, mas também à forma como estas são executadas.

A liderança educativa exige uma abordagem holística, onde a comunicação, a empatia e a visão estratégica são fundamentais para conceber um ambiente de aprendizagem positivo e inclusivo. Os líderes devem ser capazes de inspirar e motivar os seus colaboradores, promovendo um clima de confiança e colaboração. Para além disso, devem ser adeptos da resolução de conflitos e da tomada de decisões informadas, sempre com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino e o bem-estar da comunidade escolar.

Em suma, os deveres de um líder educativo vão muito além das funções administrativas; implicam uma dedicação constante ao desenvolvimento humano e pedagógico, alinhando as aspirações individuais com os objetivos da instituição, para garantir um ensino de excelência.

1.1. Os conceitos em liderança

Quando se debate a cultura e o funcionamento de uma organização o tema da liderança é sempre considerado um assunto crítico. Uma vez que, dependendo do perfil, a liderança encaminha os indivíduos a influenciar outros a atingirem os objetivos e metas da organização.

Como temos vindo a referir ao longo deste trabalho, um dos conceitos mais estudados é a Liderança e neste sentido, a síntese de Revez (2004) é primordial, do nosso ponto de vista, pelo que a apresentamos na tabela que se segue.

Tabela 3 - Síntese dos conceitos de Liderança

Conceito	Autor
“A capacidade ou habilidade para conduzir ou guiar os outros”	Luís Graça, 1995
“Liderar é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas”	Chiavaneto, 1983
“Liderar é motivar as condutas dos membros de acordo com as expectativas da organização.”	Ciscar e Uria, 1986
“A capacidade de assegurar o cumprimento dos objetivos, um sintoma de autoridade funcional e uma competência específica na animação dos elementos da organização.”	João Barroso, 1987
“A intenção explícita de promover a eficácia da ação coletiva, constituindo esta a condição de sua legitimação e tendo em consideração a realização de objetivos comuns, tanto de líderes como dos seguidores.”	Jorge Jesuíno, 1987
“A liderança é uma tarefa e não um posto. É uma intromissão na vida dos outros mais pela transmissão de premissas, valores e crenças do que pela aplicação e técnicas.”	Max De Pree, 1993

Fonte: Revez (2004)

Na análise desta tabela, podemos verificar que a liderança pode e deve ser trabalhada, para reforçar e instituir valores e objetivos pessoais e institucionais em benefício de valores e objetivos grupais. Na opinião de Tucker e Russel (2004), um líder competente está em constante processo de atualização, procurando aplicar a teoria, e refletir sobre os seus resultados, construindo, de forma dinâmica, uma estrutura de avaliação que lhe permita responder a um processo de melhoria contínuo.

Independentemente da definição que possamos encontrar para a palavra liderança, mais simples ou mais elaborada, esta refere-se a um sistema de influenciar outros para que realizem/concretizem o que o líder deseja. Por outras palavras, liderança é a capacidade de influenciar um grupo a colaborar para o seu próprio sucesso ou para o sucesso de uma organização.

A liderança foi, durante muitos anos, entendida como fazendo parte da personalidade de cada um, dependendo unicamente de características pessoais do indivíduo. Nos dias de hoje, considera-se que depende muito das aprendizagens e do desenvolvimento social do líder e que, nem sempre o conceito de liderança está diretamente ligado ao exercício da mesma. Este é um conceito que pode levar a um grande debate (à volta da sua concordância) quanto à sua definição, pois é um termo bastante abrangente em relação à sua interdisciplinariedade e à sua aplicabilidade em diferentes circunstâncias e enquadramento histórico.

De acordo com as necessidades, mas também com as tendências e alterações da sociedade, e ainda das mudanças nas necessidades dos estudos das organizações, o conceito de liderança foi sofrendo alterações. Tal como Jesuíno (1999, p.8) afirma que “existem quase tantas definições de liderança como autores que a tentaram definir”.

A liderança é entendida por Bolivar (2003, p. 256) “como uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções) em função de tarefas e projetos”. Defende ainda que promove a troca de informação, facilita a aquisição dos recursos necessários para clarificar expectativas, fomenta o sentimento de pertença a uma equipa e auxilia na identificação e resolução de problemas. Ainda segundo este autor, a liderança condiciona diretamente os processos internos da escola, mas é também influenciada pelos mesmos.

Não significa que o líder necessita de estar em todo o lado, necessita sim de ter uma visão estratégica, para implementar no seu contexto e com as suas pessoas.

Assim sendo, a equipa pode atuar como um agente de mudança motivador e organizador, olhando além das tarefas e práticas de gestão, defendendo um sentido mais amplo da missão da escola.

Segundo Northouse (1997, p.88-89) os componentes essenciais da liderança são:

- “- a liderança é um processo – isto é não é um traço de personalidade do líder, mas um acontecimento transacional, interativo que ocorre entre o líder e os “liderados”, afetando uns e outros;
- a liderança envolve influência - ou seja, diz respeito à forma como o líder influencia os “liderados”; sem esta a liderança não existe;
- a liderança ocorre no seio de grupos – a liderança envolve a influência em grupos que têm um objeto comum qualquer que seja a sua dimensão;
- a liderança envolve consecução de objetivos – os líderes têm que estar atentos aos objetivos e orientar o grupo de indivíduos que influenciam para a sua consecução”.

À luz deste ponto de vista, existem quatro pontos importantes a considerar na definição de liderança: (i) o facto de ser um processo, (ii) que influencia outros, (iii) que pertencem a um grupo e que (iv) tem como finalidade a prossecução de objetivos em comum. Segundo o autor citado, a liderança é, então, um processo, assente no relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, cujo desempenho de uns vai influenciar os outros e, por conseguinte, a própria organização. E que, a influência que o líder tem é fulcral, pois só assim consegue dinamizar o grupo para concretizar os objetivos que traçou.

Jesuino (1999, p.7) refere que “em Portugal o conceito de liderança tem como antecedentes a arte do comando com tradição na literatura castrense e que chega até aos nossos dias”. A arte de comando é entendida como natural do líder e não aprendido e a sua transmissão é feita através do exemplo que ele dá através das suas atitudes. A arte de comando dá mais valor ao líder do que à liderança, isto é, a quem lidera e não à forma como o faz. Foi com o aparecimento das ciências, no século XIX, que esta situação se reverteu.

Em suma, liderança é ter a capacidade de/para conduzir o grupo a assegurar todo o cumprimento dos objetivos grupais e promover a eficácia da ação coletiva. É ter talento para motivar o grupo para fazer mais e melhor e é considerada uma característica e não uma obrigação. É ser capaz de transmitir ideias de cooperação, entusiasmo e solidariedade para atingirem uma meta comum e realizarem ações seguras. É ter uma missão a cumprir na sua organização com carisma, com diálogo e aptidão que leva à comunicação entre o líder e liderado para atingirem, mão na mão e passar a mensagem a cada grupo escola que cada “eu” deve ser um todo e dar o lugar a um “nós”.

1.2. Modelos de Liderança

Os modelos de liderança são exemplos de boas práticas utilizadas para liderar pessoas. Os verdadeiros líderes são os indivíduos que têm a capacidade de orientar e trabalhar em grupo. Neste sentido, os líderes conseguem estabelecer metas para motivar e levar o grupo ao sucesso.

Segundo Chiavanato (citado por Dias, 2021, p.21), a liderança exercida em determinada organização pode ser percecionada no que toca ao que o líder faz, ou seja, qual o seu estilo de liderança. Mediante este ponto de vista, o comportamento dos líderes pode orientar-se nas tarefas, enfatizando aspetos técnicos do trabalho, ou nas pessoas, centrando-se nas relações interpessoais.

A Liderança Estratégica, segundo Davie e Davies (2005, citado por Pinto, 2021, p.58) “centra-se em torno de conceitos essenciais (que cada organização define de acordo com as suas circunstâncias e objetivos a atingir) que se prendem com o estabelecimento de direção, tendo em conta uma perspetiva holística sobre acontecimentos e um enquadramento temporal a médio/longo prazo”. Ainda, segundo estes autores, os líderes estratégicos assumem um papel fundamental na definição de direção para a organização, bem como na transposição da estratégia para a ação, apresentando estratégias eficazes

para as pessoas e para as organizações. Estes líderes são reflexivos, analisam e partilham ideias, com uma linguagem acessível ao grupo, de modo a contribuir para a prossecução dos objetivos estabelecidos.

Outro modelo de liderança é a Liderança Empreendedora, associada aos líderes educacionais. O líder desenvolve uma visão que possibilita a obtenção dos objetivos e, mesmo quando surge um impedimento ou desafio, responde com uma estratégia direcionada para a solução, recorrendo a competências de gestão financeira, de relacionamenro interpessoal, de comunicação e de motivação (Henstschke & Caldwell, 2005).

A Liderança Transformacional é a liderança mais vezes referida na revisão da literatura e surgiu para completar a Liderança Transacional. As suas características, são importantes para as organizações pois segundo Silva (2015, p.12) “a influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo os subordinados se percecionam, sublinhando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca”.

Os primeiros estudos sobre Liderança Transformacional surgem com Dowton, em 1973. No entanto, o pioneiro nos estudos sobre liderança transformacional foi James MacGregor Burns, com seu livro "Leadership" publicado em 1978. Burns descreveu a liderança transformacional como o tipo de liderança que motiva e inspira os outros a alcançar um desempenho extraordinário e a ultrapassar os seus próprios interesses em prol dos interesses do grupo ou da organização. Enquanto Burns (1978) criou o termo e desenvolveu as ideias iniciais, outros investigadores, como Bernard M. Bass, ampliaram e refinaram o conceito ao longo dos anos. Bass (1985), em particular, é conhecido pelas suas pesquisas sobre liderança transformacional e transacional.

Os líderes tranformacionais que estimulam a mudança, demonstram grandes níveis de motivação e desenvolvem a consciência dos colaboradores defendendo valores como a justiça, a igualdade e a paz, e afastando-se de sentimentos de medo, inveja, ódio.

A “liderança automaticamente transformacional” acarreta consigo preocupações de natureza ética, pois é considerada uma motivação de desempenho elevado dos colaboradores e das transformações (Cunha e Rego, 2005). Seguindo ainda os autores referidos, o lider transformacional direciona a sua necessidade de poder a favor da organização e dos seus liderados. Está verdadeiramente preocupado e empenhado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo, demonstrando disponibilidade para a realização de sacrifícios. O seu objetivo não é ser idolatrado. Ele foca-se no desenvolvimento dos colaboradores proporcionando-lhes apoio, mentoria e

oportunidades de crescimento aceitando pontos de vista diferentes dos seus. Ou seja, ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos, com práticas assentes nos valores da lealdade, da justiça, da honestidade, dos direitos humanos, da verdade, da franqueza, da harmonia e do trabalho.

Burns (1978) considera que a Liderança Transformacional assenta em valores como a responsabilidade e a honestidade, que são transmitidos pelo líder através de inspirações. Bass (1985) ao desenvolver, mais tarde, este modelo de liderança, especifica quatro componentes diferentes entre si, a saber:

Tabela 4 - Componentes da liderança transformacional

Carismática	As características carismáticas do líder transformacional são de natureza socio afetiva e inspiram sentimentos de lealdade e devoção dos seguidores.
Inspiracional	O líder entusiasma os seguidores a cumprir os objetivos da organização.
Consideração pelos seguidores	O líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos membros da organização, fomenta valores como a equidade, o respeito e a confiança.
Estimulação intelectual	O líder realiza um esforço suplementar com o fito de conduzir os seguidores a ultrapassarem o curto prazo e desenvolverem as suas capacidades estratégicas.

Fonte: Bass, 1985

Bass (1985) faz a distinção entre um líder transformacional e líder carismático, e critica a Liderança Transformacional afirmando que esta vive, sobretudo, do carisma do líder, o que, não é suficiente para implementar um processo transformacional. Deste modo, defende que um líder carismático pode não ser um líder transformacional, mas um líder transformacional terá sempre uma componente carismática muito vincada. Distingue ainda, os líderes transformacionais que procuram capacitar os elementos do seu grupo, dos líderes carismáticos que apenas promovem uma dependência assente numa lealdade pessoal. No entanto, considera que ambos os líderes provocam emoções profundas, que levam a uma elevada identificação com o líder. Na prática, os líderes carismáticos existem em maior número nas organizações.

1.3. Estilos de Liderança

É necessário clarificar a distinção entre modelos e estilos de liderança. Assim, os modelos de liderança referem-se a teorias que descrevem os diferentes aspetos da liderança e apresentam uma visão geral do que é necessário para ser um líder, elementos como os traços de personalidade, os comportamentos e as competências. Quando falamos

de estilos de liderança referimo-nos a padrões de comportamento que os líderes adotam ao interagir com o grupo e ao tomar decisões. Os estilos podem ser caracterizados por diferentes abordagens para a comunicação, tomada de decisões, atribuição de tarefas e resolução de conflitos. Os modelos de liderança ajudam-nos a compreender a liderança como um todo, enquanto os estilos de liderança se concentram nos comportamentos específicos que os líderes transmitem em situações de liderança.

Existem vários estilos de liderança com diferentes características que proporcionam diversos efeitos. Estão incluídos, nos estilos de liderança, fatores como: a dimensão do grupo, a experiência e as competências dos elementos e pode, ainda, depender de algumas características do líder e uma delas poderá ser a confiança que existe nos subordinados.

Entre 1930 e 1940 foram realizados trabalhos de Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White que estiveram na origem dos primeiros estilos de liderança propostos.

De acordo com White e Lippitt (1939), os estilos de liderança representam as diferentes formas de um líder atuar. Nesta linha de pensamento, é importante respeitarem as estratégias definidas para motivar os liderados a serem capazes de adotar o estilo de liderança que se adeque à organização e a valorize, para que consigam acompanhar as mudanças.

O estilo de liderança, seja ele qual for, influencia diretamente a eficiência e a qualidade de uma organização.

White, Lippitt e Lewin (1939) foram os autores dos estudos clássicos de liderança e destacam três estilos de liderança: estilo autocrático, democrático e laissez-faire.

Segundo estes autores, é na liderança autoritária, que o líder não permite o diálogo e impõe as suas ideias e decisões ao grupo. São líderes dominadores, temidos pelo grupo, que emitem ordens e esperam obediência plena dos subordinados.

Na liderança democrática, o líder valoriza as opiniões de todos os elementos do grupo, considerando-os para a tomada de decisões.

No estilo de liderança laissez-faire, o líder oferece pouca orientação aos elementos do grupo. Ele delega autoridade e responsabilidade a esses elementos permitindo-lhes tomarem as suas próprias decisões.

Estes três autores realizaram um estudo pioneiro que concluiu como os diferentes estilos de liderança afetavam o desempenho e a satisfação dos membros de grupos de crianças em acampamentos de verão. Foi um estudo fundamental para o desenvolvimento da teoria e pesquisa sobre liderança.

Segundo Popa (citado em Fraga, 2018, p.23) “o líder autoritário transmite aos subordinados todas as tarefas que têm de realizar e em que moldes serão desenvolvidos sem qualquer intervenção por parte dos mesmos”. O que limita a autonomia e a liberdade de ação dos elementos, promovendo ambientes de tensão e frustração, pois, origina falta de iniciativa, criatividade. Este não é considerado um tipo de liderança eficaz, apesar de obter o respeito e obediência dos liderados, mas não oferece oportunidades de dizer o que pensam, e não os envolve ativamente no desenvolvimento da atividade.

O estilo democrático, por sua vez, retrata a liderança participativa, orientadora e de apoio onde existe autonomia, liberdade de ação e oportunidade para cada um dos membros serem estimulados a pensar em opções para tomarem decisões, que serão debatidas e aprovadas pelo grupo, embora predomine a voz do líder. Desta forma, é incentivada e recompensada a participação dos colaboradores, e o líder atua apenas como suporte ao grupo. Este estilo de liderança também contribui para um bom relacionamento e desenvolvimento do trabalho, o que leva ao cumprimento das metas de uma forma mais eficaz.

No estilo liberal ou laissez-faire é atribuída total liberdade ao grupo, o que aumenta o grau de confiança no grupo ou individuo e na delegação das decisões. Revela-se importante para aumentar a autoconfiança dos membros da equipa e, até útil, quando é necessário avaliar o resultado de um processo de capacitação, ou o nível de maturidade de um grupo.

Assim, este estilo caracteriza-se pela não interferência do líder, uma liberdade total para as decisões grupais. Este líder apenas comenta e participa quando chamado pelo grupo. O que traz características negativas a este estilo, como a falta de organização e coordenação, a falta de respeito entre os elementos do grupo, pois não há a imposição de regras, nem hierarquias. Sabendo que cada estilo de liderança tem um impacto diferente na cultura organizacional, sendo que alguns ajudam as organizações na sua evolução, outros, como este, impedem o seu desenvolvimento sendo fonte de insatisfação e motivação (Fraga, 2018).

Outros autores, entre os quais Owens (citado em Santos, 2007, p.24), “acrescentaram mais dois estilos de liderança: o estilo burocrático e o estilo carismático”.

O estilo burocrático, tal como o nome indica, assenta na aplicação e defesa da burocracia, como forma de cumprir a lei, não apresentando qualquer autonomia ou criatividade, para responder às necessidades reais da organização.

O estilo carismático diz respeito ao líder que chama a si a atenção e admiração, pois, além de possuir bons conhecimentos técnicos e profissionais, tem também um grande atrativo pessoal que cativa os elementos da equipa.

Resumindo, a competência de um líder é avaliada pela sua capacidade de saber o estilo de liderança a aplicar no contexto, no grupo, na organização onde se encontra. Assim, é mais eficaz o líder que é versátil e adequa o seu estilo de liderança à situação, à equipa e ao que a organização precisa. Tal como qualquer outra competência ou habilitação, ser um bom líder é também um processo de aprendizagem. O mais importante é estar consciente do seu desempenho, identificar o que está a fazer bem e o que deve melhorar, ou seja, estar em constante autoavaliação.

2. A Motivação em contexto educativo

2.1. A Motivação

Como já referimos ao longo do nosso trabalho, a liderança consiste em influenciar e motivar as pessoas a atingir um objetivo comum ao grupo. E que, por isso, as organizações precisam de reconhecer que é importante conhecer as necessidades do grupo de forma a manter um bom relacionamento entre eles. E Robbins (2002, p.44) reforça que “as pessoas possuem necessidades diferentes, mas mais importante que compreender isto, é identificar o que é importante em cada um”. Ou seja, identificar o que precisam e o que as move, o que as motiva.

Segundo Maximiano (2002, p.56) “o vocábulo motivação é derivado do latim *mover, motivus, movere*, que significa *mover*, que engloba um conjunto de ações, onde o indivíduo é estimulado, incentivado, através do comportamento humano, a alcançar um objetivo”. A motivação é essencial para a vida de qualquer pessoa. E Robbins (2008, p.33) defende ainda que a motivação se define como “um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo”.

Numa sociedade bastante competitiva, a grande questão que se coloca ao líder é a de motivar os liderados. Um líder eficaz e uma comunidade escolar motivada assumem-se como recursos determinantes para fortalecer a cultura da escola.

Tentarmos encontrar uma justa definição para definir motivação é muito complexo, já que este conceito abrange uma vasta multiplicidade de perspetivas. (Rego e Cunha, 2010).

Assim, apresentamos na tabela (5) que se segue, a compilação de algumas definições que consideramos pertinentes para o nosso trabalho.

Tabela 5 - Definições de Motivação

Autor	Definição
Deci (1992)	“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.” (p. 9)
Sims et al. (1993)	“As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.” (p. 273)
Gibson et al. (2006)	“Motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos.” (p. 132)
Buchanan e Huczynski (1997)	“Motivação é o processo psicológico interno de iniciar, energizar, dirigir e manter um comportamento orientado a metas.” (p. 68)
Greenberg e Baron (2003)	“O conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo.” (p. 1909)
Bilhim (2005)	“A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.” (p. 317)
Gibson et al. (2006)	“Motivação é o conceito usado para descrever as forças internas ou externas que atuam no indivíduo para iniciar ou direcionar comportamentos.” (p. 132)

Fonte: Armstrong (2009)

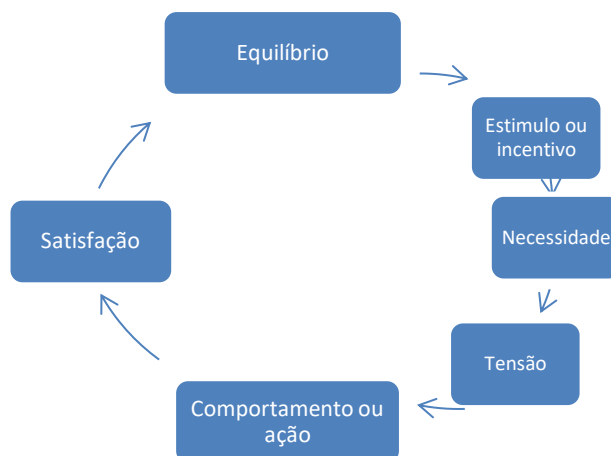
Nestas definições prevalece a concepção de uma vontade que leva o comportamento humano a atingir objetivos.

Chiavenato (2004) defende que o homem, ao longo da vida, passa por três níveis de motivação, uma vez que ao amadurecer vai criando necessidades de níveis, podemos dizer, mais elevados. Claro está que é necessário ter em consideração que as diferenças individuais irão definir o tempo de permanência nos diferentes níveis. O autor fez corresponder os três níveis de motivação às necessidades fisiológicas, psicológicas e, o último, à autorrealização.

A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais, sendo o cerne para que as pessoas alcancem as suas metas. Falamos assim, de dois tipos de motivação: a intrínseca (automotivação) e a extrínseca (ambiente, situações), responsáveis por maior ou menor grau de motivação.

Na figura 1 podemos ver como Chiavenato (2013) organizou as etapas do ciclo motivacional que levam a transitar de nível.

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade



Fonte: Chiavenato (2003, p.119)

Os efeitos desejáveis são o aumento da motivação, satisfação, realização e otimização dos resultados. Para que estes efeitos prevaleçam é crucial o desenvolvimento de orientações claras, concisas e práticas no que diz respeito à segurança, à saúde e ao bem-estar ocupacional das pessoas. Deste modo reduz-se os níveis de absentismo, presentismo, *burnout* e stress. É pertinente realizar uma avaliação psicossocial e desenvolver ações personalizadas para ajudar as pessoas a identificar e reduzir as suas fontes de stress, criando assim um ambiente mais saudável, de confiança e envolvimento, onde o desempenho se torna mais eficaz e emerge uma cultura de escola mais saudável. O investimento na saúde física e psicológica permite motivar e, consequentemente, assegura a concretização de objetivos.

Cruz (2012, p.11) declara que “gerir pessoas é essencialmente gerir as suas motivações”, assim sendo, a motivação é o resultado do desempenho individual direto com a eficácia da organização. Levando para o campo educacional, a motivação dos professores é em maior ou menor grau dependente da relação entre eles e o diretor e o modo como este satisfaz as suas expetativas.

Rosa (2020, p.4) realça a teoria de Peter Drucker que “estuda a importância e os efeitos do que denomina de ‘engajamento’ na equipa, definição muito semelhante à ‘motivação’ de Goleman”. Embora o termo ‘engajamento’ possa apresentar diferentes significados, para Drucker trata-se do colaborador “empenhado em contribuir para a organização e disposto a fazer um extraordinário esforço para realizar tarefas importantes

a fim de atingir os objetivos organizacionais”. Afirmar, ainda, que segundo Drucker existem quatro passos para motivar uma pessoa: (i) colocação e integração cuidadosa, (ii) padrões de desempenho e promoção, (iii) canais de comunicação e informação fiáveis e ativos e (iv) encorajamento de uma visão responsável.

O líder, enquanto agente motivacional, propicia a todos um maior envolvimento, partilha, um local apazível, fortalecendo laços e sentido de pertença, bem como um desenvolvimento eficaz nos professores, corroborando, deste modo, os resultados. Vemos aqui refletida a essência de que as teorias da motivação procuram explicar como certos fatores e atitudes podem inspirar e levar a comportamentos em prol de objetivos comuns. Revela-se assim, fundamental, compreender estas teorias para que qualquer líder consiga levar o seu grupo a alcançar resultados a longo prazo.

2.2. Teorias da Motivação

Atualmente a literatura sobre as teorias da motivação levam-nos a duas circunstâncias básicas: a primeira prende-se com o facto do ser humano dedicar grande parte das suas atividades a satisfazer as necessidades que advêm da sua condição biológica; e, a segunda, que na sua conceção mental e psicológica, juntando uma parte da sua energia para satisfazer as necessidades inerentes, está a identidade pessoal e o desejo de aplicar e expandir competências (Dahlgaard & Dahlgaard, 2003).

As teorias da motivação surgiram com o objetivo de compreender o que motiva as pessoas a terem determinados comportamentos no seio de uma organização. Algumas das principais incluem a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria da Expectativa de Vroom e a Teoria da Autodeterminação. Cada uma oferece uma perspetiva única sobre como os indivíduos são motivados em diferentes situações.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, sugere uma organização das necessidades humanas através de uma hierarquia de cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de amor e pertencimento, necessidades de estima e necessidades de autorealização. Segundo esta teoria, as necessidades mais básicas devem ser atendidas em primeiro lugar, antes das necessidades de níveis mais altos se tornarem motivadoras. Uma pessoa não procurará o desenvolvimento pessoal (autorealização) se estiver com fome (necessidade fisiológica) ou não se sentir segura.

A Teoria da Expetativa de Vroom é uma teoria da motivação que sugere que as pessoas são motivadas a agir de certas maneiras com base nas suas expetativas de que a ação levará a resultados desejados e na valorização desses resultados. Em suma, as pessoas decidem se se vão comprometer em determinada ação com base na probabilidade de que a ação leve a um resultado desejado e na importância desse resultado.

A Teoria da Autodeterminação é uma teoria da motivação que procura explicar porque é que as pessoas se envolvem em determinadas atividades e o que as incentiva a manter-se nelas. Desenvolvida pelos psicólogos Edward L. e Richard M. Ryan na década de 1980, esta teoria pressupõe que existem três necessidades psicológicas fundamentais que, quando satisfeitas, promovem a motivação intrínseca e a autorregulação do comportamento.

Essas três necessidades são:

- Autonomia: a necessidade de sentir que se tem liberdade, escolha e controlo sobre as próprias ações e decisões; quando as pessoas têm autonomia, sentem-se mais motivadas e comprometidas nas suas atividades;
- Competência: a necessidade de sentir-se eficaz ao realizar tarefas e atingir objetivos; sentir-se competente implica desafios adequados ao nível da capacidade da pessoa, proporcionando oportunidades para aprender e melhorar;
- Relacionamento: a necessidade de sentir-se ligado e envolvido com os outros; isso inclui sentir-se apoiado, valorizado e reconhecido pelos outros nos seus esforços e conquistas.

Quando estas três necessidades estão satisfeitas, as pessoas tendem a experimentar um conforto, motivação intrínseca e um maior compromisso com as suas atividades. Por outro lado, quando estas necessidades não são atendidas, a motivação pode ser comprometida, levando a comportamentos desmotivados, desinteresse e até mesmo desistência.

A Teoria da Autodeterminação tem implicações significativas em várias áreas, incluindo educação, trabalho, desportos e saúde, e tem sido amplamente estudada e aplicada em diversos contextos para entender e promover a motivação intrínseca e o bem-estar das pessoas.

2.3. A Motivação em contexto educativo

Segundo Mitchell e Sackney (2016) não devemos falar em contexto laboral sem abordar o conceito de implicação organizacional, ou seja, a forma como os colaboradores se relacionam e se implicam com a organização com que colaboram.

A motivação no trabalho é definida por Lathan & Pinder (2005, p.486) como “um conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro como fora do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Motivação é um conceito inseparável do de liderança já que é no líder que recai a responsabilidade de proporcionar ambientes organizacionais incitadores de satisfação de preencher as necessidades de autonomia e de relacionamento, culminando, assim, no estímulo da motivação (Moslehpour et al., 2019; Yi et al., 2019) citado por Dias (2021, p.28). Esta definição encaixa-se em qualquer tipo de líderes educativos, que têm a responsabilidade de motivar os professores a um desempenho positivo e eficaz.

No paradigma anterior da educação, a liderança dos professores caracterizava-se pela autoridade centrada na figura do professor. No atual paradigma é pedido ao líder que seja um educador, um guia, que promova mudanças, que apoie os alunos na procura de valores (Januario, 2007). O líder deve também criar um ambiente favorável que terá uma repercussão positiva no desenvolvimento de ideias criativas, e que favorecerá o sentimento de conforto e de segurança para professores e alunos (Neves & Coimbra, 2017).

Segundo Gairin (2016) o principal objetivo do líder deve assentar na transformação do conhecimento pessoal implícito em explícito, compartilhado por todos os membros que compõem o espaço educativo. O líder escolar deve incentivar e fazer a articulação entre todos os atores educativos, potencializando critérios de qualidade do sistema educativo, cumprindo a missão organizacional e coletiva (Day, 2008; Jara Sanchez, & Cox, 2019; Wahidin et al., 2020).

Como qualquer outro ambiente de trabalho, uma escola fica favorecida quando tem um bom ambiente e profissionais (professores) motivados.

Os professores que se sentem valorizados, apoiados e motivados, sem dúvida, estarão mais dispostos a inovar e a terem uma participação mais ativa para atingirem os objetivos da escola e para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

3. Liderança e motivação em contexto educativo

Em contexto educativo, a liderança e a motivação desempenham papéis fundamentais no compromisso com os alunos, no desenvolvimento profissional dos professores e no funcionamento da escola.

Os líderes educativos devem ser modelos de comportamento positivo, demonstrando entusiasmo pela aprendizagem, o respeito pelos outros e compromisso com a qualidade de ensino. Este compromisso serve de inspiração para que sigam os seus passos.

Esta liderança transmite uma visão inspiradora de objetivos claros para o estabelecimento de ensino; promove a partilha desses mesmos objetivos e partilha, com frequência, a evolução e celebra as conquistas, mantendo, assim, o grupo motivado; concede autonomia aos professores e alunos com regras claras e com orientação adequada, permitindo que o grupo se sinta responsável pela aquisição de conhecimentos e desenvolvimento, o que aumenta a motivação intrínseca; reconhece e recompensa as conquistas dos alunos e dos professores, o que é muito importante para manter a motivação (pode incluir prémios, elogios públicos, certificados ou outras formas de reconhecimento simbólico); investe no desenvolvimento profissional e contínuo dos professores, oferecendo-lhes oportunidades de adquirir ferramentas e de crescerem (o que não só melhora a qualidade de ensino como aumenta a motivação dos professores ao demonstrar que o seu trabalho é valorizado e que têm o apoio do líder); deve proporcionar e manter um ambiente de ensino positivo, onde os alunos se sintam em segurança, respeitados e incentivados a reconhecer as suas capacidades (inclui promover uma cultura de resiliência e de aprendizagem com os erros); incentiva a colaboração entre professores, alunos e pais, assim como a participação da organização escolar para aumentar a motivação e o compromisso com os objetivos da organização educativa.

Ao implementar estas estratégias, o líder educativo pode criar um ambiente onde a motivação intrínseca dos alunos e professores desperte, levando-os a um maior compromisso, desempenho e satisfação no desempenho das suas funções.

Fullan (2007) salienta que a liderança não se limita apenas aos diretores, deve ser distribuída por toda a escola, isto é, envolver os professores, os funcionários e os alunos. Este autor defende uma cooperação colaborativa e participativa para a liderança, na qual todos os membros da organização escolar tenham voz e contribuam para o processo de mudança. Fullan, destaca ainda a necessidade de uma cultura escolar positiva e de apoio,

na qual os professores se sintam qualificados, apoiados e motivados para assumirem riscos e inovar na sua prática pedagógica. Salienta, ainda, que a confiança, o respeito mútuo e a vontade de alcançarem juntos os objetivos que procuram, são fundamentais para criar uma cultura de mudança sustentável na escola. Ao integrar a teoria e a prática, Fullan oferece inspirações valiosas sobre como os líderes educativos podem inspirar e motivar as suas equipas, promovendo uma cultura escolar que valorize a aprendizagem contínua, a colaboração e o crescimento profissional. Os trabalhos deste autor continuam a influenciar líderes e professores em todo o mundo na procura pela excelência educativa e pela transformação positiva das escolas.

3.1. A motivação dos professores

A motivação dos professores é um aspeto crucial para o sucesso educativo dos alunos e para a qualidade do ensino. Segundo Edward L. e Richard M. Ryan (1980) citado por Menezes (2019) existem fatores que influenciam a motivação dos professores, tais como:

A autonomia – Os professores que têm autonomia para tomar decisões sobre métodos de ensino, currículo e ambiente em sala de aula tendem a estar mais motivados. Sentir-se preparado para criar o processo educativo de acordo com suas competências e experiências pode aumentar a motivação intrínseca dos professores;

Reconhecimento e apoio – O reconhecimento do trabalho árduo e eficaz, bem como o apoio institucional e escolar, são fatores importantes para a motivação dos professores. Sentir-se valorizado e apoiado pela direção da escola, dos colegas e restante comunidade escolar pode aumentar a motivação e o compromisso dos professores;

Desenvolvimento profissional – Oportunidades de desenvolvimento profissional, como workshops e formação, podem aumentar a motivação dos professores, fornecendo-lhes novas capacitações e perspetivas que podem melhorar a sua prática pedagógica;

Sentido de propósito – professores que têm um forte sentido de propósito e paixão pelo ensino tendem a estar mais motivados. Sentirem que estão a proporcionar uma experiência positiva na vida dos seus alunos e na sociedade pode aumentar significativamente a motivação dos professores;

Condições de trabalho – As condições de trabalho adequadas, incluindo ordenados justos, carga horária razoável, são fundamentais para manter a motivação dos professores. Enquanto que fatores como a sobrecarga de trabalho, a falta de recursos e a falta de

reconhecimento podem prejudicar a motivação dos professores;

Relacionamentos positivos – Relacionamentos positivos com os alunos, com os colegas de trabalho, com os encarregados de educação/pais e restante comunidade escolar podem aumentar a motivação dos professores, pois permitem afinidade e ligação, um sentimento de pertença.

É fundamental que as instituições escolares reconheçam a importância da motivação dos professores e se empenhem em criar um ambiente de trabalho que promova a participação ativa, a satisfação e o bem-estar destes profissionais. Tal abordagem, não só beneficia os professores, mas também tem um impacto positivo no sucesso dos alunos, o que contribui para alcançar os objetivos da escola.

Assim, no contexto educativo, a liderança desempenha um papel muito importante, uma vez que a qualidade da liderança pode influenciar diretamente na motivação e no desempenho dos professores, e, conseqüentemente na qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

3.2. A liderança em contexto educativo

A liderança em contexto educativo desempenha um papel muito importante no desenvolvimento e sucesso das instituições de ensino, bem como no crescimento académico e pessoal dos alunos.

Segundo Barroso (2005) os estudos sobre diretores de escolas constituem uma das linhas de investigação mais desenvolvidas na área da administração escolar. Estas investigações têm tratado de uma grande diversidade de questões como “práticas de gestão atuais nas escolas; motivações e condições para o exercício deste cargo; tipos de liderança e os seus efeitos sobre a eficácia da escola; características dos bons diretores de escolas; funções e tarefas” (Barroso, 2005, p.145).

Barroso (2005) refere, ainda, que a liderança educativa é essencial para melhorar a qualidade da educação e promover mudança nas instituições escolares. Ele destaca que os líderes educativos devem ser capazes de articular uma visão compartilhada, motivar e capacitar as suas equipas, promover um clima escolar positivo e cultivar uma cultura de aprendizagem contínua. Além disso, Barroso (2005) enfatiza a importância da liderança distribuída, na qual diferentes atores escolares são motivados a desempenhar papéis de liderança. Este modelo de liderança colaborativa é visto como fundamental para enfrentar os desafios complexos enfrentados pelas escolas e promover o sucesso dos alunos.

Existem características e princípios importantes na liderança educativa. Um líder educativo deve apresentar uma visão inspiradora para a comunidade escolar e garantir que todas as atividades estejam alinhadas com essa visão. O que requer o estabelecimento de metas claras e convincentes onde toda a comunidade escolar é convidada a contribuir de forma relevante para a realização dos objetivos, incluindo a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional; E o aluno deve ser colocado no centro de todas as decisões práticas, o que inclui garantir que os alunos recebam apoio acadêmico, emocional e social para alcançarem o seu potencial máximo; Deve ainda, criar e manter uma cultura escolar positiva, onde a diversidade é valorizada, o respeito é promovido e a colaboração é estimulada. Assim, contribuirá para um ambiente de aprendizagem acolhedor e seguro; A liderança educativa envolve, ainda, uma gestão eficaz dos recursos da escola, incluindo o orçamento, o pessoal e as instalações. Assim garante que a escola ofereça uma educação de qualidade de uma forma sustentável; Deve promover uma cultura de inovação e de melhoria contínua, incentivando a experiência e a aprendizagem com sucessos e fracassos, permitindo que a instituição se adapte às mudanças educativas e atenda às necessidades que estão em constante evolução educativa; Deve reconhecer a importância das parcerias com os encarregados de educação, membros da comunidade educativa e outras instituições da comunidade, no apoio ao sucesso dos alunos e na melhoria da escola como um todo.

Assim, a liderança em contexto educativo, envolve a capacidade de inspirar, capacitar e apoiar os membros da comunidade escolar com o objetivo de alcançar a excelência académica e promover o bem-estar de todos. Este conceito é intrinsecamente ligado ao papel do Diretor, que exerce tanto funções de liderança quanto de gestão da escola.

3.3. Liderança e gestão no papel do Diretor

O papel do diretor numa escola é multifacetado e exige capacidade de liderança e de gestão, de modo a garantir o bom funcionamento da escola e promover o sucesso dos alunos. Segundo Barroso (2005) o diretor educativo desempenha diversos papéis importantes e tem muitas responsabilidades, a saber:

- O desenvolvimento de visão e de estratégia em que o diretor é responsável por desenvolver uma visão inspiradora e clara para a escola, com estratégias para alcançar esta visão. O que envolve definir metas educativas, estabelecer padrões de qualidade e

orientar a organização escolar na realização desses mesmos objetivos;

- Uma liderança pedagógica em que o diretor desempenha um papel fundamental na orientação e apoio aos professores, de modo a melhorarem as suas práticas e assim promoverem a aprendizagem dos alunos. Esta prática inclui estabelecer um *feedback* construtivo, facilitar o desenvolvimento profissional e promover práticas de ensino eficazes;

- A gestão de recursos humanos em que o diretor, como líder, é responsável por administrar efetivamente o pessoal da escola, incluindo professores, funcionários e pessoal administrativo. Isto envolve a avaliação de desempenho, e a gestão e resolução de conflitos;

- A gestão financeira, em que o diretor é responsável por administrar o orçamento da escola e garantir a gestão eficaz dos recursos financeiros. Isto inclui o desenvolvimento e a supervisão do orçamento, a aplicação dos fundos para responder a necessidades prioritárias e à prestação de contas à comunidade escolar e aos órgãos competentes;

- Promover uma cultura escolar positiva, isto é, o diretor desempenha um papel central na promoção de uma cultura escolar e positiva, onde a colaboração, o respeito mútuo e o bem-estar dos alunos são prioridades. O que o leva a gerir expectativas claras de comportamento, reconhecer e celebrar as conquistas e garantir o apoio socioemocional a toda a comunidade educativa;

- Parcerias e o envolvimento da comunidade, de modo a envolver cada vez mais os pais na educação dos filhos, colaborar com as organizações comunitárias e procurar recursos externos para apoiar os objetivos da escola;

- Tomar decisões estratégicas que beneficiem a direção e o funcionamento da escola. O que pode envolver tomada de decisões relacionadas com a atribuição de recursos, programas educativos e com questões de segurança e bem-estar dos alunos.

Druker (1964) destaca a importância de entender e valorizar as pessoas dentro da organização. Ele argumenta que os líderes deveriam reconhecer que os funcionários são o ativo mais importante de uma organização e que o sucesso organizacional depende da capacidade de uma organização gerir e motivar as pessoas de forma eficaz.

Em suma, a liderança e a gestão são essenciais para o sucesso do diretor no seu papel de liderança de uma organização educativa. Ao desenvolver uma visão inspiradora, ao promover uma cultura educativa positiva, ao administrar recursos de forma eficaz e tomar decisões estratégicas, o diretor pode criar um ambiente adequado à aprendizagem e ao crescimento dos alunos.

Capítulo II – Estudo Empírico

1. Metodologia

No ponto de vista de Gil (1995) o método pode ser visto como um caminho para se chegar a um determinado fim. E, assim, o método científico como a adaptação de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir e formar conhecimento.

Num estudo, a metodologia, tem como meta obter respostas concretas para as questões de investigação e orientar, de alguma forma, o tipo de estudo priorizado.

Dias (2021) distingue os cinco diferentes elementos que compõem um desenho de um projeto de investigação. Em primeiro lugar apresenta-nos o meio onde o estudo é realizado; seguido dos sujeitos e do tamanho da amostra; que vão definir o tipo de estudo; e de seguida quais os instrumentos a utilizar para a recolha de dados; terminado com o momento de tratamento de dados.

Seguindo a linha metodológica de Quivy e Campenhoudt (1998), este estudo teve como ponto de partida a definição das etapas do procedimento metodológico, tendo traçado, previamente os objetivos do estudo, tanto o geral, como os específicos. Assim, considerando que as lideranças desempenham um papel determinante para a qualidade do serviço prestado pelas organizações escolares, pretende-se, com a esta investigação conhecer a(s) resposta(s) à seguinte questão: A Liderança é determinante para a motivação dos professores?

Para conseguirmos cumprir os objetivos planeados e darmos resposta a esta questão, procedemos à aplicação de um questionário aos professores do agrupamento de escolas em Vila Nova de Gaia, com o intuito de analisarmos a sua opinião/visão quanto ao estilo de liderança exercido pela Direção, assim como os seus níveis de comprometimento e motivação decorrentes dessas práticas.

As práticas de liderança que melhor se adequam à escola de hoje, podem ser reveladas através da(s) resposta(s) à presente questão.

Além de definirmos uma linha de investigação, isto é, de delinear as estratégias metodológicas a adotar, definimos, também, a população a ser estudada, baseado na problemática do estudo.

De seguida, passamos à parte da leitura para desenvolvermos a revisão da

literatura, parte da fundamentação teórica dos resultados que analisamos. Aplicamos os questionários através do Google Forms para, mais facilmente, chegarmos a um maior número de participantes.

Por último, analisamos os resultados obtidos a partir dos já referidos questionários, procedemos à sua análise e terminamos o nosso estudo com as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

O estudo que aqui se apresenta baseia-se numa metodologia mista, pois enquadrando-se no género de estudos descritivos, de natureza qualitativa, e com a pesquisa e análise de documentos da instituição, complementamos com a parte de natureza quantitativa, com a aplicação de inquérito por questionário. Procuramos respeitar os objetivos definidos pelas características de uma investigação qualitativa: a implementação num ambiente natural, junto de um agrupamento de escolas e de alguns dos seus atores, mais especificamente alguns dos professores, que foram a fonte direta de dados; tendo um carácter descritivo, como forma de compreender a forma de liderança existente e, por isso, privilegiou-se o carácter indutivo da análise.

Como etapa inicial da análise para descrevermos os dados, decidimos usar a estatística descritiva, uma vez que a informação está contida nos próprios dados (Santos, 2018). A estatística inferencial será utilizada para tirar conclusões acerca das características da população (Ferreira, 2005).

Como utilizamos dados de acesso fácil, a amostragem é de conveniência. Com medidas de posição como a média, a moda, a mediana e as percentagens, as variáveis são contínuas (questões sociais e de tempo de serviço). Testes paramétricos, baseados em cálculos de médias, são úteis para amostras pequenas, embora menos fidedignos que testes não-paramétricos (Riboldi et al., 2014).

A recolha de dados, geralmente, neste tipo de estudo é feita através de questionários e entrevistas, analisados com tabelas e gráficos (Dalfovo et al., 2008).

Segundo Sousa, Driessnack, & Mendes (2007) “estudos descritivos visam descrever factos, determinar a frequência de ocorrência e categorizar informações. Os resultados fornecem uma base para hipóteses que direcionam estudos subsequentes, como estudos de caso ou comparativos”.

Optamos pelo estudo de caso, pois pode aumentar o conhecimento sobre um indivíduo ou grupo e estudar o efeito de uma mudança nesses sujeitos (Fortin, 2009). Estudos de caso podem ser descritivos, exploratórios ou explicativos, com ou sem experimentação.

A recolha de dados foi feita através de inquérito por questionário, uma técnica objetiva e abrangente (Tuckman, 2000; Quivy e Campenhout, 2008). Utilizou-se também a pesquisa documental, que permite ao investigador fundamentar de forma mais segura e científica os dados obtidos (Kripka, Scheller e Bonotto, 2015).

2. Questão e objetivos de investigação

A formulação do problema ou a pergunta de partida, no processo de investigação, é a parte fundamental, pois permite que o investigador mergulhe no conhecimento científico do tema que está a investigar, e distinga uma investigação de outros trabalhos semelhantes (Dias, 2010; Vilelas, 2009). Com a pergunta de partida, o investigador tenta expressar, com mais exatidão possível, aquilo que se procura saber, esclarecer e compreender melhor. A pergunta de partida, que servirá de fio condutor da investigação, deve possuir três qualidades essenciais: clareza, exequibilidade e pertinência (Quivy, 1998).

No início do nosso estudo colocámos a seguinte questão, como ponto de partida: A liderança é determinante para a motivação profissional dos professores?

Com esta investigação, procurámos responder aos seguintes objetivos:

- Identificar e compreender como o estilo de liderança utilizado pelo líder educativo de um Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Gaia influencia a motivação dos professores desse agrupamento;
- Identificar e compreender se o aumento da motivação dos professores resulta numa maior perceção dos professores de comprometimento com a missão do agrupamento de escolas;
- Identificar e compreender as perceções dos professores sobre a influência da liderança escolar nas suas práticas em sala de aula;

Este estudo baseia-se na premissa de que o diretor escolar pode influenciar significativamente a cultura escolar, afetando diretamente a motivação e o desempenho dos professores, bem como os resultados dos alunos, conforme sugerido por Meeks (2020).

3. Instrumentos de recolha de dados

As técnicas e instrumentos de recolha de dados, num estudo, são elementos essenciais, pois é deles que dependerão a qualidade da investigação (Morgado, 2012).

Para o presente estudo, procurámos recolher informação através do método de inquérito por questionário para diagnosticarmos a forma como o líder educativo atua, avaliando a motivação dos professores, procurando sobretudo conhecer e compreender a situação que se está a vivenciar.

Ora, considerando que este estudo procurou diagnosticar a forma como os líderes educativos atuam, avaliando a motivação dos professores, desenvolveu-se um instrumento que incidiu sobre as representações dos professores, o inquérito por questionário.

Esta técnica de observação não participante, apresenta uma sequência de perguntas dirigidas a um conjunto de atores, envolvendo as suas opiniões, crenças, representações ou informações factuais sobre eles ou o meio em que se inserem (Fortin, 2009).

Por conseguinte, elaboraram-se inquéritos por questionário a professores de um Agrupamento Escolar de Vila Nova de Gaia, sendo os critérios de inclusão ser professor dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico no agrupamento e anuir participar voluntariamente. Este instrumento de recolha permitiu manter o anonimato e todas as condições éticas de sigilo inerentes ao desenvolvimento do estudo. Facilitou o acesso aos professores num espaço de tempo curto e permitiu-nos uma recolha mais rigorosa.

A linguagem do questionário é concreta e inequívoca, para evitar interpretações ambíguas. Incluíram-se, apenas, questões fechadas, cujas respostas eram registadas pelos próprios inquiridos.

O questionário organizou-se em duas partes em que a primeira contemplou um conjunto de questões sociodemográficas, nomeadamente o género, a idade, os anos de serviço docente, o número de escolas ou agrupamentos onde já lecionou, o tipo de escola onde leciona, se ocupa algum cargo. Simultaneamente, procuramos conhecer a visão dos inquiridos solicitando que assinalassem as características que, na opinião pessoal deles, fazem um bom líder e o tipo de liderança que consideram adequada para o bom funcionamento das organizações escolares, bem como aquela que, neste agrupamento, atualmente, vigora.

Para a segunda parte do questionário, que foi direccionada para os estilos de liderança,

recorremos a uma escala tipo *Likert* de 1 a 5 (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Regularmente; 5 = Sempre), para avaliar duas variáveis: a influência, de uma forma geral, da Direção na motivação dos professores (4 itens) e a conduta da Direção daquele agrupamento em específico (11 itens). Segundo Dias (2011), a escala de *Likert* é útil e perfeitamente ajustada a este tipo de investigação, na medida em que permite ao sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com os enunciados do questionário.

A conceção do inquérito foi acompanhada pela categorização das questões em dimensões, para facilitar o tratamento de dados que se organizam de acordo com as características dos líderes e com os estilos de liderança que traduzem.

A questão sete (7) refere-se às diferentes competências de um líder eficaz. Katz (1974) distingue as características de um líder eficaz em três categorias principais: competências técnicas que se referem à capacidade de um líder compreender e executar tarefas específicas relacionadas com o seu campo de atuação. As competências humanas que envolvem a capacidade de se relacionar e interagir eficazmente com outras pessoas e as competências conceptuais que dizem respeito à capacidade de pensar de forma abstrata, compreender o contexto organizacional e tomar decisões estratégicas. O questionário inclui os diferentes tipos de liderança privilegiados pelos professores - autoritária, democrática, liberal, burocrática e carismática.

Com este estudo procuramos identificar a maneira como os líderes educativos atuam, avaliando a motivação dos professores através do inquérito por questionário.

As questões relacionadas com os diferentes estilos de liderança que são referidas no questionário de uma forma aleatória, especificam os comportamentos inerentes a cada um deles, daí a distribuição das questões terem sido feita de acordo com a definição de cada estilo/liderança. Portanto, consideramos como liderança autoritária aquela em que o líder controla diretamente a organização, define os objetivos, as ações e os recursos a serem utilizados, sem procurar a colaboração de outros membros. Já na liderança democrática, o líder incentiva os membros da equipa a participarem na definição dos objetivos, estratégias e nas tomadas de decisão, promovendo a autonomia e liberdade individual. Por outro lado, na liderança liberal, o líder adota uma postura não interventiva, abdicando do uso da autoridade e concedendo total liberdade aos membros da organização para agirem por conta própria. A liderança burocrática, por sua vez, é caracterizada pelo líder que se foca exclusivamente em cumprir as normas e regulamentos, encontrando dificuldades em lidar com a falta de autonomia e em afastar-

se da burocracia para atender às necessidades reais da instituição. Finalmente, a liderança carismática é aquela em que o líder possui um grande charme pessoal e profundos conhecimentos técnicos e profissionais, o que faz com que seja admirado pelos outros membros da equipa.

Na tabela que se segue, incluímos a correspondência entre as questões e o estilo de liderança que representa.

Tabela 6 - Dimensões Utilizadas no Questionário

Liderança autoritária	
11.9	O tipo de liderança exercido é claro.
11.11	A Direção usa da sua posição para, de alguma forma, influenciar os professores.
11.12	A Direção dá, geralmente, ordens em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende.
11.17	Sinto-me pressionado e controlado pela Direção.
Liderança democrática	
11.2	A Direção promove relações cooperativas entre as pessoas com quem trabalha.
11.3	A Direção dá sempre feedback, positivo ou negativo, aos professores.
11.5	A Direção ouve ativamente os diversos pontos de vista.
11.7	A comunicação da Direção é clara, assertiva e transparente.
11.8	A Direção estimula um clima organizacional saudável e motivador.
11.10	A Direção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores.
11.13	A Direção dá autonomia às equipas de trabalho.
11.14	A Direção estimula os professores a participar nos seus projetos e a organizar atividades.
11.19	A Direção tem um papel facilitador na resolução de conflitos.
Liderança liberal	
11.22	A Direção não interfere nos problemas até ao momento em que se tornam sérios.
11.24	A Direção atribui aos seus colaboradores a sua autogestão, não vendo a necessidade de os acompanhar constantemente.
Liderança burocrática	
11.21	A Direção exerce uma liderança centrada nas normas e regulamentos, procurando respeitá-los sempre.
11.23	A Direção não é autónoma na hora de tomar decisões internas à escola/agrupamento.
Liderança carismática	
11.1	A Direção dá o exemplo pessoal do que espera dos outros.
11.4	A Direção descreve uma imagem estimulante de como o futuro poderá ser e apresenta claramente os objetivos traçados.
11.6	A Direção pede feedback aos professores em relação às suas atitudes e ao modo como estas afetam o seu desempenho.
11.20	A Direção tem um estilo e práticas de gestão distintas que tornam a liderança eficaz.

Fonte: Adaptado de Dias, 2021

4. Procedimentos

Para implementarmos o questionário, procedemos, em reunião presencial, ao pedido de autorização na Direção do Agrupamento Escolar de Vila Nova de Gaia e, à posteriori, por correio eletrónico com um e-mail explicativo clarificando o que pretendíamos e solicitando a colaboração dos professores do agrupamento. A Direção prontificou-se a reencaminhar o e-mail para os professores, os quais tiveram acesso ao link direcionando-os para o questionário. O questionário foi precedido por um texto introdutório contextualizando o objetivo do nosso estudo. O tratamento quantitativo dos dados foi feito com recurso à ferramenta do Office Excel.

5. População e amostra

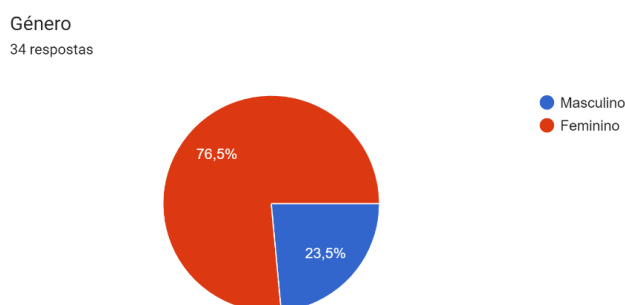
Fortin (1999) define a amostra como um subconjunto de uma população, fundamental para a compreensão e aplicação da inferência estatística. A representabilidade da amostra é fundamental para que os dados obtidos possam ser usados para tirar conclusões válidas sobre a população maior.

A nossa investigação restringiu-se a uma população de 45 professores do Agrupamento Escolar de Vila Nova de Gaia, dos quais constituem para a nossa amostra 34 professores, o total de professores que responderam.

5.1. Caracterização da amostra

Responderam ao questionário deste estudo 34 professores, que constituem a nossa amostra, sendo que 76,5% constituem professores do género feminino, por oposição a 23,5% do sexo masculino (figura 2).

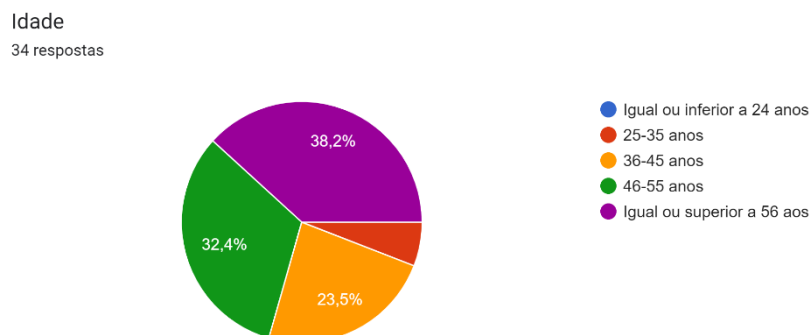
Figura 2 - Género da Amostra



Fonte: Monteiro, 2024

Quanto ao fator etário da amostra (figura 3), predominam os indivíduos com idade igual ou superior a 56 anos (38,2%), percentagem que é seguida pelos 32,4% de indivíduos com 46-55 anos e pelos 23,5% de indivíduos com idade igual entre os 36-45 anos. Com menos representatividade estão os indivíduos com 25-35 anos (5,9%) e com idade igual ou inferior a 24 anos (0%).

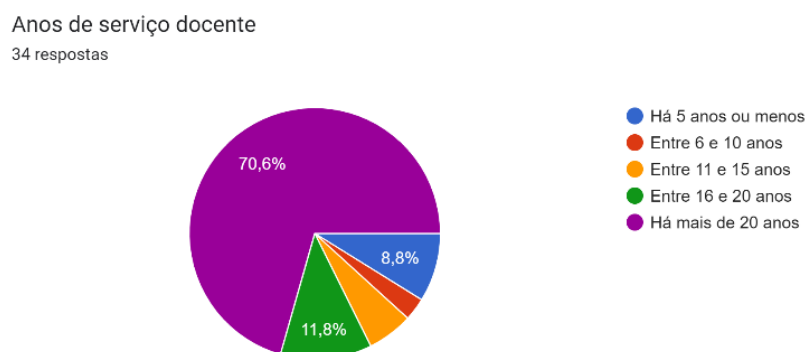
Figura 3 - Idade da Amostra



Fonte: Monteiro, 2024

Esta análise ao fator da idade poderia permitir afirmar que a nossa amostra é maioritariamente constituída por indivíduos bastante experientes, e a figura 4 comprova-o. Destacamos que uma grande percentagem, que representa mais de metade da amostra, corresponde aos indivíduos com mais de 20 anos de experiência (70,6%). De seguida temos os indivíduos com uma experiência de 16-20 anos (11,8%), com 8,8% estão representados os professores com experiência de 5 anos ou menos. Com menos representatividade no estudo encontram-se os indivíduos com experiência entre os 11-15 anos (5,9%) e entre os 6-10 anos (2,9%).

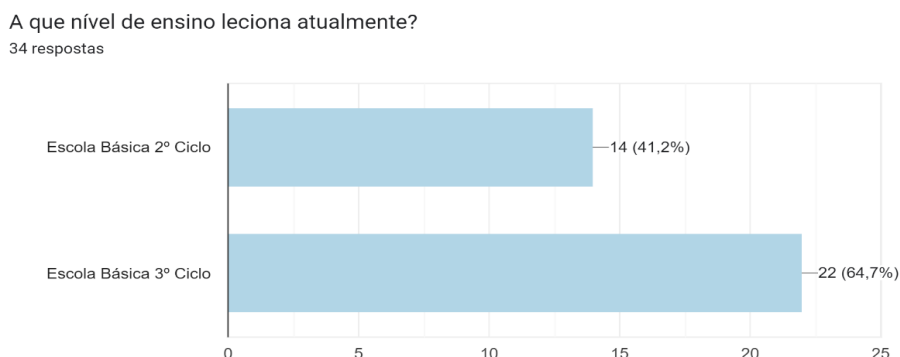
Figura 4 -Experiência da Amostra em Anos de Serviço Docente



Fonte: Monteiro, 2024

A figura 5 apresenta a representatividade dos diferentes níveis de ensino onde os professores da amostra lecionam. Neste caso, as percentagens encontram-se mais distribuídas, embora predomine com 64% a Escola Secundária, seguida pela Escola Básica de 2º Ciclo, com 41,2%.

Figura 5 - Níveis de Ensino onde leciona



Fonte: Monteiro, 2024

A figura 6 representa as respostas afirmativas e negativas da amostra quanto à acumulação de determinado cargo na escola/agrupamento. A maioria da amostra responde afirmativamente (67,6%), enquanto 32,4% nega desempenhar qualquer cargo específico para além do de professor.

Figura 6 - Cargos para Além da Docência



Fonte: Monteiro, 2024

No seguimento da questão anterior, os inquiridos que responderam afirmativamente foram levados a indicar que cargo(s) desempenhavam. Destaca-se o cargo de Diretor de Turma em 52,2% dos casos, mas há muitos outros mencionados, nomeadamente Subdiretor, Adjunto da Direção, Coordenador de Departamento, entre outros.

Capítulo III – Análise de dados

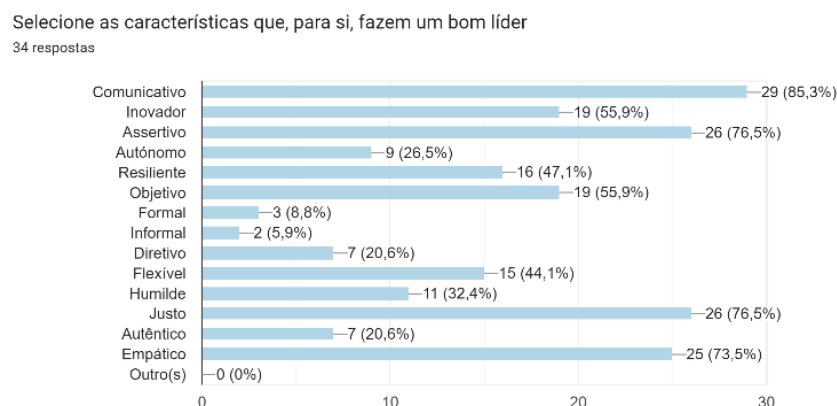
Os resultados do nosso estudo são apresentados sob a forma de gráficos e tabelas, mediante as questões a que se referem.

Na figura 7 apresentamos a percepção dos professores relativamente às diferentes competências de um líder eficaz – competências humanas/pessoais (assertivo, autónomo, humilde, justo, autêntico), competências conceptuais/sociais (comunicativo, formal, informal, flexível, empático) e competências técnicas/profissionais (inovador, objetivo, diretivo, resiliente, organizado, responsável). Os resultados permitem apurar que, no domínio das características pessoais, os professores valorizam acima de tudo um diretor assertivo e justo (76,5%), seguindo-se a humildade (32,4%) e a autonomia (26,5%). Com menos expressividade apresenta-se a autenticidade (20,6%).

No que toca às características sociais, os professores evidenciam a importância de um líder comunicativo (85,3%), empático (73,5%) e flexível (44,1%).

Ao nível das competências profissionais, as mais assinaladas pelos professores da amostra, destaca-se a importância atribuída ao diretor inovador e objetivo (55,9%), resiliente (47,1%) e diretivo (20,6%).

Figura 7 - Caracterização de um Líder Eficaz



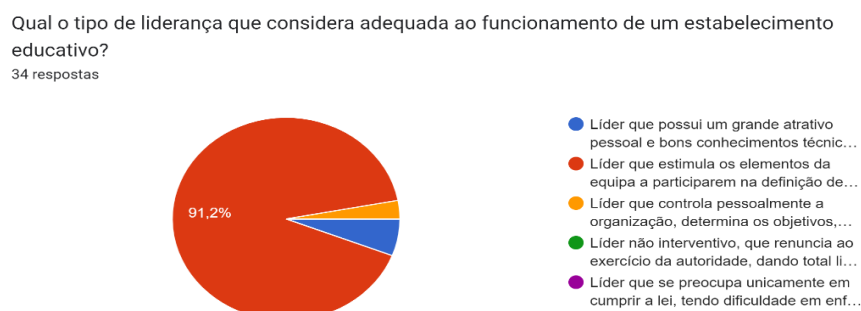
Fonte: Monteiro, 2024

Procuramos então saber a opinião dos professores quanto à definição de liderança que, na sua visão, melhor se adequaria ao bom funcionamento de um estabelecimento educativo.

Verificou-se, de forma massiva (91,2%), que os professores defendem um estilo de liderança que estimula os elementos da equipa a participarem na definição de

objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um (figura 8). Com percentagens significativamente inferiores, alguns professores selecionaram também a definição do líder que possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, que fazem com que ele seja admirado pelos restantes elementos da equipa (5,9%) e do líder que controla pessoalmente a organização, determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos outros elementos da equipa (2,9%).

Figura 8 - Definição de Liderança que se Adequa ao funcionamento de um estabelecimento de ensino



Fonte: Monteiro, 2024

Para compreendermos se o estilo de liderança privilegiado pelos inquiridos era o que realmente se adotava no agrupamento onde lecionam, colocamos a questão ilustrada na figura 9, que dá conta do predomínio de uma liderança democrática (79,4%). Todavia, há também evidências de uma liderança autoritária, liberal e burocrática (5,9%) e carismática (2,9%).

Figura 9 - O Tipo de Liderança Adotado

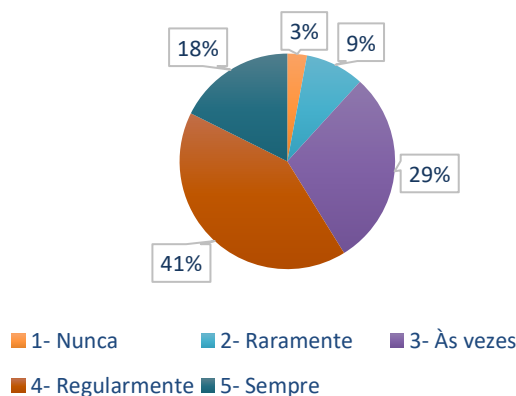


Fonte: Monteiro, 2024

Dando continuidade à nossa análise, sucedeu-se um conjunto de questões relacionadas com a experiência da amostra, enquanto professor e com as Direções que já

conheceu ou com que já trabalhou (Figura 10). Procuramos compreender se a forma como a Direção liderava, na opinião dos professores, influenciava, de alguma forma, o seu trabalho. Verificou-se que, de facto, a Direção exerce essa influência, na medida em que se destacou uma percentagem de 41% da opção *regularmente*, seguida pelos 29% da opção *às vezes* e de 18% da opção *sempre*.

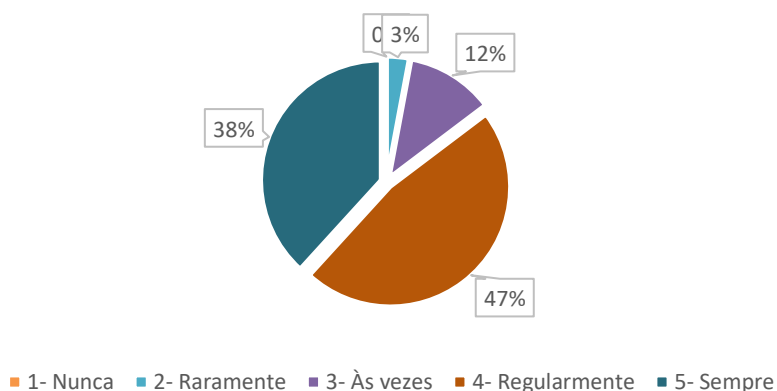
Figura 10 - Questão 10.1 - A Forma Como a Direção Lidera Influencia o Meu Trabalho



Fonte: Monteiro, 2024

Quanto à questão sobre se a forma como a Direção lidera pode influenciar a motivação dos professores e, consequentemente, o seu desempenho (figura 11), para a maioria dos professores, a ação da Direção condiciona a motivação dos professores com 47% da amostra a responder *regularmente* e 38% *sempre* essa influência.

Figura 11 - Questão 10.2 - A Forma Como a Direção Lidera Pode Influenciar a Motivação Dos Professores e, consequentemente, o Seu Desempenho

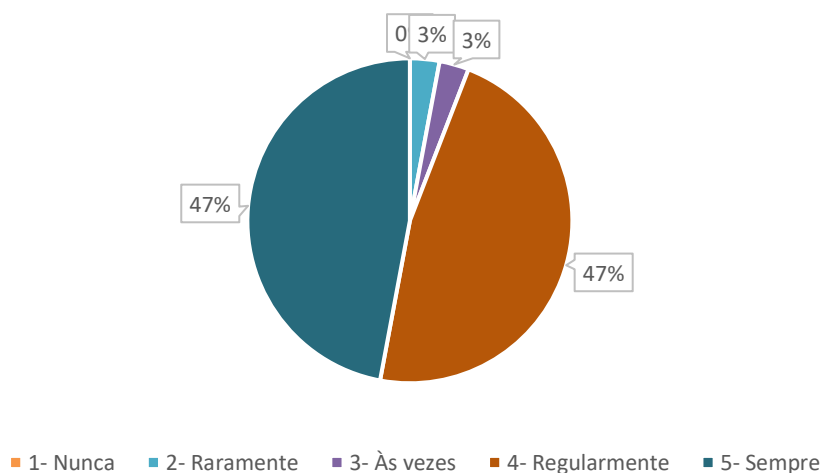


Fonte: Monteiro, 2024

Analisando, concretamente, se essa influência acontece no aumento da motivação, tanto intrínseca, como extrínseca (figura 12), as vozes são igualmente consensuais, na medida em que apenas registamos respostas afirmativas, predominando, as respostas

regularmente e sempre (ambas com 47%).

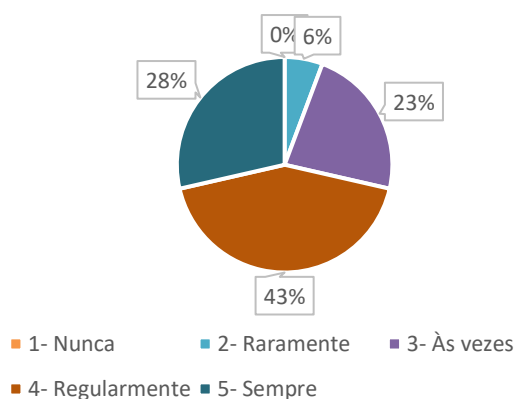
Figura 12 - Questão 10.3 - Os Líderes Escolares Podem Influenciar o Aumento da Motivação Intrínseca e Extrínseca dos Professores



Fonte: Monteiro, 2024

Na figura 13, examinando os níveis de comprometimento organizacional em função da liderança, segundo as opiniões registradas, parece haver também uma certa predominância, se tivermos em conta que, além da resposta *nunca* ser nula, a maior percentagem regista-se na opção *regularmente* (43%) e posteriormente na opção *sempre* (28%), o que demonstra influência da ação do líder sobre o comprometimento que o liderado, neste caso, desenvolve.

Figura 13 - Questão 10.4 - A Liderança Define os Níveis de Comprometimento Organizacional dos Professores



Fonte: Monteiro, 2024

Para conseguirmos fazer a análise dos diferentes tipos de liderança em estudo: liderança autoritária, democrática, liberal, burocrática e carismática, procedemos às definições associadas a cada tipo de liderança colocadas de forma aleatória integrando-as no instrumento de recolha. Nesta análise, seguem as tabelas que apresentam autopercepção

de liderança dos professores.

A tabela 7 evidencia os resultados das questões afetas à liderança autoritária, cujo líder é que controla pessoalmente organização, determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos outros elementos da equipa.

Os resultados demonstram que 33% reconhece *regularmente* este tipo de liderança exercido na sua escola/agrupamento, e igual valor (33%) afirma também *sempre*, uma vez que este é claro.

No que respeita à perceção da influência que a Direção exerce a partir da sua posição hierárquica, a percentagem que se destaca corresponde à resposta *sempre* (40%), mas os dados estão divididos entre *às vezes* (27%) e *regularmente* (24%), o que revela que a perceção dos professores relativamente à influência que a Direção exerce na comunidade educativa varia.

Relativamente à forma como as ordens são transmitidas aos liderados, uma boa parte dos inquiridos entende que estas são *regularmente* dadas em forma de sugestão, mas que por meio delas a Direção deixa claro o que pretende (40%). Uma percentagem de 36% reconhece que isto acontece *às vezes*.

Analisando a pressão e controlo que se faz sentir no corpo docente analisado, os números transparecem um comportamento pouco autoritário, uma vez que 55% dos professores diz *nunca* se sentir pressionado ou controlado.

Tabela 7 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Autoritária

LIDERANÇA AUTORITÁRIA				
NÍVEIS	Questão 11.9* ¹	Questão 11.11* ²	Questão 11.12* ³	QUESTÃO 11.17* ⁴
NUNCA	6%	3%	0%	55%
RARAMENTE	3%	6%	15%	15%
ÀS VEZES	24%	27%	36%	12%
REGULARMENTE	34%	24%	40%	15%
SEMPRE	33%	40%	9%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

*¹11.9. O tipo de liderança exercido é claro.

*²11.11. A Direção usa da sua posição para, de alguma forma, influenciar os professores.

*³11.12. A Direção dá, geralmente, ordens em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende.

*⁴11.17. Sinto-me pressionado e controlado pela Direção.

Partindo para a análise das questões relacionadas com a liderança democrática que define o líder que estimula os elementos da equipa a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um. Em relação à direção promover relações cooperativas, os inquiridos referem que a Direção promove *regularmente* (44%) e *às vezes* (28%) entre as pessoas com quem trabalham.

No que diz respeito à questão da Direção dar *feedback*, quer seja positivo ou negativo, destaca-se a resposta *às vezes* (41,2%), mas as opções como *sempre* (25%) e *regularmente* (22%) aparecem com uma percentagem muito próxima.

Em relação à Direção ouvir ativamente, damos ênfase às respostas *regularmente* (40%) e *às vezes* (30%) o que confirma que os diretores ouvem os pontos de vista dos professores.

Na questão da comunicação entre Direção e comunidade educativa ser clara, assertiva e sincera, as percentagens revelam *regularmente* (37%) e *sempre* (30%).

Em relação à questão da possibilidade da Direção estimular um clima organizacional saudável e motivador, uma percentagem significativa da amostra assume que há *regularmente* (46%) essa disposição e (30%) afirmam que se verifica *sempre*.

Quanto à Direção se manter envolvida e proporcionar linhas orientadoras para os professores, continuamos a obter *regularmente* (41%) com maior percentagem seguindo-se *sempre* com (32%).

Na questão da autonomia que os diretores atribuem às equipas de trabalho, também é nas respostas *regularmente* e *sempre* que está representada a maioria (49% e 39%, respetivamente). Neste caso, a resposta *nunca* foi nula, o que significa que a Direção atribui, de alguma forma, autonomia aos seus colaboradores.

No que respeita à possibilidade da Direção envolver a comunidade escolar nos projetos e na organização de atividades, 44% da amostra diz que a Direção envolve *sempre* a comunidade e 34% revela que isso acontece *regularmente*.

Em relação à questão em que a Direção desempenha um papel conciliador e facilitador da Direção na resolução de conflitos, é novamente a maioria dos inquiridos que refere que esse papel se verifica *regularmente* (47%).

Tabela 8 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Democrática

Liderança democrática									
Níveis	Questão 11.2*1	Questão 11.3*2	Questão 11.5*3	Questão 11.7*4	Questão 11.8*5	Questão 11.10*6	Questão 11.13*7	Questão 11.14*8	Questão 11.19*9
Nunca	0%	3%	3%	3%	0%	0%	3%	0%	0%
Raramente	3%	9%	6%	3%	6%	9%	3%	0%	3%
Às vezes	28%	41%	18,6%	27%	18%	18%	6%	22%	22%
Regularmente	44%	22%	38,1%	37%	46%	41%	49%	34%	47%
Sempre	25%	25%	37,1%	30%	30%	32%	39%	44%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*111.2. A Direção promove relações cooperativas entre as pessoas com quem trabalha.
*211.3. A Direção dá sempre feedback, positivo ou negativo, aos professores.
*311.5. A Direção ouve ativamente os diversos pontos de vista.
*411.7. A comunicação da Direção é clara, assertiva e transparente.
*511.8. A Direção estimula um clima organizacional saudável e motivador.
*611.10. A Direção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores.
*711.13. A Direção dá autonomia às equipas de trabalho.
*811.14. A Direção estimula os professores a participar nos seus projetos e a organizar atividades.
*911.19. A Direção tem um papel facilitador na resolução de conflitos.

Fonte: Monteiro, 2024

A liderança liberal, em que o líder não é interventivo, renuncia ao exercício da autoridade, dando total liberdade aos membros da organização para agirem, as respostas revelam estilos de liderança que não se harmonizam com esta definição, uma vez que questionados sobre a interferência da Direção nos problemas apenas quando estes se tornam sérios, os professores referem que raramente tal acontece (36%), acontece *às vezes* (32%), ou não acontece de todo (23%).

Por outro lado, fazendo uma análise à liberdade que é dada aos professores na autogestão e no acompanhamento, as respostas demonstram que não é muito habitual, por parte da direção, uma vez que se destaca a resposta *raramente* (40%), seguida pela opção *às vezes* (27%) e *nunca* (24%).

Tabela 9 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Liberal

LIDERANÇA LIBERAL		
NÍVEIS	Questão 11.22*1	QUESTÃO 11.24*2
NUNCA	23%	24%
RARAMENTE	36%	40%
ÀS VEZES	32%	27%
REGULARMENTE	6%	9%
SEMPRE	2%	0%
TOTAL	100%	100%

*1 11.22. A Direção não interfere nos problemas até ao momento em que se tornam sérios.
*2 11.24. A Direção atribui aos seus colaboradores a sua autogestão, não vendo a necessidade de os acompanhar constantemente.

Fonte: Monteiro, 2024

Quanto à liderança burocrática, que assenta no modelo em que o líder se preocupa essencialmente com o cumprimento das leis e das burocracias, apresentando lacunas ao nível da autonomia no momento de responder às reais necessidades da escola e dos seus colaboradores.

Na análise da tabela 10, verificamos que não há fortes evidências de líderes burocráticos, na medida em que é menos frequente a Direção exercer uma liderança que se preocupa quase religiosa e exclusivamente em cumprir normas e regulamentos. As respostas mais relevantes encontram-se nas frequências *raramente* (44%) e *às vezes* (43%).

Em relação à autonomia, pelas respostas analisadas percebemos que a Direção deste agrupamento dispõe de um bom grau de autonomia, pois na questão "a Direção não é autónoma na hora de tomar decisões internas à escola/agrupamento", predomina a resposta *raramente* (49%), havendo, de facto, percentagens mais expressivas nas opções que representam menos frequência de ausência de autonomia.

Tabela 10 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Burocrática

LIDERANÇA BUROCRÁTICA		
NÍVEIS	Questão 11.21* ¹	QUESTÃO 11.23* ²
NUNCA	10%	21%
RARAMENTE	44%	49%
ÀS VEZES	43%	27%
REGULARMENTE	3%	3%
SEMPRE	0%	0%
TOTAL	100%	100%

*³ 11.21: A Direção exerce uma liderança centrada nas normas e regulamentos, procurando respeitá-los sempre.

*² 11. 23. A Direção não é autónoma na hora de tomar decisões internas à escola/agrupamento.

Fonte: Monteiro, 2024

Por último a tabela 11 fecha as questões relacionadas com a liderança carismática, em que o líder possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, que o tornam admirado pelos elementos liderados. Questionados sobre o facto de a Direção dar o seu exemplo pessoal em relação ao que espera dos seus colaboradores, a maioria da amostra responde que isso se verifica *regularmente* (33%) e 28% assume que acontece *sempre*. Há, no entanto, professores que referem que essa situação apenas acontece *às vezes* (22%) ou *raramente* (17%).

Em relação à questão sobre a descrição de uma imagem positiva e estimulante do futuro pela Direção, as respostas mudam. As frequências *regularmente* e *sempre* estão em igualdade, com 34% respetivamente, no entanto há abertura para casos em que nem sempre os diretores adotam essa conduta.

No que diz respeito ao pedido de *feedback* da Direção aos professores relativamente às suas atitudes e ao modo como eventualmente afetam o seu desempenho, a variação é ainda maior, na medida em que, pese embora aconteça *regularmente* (26%), 16% dos casos, acontece *raramente*, sendo, neste caso, é mais expressiva a frequência *às vezes* (42%).

Em oposição, há diretores que *nunca* (6%) ou *sempre* (10%) o fazem, significando que o *feedback* e a comunicação entre ambas as partes continua a resistir.

Por último, na análise da visão dos inquiridos quanto a um estilo e práticas de gestão distintas, que definem a liderança escolar eficaz, os professores, na sua maioria, consideram que o estilo da Direção da escola/agrupamento onde lecionam torna *regularmente* (56%) e *às vezes* (25%) a liderança eficaz.

Tabela 11 - Tipo de Liderança Presente no Estabelecimento Onde Leciona - Liderança Carismática

LIDERANÇA CARISMÁTICA				
NÍVEIS	Questão 11.1* ¹	Questão 11.4* ²	Questão 11.6* ³	QUESTÃO 11.20* ⁴
NUNCA	0%	3%	6%	0%
RARAMENTE	17%	13%	16%	10%
ÀS VEZES	22%	34%	42%	25%
REGULARMENTE	33%	34%	26%	56%
SEMPRE	28%	16%	10%	9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

*¹11.1. A Direção dá o exemplo pessoal do que espera dos outros.

*²11.4. A Direção descreve uma imagem estimulante de como o futuro poderá ser e apresenta claramente os objetivos traçados.

*³11.6. A Direção pede *feedback* aos professores em relação às suas atitudes e ao modo como estas afetam o seu desempenho.

*⁴11.20. A Direção tem um estilo e práticas de gestão distintas que tornam a liderança eficaz.

Fonte: Monteiro, 2024

As últimas três questões do inquérito abordam a perceção dos professores quanto à sua integração no projeto educativo do agrupamento onde lecionam e à motivação que sentem no trabalho que desenvolvem. À questão "Sinto-me respeitado pela Direção", a grande maioria dos professores assume que se sente *sempre* respeitada (58%). Também

existe quem o sinta *regularmente* (30%), e com menos expressividade (3%), há professores que nem sempre partilham desse sentimento.

Na questão "Sinto-me parte integrante da Escola e do seu Projeto Educativo", metade dos inquiridos respondeu que se sente *sempre* (50%), e 28% *regularmente*. Continuamos a verificar uma pequena percentagem de professores que se sente alheio ao Projeto Educativo, na medida em que houve respostas *raramente* (9%) e *às vezes* (13%).

Referente à pergunta "Sinto-me motivado no trabalho", as respostas também são claras, no sentido em que percentagens próximas da amostra responderam que se sentem *sempre* (43%) e *regularmente* (39%) motivados. Uma percentagem de 6%, no entanto, refere *raramente* se sentir motivado e 12% apenas vê despertar a sua motivação *às vezes*.

Capítulo IV – Discussão dos Resultados

Depois da análise e apresentação dos resultados do nosso estudo, procedemos à discussão, que tem como objetivo encontrar respostas à questão do nosso estudo: A Liderança é determinante para a motivação dos professores?

No que diz respeito às diferentes competências de um líder eficaz, segundo o ponto de vista dos professores, os resultados da nossa amostra demonstram que são valorizados, sobretudo, características pessoais como a justiça (76,5), a assertividade (76,5%), a humildade (32,4%) e a autenticidade (20, 6%).

Nas características sociais priorizam a comunicação (85,3%), a empatia (73,5%) e a flexibilidade (44,1%). Ao nível das competências profissionais, a amostra prioriza um diretor inovador (55,9%), objetivo (55,9%) e resiliente (47,1%).

Goleman (2000) destaca a importância das competências emocionais básicas para o sucesso pessoal e profissional. Ainda segundo este autor, essas competências podem ser divididas em cinco áreas principais – a autenticidade, a autorregulação, a motivação, a empatia e as aptidões sociais -, embora as que referimos no nosso estudo não comprovem, na íntegra, estas cinco competências, mas encontram-se relacionadas, uma vez que no questionário colocamos competências mais específicas, enquanto Goleman apresenta uma abordagem, no nosso ponto de vista, mais global.

O autor argumenta que essas competências são essenciais para o sucesso em muitas áreas da vida, por permitirem que os indivíduos controlem as suas emoções, entendam e influenciem as emoções dos outros e estabeleçam relacionamentos positivos e produtivos. O desenvolvimento destas habilidades pode levar a relacionamentos mais satisfatórios, a uma melhor saúde mental e daí a uma maior eficácia no ambiente de trabalho.

Autores como James Kouzes e Barry Posner (1987), altamente respeitados no campo da liderança, defendiam que as grandes qualidades dos líderes apontadas por liderados é que devm ser pessoas autênticas, inspiradoras, visionárias, criativas e intuitivas.

No nosso estudo, as características relatadas são semelhantes àquelas que os professores identificam como essenciais no perfil de um bom diretor e, quanto à definição de liderança, na opinião dos inquiridos, que melhor se adequa com o bom funcionamento

do estabelecimento de ensino em que estão inseridos, defendem um estilo de liderança democrático, definição que obteve (91,2%), por oposição à liderança carismática (5,9%). Tentamos perceber se o estilo de liderança privilegiado pelos inquiridos era realmente o adotado no agrupamento onde estão a exercer as funções de docência, a resposta que deram foi efetivamente a prevalência do tipo de liderança democrático (79,4%) o que confirma os desejos dos professores que responderam ao nosso questionário. Mesmo assim, também, na opinião dos inquiridos, há evidências embora pouco significativas do estilo autoritário (5,9%) e por último menos significativo o estilo carismático com (2,9%).

Analizando a visão da amostra, procuramos aprofundar se, na opinião dos professores, a forma como a Direção lidera é determinante para a motivação dos professores tendo-se verificado que existe, regularmente, essa influência, que nos dá uma resposta positiva ao objetivo principal do nosso estudo. Podemos afirmar que essa influência realmente existe, pois a nossa amostra considerou que a ação da Direção condiciona *regularmente* a sua motivação 47% e *sempre* 38%. Estes resultados confirmam as teorias referidas na revisão da literatura, por alguns autores. Barroso (2005) afirma que a liderança educativa é essencial para melhorar a qualidade da educação e promover mudanças nas instituições escolares. Ele destaca que os líderes educativos têm o dever de partilhar a sua visão, de modo a motivar e capacitar as suas equipas, ao mesmo tempo que promove um clima escolar positivo e de aprendizagem contínua. Além disso, Barroso enfatiza a importância da liderança distribuída, na qual diferentes membros escolares são motivados a desempenhar papéis de liderança. Este modelo de liderança colaborativa é visto como fundamental para enfrentar os desafios complexos enfrentados pelas escolas e promover o sucesso dos alunos.

Podemos atestar que os professores são capazes de identificar o tipo de liderança exercido, a partir da análise das dimensões elaboradas com base na distinção dos cinco estilos de liderança aqui referidos a saber: autoritário, burocrático, democrático, liberal e carismático.

Os professores, na sua maioria, não sentem que a direção os pressione ou controle, o que não demonstra um comportamento autoritário, o que nos leva a acreditar que este não é o estilo que predomina neste Agrupamento. O estilo autoritário foi apontado pelos inquiridos numa questão anterior, com base nas definições dos diferentes estilos, sendo que o autoritário se apresentava como o menos praticado na sua rotina profissional.

No contexto democrático, por outro lado, os professores referem que a Direção promove relações cooperativas entre líder e liderados, atribuindo-lhes autonomia e

liberdade a cada um para o desempenho das suas funções. Também verificamos uma tendência da Direção para estimular um clima organizacional saudável e motivador, o que revela que as práticas democráticas estão mais presentes no ambiente de trabalho destes professores.

No que toca ao *feedback* prestado pela Direção, seja ele positivo ou negativo a opção *às vezes* (41%) é a que se realça, mas a ocorrência de resposta nas opções *regularmente* (22%) e *sempre* (25%) indica que a relação entre líderes e liderados está patente no bom desempenho e, neste caso, não é descurada pela Direção.

A comunicação eficaz entre líderes e liderados torna-se indispensável na procura de um ambiente e clima organizacional onde impere a confiança e a interação, sendo daí que resultará o incremento da motivação e a melhoria dos resultados globais (Moslehpour et al., 2019). Depois de analisarmos as respostas dos professores, concluímos que a Direção parece ouvir os seus pontos de vista. Os resultados evidenciam, também, a presença de um estilo democrático em atitudes como envolver a comunidade escolar nos projetos e na organização de atividades, assim como no papel conciliador e facilitador da Direção na resolução de conflitos. No que diz respeito às questões ligadas a um estilo de liderança liberal, as respostas denunciam que este estilo é muito pouco praticado, no sentido em que quando foram questionados sobre se existe interferência da Direção nos problemas até ao momento que estes se tornam sérios, os professores responderam, na sua maioria, *raramente* (49%), sendo que, sobre a atribuição de liberdade da sua autogestão, não vendo necessidade de os acompanhar constantemente, as respostas seguem na mesma linha *raramente* (40%).

O estilo burocrático em que o líder se preocupa unicamente em cumprir a lei, encontra-se pouco arraigado, o que vai de encontro ao que foi respondido anteriormente, pois foi o estilo pouco representativo na amostra analisada. De facto, não há, nas respostas analisadas, evidências determinantes de práticas burocráticas a liderar os professores inquiridos, uma vez que parece existir autonomia por parte do órgão superior na tomada de decisões dentro da organização.

Quanto ao estilo que identificamos como menos representativo, temos o carismático, que abrange apenas 2,9% dos casos. No entanto, os professores entrevistados mostram-se divididos quanto à solicitação de *feedback* por parte da Direção sobre as suas atitudes e o seu impacto potencial no desempenho. Isto evidencia uma subvalorização do *feedback*, conforme indicado pela resposta "às vezes" (42%), sugerindo uma comunicação menos eficaz entre líderes e liderados.

Dando término ao inquérito com a avaliação das respostas que o fecham, constatamos que, uma parte significativa dos professores inquiridos, reconhece sentir-se respeitada pela Direção. Os inquiridos, também na sua maioria, reconhecem que em determinado momento, a Direção os inclui na tomada de decisões e considera o seu contributo para a missão organizacional e o sentido coletivo a ela atribuído. Segundo Peter Druker (1954) a inclusão dos colaboradores na tomada de decisões é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho mais participativo e colaborativo. Quando a direção envolve os funcionários nesse processo, não só se valoriza o contributo individual de cada um, como também se reforça o sentido de missão organizacional e o compromisso coletivo com os objetivos da organização. Dias (2021) aponta a importância de fazer os professores sentir-se uma componente determinante no sistema educacional, do que depende a motivação e envolvimento despoletadas pelos líderes. Apesar de alguns estudos referirem que nem sempre os professores assumem o papel desejado em termos de tomadas de decisões (Orsdemir, Tilki & Altinav, 2019). Neste estudo, os professores parecem demonstrarem-se satisfeitos com a sua inclusão nas decisões que dizem respeito ao agrupamento onde lecionam. Vendo o poder distribuído e não simplesmente concentrado num cargo hierárquico superior, acreditamos que os professores se deverão sentir inspirados para o desenvolvimento das suas capacidades em prol da organização (Leithwood & Jantzi, 2005).

Quanto à análise da motivação que os professores sentem, podemos afirmar que as respostas evidenciam professores motivados, daí constataremos que o estilo de liderança democrático e as práticas adotadas pela Direção, fazem os professores se sentirem motivados, mais comprometidos com a sua missão e com os objetivos da organização. Indiscutivelmente, conduz a melhores resultados e elevarão a autoestima de todos os profissionais que fazem parte desta organização.

Em estilo de conclusão, os resultados da nossa investigação levam-nos a uma liderança que aponta para práticas de diferentes estilos, embora predomine o estilo democrático, estilo que coincide com os melhores níveis de motivação e comprometimento organizacional dos professores o que parece adequar-se às intenções e necessidades dos mesmos. Assim, enquanto liderados, são estimulados a participar em conjunto na definição de estratégias, de objetivos e nas tomadas de decisão da organização e veem valorizada a sua autonomia e liberdade para exercerem as suas funções.

Lewin (1975) definiu que um grupo dirigido de forma autoritária, apesar de

desempenhar de modo eficiente as tarefas propostas, não desenvolvia uma boa relação com os seus colegas e com o líder. Por sua vez, Neves e Coimbra (2017) desenvolveram a mesma temática e encontraram uma correlação positiva entre a liderança ética e a motivação intrínseca e o comprometimento organizacional, vista como uma liderança democrática, bem como uma correlação negativa com a liderança autoritária. Adeyemi (2010) referiu numa apresentação que o desempenho de professores em escolas onde impera o estilo de liderança autoritária é mais elevado e rentável do que em escolas onde os estilos de liderança são o democrático e o liberal. De qualquer forma, o estilo democrático continua a ser aquele que é apontado como promotor de maiores níveis de motivação, o que vai de encontro aos nossos resultados.

O sucesso de uma organização escolar depende dos professores, da sua motivação e comprometimento com a missão coletiva. Não deve ser, de forma alguma, ser colocada de lado a comunicação e a disponibilidade para fornecerem o *feedback*, a autonomia e a cooperação (Yi et al., 2009).

Conclusão

O nosso estudo teve como objetivo principal compreender se existe uma relação significativa entre práticas de liderança do diretor de um Agrupamento de Vila Nova de Gaia e os níveis da motivação dos professores.

Atualmente, temos a perceção da crescente procura da qualidade na educação e nas aprendizagens dos alunos, para qualificar cada vez melhor as pessoas para o futuro mundo do trabalho que procura uma maior eficiência, eficácia e qualidade no nosso ensino. Assim, vários estudos recentes têm mostrado que a liderança tem um papel muito importante, já que se reproduz em larga medida na qualidade da educação. Por esse motivo, recai na figura do diretor escolar, uma grande responsabilidade, pois acreditamos que líderes eficazes podem criar escola eficazes. Em todas as profissões encontramos bons e maus profissionais ou indivíduos cujas características pessoais, profissionais e sociais são distintas, que desenvolvem diferentes estilos de liderança que se irão refletir nas relações de trabalho e nos ambientes organizacionais.

Na opinião de Cordeiro (2021, pp.7-8) como referido no nosso enquadramento teórico “o líder deve promover um processo coletivo que, além de envolver todas as tomadas de decisão, deve proporcionar a troca de ideias para que resulte num trabalho

eficaz”. Chiavanato (2004, p.112) evidência, ainda, que “ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Assim, podemos afirmar que vemos a resposta à questão de investigação do nosso estudo, uma vez que ao longo do nosso estudo, percebemos que os líderes não assumem um estilo puro, isto é, só democrático, só burocrático ou outro. Os nossos resultados apontam para a predominância de um estilo sobre os outros, o democrático.

O líder quando se assume como um gestor de sentido e tem na liderança uma visão cultural, torna-se num agente capaz de influenciar, incentivar, mobilizar, inspirar e articular, o que culmina no aumento dos níveis de motivação dos seus colaboradores (Costa & Castanheira, 2015).

Como referimos na revisão da literatura, o que define um líder competente é aquele que identifica o estilo de liderança a aplicar na realidade em que se encontra. Ou seja, o líder mais eficaz é aquele que é versátil, pois adequa o seu estilo de liderança às situações, à equipa e às necessidades organizacionais. No entanto é preciso reforçar que o papel de líder exige também um processo de aprendizagem. O mais importante é estar consciente do seu desempenho, identificar o que está a fazer bem e o que deve melhorar.

Ser líder é um desafio, no entanto acreditar é determinante, ter uma atitude positiva, envolver-se de alma e coração, conhecer a cultura da escola meticulosamente, ter a sua visão clarificada e, conseqüentemente surge a confiança, uma cultura assertiva, um verdadeiro espírito de equipa, garantindo assim que as práticas educativas sejam genuinamente inclusivas.

No seguimento dos resultados apurados, concordamos que um diretor educativo, segundo Barroso (2005) desempenha diversos papéis importantes ao promover uma cultura educativa positiva, ao administrar recursos de forma eficaz e ao tomar decisões estratégicas que são essenciais para o sucesso do diretor no seu papel na liderança de uma organização educativa.

Seguindo os normativos portugueses como o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, e o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, é fundamental reconhecer a importância da aprendizagem a partir da experiência, conforme discutido por Tournier et al. (2019). Estes documentos refletem a necessidade de criar culturas de colaboração e de promover uma liderança distribuída, essencial para a motivação dos colaboradores e a quebra de hábitos enraizados, tal como defendido por Carvalho & Monteiro (2017) e Mitchell & Sackney (2016).

O Decreto-Lei n.º 75/2008 destaca práticas de gestão e liderança unipessoal que podem impactar o ethos da escola. O projeto educativo deve, portanto, refletir uma tendência para a colaboração e liderança distribuída, fomentando um ambiente de trabalho que utilize plenamente as capacidades humanas. Em contrapartida, o Decreto-Lei n.º 137/2012 aponta para uma liderança transformacional, essencial para dar o exemplo, promover relacionamentos cooperativos, fornecer feedback e estimular um clima organizacional saudável e motivador.

Moslehpour et al. (2019) e Wang, Li, Luo & Zhang (2019) sublinham que o clima organizacional e o estilo de trabalho mediam a relação entre liderança e satisfação no trabalho, influenciando diretamente o comprometimento organizacional e o sucesso educativo.

Apesar das orientações normativas, a transformação social e educativa não se alcança apenas com decretos. Existem limites à ação dos diretores, e frequentemente há um distanciamento entre o que é decretado e o que é concretizado. A verdadeira mudança requer uma transformação paradigmática, envolvendo a triangulação entre o querer, saber e poder. Este processo, embora desafiante, é gratificante e coloca o diretor como elemento-chave na condução dessa mudança.

Em suma, os normativos portugueses, referidos anteriormente, estabelecem diretrizes importantes para práticas de gestão e liderança nas escolas. No entanto, a implementação dessas diretrizes requer mais do que apenas conformidade com os decretos. É essencial promover uma cultura de colaboração e uma liderança distribuída, que incentivem a motivação e a inovação entre os colaboradores.

O papel do diretor é crucial neste contexto, não só como gestor, mas como líder transformacional que inspira, promove relacionamentos cooperativos, e estabelece um clima organizacional positivo. A transformação eficaz depende da combinação de vontade, conhecimento e capacidade de ação, desafiando os diretores a serem agentes de mudança.

Considerações Finais

O nosso estudo foi realizado para determinar se a liderança é determinante na motivação profissional dos professores. Os comportamentos de iniciativa dos diretores, são importantes pela sua contribuição para o campo da gestão educacional e supervisão, a considerar para o bem futuro das organizações e a qualidade da educação.

No que concerne à nossa experiência, o enfoque foi e sempre será o respeito, o bem-estar do outro, a abnegação, o empenho, a partilha, o fortalecimento de laços e o trabalho colaborativo e plural.

Um líder de sucesso, deve demonstrar empatia, integridade, transparência, equidade, respeito, justiça e rigor; considerar-se parte de um todo, levando os professores a agir, sensibilizando-os a participar, tendo em conta os seus interesses e expectativas, revelar clareza no seu discurso, procurando contribuir para o bem comum, com verdade e empenho, visando o bem pessoal em harmonia com o interesse coletivo, negociar, ouvir os outros, desenvolver o respeito pela diversidade e pela diferença, regendo-se sempre pela coerência.

Sentimos, sobretudo, uma grande dificuldade em chegar à nossa amostra, pois a disponibilidade das pessoas, para participarem neste tipo de estudo, nem sempre é simples. Temos noção que esta nossa dificuldade se deve ao facto de termos decidido centrar o nosso estudo apenas num agrupamento de escolas do concelho. Por este motivo, consideramos que, no futuro, seria interessante realizar investigações idênticas à realizada noutros Agrupamentos Escolares do mesmo concelho para conseguirmos identificar pontos convergentes e divergentes entre eles, no que se refere à atuação e influência do líder para a motivação profissional dos professores e, com isso, elaborar orientações de liderança e desempenho de forma que os líderes levem ao sucesso as suas escolas.

Para concluir, como este trabalho foi de carácter exploratório, em trabalhos futuros seria interessante aprofundar as questões com entrevistas semiestruturadas.

“A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio”

Martin Luther King

Referências Bibliográficas

- Adeyemi, T.O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2, 83–91.
- Afonso, P. (2005). *Liderança*. Escolar Editora.
- Ana, W. P. & Lemos, G.C. (2020). Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 4(12).
<https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1710>
- Amorim, S., Cabral, I., & Alves, J. M. (2020). Culturas escolares, lideranças e resultados: apresentação de resultados de um estudo de caso duplo. *Revista Portuguesa De Investigação Educacional*, (Especial), 144-171.
<https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8504>
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice* (11^a ed.). Kogan Page.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Universidade Aberta.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. Collier Macmillan.
- Bento, A., & Ribeiro, C. (2013). *Liderança transformacional e desempenho organizacional*. Porto Editora
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Boliver, V. (2003). *Liderança e Dinâmicas Organizacionais*. Lisboa Editora
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Bryman, A., (1991). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo.
- Carvalho, A. P., & Monteiro, A. P. (2017). *O impacto das Lideranças na Gestão de Conflitos, entre alunos, na Escola*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de

Trás-os-Montes e Alto Douro.

- Carriço, T. d. (2019). *As estruturas de Coordenação Intermédia e o Trabalho em Equipa na Escola*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Educação de Lisboa.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (2.^a ed.). Elsevier.
- Cordeiro, E. N. (2021). Liderança em contexto de mudança – Direção por valores Especialização em Administração e Organização Escolar – Área de administração escolar e educacional. *Humanidades & Tecnologia*, 28(1), 355-376.
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: Contributos de análise organizacional. *RBPAAE*, 31(1), 13-44.
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5-15.
- Cruz, M. G. (2012). *A influência da liderança na motivação dos professores num agrupamento de escolas TEIP*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.^a edição. Editora RH.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2003). The “4P” quality strategy for breakthrough and sustainable development. *The 7th QMOD Conference*, Monterey, Mexico.
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School Leadership & Management*, 24(4), 425–437. <https://doi.org/10.1080/13632430410001316525>
- Day, C. (2008). Committed for life? Variations in teachers’ work, lives and effectiveness. *Journal of Educational Change*, 9(3), 243-260.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). *The empirical exploration of intrinsic motivational processes*. Academic Press.
- Dias, J. F. (2021) *Diretor como agente na motivação dos professores*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Educação de Fafe.
- Diejl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Prentice

Hall.

Drucker, P. (2008). *O Essencial de Drucker*. Actual Editora.

Ferreira, P. (2005). *Estatística descritiva e inferencial*. Faculdade de Economia: Faculdade de Coimbra.

Fisher, R. A. (1935). *The Design of Experiments*. Oliver and Boyd.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Lusociência.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidática.

Fraga, T. M. R. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Coimbra.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (3rd ed.). Teachers College Press.

Gairín, J. (2016). Cambio y mejora en los centros educativos. In I. Cantón, & M. Pino, *Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento* (pp. 231-250), Madrid: Alianza.

Galvão, H. (2023). *O Papel do Líder como Agente Motivacional no Desempenho Eficaz dos professores – A importância das Emoções*. Pós Graduação em Administração e Organização Escolar. Instituto de Estudos Superiores de Fafe.

Gil, A. C. (1995). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. Atlas.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78-90.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Gradiva.

Goleman, D. (2011). *Leadership – The power of emotional intelligence-Selected Writings pdf* (1st Edition ed.). Northampton MA: More Than Sound LLC.

Hentschke, G. C., & Caldwell, B. J. (2005). Entrepreneurial leadership. In B. Davies (Eds.), *The Essentials of School Leadership*. (pp. 145-159). Paul Chapman Publishing.

Jara, C., Sánchez, M., & Cox, X. (2019), Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los autores. *Calidad de la educación*, 51, 350-381.

Januario, P. C. (2007). Formação de formadores: o docente do ensino superior é um profissional da educação. *Soletas*, Ano VII, Nº 13. São Gonçalo: UERJ.

Jesuino, J. (1999). *Processos de Liderança*. Livros Horizonte.

Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *Atas - Investigação*

- Qualitativa na Educação*, 2, 247-247.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass.
- Lathan, P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp. 31-43). Paul Chapman Publishing.
- Lewin, K. (1975). *Psychologie Dynamique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Liderança: Teoria e Prática*. Editora Atlas.
- Meeks, T. R. (2020). *The relationship between principal leadership style and teacher morale in a rural southern school district*. [Tese de doutoramento não publicada]. EUA: Liberty University.
- Menêzes, J.M.M.M (2019). Avaliação da Motivação, Necessidades Psicológicas Básicas e o Bem Estar Subjetivo em atletas de Andebol em cadeira de rodas. [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Mitchell, C., & Sackney, L. (2016). School improvement in high-capacity schools: Educational leadership and living-systems ontology. *Educational Management Administration & Leadership*, 4, 853–868.
- Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. De Facto Editores.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K. (2019). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, 11(1), 125.
- Nascimento, C. E. P. (2012). *Espelhos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Neves, L. & Coimbra, J. L. (2017). A liderança dos diretores no contexto educativo português: A ética e a moral, as competências e tendências. *Psychologica*, 2, 117-140.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Orsdemir, A., Tilki, G., Altinay, F. (2019). Evaluation by teachers of use of influence in agile management by school administration. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66, 577–589.

- Paes, S. e Ruivo J. (2015) *Inteligência emocional e liderança escolar*. Centro de Investigação em Políticas e Sistemas Educativos. Salamanca.
- Pereira, I. A. (2020). *Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre identidade organizacional*. *Educationis*, 8(1). Paraguai.
- Pina, R. M. F. J. T. (2016). *Da liderança do diretor aos resultados escolares dos alunos: um caminho a percorrer*. [Tese de Doutoramento]. Universidade Católica Portuguesa.
- Pinto, J. (2021). *Liderança: Teorias e Práticas Contemporâneas*. Editora Universitária.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (5.^a ed.). Gradiva Editora.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro.
- Revez, Maria H. A. (2004), *Gestão das organizações escolares, liderança escolar e clima de trabalho: Um estudo de caso*. Edições Cosmos.
- Revez, J. (2014). Análise dos desafios na implementação de sistemas de informação em organizações portuguesas. *Revista Portuguesa de Gestão e Sistemas de Informação*, 9(2), 45-62.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas Editora.
- Robinson, V., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635-674.
<http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rosa, V. L. (2020). *Liderança e comunicação: A inteligência emocional do líder como diferencial no clima organizacional*. Congresso Internacional de Administração. Brasil.
- Sanches, M. (1996). Imagens de Liderança Educacional: Acção Tecnocrática ou Acção Moral e de Transformação? *Revista de Educação*, VI(1), pp. 55-77. Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade Nova de Lisboa.
- Santos, E. F. M. D. (2007). *Processos de Liderança e Desenvolvimento Curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um Estudo de Caso*. Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia
- Santos, C. (2018). *Estatística Descritiva: Manual de Auto-Aprendizagem*. (3ª ed.). Edições Sílabo.

- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. ASA Editores
- Silva, M. (2005). *Liderança Organizacional: Teorias e Práticas*. Editora Acadêmica.
- Sousa, S. (2010). Comunicação organizacional e identidade coletiva num Agrupamento de Escolas. [Tese de Doutoramento]. Universidade de Aveiro.
- Trigo, J., & Costa, J. (2015). Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(61), 561-582. Recuperado de <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/530>
- Tucker, Bruce A; Russell, Robert F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10(4), 103-111. DOI:[10.1177/107179190401000408](https://doi.org/10.1177/107179190401000408)
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vilelas J. (2009). *Investigação o processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wahidin et al. (2020). Democratic, Authocratic, Bureaucratic and Charismatic Leadership Style: Which Influence School Teachers Performance in Education 4.0 Era? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 277-286.
- White, R. K., Lippitt, R., & Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

Legislação Consultada

- Decreto-Lei n.º 75/2008 do Ministério da Educação (2008). *Diário da República: I série*, n.º 79. <https://dre.pt/application/conteudo/249866>
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Procede à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, que estabelece o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 127, 2012. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/132919>

Anexos

Anexo I - Questionário

O presente questionário destina-se à realização de uma investigação no âmbito de Mestrado em Administração e Organização Educacional, o qual tem como objetivo recolher a opinião dos professores e compreender se a liderança é determinante para a motivação dos professores.

Por conseguinte, a sua opinião é essencial para o referido estudo, pelo que solicitamos e agradecemos a sua colaboração e opinião sincera.

O questionário é anónimo e serão garantidos todos os aspetos relacionados com a confidencialidade dos dados fornecidos, os quais serão utilizados apenas no âmbito deste estudo.

Muito Obrigada pelo seu contributo!

1. Género

- ☐ M ☐ F

2. Idade

- ☐ Igual ou inferior a 24 anos
☐ 25–35 anos
☐ 36–45 anos
☐ 46 – 55 anos
☐ Igual ou superior a 56 anos

3. Anos de serviço docente

- ☐ Há 5 anos ou menos
☐ Entre 6 e 10 anos
☐ Entre 11 e 15 anos
☐ Entre 16 e 20 anos
☐ Há mais de 20 anos

4. N° de Escolas/Agrupamentos em que já lecionou ____

5. Em que nível de ensino leciona atualmente

- ☐ Escola Básica 2º Ciclo
☐ Escola Básica 3º Ciclo

6. Ocupa algum cargo na escola?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6.1. Se sim, qual?

- ☐ Diretor do Agrupamento
- ☐ Subdiretor
- ☐ Adjunto da Direção
- ☐ Coordenador de Departamento
- ☐ Coordenador de Ano
- ☐ Diretor de Turma
- ☐ Outros

7. Selecione as características que, para si, fazem um bom líder.

- ☐ Comunicativo
- ☐ Inovador
- ☐ Assertivo
- ☐ Autónomo
- ☐ Resiliente
- ☐ Objetivo
- ☐ Formal
- ☐ Informal
- ☐ Diretivo
- ☐ Flexível
- ☐ Humilde
- ☐ Justo
- ☐ Autêntico
- ☐ Empático
- ☐ Outra(s).

8. Qual o tipo de liderança considera adequada ao bom funcionamento de um estabelecimento educativo?

- ☐ Líder que possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais,

que fazem com que ele seja admirado pelos restantes elementos da equipa.

- ☐ Líder que estimula os elementos da equipa a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um.
- ☐ Líder que controla pessoalmente a organização, determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos outros elementos da equipa.
- ☐ Líder não interventivo, que renuncia ao exercício da autoridade, dando total liberdade aos membros da organização para agirem.
- ☐ Líder que se preocupa unicamente em cumprir a lei, tendo dificuldade em enfrentar a falta de autonomia e colocar de lado a burocracia, para responder às reais necessidades da escola.

9. Qual o tipo de liderança que considera ser praticado no estabelecimento de ensino onde leciona atualmente?

a) Liderança autoritária ☐

Líder que controla pessoalmente a organização, determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos outros elementos da equipa.

b) Liderança democrática ☐

Líder que estimula os elementos da equipa a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um.

c) Liderança liberal ☐

Líder não interventivo, que renuncia ao exercício da autoridade, dando total liberdade aos membros da organização para agirem.

d) Liderança burocrática ☐

Líder que se preocupa unicamente em cumprir a lei, tendo dificuldades em enfrentar a falta de autonomia e colocar de lado a burocracia, para responder às reais necessidades da escola.

e) Liderança carismática ☐

Líder que possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, que fazem com que ele seja admirado pelos restantes elementos da equipa.

Fonte: Maria Morgado da Cruz

10. Considerando a sua experiência enquanto professor e as Direções que já conheceu, assinale a opção que melhor se adequa a cada enunciado segundo a escala, sendo que: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Regularmente; 5 = Sempre.

	1	2	3	4	5
10.1. A forma como a Direção lidera influencia o meu trabalho.					
10.2 A forma como a Direção lidera pode influenciar a motivação dos professores e, consequentemente, o seu desempenho.					

10.3. Os líderes escolares podem influenciar o aumento da motivação intrínseca e extrínseca dos professores.					
10.4. A liderança define os níveis de comprometimento organizacional dos professores.					

11. Com base na Direção da escola/agrupamento onde leciona atualmente, responda seguindo a mesma escala, em que: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Regularmente; 5 = Sempre.

	1	2	3	4	5
11.1. A Direção dá um exemplo pessoal do que espera dos outros.					
11.2. A Direção promove relações cooperativas entre as pessoas com quem trabalha.					
11.3. A Direção dá sempre <i>feedback</i> , positivo ou negativo, aos professores.					
11.4. A Direção descreve uma imagem estimulante de como o futuro poderá ser e apresenta claramente os objetivos traçados.					
11.5. A Direção ouve ativamente os diversos pontos de vista.					
11.6. A Direção pede <i>feedback</i> aos professores em relação às suas atitudes e ao modo como afetam o desempenho dos outros.					
11.7. A comunicação da Direção é clara, assertiva e transparente.					
11.8. A Direção estimula um clima organizacional saudável e motivador.					
11.9. O tipo de liderança exercido é claro.					
11.10. A Direção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores.					
11.11. A Direção usa da sua posição para, de alguma forma, influenciar os professores.					
11.12. A Direção dá, geralmente, ordens em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende.					
11.13. A Direção dá autonomia às equipas de trabalho.					
11.14. A Direção estimula os professores a participar nos seus projetos e a organizar atividades.					
11.15. Sinto-me respeitado(a) pela Direção.					
11.16. Sinto-me parte integrante da escola e do seu Projeto Educativo.					
11.17. Sinto-me pressionado(a) e controlado(a) pela Direção.					
11.18. Sinto-me motivado no trabalho.					
11.19. A Direção tem um papel facilitador na resolução de conflitos.					
11.20. A Direção tem um estilo e práticas de gestão distintas, que tornam a liderança eficaz.					
11.21. A Direção exerce uma liderança centrada nas normas e regulamentos, procurando respeitá-los sempre					
11.22. A Direção não é autónoma na hora de tomar decisões internas à escola/agrupamento.					
11.23. A Direção não interfere nos problemas até ao momento em que se tornam sérios					
11.24. A Direção atribui aos seus colaboradores a sua autogestão, não vendo a necessidade de os acompanhar constantemente					