

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Gestão e Administração Educacional

Percepções de professores sobre a dimensão ética da liderança escolar

Anabela Maria Soares Diogo de Lima

Orientador: João Pascoinho

setembro de 2024

“A evolução do homem passa necessariamente
pela busca do conhecimento.”

Sun Tzu

Agradecimentos

Depois de um período longo e solitário, onde a incerteza e a dúvida foram companheiras de jornada, onde obstáculos foram superados lentamente, é altura de agradecer.

Em primeiro lugar, agradecer à minha mãe, que nunca me deixou desistir e acreditou mais do que eu que seria capaz, depois de um ano especialmente difícil, pautado por muitos altos e baixos.

Agradecer ao Dr. João Pascoinho, meu orientador, a quem devo uma palavra de gratidão enorme, por toda a compreensão e disponibilidade demonstradas ao longo deste processo.

Não esquecer jamais, todo o apoio da Albertina, da Teresa, da Alcina e da Vânia, que tantas vezes me encorajaram a continuar quando a vontade foi desistir.

Agradecer a todos quantos participaram de forma voluntária neste estudo e permitiram que se realizasse.

De um modo geral agradecer a compreensão e apoio dos que me rodeiam, estive mais ausente, mas jamais foram esquecidos, família, amigos, ..., sabem quem são.

Resumo

Esta investigação tem como objetivo perceber o que eticamente se espera de um líder educacional. Cinquenta docentes do quadro de escola e do quadro de zona pedagógica de vários pontos do país, seleccionados pela disponibilidade para participar no estudo, responderam a um inquérito por questionário que pretendia recolher as suas expectativas relativamente ao comportamento ético dos líderes. Os resultados recolhidos permitem perceber que os comportamentos de liderança mais valorizados, estão associados à ética, à clareza de comunicação e à delegação de responsabilidades. Observando-se também, que comportamentos que interferem na transparência, na independência ou que se baseiam em interesses pessoais são rejeitados, no seio da organização. A interpretação global deste estudo, aponta para uma preferência por líderes que priorizam confiança, transparência, e que evitam interferências externas e conflitos de interesse na tomada de decisão.

Palavras-chave: liderança, ética, moral, decisões, valores

Abstract

This investigation aims to understand what is ethically expected from a leader, understanding the extent to which political power or other agents in the educational community can ethically compromise decision-making and also reflecting on the extent to which the leader can be induced to make decisions by external factors . Fifty teachers from various parts of the country, selected based on their availability to participate in the study, responded to a questionnaire survey that aimed to collect their expectations regarding the ethical leader. The results collected allow us to understand that the most valued leadership behaviors are associated with ethics, clarity of communication and the delegation of responsibilities. It should also be noted that behaviors that interfere with transparency, independence or that are based on personal interests are rejected within the organization. The global interpretation of this study points to a preference for leaders who prioritize trust, transparency, and who avoid external interference and conflicts of interest in decision-making.

Keywords: leadership, ethics, morals, decisions, values

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Introdução	8
Metodologia	26
Amostra	27
Instrumento	27
Procedimentos	28
Analise e Tratamento de Dados	
Métodos estatísticos utilizados	29
Estatística Descritiva	29
Análise de consistência interna de escalas	29
Testes paramétricos e não paramétricos	30
Teste t de Student	30
Teste ANOVA	31
Análise Descritiva	31
Caracterização Demográfica e Profissional	31
Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica	34
Análise de consistência interna da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica	38
Análise Descritiva da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica	40

Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com algumas Variáveis de Caracterização Demográfica e Profissional	41
Conclusão	45
Referências Bibliográficas	47
Legislação	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das definições de ética e moral. Elaboração própria a partir de Norman (1998)	9
Tabela 2 – Características essenciais do líder ético. Elaboração própria a partir de Walumbwa et al. (2011)	21

Introdução

A liderança ética e moral são um tema sensível e difícil de abordar ou discutir âmbito da administração educacional, sobretudo quando se tem em linha de conta os desafios e os dilemas com que os diretores são confrontados na tomada de decisões, no que se refere às diversas valências da organização escola.

Segundo Brown, Treviño e Harrison (2005), são considerados líderes éticos aqueles indivíduos, que pautam a sua ação promovendo princípios como a honestidade, a justiça e a integridade, fomentando ambientes de trabalho baseados na confiança e na responsabilidade. Estes autores contrastam a liderança ética com a liderança despótica, onde prevalecem interesses pessoais e comportamentos autoritários, por parte do líder.

No entanto, como referem Lennick e Kiel (2011), a liderança moral vai para além da ética organizacional, envolvendo diversas dimensões, tais como a compaixão, o perdão e a responsabilidade, essenciais para a construção de uma comunidade educativa proativa e inclusiva.

No que diz respeito ao contexto português, a investigação de Neves e Coimbra (2017) demonstra que a liderança nas escolas exige um elevado nível de competência ética para enfrentar pressões externas e garantir decisões equilibradas e justas.

Este estudo, tem como objetivo perceber como os valores éticos e morais influenciam a liderança nas escolas, refletindo até que ponto os fatores políticos e da comunidade onde a escola está inserida, podem comprometer a autonomia dos diretores, interferindo na tomada de decisão. As diversas pesquisas analisam ainda a aplicação prática dos conceitos de liderança transformacional e transacional (Jesuíno, 1996) e como é que estes estilos podem ser enquadrados de forma a assegurar um ambiente educativo onde prevaleçam princípios como a equidade e a transparência.

Assim, com base na literatura e em questionários junto de professores de carreira, este estudo procura contribuir para um entendimento mais profundo sobre as práticas de liderança ética, identificando as competências necessárias para um desempenho ético e moral, por parte dos líderes, que vá ao encontro das expectativas sociais e educativas, quer da escola, quer da comunidade.

Falar de confrontos éticos e morais tornou-se um desafio ao longo deste estudo. Norman (1998) define a ética e a moral no livro *The Moral Philosophers: Aristotle, Hume, Kant, Mill, and Nietzsche*; é curioso verificar, sinteticamente, como este autor explora a perspetiva de cada filósofo e como é compreendida a distinção entre ética e moral, sendo que a **ética** se refere ao conjunto de princípios orientadores que definem o comportamento ideal, enquanto que a **moral** lida com regras práticas e as normas sociais. Cada autor, citado na tabela abaixo, aborda a relação entre ética e moral com base em diferentes fundamentações (virtude, dever, utilidade, ou vontade de poder), oferecendo uma visão pluralista e contextual dos diversos conceitos.

Filósofo	Definição de Ética	Definição de Moral	Perspetiva Principal
Aristóteles	A ética está centrada na virtude e no desenvolvimento do caráter.	A Moralidade envolve a prática de virtudes para alcançar a <i>eudaimonia</i> (bem-estar/flourishing).	A ética das virtudes é prática e orientada para o bem humano.
Hume	A Ética é baseada no sentimento e nas emoções humanas.	A Moralidade é a expressão de sentimentos de aprovação ou desaprovação.	A moralidade é subjetiva e fundamentada na natureza humana.
Kant	A ética é baseada em princípios racionais universais (imperativo categórico).	A Moralidade é o cumprimento do dever independente das suas consequências.	Ética deontológica, centrada no respeito pela lei moral e pela razão.
Mill	A Ética utilitarista é baseada no princípio da maior	A Moralidade é agir de modo a maximizar o bem-estar do	Ética focada em consequências, focada

	felicidade.	maior número de pessoas.	nos resultados e no utilitarismo.
Nietzsche	A Ética é vista como uma crítica aos valores tradicionais e potenciadora da construção de novos valores.	Moralidade convencional é uma manifestação de fraqueza e ressentimento.	Propõe uma moralidade "além do bem e do mal" baseada na afirmação individual.

Tabela 1 – Síntese das definições de ética e moral. Elaboração própria a partir de Norman (1998)

A escola depende de parcerias e apoios de entidades locais externas sendo comum existirem setores mais beneficiados em detrimento de outros e que nem sempre são os mais relevantes ou que servem os maiores interesses da organização.

O ser humano desde cedo que desenvolve princípios morais e princípios éticos, sendo que as primeiras influências são as familiares. É a partir desta fase que se constrói a personalidade do indivíduo, sendo estes princípios que o irão acompanhar a vida toda.

Estes conceitos são frequentemente cruzados e numa perspetiva de os clarificar é importante perceber o que se entende por Ética e Moral.

Numa pesquisa sobre o tema, é possível concluir que Ética vem da palavra grega *ethos* que significa "conduta", "modo de ser", Moral tem origem na palavra latina *moralis*, que significa "costume".

A Ética é normalmente consistente, embora possa mudar caso as convicções de um indivíduo mudem ou derivando de determinada situação. Poder-se-á dizer que é a análise e a reflexão sobre os princípios da moral, das regras de conduta aplicadas a alguma organização ou sociedade.

Refere-se ao estudo do conjunto de valores e princípios que guiam determinado grupo ou cultura. Funciona como regulador do carácter das pessoas e de como irão agir no meio em que estão inseridas.

O conceito de ética também pode significar o conhecimento extraído da investigação do comportamento humano ao tentar explicar as regras morais de forma racional. Portanto, a ética pode refletir e questionar os valores morais.

Poderemos dizer que é responsável por definir certas condutas do nosso dia-a-dia. É o caso dos códigos de ética profissional, que indicam como um indivíduo se deve comportar no âmbito da sua profissão.

A Moral, por seu lado, visa a ser consistente dentro de um determinado contexto, sendo aplicado da mesma forma a todos. Porém, pode variar de acordo com cada cultura ou grupo. A moral refere-se às regras de conduta que são aplicados a determinado grupo, em determinada cultura, é o conjunto de regras que orientam o comportamento do indivíduo dentro de uma sociedade. Ela pode ser adquirida através da cultura, da educação, da tradição e do quotidiano.

Tais regras norteiam os julgamentos de cada indivíduo sobre como agir. Isto de acordo com o que foi previamente aceite como norma em determinado grupo. Quando falamos de moral, as definições do que é certo ou errado dependem do local onde a pessoa se encontra, da tradição e cultura.

No âmbito do Mestrado em Administração Escolar, onde se procura que os discentes fiquem preparados para assumir o papel de líderes/gestores, é necessário perceber dois conceitos que serão parte estruturante do estudo elaborado: Liderança ética e Liderança Moral.

Neves e Coimbra (2017) demonstraram que:

O conceito de liderança ética diz respeito aos comportamentos do líder que vão ao encontro das crenças e valores morais da organização, particularmente nas organizações éticas que norteiam a sua missão de acordo com os padrões morais vigentes e agem de forma socialmente responsável (Brown, Trevino, & Harrison, 2005).

O interesse pela investigação na liderança ética é relativamente recente e tem em conta estes fatores de dimensão cultural e social, que se refletem no comportamento organizacional (Priem & Shaffer, 2001; Robertson, Crittenden, Brady, & Hoffman, 2002). Brown et al. (2005) descrevem os líderes éticos como honestos, confiáveis, justos e solidários, norteando as suas atitudes e comportamentos por forma a estruturarem ambientes de trabalho justos. Estes líderes contrastam com os líderes despóticos que colocam os seus interesses à frente dos da organização e apresentam comportamentos autoritários, centrados nos interesses próprios e na exploração dos outros (Aronson, 2001).

A inteligência moral tem sido definida como a capacidade de distinguir o certo do errado, de possuir fortes convicções morais e de ter comportamentos ajustados. Assim, a inteligência moral refere-se a forma como os princípios universais são aplicados aos nossos valores, objetivos e performance (Lennick & Kiel, 2011). Convém referir a distinção entre inteligência moral e inteligência emocional, dado que esta última é desprovida de valores e pode ser aplicada “tanto para o bem, como para o mal”, enquanto a inteligência moral é, por definição, e de acordo com os autores *direcionada para o bem* (Lennick & Kiel, 2008). Este conceito ganha particular relevância no contexto organizacional, dado que a integridade do líder parece ser um importante preditor do comportamento dos seguidores, da sua motivação, satisfação e investimento (Mamede, Ribeiro, Gomes, & Rego, 2014; Wayne & Green, 1993). Lennick e Kiel (2008) afirmam que os líderes moralmente mais competentes revelam maior consistência nos seus comportamentos e maior alinhamento com os princípios morais, valores e crenças, que resultam em consequências positivas para a organização. Para estes autores, a inteligência moral envolve quatro dimensões: *integridade*, ou seja, agir de forma consistente com os princípios universais, valores e crenças pessoais, dizer a

verdade e defender o que considera certo e manter as promessas; *responsabilidade*, pelas suas escolhas pessoais, admitindo os seus erros e falhas e assumir a responsabilidade pelos seus seguidores; *compaixão*, ou seja, preocupar-se com os outros; *perdão*, ou seja, perdoar os seus erros e falhas e as dos outros.

Com a Transferência de Competências para as autarquias a nível da educação de acordo com a Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, que concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as Comunidades Intermunicipais, no domínio da educação, será pertinente perceber até que ponto os diretores dos Agrupamentos de Escola sentem ou não algum tipo de pretensão dessas entidades em condicionar algumas tomadas de decisão. Começarei por fazer uma abordagem a conceitos, procurando algumas definições com base na literatura, nomeadamente definir o que é a ética, distinguir ética de moral e tentar perceber estes contextos na dinâmica organizacional da escola. Nesta fase, é também importante aprofundar conceitos sobre os diferentes estilos de liderança, no intuito de compreender se algum tipo de liderança é mais permeável às influências externas e até que ponto a colocação no terreno da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, os Municípios interferem nas políticas educativas definidas pelas Direções.

A escolha deste tema, baseia-se em dois fatores fundamentais: a crescente complexidade das demandas educacionais, com toda a complexidade de cenários existentes e a falta de estudos aprofundados que abordem a intersecção entre ética e liderança, mais concretamente no que diz respeito às influências externas, no momento da tomada de decisão do diretor, no contexto escolar.

Nas últimas décadas, tem-se assistido a um aumento expressivo nas expectativas e responsabilidades atribuídas às lideranças escolares, que vão para além da gestão administrativa e pedagógica, exigindo dos diretores um elevado nível de discernimento

ético na tomada das suas decisões. A organização escola, enquanto espaço de formação integral do indivíduo, tal como se pretende no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, precisa de ser liderada por profissionais capacitados que compreendam a profundidade dos dilemas éticos e que possam atuar, de forma isenta, como modelos de comportamento, não apenas para os alunos, mas para toda a comunidade educativa.

No entanto, apesar da importância incontestável da ética em todos os níveis de liderança, verifica-se uma lacuna significativa de estudos académicos que abordem diretamente a relação entre ética e liderança na gestão escolar. Muitos trabalhos baseiam-se em aspetos técnicos e organizacionais da liderança educacional, mas poucos exploram, a forma como os princípios éticos devem ser aplicados no sentido de construir um ambiente escolar mais justo, inclusivo e onde todos se sintam respeitados. Essa ausência de pesquisas estruturadas, até por ser um conceito abstrato e muito dependente da formação pessoal de cada um, deixa uma área crítica subexplorada, comprometendo o desenvolvimento de novas práticas que possam enriquecer a formação dos diretores e outros atores que se posicionam nas estruturas intermédias.

Os diversos tipos de liderança nas escolas têm sido objeto de estudo e tem-se registado evolução nas últimas décadas, no que diz respeito ao desempenho dos líderes. Existem diversos tipos de lideranças que influenciam o dia-a-dia e a gestão das escolas e essa influência gera impacto na comunidade educativa.

De acordo com Whitaker, Whitaker e Lumpa (2010) existem estratégias para motivar e inspirar docentes e que têm o objetivo de ajudar os líderes da organização escola a construir um ambiente positivo, reforçam ainda que o papel dos líderes é essencial para criar uma cultura de escola motivadora, demonstrando capacidade de influenciar o dia-a-dia da organização. Segundo estes autores um líder demonstra apoio

autêntico, promovendo a confiança e demonstrando um compromisso pessoal para que todos tenham sucesso.

A liderança, segundo Jesuíno (1996) não deve ser entendida, apenas como um conjunto de características individuais do líder, mas sim como um sistema de interações que envolvem o líder, os seus seguidores e o contexto em que se inserem. A liderança surge da combinação de diversos fatores, dos quais é importante considerar: a estrutura organizacional e as suas normas; o ambiente externo que influencia as ações dos líderes e daqueles que o seguem e ainda as dinâmicas de poder e autoridade.

Existem vários estilos de liderança contudo não há um estilo único que seja eficaz em todas as situações ou adaptado a todas as organizações, Jesuíno (1996), de referir que a eficácia do estilo de liderança depende de variáveis contextuais, tais como a natureza da tarefa, a maturidade dos seguidores e a cultura organizacional.

Podemos estabelecer uma distinção entre o estilo de liderança transformacional e estilo transacional, assim sendo a liderança transformacional é caracterizada por inspirar seguidores, promover a inovação e a mudança, focando-se no desenvolvimento pessoal e organizacional.

Por outro lado a liderança transacional, tem como princípios orientadores as trocas e recompensas mútuas, estando mais voltada para situações estáveis e previsíveis.

A liderança transformacional é um tipo de liderança caracterizado por inspirar e motivar quem o segue a alcançar objetivos que vão para além das expectativas iniciais. Neste contexto, a liderança transformacional tem sido identificada como um dos estilos predominantes na gestão dos agrupamentos.

Turner et al. (2002) destacam a importância da liderança transformacional no desenvolvimento de um ambiente de trabalho ético e moralmente credível. Ao demonstrar a relação entre a liderança transformacional e o raciocínio moral, os autores

referem que existe uma melhor compreensão dos processos que conduzem à tomada de decisão ética nas organizações, através do estabelecimento de altos padrões de conduta. Segundo estes autores, líderes que demonstram comportamentos transformacionais tendem a ter um raciocínio moral mais avançado, o que significa que são mais capazes de tomar decisões éticas e justas.

O estilo de liderança ética está focado em princípios morais e éticos, e tem ganho relevância nas escolas. Os líderes éticos promovem valores e comportamentos que influenciam positivamente a cultura escolar no seio da comunidade.

Olhando para a liderança ética no contexto educativo, esta é caracterizada por práticas que inspiram confiança, transparência, e justiça, fatores fundamentais para criar um ambiente de trabalho objetivo. No que diz respeito aos diretores escolares, estes valores são ainda mais relevantes, pois afetam diretamente a cultura organizacional e o bem-estar da comunidade educativa (Neves & Coimbra, 2022).

Com características semelhantes à liderança ética, a liderança moral coloca ênfase específica em valores morais, este tipo de liderança também tem sido um estilo de liderança observado no sistema educativo português.

A liderança ética e moral no contexto educativo é fundamental, no sentido de fomentar um ambiente de trabalho saudável, no qual os professores se sintam valorizados e motivados no desempenho das suas funções. Diretores que priorizam esses valores, ajudam a criar um sentido de propósito e pertença, contribuindo positivamente para o desenvolvimento geral da escola (Lurdes Neves e Joaquim Luís Coimbra, 2022).

A liderança nas escolas tem passado por mudanças significativas, ao longo dos tempos, nomeadamente no que diz respeito à construção de uma visão de escola, aos objetivos a que a mesma se propõe atingir, o comprometimento dos diferentes atores,

docentes e discentes, as estratégias de promoção de motivação dos mesmos, não descurando, o desenvolvimento de estratégias e práticas de liderança, assim como o perfil do líder, como se pode comprovar em várias publicações sobre o tema.

Assim sendo, constatamos que o impacto da liderança numa organização e o estilo adotado pelo seu diretor, pode ser muito significativo.

De acordo com Neves e Coimbra (2022), o tipo de liderança que o diretor exerce influência as atitudes e os comportamentos dos professores, referindo como foco o comprometimento e a motivação destes no ambiente escolar. Segundo os mesmos, a qualidade da liderança tem impacto no envolvimento profissional dos docentes e na sua contribuição para a concretização dos objetivos educativos, fazendo referência aos aspetos éticos e morais.

Um dos problemas mais relevantes e discutidos atualmente é a motivação dos professores, atendendo que estamos perante um cenário de um corpo docente envelhecido e uma carreira pouco atrativa, para os jovens, que conduz à desmotivação e à falta de professores em diversos grupos disciplinares, refletindo-se este desgaste, no comprometimento organizacional, no clima escolar e na cultura de escola.

Compreender os diferentes tipos e aspetos de liderança escolar tem demonstrado através dos referidos estudos, ser um crucial para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes.

Como referido existem imensos estudos sobre liderança, no entanto, após diversas pesquisas, no sentido de aprofundar conhecimento no tema ética e liderança denota-se, a falta de estudos sobre ética e liderança nas escolas, o que efetivamente justifica a realização de mais pesquisas sobre esta temática. Existindo assim várias razões que fundamentam essa necessidade e através deste estudo desbravar um pouco

mais sobre a ética na liderança dos agrupamentos de escolas. Esta lacuna justifica a necessidade de mais investigações para fornecer uma base teórica e empírica mais sólida, fornecendo insights valiosos sobre o tema.

O sistema educativo português tem passado por mudanças significativas ao longo dos últimos anos, incluindo a transição de uma liderança colegial para uma liderança unipessoal nas escolas. Esta alteração ao modelo de gestão escolar gera a necessidade de melhor compreender como é que a liderança ética se manifesta e influencia o ambiente educativo neste novo contexto.

Neste sentido, destacam-se os princípios descritos por Perrenoud (2003) como necessários para a promoção da eficácia dos sistemas educativos, de entre os quais destacando-se a necessidade de uma liderança profissional dos sistemas educativos ir além de um mero exercício de “controlo burocrático” dos mesmos (p. 105). Considerando o “ritmo crescente de mudanças consideráveis e estruturantes existentes nas escolas”, também Whitaker (2000, p. 89) reforça a ideia que, a liderança é um fator essencial para o desenvolvimento e progresso destas instituições.

A liderança ética tem alcançado bastante relevância em diversos setores, incluindo o da educação, devido à crescente preocupação da sociedade no desenvolvimento de práticas éticas nas organizações. De referir que é no ambiente escolar, que se formam os futuros cidadãos, daí a importância de uma liderança baseada em valores éticos ser ainda mais relevante.

De acordo com os Neves e Coimbra (2017):

...os diretores das escolas ou agrupamentos escolares poderão tentar aumentar a motivação dos professores agindo de forma ética e influenciando a motivação para o trabalho num ambiente de CO positivo.

Como recomendações aos diretores em contexto educativo, perspetiva-se que para se ser um líder ético é necessário tempo para integrar as várias responsabilidades, o que se torna particularmente limitativo na liderança de um agrupamento de escolas dada a sua dispersão geográfica e o número de professores e alunos (2017).

O estilo de liderança ética ajuda a estabelecer um ambiente de confiança na escola, influenciando toda a comunidade, principalmente os intervenientes mais próximos, percebendo que o diretor age de forma íntegra e transparente, sentindo-se mais seguros e valorizados.

Os líderes éticos tendem a reconhecer e valorizar o esforço e as conquistas dos atores da organização, este reconhecimento pode encarado como forma de os motivar, aumentando a satisfação profissional e o comprometimento com os objetivos da organização.

Neste tipo de liderança é priorizada uma comunicação aberta e honesta, os diretores que mantêm um perfil de escuta ativa e promovem o diálogo constante com os docentes, mostrando-se alerta relativamente às suas preocupações e ideias, contribuindo para aumentar a cooperação e a motivação de toda a comunidade.

Sendo líderes que investem no desenvolvimento profissional dos elementos da organização, proporcionando oportunidades de desenvolvimento de competências e aprendizagem, os diretores demonstram preocupação em criar condições para que os professores consigam desempenhar as suas funções indo ao encontro das metas estabelecidas pela organização escola.

Seguindo a mesma linha, um diretor que demonstre uma conduta ética consistente serve como modelo para toda a comunidade educativa, inspirando os que o rodeiam a adotarem atitudes semelhantes, criando assim um ciclo favorável para a

implementação de estratégias e alcançar objetivos. É ainda comum, neste tipo de liderança envolver os pares nos processos de tomada de decisão. Esta abordagem participativa aumenta o envolvimento e o sentido de responsabilidade dos docentes na escola envolvendo-os e fazendo-os sentir-se parte ativa do processo.

De acordo com diversas fontes podemos elencar um conjunto de características que podem ser apontadas como essenciais no perfil de um líder que baseie as suas práticas na ética e que lhes permite criar um ambiente isento e favorável a todos.

A liderança ética é entendida como a demonstração de um comportamento apropriado, regulado por ações pessoais e relacionamentos interpessoais, que influencia a promoção desse tipo de comportamento dentro da organização através da comunicação e tomada de decisões equilibradas (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Walumbwa et al. (2011) apresentam algumas características essenciais que um líder ético deve apresentar:

Características	Descrição
Integridade e Honestidade	Age segundo altos padrões éticos, mantendo a coerência entre palavras e ações; promovendo transparência e sinceridade, na interação com os diversos atores da organização.
Comportamento Justo e Imparcial	Toma decisões de forma equilibrada e objetiva, fazendo uma avaliação utilizando critérios consistentes, sem favoritismos, preconceitos, tratando todos por igual.
Promoção do Bem-Estar dos Empregados	Evidencia preocupação com o bem-estar dos diferentes atores que compõem a organização; apoiando o desenvolvimento e promovendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de todos.
Comunicação Aberta e Transparente	Mantém um diálogo aberto, explicando as suas expectativas e decisões de forma clara; incentivando a liberdade de expressão sobre as preocupações éticas.

Reforço de Normas e Valores Éticos	Estabelece e reforça comportamentos adequados; reconhecendo atitudes éticas e aplicando medidas corretivas para combater práticas antiéticas.
Desenvolvimento de Relacionamentos de Confiança	Cria um ambiente de confiança através de ações consistentes e integras; estabelecendo relações de alta qualidade com os elementos da organização, aumentando o respeito mútuo, entre todos.
Inspiração e Motivação	Estabelece metas claras, promovendo a autoeficácia dos diversos atores da organização; inspirando-os a comprometer-se com os objetivos estabelecidos e a trabalhar pelo bem comum.
Orientação Moral	Age como orientador moral, ajudando os diferentes intervenientes a resolver diversos dilemas éticos que possam surgir e assim levar à tomada de decisões alinhadas aos valores organizacionais.

Tabela 2 – Características essenciais do líder ético. Elaboração própria a partir de Walumbwa et al. (2011)

De acordo como o DL 137/2012 e as competências aí explanadas inerentes ao cargo de diretor, podemos constatar que como indivíduo singular e com formação enfrenta dilemas ao implementar políticas educacionais que podem não estar totalmente alinhadas com suas convicções pedagógicas ou com as necessidades específicas da instituição que lideram. Precisam pois, de equilibrar as obrigações de gestão administrativa com o papel que simultaneamente desempenham enquanto líderes pedagógicos, podendo criar-se uma tensão entre atender às exigências burocráticas e manter o foco na qualidade do ensino e aprendizagem.

Existe ainda um desafio na aplicação das suas práticas, o de promover uma tomada de decisões participativa, envolvendo professores, funcionários e a comunidade escolar, enquanto mantêm a eficiência e agilidade nos processos de tomada de decisão.

Outro dos desafios que lhes é colocado é a Gestão de Recursos Limitados, os diretores frequentemente enfrentam dilemas éticos na alocação de recursos humanos,

que na realidade são escassos nas escolas, tendo que priorizar certas áreas em detrimento de outras, nomeadamente quando existem unidades que requerem mais recursos como por exemplo, salas de multideficiência.

De referir ainda que, nos agrupamentos de escolas inseridos em comunidades onde todos se conhecem, há sempre tentativas de abordagem externas para a alocação desses recursos, até pela proximidade que se estabelece entre as pessoas e isso faz com que o diretor seja confrontado com pressões e terá de apresentar robustez ética profissional, criando mecanismos de defesa, tais como critérios claros, para a colocação das pessoas, sobretudo assistentes operacionais, recorrendo por exemplo a listas de graduação de pessoal.

Nas várias áreas de atuação de um diretor há uma pressão constante para manter altos padrões éticos e servir como modelo para toda a comunidade escolar, mesmo em situações desafiadoras.

Do papel do diretor faz parte estabelecer um equilíbrio entre autonomia e prestação de contas gerindo bem a autonomia concedida às escolas, paralelamente com as exigências de prestação de contas aos órgãos superiores e à comunidade. No entanto, com a transferência de competências para as autarquias, grande parte das verbas é gerida pelos municípios, o que por sua vez traz também outro tipo de pressões, no momento da tomada de decisão. Sendo os municípios detentores dos espaços, de recursos humanos e dependendo os agrupamentos logisticamente destes poderão surgir conflitos de interesses e outros valores emergirem e afetarem tomadas de decisão éticas.

Outro dos desafios com que o diretor se depara é lidar de forma justa e ética com conflitos entre os diversos atores da organização, poder-se-á dizer que este é também um desafio constante.

A promoção da inclusão e da diversidade, garantindo um ambiente inclusivo e respeitador entre toda a comunidade educativa, independentemente de suas nacionalidades, crenças, ou características, pode apresentar-se como mais um desafio ético, a enfrentar no dia-a-dia da organização.

Estes confrontos éticos e morais exigem que os diretores desenvolvam uma base ética sólida e robusta, habilidades de liderança e a capacidade de tomar decisões, nunca perdendo de vista o interesse dos alunos e da comunidade escolar, entendendo-a no seu todo.

A liderança escolar tem sido amplamente reconhecida como sendo um dos fatores determinantes para o sucesso educativo, assumindo a figura do diretor um papel determinante na criação de condições para garantir a qualidade do ensino. Contudo, a formação de diretores enfrenta desafios significativos, apresentando várias lacunas evidenciadas pela exígua literatura que aborda este tema, no entanto é evidente que a falta de formação coloca em risco o exercício efetivo e eficaz desta função.

Ferreira e Silva (2014) referem, que são diversas as dificuldades com os diretores deparam, tentando sistematicamente fazer uma gestão equilibrada entre as exigências do sistema e as necessidades reais das suas organizações. De acordo com os autores, existem “exigências antagónicas” que precisam de ser concertadas exigindo aos diretores flexibilidade para gerir um sem número de necessidades, que surgem quotidianamente:

Conscientes das múltiplas e contraditórias exigências, os diretores pensam e desenvolvem o seu trabalho procurando conciliar diferentes lógicas: lógicas gestionárias racionalizadoras (eficácia, eficiência, otimização, etc.); lógicas de sentido pedagógico, visando promover a aprendizagem e a melhoria dos resultados escolares; e lógicas de sentido sociocomunitário através do

estreitamento da relação da escola com o meio envolvente (instituições, serviços, empresas, etc.) (Ferreira & Silva, 2014, p. 206).

Um dos principais desafios refere-se à falta de uma formação inicial robusta e específica para os diretores escolares. Muitos profissionais, nomeadamente docentes, ascendem a cargos de liderança sem terem sido devidamente preparados/formados para as complexidades inerentes à gestão educacional. Embora a carreira docente, tenha inerente a preparação dos futuros líderes para o ensino, ela não oferece necessariamente, competências de gestão e liderança exigidas para dirigir uma instituição de ensino. De referir que existe cada vez mais oferta formativa nesta área por parte das instituições de ensino superior, que se ocupam da formação de professores, no entanto esta formação é dispendiosa para o docente e não faz parte da formação inicial.

Na obra *Políticas de formação de profissionais de ensino em escolas autónomas*, Campos (2002), o autor analisa as políticas de formação contínua de docentes e líderes educativos, considerando a autonomia das escolas, defendendo que a formação deve ser adaptada às necessidades específicas dos contextos educativos e aos desafios impostos pela mudança e inovação. Enfatizando o desenvolvimento profissional como condição essencial para a melhoria das práticas pedagógicas e neste caso concreto na melhoria das práticas aplicadas à gestão.

Um outro aspeto relevante, prende-se com a escassez de formação contínua, embora existam algumas iniciativas para promover o desenvolvimento profissional ao longo da carreira de diretores, muitas dessas ações formativas são limitadas em conteúdo e duração, revelando-se insuficientes para responder às necessidades práticas do dia-a-dia da organização. Alguns autores sugerem que a formação contínua deveria

ser mais abrangente e adaptada às mudanças constantes no setor educativo, abrangendo temas como inovação pedagógica, gestão de conflitos, liderança e tecnologias.

Os programas de formação existentes tendem a dar prioridade a aspetos burocráticos e administrativos em detrimento do desenvolvimento de competências de liderança transformacional e pedagógica. A liderança escolar exige um conjunto alargado de competências, desde a capacidade de inspirar e motivar o corpo docente até à promoção de uma cultura de colaboração entre professores, alunos e comunidade. No entanto, muitos dos diretores chegam ao cargo sem experiência nestas áreas, resultando a sua atuação, numa abordagem mais tecnocrática à gestão escolar.

A formação de diretores também parece carecer de um alinhamento eficaz da realidade e dos desafios práticos que estes enfrentam nas suas funções diárias. Estudos apontam para um desfasamento entre o conteúdo programático dos cursos de formação e as necessidades concretas do contexto escolar. Problemas como a gestão de conflitos, a inclusão de alunos com necessidades educativas especiais, e a diversidade cultural, uma realidade crescente nas escolas, são muitas vezes tratados de forma superficial ou mesmo negligenciados nas formações.

A ausência de programas de mentoria ou de apoio no exercício da função é outra lacuna significativa, autores destacam a importância de modelos de orientação ou supervisão para apoiar os novos diretores, especialmente nos primeiros anos de exercício. Em diversos países, existem programas de acompanhamento por parte de diretores mais experientes, mas em Portugal esta prática ainda é incipiente. A falta de suporte pode levar ao isolamento profissional, resultando em decisões menos eficazes e um maior desgaste emocional, para quem exerce estas funções.

A excessiva centralização do sistema educativo, que limita a autonomia dos diretores. Esta centralização, aliada à sobrecarga burocrática, restringe a capacidade dos diretores tomarem decisões estratégicas adaptadas às especificidades de cada escola. A formação deveria capacitar os líderes escolares para lidarem com esta dualidade, promovendo estratégias de gestão que combinem a necessária conformidade administrativa com uma visão inovadora e maleável da escola enquanto organização.

A formação do diretor de escola não se foca no desenvolvimento de competências emocionais, que são cruciais para que a liderança escolar seja eficaz. A gestão de equipas docentes, a resolução de conflitos e a construção de um ambiente positivo na escola, requerem habilidades interpessoais e emocionais que muitas vezes não são suficientemente abordadas nos cursos de formação para diretores. Esta lacuna torna-se ainda mais evidente à medida que os diretores são confrontados com cenários adversos e pressão constantes, Campos (2002).

Considerando que os comportamentos éticos ou menos éticos dos líderes educativos podem influenciar as diversas dimensões da vida nas escolas, esta investigação procura conhecer a percepção dos professores sobre a dimensão ética das práticas das lideranças educativas.

Metodologia

A metodologia utilizada é de carácter quantitativo, analisando as possíveis relações que possam existir entre as variáveis. Através de um conjunto de perguntas de escolha múltipla, procedeu-se à recolha de informação, foram formuladas utilizando a escala Likert de 5 pontos, para aferir o grau de percepção das respostas dos intervenientes em relação às afirmações apresentadas.

Amostra

Participaram neste estudo 50 docentes do quadro de escola e do quadro de zona pedagógica de vários pontos do país, selecionados pela sua disponibilidade para participar no estudo. As características dos sujeitos são apresentadas em detalhe na secção de resultados.

Instrumento

Os sujeitos responderam a uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses (Neves et al, 2016) constituída por 20 itens (apresentados abaixo) que pretendem avaliar a sua percepção sobre a liderança da organização onde desempenham funções; sendo-lhe pedido que manifestem a sua opinião relativamente a cada uma das afirmações, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 5, Escala de Likert, (1 – Discordo Plenamente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente).

Tuckman (2000) refere ser recorrente, em educação, optar-se pela investigação por escala, devido ao seu valor evidente em amostras de grande dimensão.

As afirmações apresentadas foram as seguintes:

- 1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas.
- 2- O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a).
- 3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra.
- 4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses.
- 5- Não critica os subordinados sem uma boa razão.
- 6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros.
- 7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo.

- 8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo.
- 9- Clarifica as prioridades.
- 10- Explica quem é o responsável pelo quê.
- 11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes.
- 12- Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados.
- 13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados.
- 14- Não permite que outros participem na tomada de decisões.
- 15 - É isento na tomada de decisões.
- 16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização.
- 17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho.
- 18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão.
- 19- Explica o que é esperado de cada membro do grupo.
- 20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional.

A análise das respostas dos participantes a esta escala irá permitir (Objectivo 1) identificar a percepção dos professores sobre a dimensão ética das práticas das lideranças educativas e (Objectivo 2) identificar possíveis diferenças entre as percepções dos professores em função das variáveis sociodemográficas da amostra.

Procedimentos

A participação no questionário, foi voluntária, foram tidos em conta todos os cuidados e procedimentos éticos e deontológicos, conservando não só a

confidencialidade das respostas como toda e qualquer opinião, ficando garantido à partida o anonimato dos participantes.

Análise e Tratamento de Dados

Métodos estatísticos utilizados

A explicação detalhada dos métodos estatísticos utilizados pode ser consultada em Maroco (2011) e Pestana e Gageiro (2008). Para a realização das análises apresentada foi utilizado o IBM® SPSS® software versão 27.

Estatística Descritiva

Para as variáveis de caracterização apresentam-se as tabelas de frequências das distribuições de valores verificadas. As variáveis medidas em escala de Likert foram analisadas através das categorias apresentadas, apresentando-se algumas estatísticas relevantes, abordadas por Guimarães e Cabral (2010), como a média (M) em que numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior ao seu ponto intermédio, o desvio padrão (DP) que representa a dispersão absoluta, o coeficiente de variação (CV) que ilustra a dispersão relativa e os valores mínimos (Min) e máximos (Max) observados.

Análise de consistência interna de escalas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram, de acordo com Anastasis (1990) e DeVellis (1991). O Alfa de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill & Hill, 2002). Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de Cronbach superior

a 0,80 é considerado adequado e valores entre 0,60 e 0,80 são aceitáveis, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz *et al.* (2005) e Nunnaly (1978).

Testes paramétricos e não paramétricos

Para aplicar os testes paramétricos foi analisado o pressuposto da normalidade da distribuição de valores das variáveis em estudo, através do Teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov (K-S), tendo-se concluído que se verifica este pressuposto.

Os testes estatísticos servem para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. O valor de 5% é um valor de referência utilizado para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%. Quando o valor de prova do teste *t* é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a alternativa.

Teste *t* de Student

Para o estudo da relação entre variáveis quantitativas e uma variável dicotómica, a utilização do teste paramétrico *t* de Student é abordada por Maroco (2011, p. 199-204). A análise dos pressupostos que permitem escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos pode ainda ser encontrada em Maroco (2011, p. 185-195). O teste *t* coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Não existe diferença na média das variáveis entre os grupos da variável dicotómica.
- H_1 : Existe diferença na média das variáveis entre os grupos da variável dicotómica.

Teste ANOVA

Para o estudo da relação entre variáveis quantitativas e uma variável qualitativa, a utilização do teste paramétrico ANOVA é abordada por Maroco (2011, p. 205-257) e a análise dos pressupostos que permitem escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos pode ser encontrada em Maroco (2011, p. 185-195). O teste ANOVA estuda as hipóteses:

- H_0 : As médias da variável são iguais nas categorias da variável qualitativa.
- H_1 : As médias da variável são diferentes nas categorias da variável qualitativa.

Análise Descritiva

A amostra é constituída por 50 professores, tendo os questionários sido aplicados entre 23 de junho e 6 de julho de 2024. Todos os elementos da amostra responderam afirmativamente ao “Termo de Consentimento Informado” que refere “Declaro que aceito participar neste estudo. Fui informado/a acerca da natureza do estudo, da participação voluntária e da confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos.”

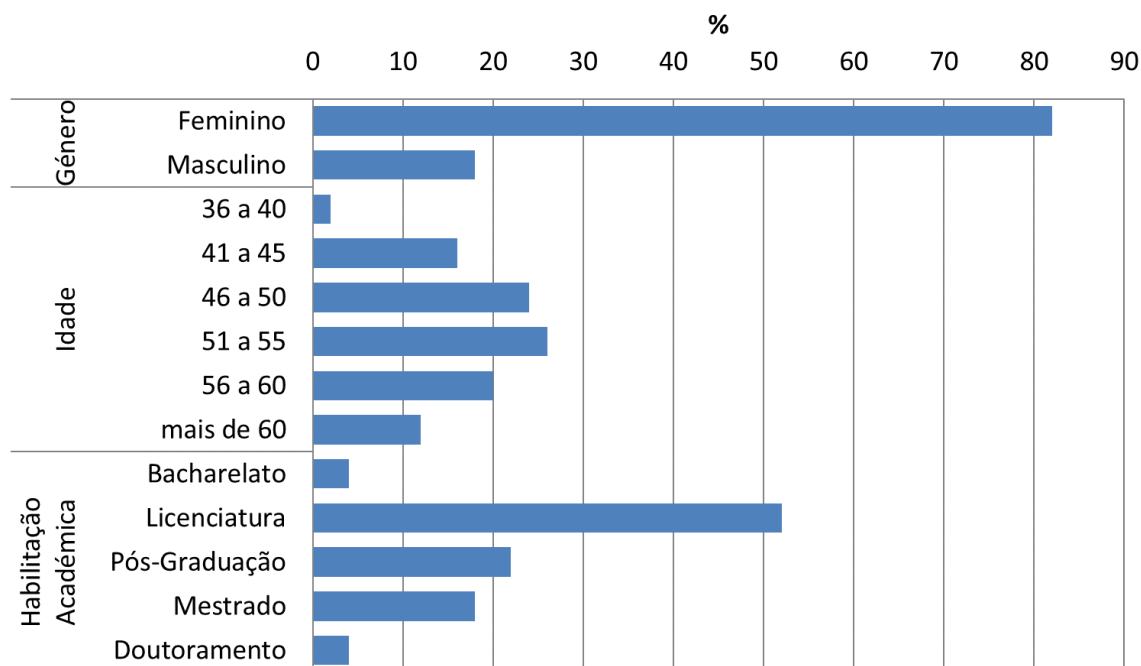
Caracterização Demográfica e Profissional

Tabela de frequências: **Caracterização Demográfica**

		N	%
Género	Feminino	41	82,0
	Masculino	9	18,0
Idade	36 a 40	1	2,0
	41 a 45	8	16,0
	46 a 50	12	24,0
	51 a 55	13	26,0
	56 a 60	10	20,0
	mais de 60	6	12,0
Habilitação Académica	Bacharelato	2	4,0
	Licenciatura	26	52,0
	Pós-Graduação	11	22,0
	Mestrado	9	18,0

Doutoramento	2	4,0
Total	50	100,0

Gráfico de frequências: Caracterização Demográfica



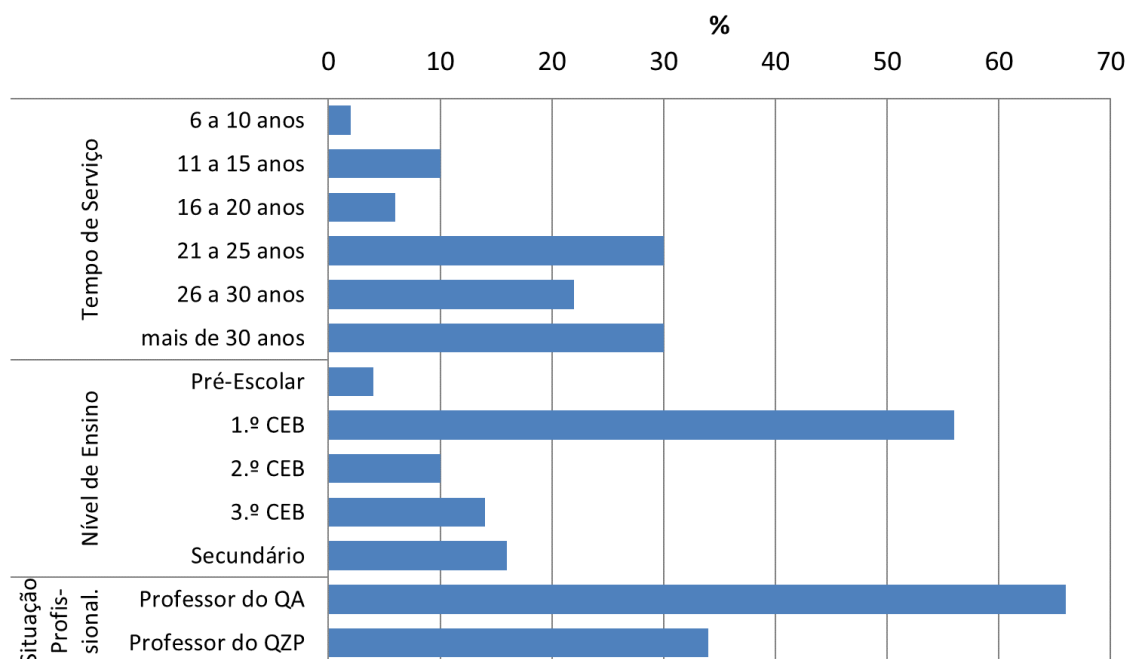
Na amostra, relativamente ao género, 82,0% são de género feminino e 18,0% são de género masculino; quanto à idade, 2,0% têm 36 a 40 anos, 16,0% têm 41 a 45 anos, 24,0% têm 46 a 50 anos, 26,0% têm 51 a 55 anos, 20,0% têm 56 a 60 anos e 12,0% têm mais de 60 anos; em termos de habilitação académica verifica-se que 4,0% têm Bacharelato, 52,0% têm Licenciatura, 22,0% têm Pós-Graduação, 18,0% têm Mestrado e 4,0% têm Doutoramento.

Tabela de frequências: Caracterização Profissional

		N	%
Tempo de Serviço	6 a 10 anos	1	2,0
	11 a 15 anos	5	10,0
	16 a 20 anos	3	6,0
	21 a 25 anos	15	30,0
	26 a 30 anos	11	22,0
	mais de 30 anos	15	30,0
Nível de Ensino	Pré-Escolar	2	4,0
	1.º CEB	28	56,0
	2.º CEB	5	10,0
	3.º CEB	7	14,0
	Secundário	8	16,0

Situação Profissional.	Professor do Quadro de Agrupamento	33	66,0
	Professor do Quadro de Zona Pedagógica	17	34,0
Total		50	100,0

Gráfico de frequências: **Caracterização Profissional**

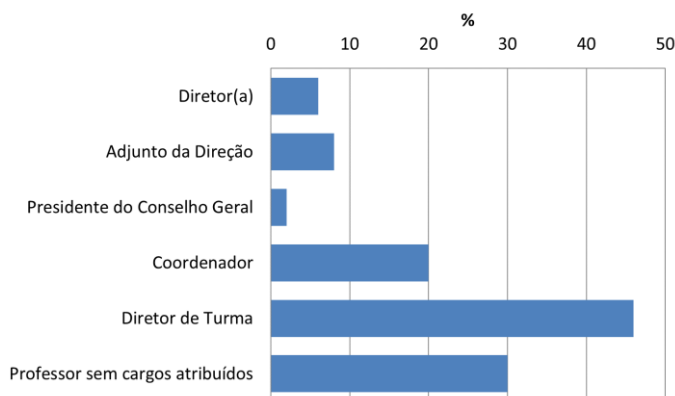


Na amostra, relativamente ao tempo de serviço, 2,0% têm 6 a 10 anos, 10,0% têm 11 a 15 anos, 6,0% têm 16 a 20 anos, 30,0% têm 21 a 25 anos, 22,0% têm 26 a 30 anos e 30,0% têm mais de 30 anos; quanto ao nível de ensino, 4,0% estão no Pré-Escolar, 56,0% estão no 1.º CEB, 10,0% estão no 2.º CEB, 14,0% estão no 3.º CEB e 16,0% estão no Secundário; em termos de situação profissional verifica-se que 66,0% são Professores do Quadro de Agrupamento e 34,0% são Professores do Quadro de Zona Pedagógica.

Tabela de frequências: **Dos cargos que se seguem, identifique qual ou quais desempenha neste momento.**

	Não		Sim	
	N	%	N	%
Diretor(a)	47	94,0%	3	6,0%
Adjunto da Direção	46	92,0%	4	8,0%
Presidente do Conselho Geral	49	98,0%	1	2,0%
Coordenador	40	80,0%	10	20,0%
Diretor de Turma	27	54,0%	23	46,0%
Professor sem cargos atribuídos	35	70,0%	15	30,0%

Gráfico de frequências: **Dos cargos que se seguem, identifique qual ou quais desempenha neste momento.**



Na amostra, 6,0% desempenham cargo de Diretor(a), 8,0% desempenham cargo de Adjunto da Direção, 2,0% desempenham cargo de Presidente do Conselho Geral, 20,0% desempenham cargo de Coordenador, 46,0% desempenham cargo de Diretor de Turma e 30,0% são professores sem cargos atribuídos. Note-se que alguns professores desempenham mais do que um cargo, como pode ser observado na tabela seguinte.

Tabela de frequências: **Dos cargos que se seguem, identifique qual ou quais desempenha neste momento.**

	N	%
Adjunto da Direção	3	6,0
Adjunto da Direção, Coordenador	1	2,0
Coordenador	5	10,0
Coordenador, Diretor de Turma	4	8,0
Diretor de Turma	18	36,0
Diretor de Turma, Professor sem cargos atribuídos	1	2,0
Diretor(a)	3	6,0
Presidente do Conselho Geral	1	2,0
Professor sem cargos atribuídos	14	28,0
Total	50	100,0

Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica

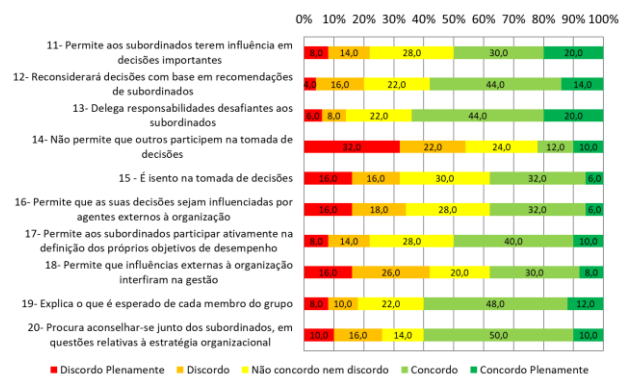
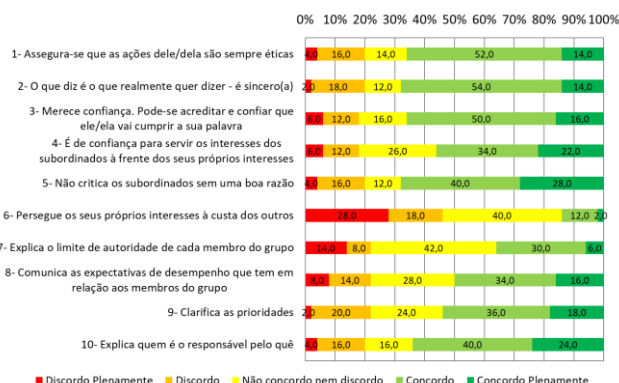
Tabela de frequências: **Itens da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica**

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas	2	4,0%	8	16,0%	7	14,0%	26	52,0%	7	14,0%
2- O que diz é o que realmente quer dizer - é sincero(a)	1	2,0%	9	18,0%	6	12,0%	27	54,0%	7	14,0%
3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra	3	6,0%	6	12,0%	8	16,0%	25	50,0%	8	16,0%
4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à	3	6,0%	6	12,0%	13	26,0%	17	34,0%	11	22,0%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
frente dos seus próprios interesses										
5- Não critica os subordinados sem uma boa razão	2	4,0%	8	16,0%	6	12,0%	20	40,0%	14	28,0%
6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros	14	28,0%	9	18,0%	20	40,0%	6	12,0%	1	2,0%
7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo	7	14,0%	4	8,0%	21	42,0%	15	30,0%	3	6,0%
8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo	4	8,0%	7	14,0%	14	28,0%	17	34,0%	8	16,0%
9- Clarifica as prioridades	1	2,0%	10	20,0%	12	24,0%	18	36,0%	9	18,0%
10- Explica quem é o responsável pelo quê	2	4,0%	8	16,0%	8	16,0%	20	40,0%	12	24,0%
11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes	4	8,0%	7	14,0%	14	28,0%	15	30,0%	10	20,0%
12- Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados	2	4,0%	8	16,0%	11	22,0%	22	44,0%	7	14,0%
13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados	3	6,0%	4	8,0%	11	22,0%	22	44,0%	10	20,0%
14- Não permite que outros participem na tomada de decisões	16	32,0%	11	22,0%	12	24,0%	6	12,0%	5	10,0%
15 - É isento na tomada de decisões	8	16,0%	8	16,0%	15	30,0%	16	32,0%	3	6,0%
16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização	8	16,0%	9	18,0%	14	28,0%	16	32,0%	3	6,0%
17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho	4	8,0%	7	14,0%	14	28,0%	20	40,0%	5	10,0%
18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão	8	16,0%	13	26,0%	10	20,0%	15	30,0%	4	8,0%
19- Explica o que é esperado de cada membro do grupo	4	8,0%	5	10,0%	11	22,0%	24	48,0%	6	12,0%
20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional	5	10,0%	8	16,0%	7	14,0%	25	50,0%	5	10,0%

Escala de medida: 1- Discordo Plenamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Plenamente.

Gráfico de frequências: Itens da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica



Na amostra, o conjunto das duas respostas de concordância apresenta frequência superior ao conjunto das duas respostas de discordância para os itens seguintes (em que se apresenta a percentagem de respostas de concordância): “2- O que diz é o que realmente quer dizer - é sincero(a)” (68%), “5- Não critica os subordinados sem uma boa razão” (68%), “1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas” (66%), “3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra” (66%), “10- Explica quem é o responsável pelo quê” (64%), “13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados” (64%), “19- Explica o que é esperado

de cada membro do grupo” (60%), “20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional” (60%), “12- Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados” (58%), “4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses” (56%), “9- Clarifica as prioridades” (54%), “8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo” (50%), “11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes” (50%), “17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho” (50%), “15 - É isento na tomada de decisões” (38%), “16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização” (38%), e “7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo” (36%).

Na amostra, o conjunto das duas respostas de discordância apresenta frequência superior ao conjunto das duas respostas de concordância para os itens seguintes (em que se apresenta a percentagem de respostas de discordância): “14- Não permite que outros participem na tomada de decisões” (54%), “6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros” (46%), “18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão” (42%).

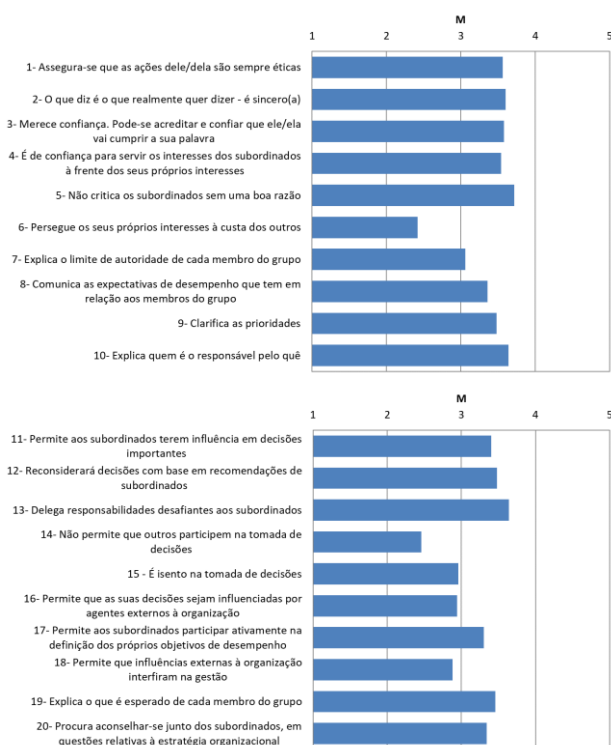
Estatísticas: **Itens da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica**

	N	M	DP	CV
1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas	50	3,56	1,05	30%
2- O que diz é o que realmente quer dizer - é sincero(a)	50	3,60	1,01	28%
3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra	50	3,58	1,09	30%
4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses	50	3,54	1,15	32%
5- Não critica os subordinados sem uma boa razão	50	3,72	1,16	31%
6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros	50	2,42	1,09	45%
7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo	50	3,06	1,10	36%
8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo	50	3,36	1,16	34%
9- Clarifica as prioridades	50	3,48	1,07	31%
10- Explica quem é o responsável pelo quê	50	3,64	1,14	31%
11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes	50	3,40	1,20	35%
12- Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados	50	3,48	1,05	30%
13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados	50	3,64	1,08	30%
14- Não permite que outros participem na tomada de decisões	50	2,46	1,33	54%

15 - É isento na tomada de decisões	50	2,96	1,18	40%
16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização	50	2,94	1,19	40%
17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho	50	3,30	1,09	33%
18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão	50	2,88	1,24	43%
19- Explica o que é esperado de cada membro do grupo	50	3,46	1,09	32%
20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional	50	3,34	1,17	35%

Escala de medida: 1- Discordo Plenamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Plenamente.

Gráfico de médias: **Itens da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica**



Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “5- Não critica os subordinados sem uma boa razão” (M=3,72), seguido de “10- Explica quem é o responsável pelo quê” (M=3,64), “13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados” (M=3,64), “2- O que diz é o que realmente quer dizer - é sincero(a)” (M=3,60), “3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra” (M=3,58), “1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas” (M=3,56), “4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses” (M=3,54), seguidos de “9- Clarifica as prioridades” (M=3,48), “12- Reconsiderará decisões com base em

recomendações de subordinados” (M=3,48), “19- Explica o que é esperado de cada membro do grupo” (M=3,46), “11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes” (M=3,40), “8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo” (M=3,36), “20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional” (M=3,34), “17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho” (M=3,30), tendo estes itens uma concordância superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguem-se “7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo” (M=3,06), “15 - É isento na tomada de decisões” (M=2,96), e “16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização” (M=2,94), com concordância próxima do ponto intermédio da escala de medida; e depois com valor mais baixo surgem “18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão” (M=2,88), seguido de “14- Não permite que outros participem na tomada de decisões” (M=2,46), e de “6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros” (M=2,42), com concordância inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

Análise de consistência interna da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica

A escala de medida é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “Discordo Plenamente” e “Concordo Plenamente” e constituída por 20 itens, organizados em duas dimensões.

Dimensões da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica

Dimensão	Item
Liderança Ética	1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas
	2- O que diz é o que realmente quer dizer - é sincero(a)
	3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra
	4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses
	5- Não critica os subordinados sem uma boa razão
	7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo
	8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo
	9- Clarifica as prioridades

	10- Explica quem é o responsável pelo quê
	11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes
	12- Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados
	13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados
	15 - É isento na tomada de decisões
	17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho
	19- Explica o que é esperado de cada membro do grupo
	20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional
Liderança Despótica	6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros
	14- Não permite que outros participem na tomada de decisões
	16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização
	18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão

Estatísticas de consistência interna: **Dimensões da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica**

	N Itens	Alfa de Cronbach	Correlação item-total
Liderança Ética	16	0,953	0,489-0,850
Liderança Despótica	4	0,715	0,388-0,635

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para a Liderança Ética, sendo uma dimensão medida de forma adequada pelos 16 itens que a constituem; é muito superior ao valor de 0,60 para a Liderança Despótica, pelo que é medida de forma aceitável pelos quatro itens que a integram. De seguida apresentam-se os resultados detalhados para cada dimensão e cada item.

Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item:

Dimensões da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
Liderança Ética $\alpha=0,953$		
1- Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas	,788	,949
2- O que diz é o que realmente quer dizer - é sincero(a)	,756	,950
3- Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra	,821	,948
4- É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses	,850	,948
5- Não critica os subordinados sem uma boa razão	,789	,949
7- Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo	,489	,955
8- Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo	,702	,951
9- Clarifica as prioridades	,767	,949
10- Explica quem é o responsável pelo quê	,690	,951
11- Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes	,713	,950
12- Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados	,647	,952
13- Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados	,635	,952
15 - É isento na tomada de decisões	,714	,950
17- Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho	,677	,951
19- Explica o que é esperado de cada membro do grupo	,835	,948
20- Procura aconselhar-se junto dos subordinados, em questões relativas à estratégia organizacional	,804	,948
Liderança Despótica $\alpha=0,715$		
6- Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros	,546	,631
14- Não permite que outros participem na tomada de decisões	,388	,728
16- Permite que as suas decisões sejam influenciadas por agentes externos à organização	,635	,571
18- Permite que influências externas à organização interfiram na gestão	,468	,674

As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos superiores a 0,3 para todos os itens das duas dimensões e o efeito da eliminação de cada item não provoca um aumento relevante do valor do Alfa de Cronbach na respetiva dimensão, como é desejável. Portanto, a escala permite medir de forma adequada ou aceitável as duas dimensões nesta amostra.

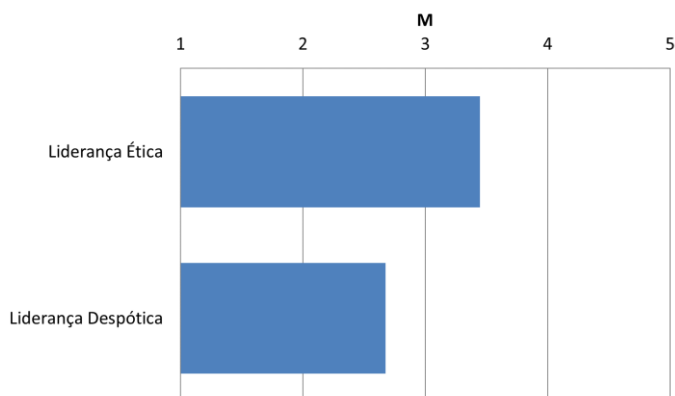
Análise Descritiva da Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica

Para cada uma das dimensões da escala, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média das respostas aos itens que as constituem.

Estatísticas: Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica

	N	M	DP	CV	Min	Max
Liderança Ética	50	3,45	0,85	25%	1,44	4,69
Liderança Despótica	50	2,68	0,89	33%	1,00	4,75

Gráfico de médias: Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica



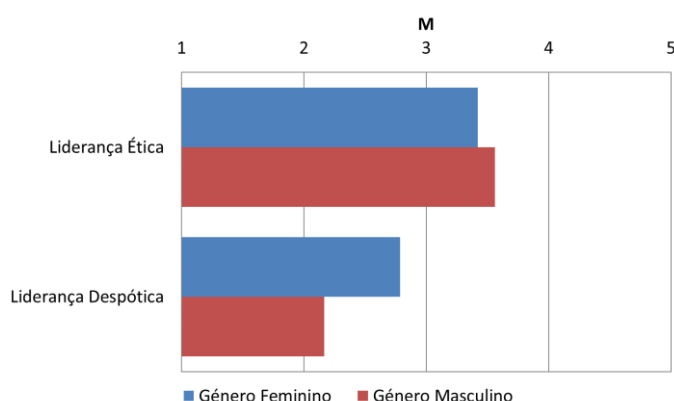
Na amostra, a dimensão Liderança Ética apresenta um valor médio superior ($M=3,45$), acima do ponto intermédio da escala, em comparação com a dimensão Liderança Despótica que apresenta um valor médio inferior ($M=2,68$), abaixo do ponto intermédio da escala.

Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com algumas Variáveis de Caracterização Demográfica e Profissional

Estatística descritiva e testes t: Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com o Género

	N	Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica			
		Liderança Ética		Liderança Despótica	
		M	DP	M	DP
Género					
Feminino	41	3,42	0,76	2,79	0,83
Masculino	9	3,56	1,24	2,17	1,04
t_{48}		-0,453		1,943	
p		0,653		0,058	

Gráfico de médias: Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com o Género



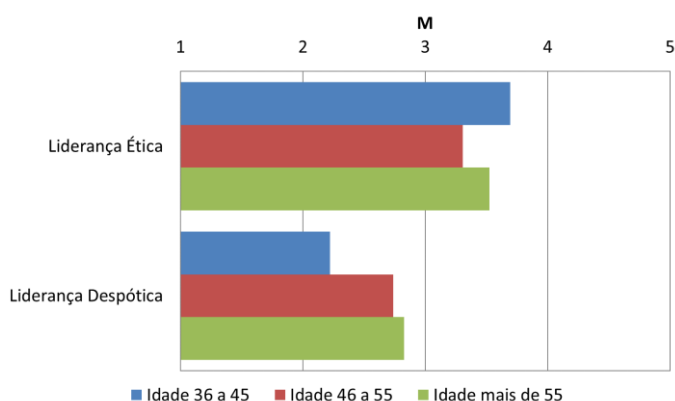
Na amostra, a Liderança Ética é superior para o género masculino ($M=3,56$) e inferior para o género feminino ($M=3,42$), mas as diferenças não são significativas ($t_{48}=-0,453$; $p=0,653$); a Liderança Despótica é superior para o género feminino ($M=2,79$) e inferior para o género masculino ($M=2,17$), mas as diferenças não são significativas ($t_{48}=1,943$; $p=0,058$), embora estejam próximas de ser significativa (valor de prova próximo de 5%).

Para analisar a relação entre a escala e a idade, esta foi recodificada em três classes etárias, para que não se verifiquem classes com muito poucas observações.

Estatística descritiva e testes ANOVA: **Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com a Idade**

	N	Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica			
		Liderança Ética		Liderança Despótica	
		M	DP	M	DP
Idade					
36 a 45	9	3,69	1,13	2,22	0,78
46 a 55	25	3,31	0,84	2,74	0,84
mais de 55	16	3,52	0,70	2,83	0,99
$F_{2,47}$		0,783		1,494	
p		0,463		0,235	

Gráfico de médias: **Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com a Idade**



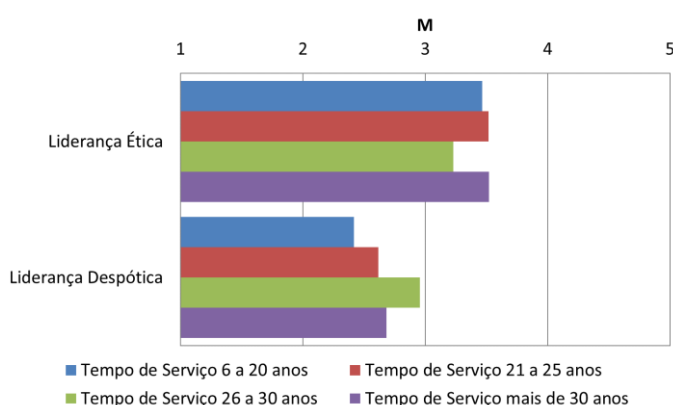
Na amostra, a Liderança Ética é superior para 36 a 45 anos ($M=3,69$), seguidos de mais de 55 anos ($M=3,52$) e inferior para 46 a 55 anos ($M=3,31$), mas as diferenças não são significativas ($F_{2,47}=0,783$; $p=0,463$); a Liderança Despótica aumenta com o aumento da idade, sendo inferior para 36 a 45 anos ($M=2,22$), seguidos de 46 a 55 anos ($M=2,74$) e superior para mais de 55 anos ($M=2,83$), mas as diferenças não são significativas ($F_{2,47}=1,494$; $p=0,235$).

Para analisar a relação entre a escala e o tempo de serviço, este foi recodificado em quatro categorias, para que não se verifiquem categorias com muito poucas observações.

Estatística descritiva e testes ANOVA: **Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com o Tempo de Serviço**

	N	Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica			
		Liderança Ética		Liderança Despótica	
		M	DP	M	DP
Tempo de Serviço					
6 a 20 anos	9	3,47	1,02	2,42	0,72
21 a 25 anos	15	3,52	0,93	2,62	1,11
26 a 30 anos	11	3,23	0,85	2,95	0,72
mais de 30 anos	15	3,52	0,72	2,68	0,87
$F_{3,46}$		0,302		0,620	
p		0,824		0,606	

Gráfico de médias: **Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com o Tempo de Serviço**



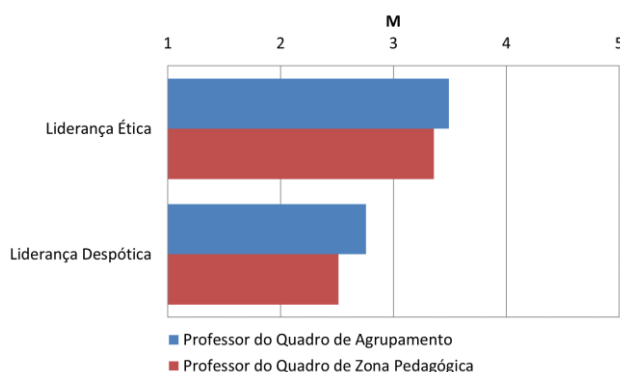
Na amostra, relativamente ao tempo de serviço; a Liderança Ética é superior para 6 a 20 anos ($M=3,47$), 21 a 25 anos ($M=3,52$) e mais de 30 anos ($M=3,52$), e inferior para 26 a 30 anos ($M=3,23$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,46}=0,302$; $p=0,824$); a Liderança Despótica é superior para 26 a 30 anos ($M=2,95$), intermédia para 21 a 25 anos ($M=2,62$) e mais de 30 anos ($M=2,68$), e inferior para 6 a 20 anos ($M=2,42$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,46}=0,620$; $p=0,606$).

Estatística descritiva e testes t: **Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com a Situação Profissional**

Situação Profissional	N	Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica			
		Liderança Ética		Liderança Despótica	
		M	DP	M	DP
Professor do Quadro de Agrupamento	33	3,49	0,83	2,76	0,88
Professor do Quadro de Zona Pedagógica	17	3,36	0,91	2,51	0,91

t_{48}	0,522	0,911
p	0,604	0,367

Gráfico de médias: Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com a Situação Profissional

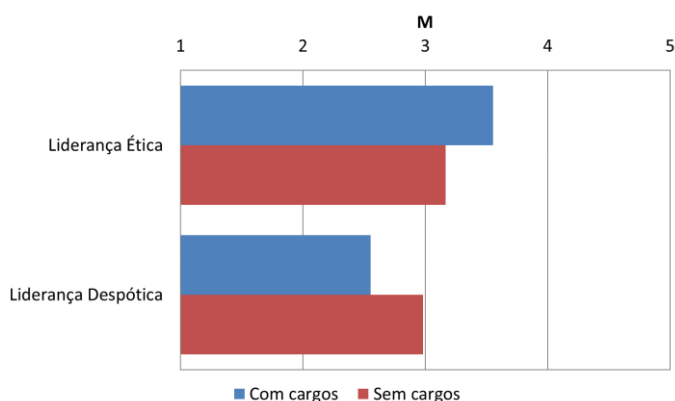


Na amostra, a Liderança Ética é superior para o Professor do Quadro de Agrupamento ($M=3,49$) e inferior para o Professor do Quadro de Zona Pedagógica ($M=3,36$), mas as diferenças não são significativas ($t_{48}=0,522$; $p=0,604$); a Liderança Despótica é superior para o Professor do Quadro de Agrupamento ($M=2,76$) e inferior para o Professor do Quadro de Zona Pedagógica ($M=2,51$), mas as diferenças não são significativas ($t_{48}=0,911$; $p=0,367$).

Estatística descritiva e testes t: Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com o Desempenho de um Cargo

	N	Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica			
		Liderança Ética		Liderança Despótica	
		M	DP	M	DP
Desempenho de um Cargo					
Com cargos	36	3,55	0,85	2,56	0,93
Sem cargos	14	3,17	0,82	2,98	0,73
t_{48}		1,464		-1,541	
p		0,150		0,130	

Gráfico de médias: Relação entre a Escala de Liderança Ética e Liderança Despótica com o Desempenho de um Cargo



Na amostra, a Liderança Ética é superior para os Professores Com Cargos ($M=3,55$) e inferior para os Professores Sem Cargos ($M=3,17$), mas as diferenças não são significativas ($t_{48}=1,464$; $p=0,150$); a Liderança Despótica é superior para os Professores Sem Cargos ($M=2,98$) e inferior para os Professores Com Cargos ($M=2,56$), mas as diferenças não são significativas ($t_{48}=-1,541$; $p=0,130$).

Portanto, apesar das diversidades entre as categorias das variáveis de caracterização demográfica e profissional observadas na amostra, podemos concluir que a Liderança Ética e a Liderança Despótica não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre as categorias das variáveis de caracterização demográfica e profissional estudadas.

Conclusão

De um modo geral, através dos resultados alcançados, constatamos uma predominância de comportamentos éticos entre os líderes avaliados, caracterizados por sinceridade, confiança e comunicação clara. No entanto, registam-se itens de pontuação mais baixa, indicando que ainda existem algumas áreas de melhoria, particularmente relacionadas com a participação dos subordinados nas decisões e relativamente à

imparcialidade no processo decisório. A baixa concordância, no que diz respeito a itens que se referem a práticas de exclusão e influência externa, sugere que os líderes geralmente evitam ações antiéticas, mas analisada a proximidade ao ponto intermédio da escala, em alguns itens verificamos uma margem para aprimorar a ética na liderança e a inclusão efetiva no processo decisório.

A análise realizada demonstra que os comportamentos de liderança mais valorizados, estão associados a ética, à clareza de comunicação e à delegação de responsabilidades. Observando-se também, que comportamentos que interferem na transparência, na independência ou que se baseiam em interesses pessoais são rejeitados, no seio da organização.

A interpretação global deste estudo, aponta para uma preferência por líderes que priorizam confiança, transparência, e que evitam interferências externas e conflitos de interesse na tomada de decisão.

Referências Bibliográficas

- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: McMillan.
- Bardin, L. (2003). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, J. M. da S. P. (2017). *Formação e necessidades de formação de diretores de agrupamentos de escolas do Algarve* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral. Disponível em <https://hdl.handle.net/10316/32279>
- Campos, B. P. (1995). *Formação de Professores em Portugal*, 1ª edição. Lisboa, Instituto de Inovação Educacional.
- Campos, B. P. (2002). *Políticas de formação de profissionais de ensino em escolas autónomas*. Porto, Edições Afrontamento.
- DeVellis, R.F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas*. Porto: Edições ASA.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Ferreira, C.H., & Malheiro, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ferreira, F. I., & Silva, C. (2014). Contextos, atores e desafios da liderança: Perspetivas dos diretores. Em M. A. Flores (Ed.), *Profissionalismo e liderança dos professores*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Freixo, M. (2011). Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas. (3ªed). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fortin, M. (1999). O Processo de Investigação: da concepção à realização. Loures: Lusociência.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. Harvard Business Review, 74-81.
- Goleman, D., Bennis, W., O'Toole, J., & Biederman, P. W. (2009). Transparência. Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade. Lisboa: Gradiva.
- Guimarães, R. C. e Sarsfield Cabral, J. A. (2010). Estatística, 2ª Edição. Verlag Dashöfer.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). Investigação por Questionário. (2ªed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jesuíno, J. (1996). Processos de Liderança (2ª Ed). Lisboa: Livros Horizonte
- Jorge, C. S. N. (2016). A importância da liderança ética nas organizações: um estudo sobre a influência do narcisismo e do “efeito sombra” no comportamento ético do líder. (Dissertação de Mestrado), Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal
- Lennick, D., & Kiel, F. (2009). Inteligência Moral. Barcarena: Editorial Presença.
- Maroco, João (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. 5.ª Edição. Edições ReportNumber.
- Mateus, C., Noronha-Sousa, D., Oliveira, Í., & Pascoinho, J. (n.p). Manual de Estilo: Guia Prático para a Elaboração de Trabalhos Académicos. Fafe: IESF – Instituto de Estudos Superiores de Fafe.
- Maxwell J. (2009). Liderança 101- o que todo o líder precisa saber. Lisboa: Smartbook.
- Muñiz, J. (2003). Teoría clásica de los tests. Madrid: Pirâmide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García-Cueto, E., Martinez, R.J. & Moreno, R. (2005).

- Neves, M. D. L. G., Jordão, F., Pina, M., Vieira, D. A., & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165-176.
- Neves, L. G., & Coimbra, J. L. (2017). A Liderança dos Diretores no Contexto Educativo Português: a Ética e a Moral, Quais as Competências e Tendências? *Psychologica*, 60(2), 117-140. DOI: https://doi.org/10.14195/1647-8606_60-2_7
- Neves, L., & Coimbra, J. L. (2017). Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português. *Revista EPSI*, 7(1), 1-15. Disponível em <https://revistaepsi.com/artigo/2017-ano7-volume1-artigo1/>
- Neves, M. de L. G. (2018). A liderança em contexto educativo em Portugal: Estudo sobre as suas variantes e impacto nos professores (Tese de doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/119080/2/315986.pdf>
- Neves, L. G., & Coimbra, J. L. (2019). É possível mensurar estilos de liderança no contexto educativo? Perspectiva: Humanas. Available from: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2019/04/04/e-possivel-mensurar-estilos-de-lideranca-no-contexto-educativo/> .
- Neves, L., & Coimbra, J. L. (2022). Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português. <https://www.researchgate.net/profile/Joaquim-Luis-Coimbra> e <https://orcid.org/0000-0002-1605-6848>
- Norman, R. (1998). *The moral philosophers: Aristotle, Hume, Kant, Mill, and Nietzsche* (2nd ed.). Oxford University Press.

- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pereira, I. A. (2020). Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. *Educationis*, 8(1), 8-22.
<http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002>
- Pestana, Maria Helena; Gageiro; João Nuno (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5.ª Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.
- Priem, R., & Shaffer, M. (2001). Resolving moral dilemmas in business: a multicountry study. *Business and Society*, 40(2), 197-219.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robertson, C. J., Crittenden, W., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2002). Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38(4), 327-338.
- Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sarmento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para elaborar, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. (3ª ed). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Silva, H. A. de M. e. (2017). *A preparação do Diretor de escola pública em Portugal Continental* [Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório RUN. <http://hdl.handle.net/10362/53240>.
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). *Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores*. Rio de Janeiro: Ensaio: aval. pol. públ. Educ.

Tuckman, B. (2000). Manual de investigação em educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Whitaker, T., Whitaker, B., & Lumpa, D. (Orgs.) (2010). Motivating and inspiring teachers: The educational leader's guide for building staff morale. New York, NY: Eye on Education.

Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002

Legislação:

Decreto-Lei n.º 344/2008, de 22 de dezembro. Diário da República, 1.ª série - N.º 247. (2008). Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34457775-43500875>.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Diário da República, 1.ª série - N.º 126. (2012). Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527>.

Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto. Diário da República, 1.ª série - N.º 156. (2018). Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/50-2018-116068877>.