

A influência da liderança partilhada no bem-estar docente

The influence of shared leadership in teacher well-being

Lisete Maria Serra Jacinto Mourão¹
Susana Oliveira e Sá²

137

Resumo: A profissão docente é das mais nobres, na medida em que sem o professor não havia educação e o mundo seria muito mais pobre, culturalmente e não só. Ao mesmo tempo, é uma profissão cada vez mais desafiante, mas em que nem todos os desafios são salutares, levando por vezes ao desgaste físico e psicológico. É considerada uma profissão de risco físico e mental, tornando assim os professores mais vulneráveis e suscetíveis a situações que põem em risco o seu bem-estar, o que inevitavelmente provoca impacto na qualidade da educação. A presente investigação, com o seu caráter exploratório pretende avaliar o impacto que o exercício de liderança, nomeadamente, da liderança partilhada tem sobre o bem-estar docente. Após a revisão bibliográfica sobre as temáticas: líder, liderança, liderança partilhada e bem-estar docente (em contraponto com o mal-estar), procurou-se compreender como os docentes percecionam a importância do líder e do estilo de liderança, bem como a forma como acham que este interfere no seu bem-estar. Procurou-se também perceber se consideram existir estilos de liderança que contribuam para esse bem-estar. Neste sentido, elaborou-se um questionário que foi aplicado a cinco docentes, que exercem funções em agrupamento de escolas diversificados. Os resultados alcançados parecem indicar que o estilo de liderança tem bastante influência no bem-estar do professor. A liderança partilhada é aquela que é defendida por todos como sendo a que mais contribui para o bem-estar docente.

Palavras-chave: Líder, Liderança, Liderança Partilhada, Bem-estar e Mal-estar.

¹ Pós-Graduação em administração e gestão escolar do CIDI-IEES – Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; lisetemourao@gmail.com

² Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 18/11/2022

Aprovado em 03/12/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: The teaching profession is one of the most noble, as without teachers there would be no education and the world would be much poorer, culturally, and otherwise. At the same time, it is an increasingly challenging profession, although not all challenges are salutary, which sometimes leads to physical and psychological stress. It is a profession of physical and mental risk, thus making teachers more vulnerable and susceptible to situations that put their wellbeing at risk, which inevitably impacts on the quality of education. The present research, with its exploratory nature, aims to evaluate the impact that the exercise of leadership, namely shared leadership, has on teachers' well-being. After a literature review on the following topics: leader, leadership, shared leadership, and teacher well-being (as opposed to uneasiness), we aimed to understand how teachers perceive the importance of the leader and the leadership style, as well as how they think it interferes with their well-being. We also looked for to understand if there are leadership styles that contribute to this well-being. In this sense, a questionnaire was designed and applied to five teachers who work in different schools. The results achieved seem to indicate that the leadership style has considerable influence on teacher well-being. Shared leadership is considered by all teachers as the one that most contributes to teachers' well-being.

Keywords: Leader, Leadership, Shared Leadership, Well-being and Ill-being

Introdução

A escola enquanto organização educativa tem como principal fundamento formar e educar as nossas crianças e jovens, conforme previsto na Constituição da República, onde lhes são conferidos diversos direitos, entre os quais, a “Liberdade para aprender e ensinar” (art.43º). Tal implica deste modo que a escola tem que ser um espaço que proporcione ao aluno oportunidades para aprender de maneira criteriosa e segura, de modo a poder desenvolver-se, não só enquanto cidadão como também enquanto ser humano culto e saudável. Contudo, a escola não é só do e para o aluno, há todo um conjunto de indivíduos que fazem a escola, tal como refere Alarcão (2001), “quando ouvimos falar de escola pensamos apenas um edifício e esquecemos que na realidade a escola é um conjunto de pessoas” desde as lideranças, ao pessoal docente, ao pessoal não docente e a toda a comunidade educativa.

A simbiose entre os vários intervenientes no processo educativo é assim fulcral, ou seja, só estando todos em consonância se torna possível desenvolver um trabalho meritório, centrado no aluno, mas nunca descurando os restantes elementos da comunidade escolar. O sucesso do aluno e da organização escolar está, portanto, intimamente ligado ao bem-estar do professor.

Segundo Nóvoa (2013), no âmbito da investigação em educação, cada vez mais existe uma preocupação crescente pela pessoa do professor e a sua vida, o que se compreende pelo facto de ser uma profissão em constante mudança, bastante exigente e desafiante, levando muitas vezes a um desgaste psicológico, emocional e mesmo social. Não nos podemos esquecer que “sem professores, nenhuma outra profissão existiria. Sem professores, a herança científica, tecnológica e artística tenderia a desaparecer. Sem professores, a vida social e cultural ficaria mergulhada num deslçamento caótico.” (Alves, 2020).

Foi de facto pela relevância do papel do professor na escola, o qual nem sempre é devidamente valorizado, que escolhi este tema para o meu projeto, procurando compreender as perceções dos mesmos em relação a esta temática.

Nas instituições escolares, assim como em qualquer empresa, a existência de um líder é imprescindível e, dependendo do tipo de liderança que exerce, assim determina o sucesso ou insucesso da mesma. Passaremos então a indagar sobre o conceito de liderança e os diferentes estilos.

Mas será que o tipo de liderança que é exercida em cada escola não agrupada ou agrupamento de escolas interfere no desempenho do professor e contribui de algum modo para o seu bem-estar? Esta é apenas uma das questões que importa responder aquando da realização deste trabalho de projeto.

Este trabalho encontra-se estruturado em duas partes, sendo a primeira dedicada à contextualização teórica que suporta a problemática em estudo e que permita analisar e interpretar os dados obtidos. Por sua vez, a segunda, dedicada ao estudo empírico e conclusões daí conseguidas.

A primeira parte encontra-se organizada em dois capítulos onde se procurou compreender e caracterizar o líder, a liderança e os diferentes tipos de liderança, particularizando a liderança partilhada e no segundo, explorou-se o conceito de bem-estar docente em contraponto com o de mal-estar docente.

Na segunda parte deste trabalho apresenta-se a investigação realizada, descrevendo-se no terceiro capítulo a metodologia utilizada; por sua vez, o quarto capítulo espelha a apresentação, análise e discussão dos resultados, com base na revisão da literatura.

Salienta-se ainda que ao longo do trabalho, mais do que se gostaria, irão surgindo citações de alguns autores citados por outros, dado que nem sempre foi possível a consulta das obras originais.

Posto isto, com este trabalho espera-se contribuir para a (já crescente) consciencialização da relevância do bem-estar docente, assim como das abordagens e métodos que os líderes podem tomar de modo a promover o mesmo.

Líder e Liderança

Mergulhando um pouco na literatura, embora de forma breve, acerca do líder e a liderança, importa antes de mais distinguir estes dois conceitos. O líder é o indivíduo que está à frente da organização, nomeadamente, o Diretor quando nos referimos à escola/agrupamento de escolas, com capacidades e competências pessoais, intelectuais, administrativas e organizacionais, adequados às funções que lhe foram confiadas, à luz do Decreto – Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto – Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, de acordo com o descrito no artigo 20º. Contudo, no contexto escolar, e apesar do consagrado na lei, o Diretor não é necessariamente o único líder, nem o único responsável por tudo o que acontece na escola, pois a liderança não tem que ser uma “propriedade do Diretor, uma tarefa individual” (Günther, 2017, p. 46). Esta autora reforça ainda a ideia de que perante os atuais desafios que a escola enfrenta e a sua complexidade crescente, “a liderança não é uma atuação individual e isolada, mas sim, um processo que envolve diferentes pessoas, em diferentes momentos, com recursos diversos, em situações diversas”. (Günther, 2017, p. 47).

Desde há muito que o termo liderança suscita interesse e várias são as definições encontradas para este conceito. Segundo Chiavenato (2009), “a liderança é vista como uma forma de influência”. Enquanto House (1999), citado em Guimarães et al. (2021, p. 232), considera que “liderança é a capacidade de um indivíduo não só influenciar, mas também motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”.

O líder e as lideranças têm um papel fundamental na dinâmica da escola. Não faz sentido atualmente, pensar as lideranças sem pensar em trabalho de equipa que reúne esforços, com corresponsabilidades na tomada de decisão e focada em objetivos comuns e valores, em busca de uma escola melhor, de todos e para todos, inclusiva e inovadora.

Sendo assim, estes dois conceitos estão interligados pois, pese embora o tipo de líder tenha um papel crucial para o bom funcionamento da unidade orgânica, é fundamental o estilo de liderança que desenvolve.

A liderança não é algo que se faz aos outros, mas algo que se faz com os outros.

(Blanchard, 2010)

Estilos de Liderança

141

Este estudo não se centra nas teorias dos estilos de liderança, até porque existem inúmeras, dependendo da linha de pensamento dos vários autores na literatura que se conhece. Como exemplo, apresenta-se a investigação realizada por Lopes e Baioa (2011), onde aludem que Yukl (2009) afirmou existirem cinco grandes teorias de liderança: dos traços, do comportamento, do poder-influência, situacional e integrativa. Contudo, escolheram-se as teorias de Chiavenato, por se considerar serem de grande relevância/pilares nos estudos da teoria organizacional, de acordo com Costa (2011). Assim, elencam-se os três grandes grupos em que Chiavenato (2000a) as classificou: teorias de Traços de Personalidade, teorias sobre Estilos de Liderança e teorias Situacionais ou de Contingência da liderança. Muito sucintamente, importa fazer um pequeno apontamento a cada um deles.

Tal como refere Costa (2011), no primeiro grupo de teorias, os líderes apresentam traços de personalidade que os caracterizam, que lhes são inatos e os distinguem dos restantes elementos do grupo. Estas teorias assentam em atributos pessoais, sociais, físicos, psicológicos e intelectuais típicos de um líder e que o distinguem de um não líder.

O segundo grupo diz respeito aos estilos de liderança que o líder resolve adoptar ao exercer as suas funções. Estas teorias estudam o comportamento do líder em relação àqueles que lidera e a sua eficácia na liderança da organização, independentemente das suas características pessoais.

Por último, de acordo com as teorias Situacionais o líder pode assumir qualquer estilo de liderança, procurando o estilo que melhor se adapta ao contexto e à situação em que está inserido.

Lopes e Baioa (2011) referem ainda que as teorias existentes até determinada altura, as consideradas teorias clássicas, partiam do princípio de que apenas um indivíduo era responsável pela liderança, o líder. Contudo, estas tornaram-se insuficientes para responder eficazmente aos

novos desafios e posteriormente surgiram evidências de que a liderança poderia ser partilhada, de acordo com os estudos de Pearce (2004) também evidenciados por Lopes e Baioa (2011).

Da diversa literatura disponível, é possível inferir que autores como Chiavenato (1993) e Cardoso (1998) são da opinião que o estilo de liderança deve ter em conta o contexto, ser adequado à situação. Almeida (1995, p. 49) afirma que “a chave para uma liderança eficaz está na correta identificação do nível de maturidade do indivíduo ou grupo que queremos influenciar e adoptar o estilo adequado”.

Dando especial enfoque às teorias dos Estilos de Liderança, estas descrevem a existência de três estilos: Transformacional ou Democrática, Transaccional ou Autoritária e “Laissez-faire” ou Liberal.

Transformacional ou Democrática

O estilo de liderança Transformacional, segundo citações de Silva (2015), começou por ser estudado por Downton (1973) o qual considerava ser uma forma dos líderes estimularem o empenho e a motivação dos seus colaboradores, levando-os a terem comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização. O trabalho deste autor serviu de base a outros estudos, tal como o de Burns (1978), também citado por Silva (2015), que refere que o líder é alguém que transforma e motiva os seguidores através da sua influência, estímulo intelectual e consideração individual.

Na perspectiva de Burns (1978, p.45),

Os líderes com motivação inspiram os seguidores a desafios com padrões elevados, comunicação, otimismo e sobre os objetivos futuros, e dar sentido à tarefa à mão. Os seguidores precisam ter um forte senso de propósito se eles estão a ser motivados a agir. (...) Os aspetos visionários de liderança são suportados por habilidades de comunicação que tornam a visão compreensível, precisa, poderosa e envolvente. Os seguidores estão dispostos a investir mais esforço nas suas tarefas, eles são encorajados sobre o futuro e acreditar nas suas habilidades.

A liderança Transformacional é baseada na dinâmica interna originada no seguidor que abraça a causa e está motivado para ela, quer intelectual quer moralmente, não sendo este tratado como um mero meio para atingir um fim (Bass & Steidlmeier, 1999 citado em Costa, 2011).

Os líderes transformacionais apresentam quatro características que são responsáveis pelo sucesso deste estilo de liderança, sendo mesmo o que apresenta melhores resultados ao nível da satisfação e motivação dos indivíduos. A saber: carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individual (Silva, 2015).

Transacional ou Autoritária

Quanto aos líderes transacionais, Stoner e Freeman (1995, citados por Parreira, 2005, p.184) afirmam serem “líderes que determinam o que os subordinados precisam para alcançar os objetivos, classificam essa exigência e ajudam os subordinados a tornarem-se confiantes de que vão realizar os seus objetivos”.

No estilo de liderança Transacional, verifica-se muitas vezes uma transação ou troca; dependendo do facto do desempenho ser bom ou mau, assim haverá lugar a recompensa ou penalização, respetivamente. O líder conduz o grupo através de ameaças disciplinares. Liderados que não desempenhem bem o seu trabalho são penalizados, o que se revela ineficaz e mesmo contraproducente a médio e longo prazo.

O segundo domínio da liderança Transacional é a gestão ativa por exceção, onde o líder controla o desempenho dos liderados e impõe regras de modo a corrigir eventuais erros que surjam.

A liderança Transacional, sozinha, não origina satisfação no trabalho. No mundo de hoje ir além dos interesses próprios para o bem da organização requer o alinhamento dos interesses dos membros individuais com os valores da organização (Bass, 1990).

Laissez-faire

Outra forma de liderança é a Laissez-faire, cujos líderes apresentam fracas características de liderança, não dando resposta a situações e problemas de forma sistemática; evitam aceitar responsabilidades, estão ausentes quando deveriam estar presentes, não sendo capaz de acompanhar e dar assistência aos liderados, nem de expressar a sua opinião ou visão sobre assuntos importantes. Tal como refere Bento (2008, p. 7) é “simplesmente a negação da liderança”.

O líder passa a imagem de “boa pessoa”, no entanto, não consegue exercer as suas funções de líder; pressupõe que os liderados têm maturidade suficiente e não necessitam de um acompanhamento constante, ficando um pouco em autogestão. Este pressupõe que esta “liberdade” estimula a autonomia dos liderados, contudo, conduz a fracos padrões da qualidade do trabalho realizado, pondo em causa a qualidade e excelência do serviço que presta na organização escolar.

Liderança em Contexto Escolar

Liderança Partilhada

Assim como as teorias de liderança foram surgindo ao longo dos tempos e evoluindo ao longo das diversas investigações, havendo por isso diversas interpretações e designações, também a liderança escolar desde que surgiu após ter sido transposta dos modelos de liderança industrial e comercial, tem seguido diversas linhas de pensamento, desde participativa, democrática e transformacional, até moral, estratégica e administrativa (Grenda, 2011 citado em Günther, 2017).

Procurando adaptar as ideias de Burns à Liderança em Contexto Escolar, e com base em estudos desenvolvidos ao longo de mais de uma década, Leithwood e colegas, citados por Hargreaves e Fink (2007) “defenderam que a liderança transformacional conduz as escolas para além de mudanças superficiais a transformações mais profundas, que alteram as “tecnologias centrais” da escolaridade, como a pedagogia, o currículo e a avaliação” (Teixeira, 2011, p.66).

Também Harris (2002) e Leithwood (2001) citados por Silva (2007, p. 2), defendem a “liderança partilhada como alternativa aos modelos tradicionais da liderança vertical (top-down).”.

Importa assim compreender o conceito de liderança partilhada, a qual é evidente em contextos educativos cuja gestão é de cariz democrático, onde diferentes intervenientes da comunidade escolar das várias estruturas tomam responsabilidades acrescidas que lhes são concedidas pelo diretor, promovendo o seu envolvimento e conferindo liberdade de expressão crítica e criativa, contribuindo deste modo e de uma forma mais proativa, para os objetivos do projeto educativo desta unidade orgânica (Lück, 2009).

Também no campo da inovação educacional, a literatura indica que a liderança partilhada é aquela que mais se adequa, dado que privilegia o trabalho em equipa, em rede (Jesus, 2021). Claro que esta inovação, nos seus diversos domínios só será possível se houver vontade de todas as partes e é aí que o tipo de liderança tem um papel fundamental. Não é impondo que, na maioria dos contextos é possível obter o sucesso das medidas educativas, por exemplo, que se queiram implementar. Há que discutir, ouvir, partilhar, confiar e trabalhar em equipa, de modo que haja um comprometimento de todos, para que todos sintam como pertença o projeto educativo dessa organização escolar.

Segundo refere Whitaker (2000, p. 108), “a liderança não é apenas uma designação dada a um determinado indivíduo, mas sim uma função que emerge em situações organizacionais e pode ser partilhada por todos quantos estão envolvidos”. Esta ideia suporta o conceito de liderança partilhada, pois reforça a ideia de que para que possamos ter uma escola de qualidade, esta depende de uma boa liderança, não só de topo, mas também intermédia, devendo envolver todos.

Contudo, é bom estar ciente de que, mais uma vez, os fatores ambientais/contextuais onde essa liderança é exercida, assim como os “vícios” herdados de lideranças anteriores, poderão ser responsáveis pela ineficácia de uma liderança partilhada. Pois tal como alertam Hargreaves e Fink (2007, citado por Teixeira, 2011, p. 68) “se os professores não tiverem boas qualificações e se a sua base de conhecimento for fraca a liderança partilhada produzirá apenas uma reserva de ignorância e de preconceitos, ao invés de profissionalismo e de um conhecimento partilhado”.

Para além das várias designações que têm sido atribuídas à liderança partilhada, como distribuída, compartilhada, democrática e colaborativa, é importante referir que não existe uma definição universalmente aceite sobre esta.

O Bem-estar e o Mal-estar Docente

Várias são as interpretações da noção de bem-estar docente, o qual “pode ser traduzido pela motivação e realização do professor, em virtude de um conjunto de competências (resiliência) e de estratégias (*coping*), que este desenvolve para conseguir responder às exigências e dificuldades profissionais, superando-as e otimizando o seu próprio funcionamento.” (Jesus, 2007 citado por Santos, 2012, p.25).

Jesus (2005) considera que o indicador que mais contribui para o bem-estar docente é a motivação, pois promove neste um maior envolvimento, aprendizagem, desenvolvimento e eficácia no desempenho das suas funções. Depreende-se deste modo que a valorização do professor contribui de forma inequívoca para que o mesmo valorize as experiências positivas, os êxitos, podendo estes serem pilares na construção de um percurso profissional caracterizado pela motivação e pelo bem-estar.

Ao longo da sua investigação, Jesus (2005), em parceria com Almeida Pereira, Salvador e Costa (2000) perceberam que o trabalho em equipa e a capacitação são os principais indutores do bem-estar a nível profissional, enquanto na vida privada, a harmonia na família é o fator principal de bem-estar.

Para Picado (2009), o bem-estar docente é um conceito recente e reúne dois domínios, o cognitivo e o emocional, sendo o primeiro relativo a juízos avaliativos e o segundo, a emoções positivas e negativas, revelando satisfação com a vida e emoções. O autor refere mesmo, segundo Santos (2012, p. 26), que “bem-estar é uma dimensão positiva da saúde com uma importância crescente em comunidades educativas, nas quais se espera que as pessoas vivam as suas vidas de modo que se sintam preenchidas, segundo os seus próprios critérios.”.

Se por um lado, cada indivíduo tem a sua própria bitola, com a qual define o que para si é o bem-estar (conjunto de atributos que o movem nesse sentido), por outro, o papel das lideranças e os contextos organizacionais também são responsáveis por conduzir a situações que podem comprometer esse bem-estar.

Segundo a investigação realizada por Vicente e Alexandre (2021), o conceito de bem-estar subdivide-se em dois componentes: o bem-estar subjetivo e o bem-estar profissional. O que se considera como “felicidade” corresponde ao conceito de bem-estar subjetivo, que por sua vez se subdivide em três componentes: o “estar de bem com a vida” (dimensão cognitiva), o efeito positivo e o efeito negativo (dimensão afetiva). O bem-estar subjetivo, reveste-se de importância não só ao nível da saúde do indivíduo, como também contribui para o seu sucesso profissional. Os autores acima, referem ainda com base em Berkovich (2018), estar comprovado que o bem-estar subjetivo está diretamente relacionado com o sucesso educativo, bem como é considerado fator de proteção contra problemas de saúde, como a depressão. Quanto ao bem-estar profissional, referem ser dependente de múltiplas variáveis como desempenho e satisfação profissional, apoio organizacional, autoeficiência e a concepção que o docente tem da profissão.

Também da investigação levada a cabo por Alves (2021) é possível inferir que as emoções e o bem-estar são fatores essenciais para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem.

Contrastando, o conceito de mal-estar docente descreve por sua vez, os efeitos negativos da profissão sobre o professor enquanto indivíduo. Consiste, portanto, num amplo conceito que integra outros mais específicos, como insatisfação, desinvestimento, desresponsabilização, abandono da profissão, absentismo, stress, esgotamento, ansiedade e depressão (Esteve, 1994).

Já em 1996, Jesus havia concluído através de um estudo empírico que realizou à época, que a falta de motivação inicial se constitui como a principal causa de mal-estar docente, levando ao desejo de abandono da profissão.

Cada vez mais a profissão docente é acometida de burocracia, as atribuições de tarefas também são cada vez maiores e mais diversificadas, sendo cada vez mais longínquas, de aquando do início de carreira dos docentes que hoje têm 20, 30 ou mais anos de serviço. Também a imagem do professor está longe da conhecida nesses tempos, o que por si só constitui um maior desafio para os docentes no seu dia-a-dia; o ensino de massas, as constantes alterações às metodologias de ensino, as tecnologias, a inclusão e a multiculturalidade, são condicionantes que contribuem em grande escala para o mal-estar dos docentes, pese embora não tenham todos eles a mesma importância.

Segundo a investigação levada a cabo por Santos (2012), uma das formas encontradas para ultrapassar a barreira do mal-estar docente, de modo que o professor possa desenvolver a sua profissão de acordo com as exigências e padrões atuais, é através de perspetivas como a transacional, a qual propõe integrar e interrelacionar os fatores de impacto no ambiente profissional, bem-estar e saúde dos indivíduos. Este modelo levar-nos-ia para o campo da psicologia e não é o propósito desta investigação seguir esse caminho, embora estejam inevitavelmente indissociados. Importa apenas compreender que este modelo explica a forma como o indivíduo perceciona uma determinada situação e como lida com a mesma; a avaliação cognitiva que faz desta, a forma como a interpreta, sentindo-a como maior ou menor ameaça e por fim a forma como lida com esta, aspetos que influenciam fortemente o seu bem-estar (Picado, 2009).

Atualmente, o bem-estar docente tem sido uma preocupação crescente no nosso país, assim como a nível internacional, havendo mesmo mobilização conjunta de diversos Ministérios de Educação em parceria com Universidades desses países (Lituânia, Letónia, Eslovénia, Portugal, Itália, Espanha, Áustria e Noruega), no sentido de desenvolver um projeto

de larga escala com o interesse em compreender e encontrar mecanismos que permitam contrariar esta tendência que também tem sido crescente, de mal-estar profissional, como é o caso do projeto “*Teaching to Be*” (T2B, 2021).

Metodologia

Objetivo do estudo

O presente trabalho tem como principal objetivo, compreender se e de que modo uma liderança partilhada influencia o bem-estar docente.

148

Objetivos Específicos

Para além do principal objetivo desta investigação, pretende-se perceber a forma como a liderança partilhada contribui para o bem-estar docente, indagar sobre a influência do género na opinião acerca desta temática, verificar qual a perceção que os docentes têm de liderança e confirmar se em todos os ambientes e contextos a liderança partilhada tem o mesmo impacto sobre o bem-estar dos docentes.

Instrumento

No presente estudo utilizou-se uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), sendo a última de carácter exploratório, com recurso a inquérito por questionário de resposta aberta, o qual foi construído tendo como instrumento de base o inquérito por questionário aos docentes – Liderança e cultura(s) organizacional(is), de Caixeiro (2014), servindo de inspiração na construção das duas secções do questionário, tendo em conta os objetivos definidos para esta investigação.

Este questionário foi elaborado com recurso à ferramenta digital Forms da Google, sendo posteriormente disponibilizado através de link aos inquiridos, via email.

Caraterização da Amostra

A amostra é constituída por um universo de cinco docentes selecionados de forma não aleatória, por serem essencialmente de diferentes agrupamentos de escolas, bem como de diferentes grupos disciplinares, género, tempo de serviço docente e vínculo profissional. Esta preferência prendeu-se essencialmente com a necessidade de auscultar docentes com diferentes

experiências ou vivências, de modo a conseguir testemunhos e opiniões sobre estas temáticas o mais variadas possíveis.

Foi solicitado através de contactos informais com colegas docentes de diferentes escolas/agrupamentos de escolas a resposta ao questionário, sendo apenas apresentado em traços muito gerais o propósito desta investigação, estando posteriormente descrito no início do questionário os objetivos do estudo, garantindo o anonimato e expressando gratidão pela colaboração nesta investigação. Após disponibilizado o referido questionário no Google forms, foi solicitado aos respondentes o seu preenchimento por um período de duas semanas, ao qual responderam 100% dos inquiridos.

149

Tendo em conta a natureza da metodologia utilizada para a recolha de dados e de acordo com Bardin (2004), foi realizada a análise estatística dos dados biográficos, visto tratar-se de uma recolha de informação quantitativa na primeira secção do questionário e uma análise de conteúdo resultante da recolha de informação qualitativa na segunda secção, mais relacionada com o bem-estar e a satisfação docente, assim como com os estilos de liderança.

A análise qualitativa é responsável pela transformação de dados em resultados e, segundo Patton (2002), apesar disto, não existe uma forma predefinida de efetuar esta transformação, podendo apenas ser dada alguma orientação, uma vez que cada abordagem é única e inerente ao investigador. O autor refere ainda que este fator humano constitui, por um lado a maior força, e por outro, a maior fraqueza deste tipo de análise.

Por sua vez, Bardin (2004) considera a análise de conteúdo, “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”. Assim, deve-se filtrar, separando o trivial do acessório e identificar padrões significativos com vista à inferência de conhecimentos (Mateus, 2017).

Bardin (2004) explicita ainda as diferentes fases da análise de conteúdos, a saber: pré-análise, exploração da informação e por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Esta análise inicia com a codificação de dados, os quais são transformados, por recorte, por agregação e enumeração, em unidades de sentido, obtendo-se assim uma representação de conteúdo.

Resultados

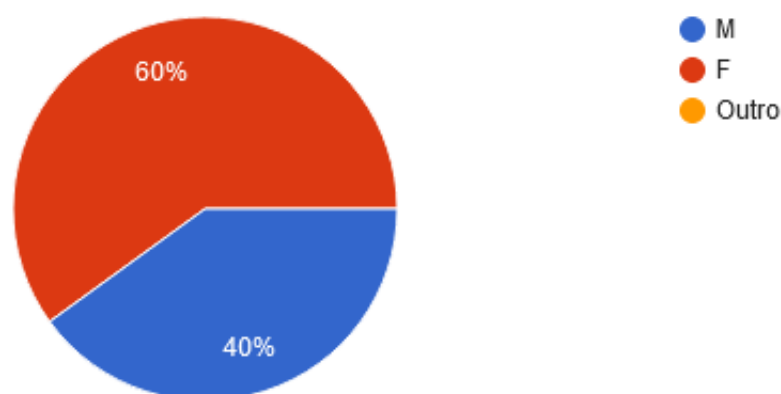
Apresentação de Resultados

Sendo a presente investigação de natureza exploratória, descrevem-se os dados referentes à caracterização da amostra em estudo, recolhidos da primeira secção do questionário.

Assim, constata-se que 60% dos inquiridos são do género feminino, sendo os restantes 40% do género masculino (gráfico 1).

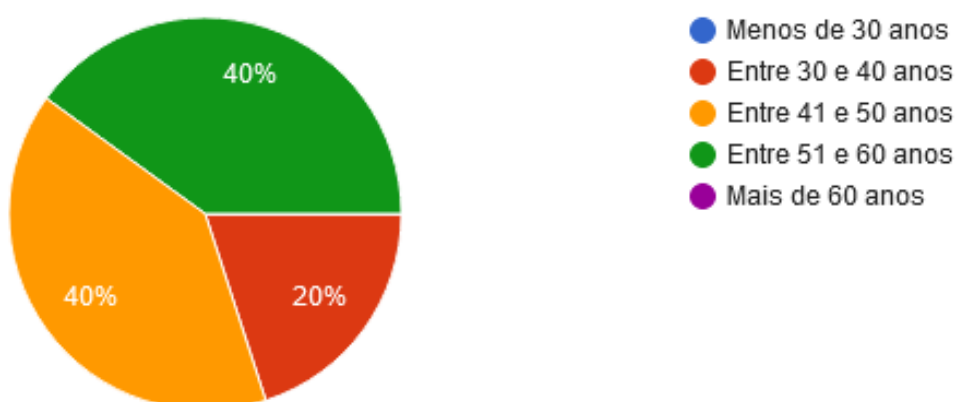
150

Gráfico 1 - Género dos inquiridos.



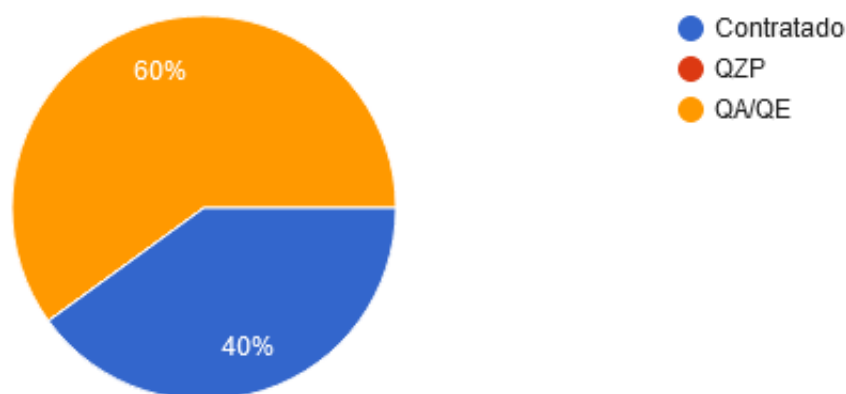
Dos respondentes, 20% têm idades compreendidas entre, os trinta e os quarenta anos, 40% destes têm entre os quarenta e um e os cinquenta anos e os restantes 40% entre os cinquenta e um e os sessenta anos, tal como mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Idade dos inquiridos



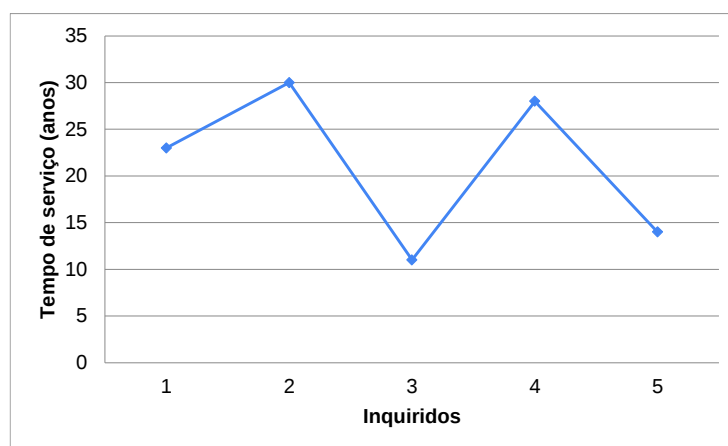
Relativamente à situação profissional, constata-se que 60% dos respondentes são docentes de carreira, de quadro de escola ou de quadro de agrupamento (QA/QE) e os restantes 40% são docentes contratados (gráfico 3).

Gráfico 3 – *Vinculo contratual dos inquiridos.*



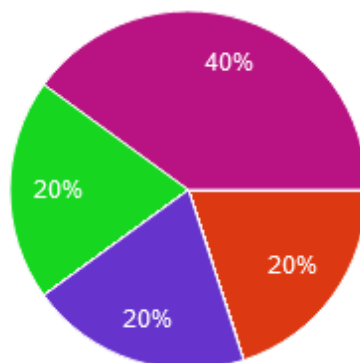
Quanto ao tempo de serviço docente, tal como mostra o gráfico 4, a maioria dos inquiridos tem mais de 20 anos de serviço (60%), e os restantes 40% têm acima de dez anos de serviço, embora continuem em situação profissional precária, enquanto contratados.

Gráfico 4 – *Tempo de serviço docente.*



Também foi questionado o grupo disciplinar dos respondentes, tendo sido também esta variável, uma das que se procurou diversificar aquando da escolha da amostra. De acordo com os resultados apresentados no gráfico 5, 20% dos inquiridos são do grupo 110, com variante no 260 (1º ciclo do ensino básico), 20% do grupo 300 (Português de 3º ciclo e secundário), 20% do grupo 500 (Matemática de 3º ciclo e secundário) e 40% do grupo 510 (Física e Química).

Gráfico 5 – Grupo disciplinar docente.



Ainda foi indagado qual(is) o(s) cargo(s) que os inquiridos exercem na escola ou agrupamento de escolas onde lecionam, sendo as suas respostas variadas, desde exclusivamente docente ou professor titular (40%) a cargos intermédios de coordenação como, de Diretores de Turma, de Equipa de Auto-avaliação do Agrupamento, de Equipa de Segurança, Equipa de Horários e Gestor de Recursos Tecnológicos, sendo alguns destes cargos atribuídos cumulativamente ao mesmo docente.

Passando à segunda secção do questionário, importa apresentar as sete questões de resposta aberta:

- 1) Que tipos de liderança conhece?
- 2) Como descreve o tipo de liderança que é implementada na sua escola/Agrupamento de Escolas?
- 3) Pensa que o tipo de liderança tem influência no bem-estar docente? Se sim, de que modo? Se não, porquê?
- 4) Acha que, dependendo do contexto em que se insere a escola/AE, o tipo de liderança tem influência?
- 5) O que é para si uma liderança partilhada?
- 6) Considera que a liderança partilhada contribui para o bem-estar docente? Se sim, de que modo? Se não, porquê?
- 7) Sente-se encorajado(a) a desempenhar funções de liderança (a nível de cargos, de coordenação de projetos, etc) na sua escola/AE? Por quem?

Sendo questões de resposta aberta, têm a grande vantagem de permitir a recolha de informação diversificada, uma vez que os respondentes têm a possibilidade de expressar as suas opiniões livremente, isentos de qualquer interferência externa. Em contrapartida, ao serem apresentadas em modo questionário, têm a desvantagem de poderem ser obtidas respostas mais ou menos esclarecedoras, dependendo de variáveis como o tempo e a disponibilidade dos respondentes.

De acordo com os resultados recolhidos, procedeu-se à análise de conteúdo das mesmas, criando categorias e/ou subcategorias para cada uma delas, de acordo com o apresentado na tabela 1.

Tabela 1- Categorias, subcategorias e indicadores de Liderança

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Conhecimento sobre tipos de liderança	Autocrática	“Liderança autocrática e liderança democrática”
	Democrática	“Liderança democrática/partilhada; Liderança autocrática/autoritária; Liderança “Laissez-Faire”.
	Laissez-faire	“Autoritária, burocrática, orientada nas tarefas, estratégica, participativa”
		“Democrática, autoritária e liberal”
Entendimento sobre o tipo de liderança na sua escola/AE	Liberal	“Em alguns assuntos, liberal (maioria) e noutros, autoritária.”
	Autoritária	“É uma liderança democrática/partilhada.”
	Democrática	“Liderança mais democrática.”
	Partilhada	“Orientada nas tarefas.”
Perceção quanto à influência do tipo de liderança no bem-estar docente	Com influência	“Potencia/desmobiliza a confiança nas decisões diárias/aula e promove ou não o investimento pessoal de cada docente.” “O tipo de liderança tem uma grande influência no bem-estar docente.” “...saber ouvir é importante, na minha opinião.”
	Sem influência	
Influência do tipo de liderança no contexto de inserção/em que se insere da Escola/AE	Com influência	“Num contexto de interioridade e falta de perspetivas de vida dos alunos, a liderança na escola pode fazer toda a diferença na comunidade.” “Sempre – a instabilidade do cenário político, como sempre, e como mostra a história, arrasta consigo grandes desequilíbrios sociais!!!”
	Sem influência	“A liderança deve regular o funcionamento, mas uma escola deverá ter sempre como base, a partilha de saberes e experiências”
Compreensão do conceito de liderança partilhada	Partilha de opiniões	“É uma liderança que partilha as suas opiniões”
	Diálogo	“Diálogo; negociação e tomadas de decisão que não se revistam de interesses pessoais, com vista a benefícios na progressão na carreira/projeção pessoal...”
	Colaboração	“é privilegiada a colaboração, a confiança mútua, a participação alargada nas tomadas de decisão.”
	Confiança mútua	
	Co-responsabilização	

Entendimento sobre o contributo da liderança partilhada para o bem-estar docente.	Contribui	“Cada líder é um guia e um gestor de lideranças” “Envolve a responsabilidade de toda a comunidade educativa. A comunicação entre as chefias intermédias, leva a uma gestão conducente ao atingir das metas a que o agrupamento se propõe, isto é, ao sucesso dos alunos.” “É uma liderança em que as várias estruturas da escola são ouvidas e tidas em conta nos momentos de decisão.”
		“A partilha aproxima as pessoas e as estruturas do líder.” “A liderança partilhada obriga a que cada docente se envolva no trabalho, considerando-se um elemento fundamental ao sucesso do Agrupamento.” “Sem dúvida, uma vez que permite uma maior perceção de integração na instituição e na concretização dos objectivos delineados, com reflexos ao nível da realização profissional, porque é indissociável, pessoal do docente.” “Na medida em que o trabalho diário com os alunos parece cada vez mais longínquo e menos importante, absorvido e anulado por “grandes projetos” digitais... Não são reais, apenas são títulos/nomes, não mobilizam realmente para que se passe à ação e se progrida, se transforme e se realizem projetos reais.” “Sim, pois estamos dentro do assunto.”
		Não contribui
Encorajamento para o desempenho de funções de liderança.	Encorajado	“Sinto-me direta ou indiretamente encorajado por parte de todos os grupos que constituem a comunidade educativa.” “Pela Diretora da escola”
	Não encorajado	“Ultimamente, não!” “Não.”

Fonte: Autores

Discussão dos Resultados

Após a recolha e análise dos resultados, passou-se à discussão dos mesmos.

Tal como referido anteriormente, a escolha dos inquiridos não foi aleatória, sendo pretensa recolher informação variada e abrangente, de modo a poder retirar eventuais inferências relacionadas com determinadas características dos respondentes.

Sendo um grupo muito restrito de apenas cinco inquiridos, pareceu de interesse, sempre que possível, cruzar informação retirada dos dados biográficos e as questões de opinião da secção dois do questionário.

Quando questionados sobre os tipos de liderança que conhecem, os respondentes na sua maioria, categorizaram os estilos de liderança de acordo com a abordagem de Kurt Lewin e os

seus colaboradores (1939), descrita por Tekulovanu (2018): Autocrático, Democrático e Laissez-faire. Contudo, por vezes surgem outras designações, mas que vão de encontro às categorias acima indicadas. Um dos inquiridos associa automaticamente a liderança democrática a uma liderança partilhada e a liderança autocrática à liderança autoritária.

Todavia, tal como refere Günther (2017) quando cita autores como (Bennett et al., 2003; Bolden, 2011; Day; Gronn; Salas, 2004; Spillane, 2005; Ensley; Hmielecki; Pearce, 2006; Aumiller, 2008; Spillane; Hunt, 2010; Grenda, 2011; Onukwugha, 2013; Cunha; Günther, 2016), não há uma definição universalmente aceite de liderança partilhada, podendo ser diretamente relacionada com o estilo democrático, participativo, tal como inferiu outro dos inquiridos.

Curiosamente, o inquirido que considera que o tipo de liderança implementado na sua escola/agrupamento de escolas é a Orientada nas Tarefas, é aquele que descreve o estilo autoritário como, para além de orientado nas tarefas, também burocrático e estratégico. Ao longo da análise das respostas a este questionário, é notória a insatisfação/descontentamento com o tipo de liderança que reconhece na sua escola/agrupamento de escolas, respondendo afirmativamente às questões sobre liderança partilhada e o seu contributo para o bem-estar docente de forma muito peremptória.

Também é muito interessante verificar a resposta de um outro dos inquiridos que revê na sua escola/agrupamento de escolas uma liderança “em alguns assuntos liberal (maioria) e noutros, autoritária”. Também este docente responde categoricamente “Não”, quando questionado sobre o sentimento de encorajamento no desempenho de lideranças intermédias no seio do seu agrupamento.

Procurou-se encontrar pontos de confluência nos dados biográficos destes dois inquiridos, contudo, a única característica em comum é serem ambos do género feminino, não havendo semelhanças em nenhuma outra variável estudada. Têm percursos profissionais bastante distintos, sendo uma delas contratada, com 14 anos de serviço e a outra de quadro de agrupamento, com 28 anos de serviço e lecionam em Agrupamentos de Escolas diferentes. Da análise efetuada, identifica-se esta insatisfação com o tipo de liderança que entendem ser exercida pelos diretores dos agrupamentos onde lecionam.

Relativamente à perceção dos professores acerca da influência que o tipo de liderança tem no bem-estar docente, os resultados mostram que 100% da amostra considera que tem essa

influência. De facto, é unânime a opinião de que dependendo do tipo de liderança o docente sente-se parte integrante (ou não), investindo de forma mais ou menos proativa na construção de um clima de escola melhor e uma escola mais eficaz. Como refere um dos inquiridos, “Uma escola em que o líder partilha ideias, motiva a equipa e ouve os seus problemas é uma escola mais democrática e feliz”; ou então, “A forma como o docente se posiciona a si próprio na instituição depende do tipo de liderança (...)”.

Quatro dos cinco respondentes consideraram que o estilo de liderança deverá ser ajustado ao contexto em que a escola ou agrupamento de escolas está inserida, apenas um considera que seja qual for o contexto, deve imperar a “partilha de saberes e experiências”. Curiosamente, e apesar de concordar com esta situação, um dos inquiridos vai mais além na resposta, afirmando que falar apenas de um estilo de liderança “é redutor”, uma vez que considera que este deverá adaptar-se de forma dinâmica ao contexto (...) sem estar preso a rótulos”, sendo concordante com o descrito nos documentos da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE, 2014), que não há um caminho único no sentido de uma boa liderança escolar, mas sim um processo contínuo onde é importante ter em conta aspetos como, visão, estratégias de mudança e partilha, que incluam todos os envolvidos.

Apesar de não ter sido colocada diretamente a questão do que é ser líder e o que é a liderança, curiosamente é possível retirar o significado para alguns dos inquiridos que consideram que “líder é um guia e um gestor de lideranças” ou então “liderança não é sinónimo de “mandar”, mas sim de participar”. De facto, diz-nos a literatura que, desde meados do século XX, as reformas educativas não dão as respostas que a escola necessita, são insuficientes (Bolívar, 2012), por isso tem sido necessário mudar o paradigma de escola, reorganizando-a, mudar a sua forma de trabalhar e de operacionalizar o ensino, bem como “a perspetiva de liderança deve ser mais distribuída e horizontal” (Caixeiro et al., s.d., p. 8).

Com este novo paradigma o conceito de liderança deixa de se basear apenas no papel hierárquico do líder e passa a ser encarado como um processo de influência dinâmico e interativo, levado a cabo por um conjunto de indivíduos.

Na presente investigação, um outro aspeto que me pareceu de relevância, embora apenas mencionado por um docente é o facto de considerar que o tipo de liderança tem especial importância em regiões mais desfavorecidas, nomeadamente de interior, onde os alunos revelam na sua maioria falta de “perspetivas de vida”, sendo a escola um modelo, uma influência na comunidade.

A pertinência desta resposta traduz-se por exemplo, em contextos como os Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), onde as desigualdades sociais, as minorias étnicas, a multiculturalidade e as baixas expectativas dos alunos e das famílias face à escola, são fatores que tornam extremamente difícil o desempenho dos líderes e onde o tipo de liderança tem particular relevância. É corroborado por Sanches e Dias (2014), a opinião de que nestes agrupamentos o desafio colocado às lideranças é sem dúvida maior, embora no projeto TEIP já estejam acuteladas medidas que orientam no sentido do trabalho em equipa, concertado, de colaboração entre as diversas estruturas, parceiros e comunidade, enquanto são definidos objetivos e estratégias de liderança.

Considerações Finais

Terminada a investigação, importa refletir de acordo com os resultados obtidos e responder à questão de investigação colocada e testada empiricamente, pretendendo-se alcançar o objetivo pré-estabelecido e, assim, contribuir para o avanço do conhecimento científico nesta área, com base na amostra da realidade nacional.

Assim, considera-se que de um modo geral os objetivos deste estudo foram alcançados, na medida em que foi possível conseguir dados significativos que suportam a questão central desta investigação, ou seja, é possível aduzir dos resultados que a maioria das lideranças que vigoram nas escolas /agrupamentos de escolas são de modelo transformacional, partilhada. Para além disto, também foi possível inferir que o bem-estar docente está diretamente associado ao tipo de liderança, sendo de consenso a opinião de que a liderança partilhada é aquela que melhor corresponde às expectativas dos docentes, indo ao encontro daquilo em que Alves (2003) acredita: uma significativa relação causal entre o fator liderança e os demais fatores organizacionais.

Em suma, e após toda a análise dos resultados, é possível inferir os conhecimentos e significados, tal como Bardin (2004) refere, objetivando-se claramente que, independentemente dos diversos indicadores deste estudo, são consentâneos em considerar que o bem-estar docente é bastante influenciável pelo líder e o estilo de liderança que este exerce, sendo também unânime a opinião de que uma liderança partilhada, que todos consideram como sendo democrática, de colaboração, de confiança mútua, com a participação alargada na tomada de decisões para a concretização dos objetivos da instituição, é o que melhor reflete aquilo que os

respondentes entendem como o desejável em qualquer escola/agrupamento de escolas e o conducente ao referido bem-estar dos professores. Uma outra afirmação curiosa ainda relativa ao bem-estar docente é “A partilha aproxima as pessoas e as estruturas do líder”. Esta afirmação reforça aquilo que foi referenciado por Jesuíno (2005), o qual considera que o líder ideal seria aquele que mantém uma boa relação com os colaboradores e ao mesmo tempo, desempenha um papel ativo no planeamento e direção das atividades da equipa.

Importa ainda referir que a Qualidade da Educação é influenciada por inúmeros fatores e o bem-estar dos docentes está intimamente ligado ao sucesso dos seus alunos e da Unidade Orgânica.

Conclui-se que os resultados obtidos na presente investigação estão alinhados com o referido por Dutschke (s.d., p. 2), quando se refere à influência das lideranças na satisfação e bem-estar docente, fazendo várias inferências, citando vários autores: “pessoas felizes são mais produtivas, criativas, confiantes e trabalham com mais qualidade (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005);” ou, “colaboradores satisfeitos têm um maior compromisso com a organização; inclusivamente, trabalhadores felizes trabalham melhor que trabalhadores infelizes” (Wright, Cropanzano, Denney, & Moline, 2002). Dos vários estilos de liderança que refere, faz referência à liderança Transacional e à liderança Transformacional, considerando que a satisfação do professor é maior quando a liderança é Transformacional. Por sua vez, de acordo com Bass (1990) em Dutschke (s.d., p. 2), “a liderança Transacional, sozinha, não origina satisfação no trabalho”.

Nesta linha de pensamento, vale a pena mencionar Owens (1991, p. 224): “The goal of leadership is to build human capital in the organisation: to transform the relationship between leader and followers so that participants are energised and motivated by unity of purpose and mutually shared values.”

Em síntese, pretende-se assim demonstrar que se deve investir numa liderança que incentive, que motive e una o seu capital humano em torno de um propósito comum, sendo precisamente este tipo de liderança, uma liderança partilhada, a que se deve valorizar. Tal como refere Trigo e Costa (2008), a liderança é uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de as tornar mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade.

Sugestões de trabalhos futuros

Um dos propósitos, embora secundário desta investigação era procurar indagar se indicadores como género, idade, tempo de serviço e vínculo profissional por si só teriam influência nos resultados obtidos e não permitiriam retirar elações diretas acerca da influência que o estilo de liderança tem no bem-estar docente. Este propósito não foi alcançado, pois não foi possível estabelecer nenhuma relação causa-efeito, até porque para tal teria que ter sido aplicado o questionário a docentes do mesmo agrupamento, sujeitos ao mesmo estilo de liderança.

Este parece-nos ser um bom ponto de partida para uma outra investigação que tudo indica poderá fornecer informação interessante.

Esta sugestão de trabalhos futuros prende-se com o facto de não haver muita literatura nacional sobre este tema e parece-nos importante não só conhecer estudos internacionais como inferir a nível nacional, pois apesar de vivermos num mundo cada vez mais global e tecnológico, cada realidade é diferente e importa conhecer melhor a realidade das escolas portuguesas e investir em soluções por forma a garantir o bem-estar docente o qual, como já referido anteriormente, está diretamente relacionado com o sucesso educativo dos alunos.

As equipas vencedoras invariavelmente remam em perfeita sincronia; cada integrante movimenta o remo com vigor, mas de maneira coordenada com os outros, sob a orientação de um timoneiro, que é responsável pelo ritmo das remadas e pela direção da embarcação (Kaplan, et al., 2006).

Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora.
- Alexandre, F. & Vicente, L. (2021). O Bem-estar do Professor como Fator impactante no Sucesso Educativo dos Alunos. *Eduletters* 6, julho.
- Almeida, F. N. (1995). Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Alves, J. M. (2003). Organização, gestão e projecto educativo das escolas. Porto: Editores Asa.

- Alves, J. M. (2020). Os professores: Sal da terra, luz da humanidade. In *Jornal O Público*. <https://www.publico.pt/2020/10/05/impar/noticia/professores-sal-terra-luz-humanidade-1933628>
- Alves, J. M. & Cabral, I. (2021). Lideranças Educativas e Organização Escolar: pensar, investigar, disseminar. *Eduletters*. Faculdade de Educação e Psicologia. Porto. Portugal. Disponível em: [Eduletters AGO21_VF.pdf](#)
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa. Portugal: Edições 70.
- Bento, A. (2008). Estilos de Liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro. (Publicação em CD-ROM – ISBN 978-972-789-281-5).
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row. New York.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do director na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Évora. Portugal.
- Caixeiro, C., Verdasca, J., Estêvão, C. (s.d.) *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do director na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*.
- Cardoso, Luís (1998). *Gestão Estratégica das Organizações*. Ao encontro do 3º milénio (3ª ed.). Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo. Universidade Católica Portuguesa.
- Chiavenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração-volume2* (4ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2000a). *Administração nos novos tempos* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele.
- Costa, A. R. C. (2011). *Práticas e Comportamentos de Liderança na Gestão dos Recursos Humanos Escolares: Estudo de Caso numa Escola da Região Autónoma da Madeira*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade da Madeira. Funchal.
- Dutschke, G., Dutschke, M. & Gramaxo, P. (s.d.). *Estilos de liderança e felicidade organizacional. Um estudo exploratório em docentes*. Univ. Atlântica, Univ. Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Portugal: Lisboa.
- Esteve, J. M. (1994). *O mal-estar docente*. 3. ed. Barcelona: Paidós.
- Guimarães, L., Machado, M. & Silva, B. (2021). Estilos de liderança e satisfação no trabalho. *Revista Multidisciplinar. Humanidades e Tecnologias (FINOM)*. ISSN: 1809-1628. Vol. 28. Faculdade do Nordeste de Minas. Brasil: Minas Gerais.

- Günther, H. (2017). *Práticas de Liderança na Escola Pública: um estudo comparativo*. [Dissertação de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Brasil
- Hargreaves, A., Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto. Porto Editora, Lda
- Harris, A. (2002). *School Improvement. What's in it for school?*. London, Routledge. Disponível em: <http://www.almaharris.co.uk/books.htm>
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*, 4ª ed., Lisboa, Livros Horizonte.
- Jesus, S. (1996). *A motivação para a profissão docente*. Aveiro, Portugal: Estante Editora.
- Jesus, S. (2007) *Professor Sem Stress: Realização e Bem-Estar Docente*. Porto Alegre: Mediação.
- Jesus, S. N. (2005). Bem-Estar docente: Perspetivas para superar o mal-estar dos professores. In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Eds.). *Stress e BemEstar* (pp. 167-184). Lisboa: Climepsi Editores.
- Jesus, P. (2021). Inovação educacional ao nível da escola: a liderança como dimensão-chave. *Eduletters* 5, Maio.
- Lopes, A., Baioa, P. (2011). O Impacto da Liderança Partilhada no Desempenho Organizacional Percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*. 19. (p.7-36).
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo. Brasil: Curitiba.
- Mateus, T. (2017). *O impacto da prática profissional no bem-estar dos professores de Educação Especial*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Educação. Instituto Piaget. Portugal.
- Nóvoa, A. (2013). Os professores e histórias da sua vida. *Vidas de professores* (pp. 11-30). Porto: Porto Editora.
- OCDE (2014). *La recherche et l'innovation dans l'enseignement. Environnements pédagogiques et pratiques novatrices*. Paris: OCDE.
- Owens, R. G. (1991). *Organisational Behaviour in Education*. Needham Heights: Prentice-Hall.
- Parreira, P. M. (2005). *Organizações*. Coimbra. Formasau – Formação e Saúde, Lda.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Picado, L. (2009). Ser professor: do mal-estar para o bem-estar docente. *O portal da psicologia*.
- Project Teaching To Be. (2021). Disponível em: <https://teachingtobe.eu/>.
- Sanches, M. e Dias, M. (2014). Liderança em Agrupamentos de Territórios de Intervenção Prioritária: Imperativos, contingências e lógicas de acção. *Da Investigação às Práticas*, 5 (I), 19-40.
- Santos, D. (2012). *A Influência da Gestão Escolar no Bem-Estar Docente: Percepções de Professores sobre Líderes Educacionais de Uma Escola Particular de Porto Alegre*.

[Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Brasil: Porto Alegre

Silva, J. S. (2015). *A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente*. [Dissertação de Mestrado]. Brasil: Canoas.

Teixeira, C. S. R. V. (2011). *Percepções sobre Liderança, Clima Escolar e Participação Docente numa Escola Secundária da Região Autónoma dos Açores* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Coimbra.

Tekulovanu, E. H. (2018). *Liderança e Gestão de Conflito na Escola: Escola Magistério de Ondjiva. “Dr. António Agostinho Neto” e Escola Liceu Padre Carlos Mittelberger de Omupanda*. [Dissertação de Mestrado]. ISCTE, IUL. Lisboa.

Trigo, João, Costa, Jorge Adelino (2008). Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. In *Ensaio: aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez..

Whitaker, P. (2000). *Gerir a Mudança nas Escolas*. Porto: Edições Asa.

Legislação

Constituição da República Portuguesa. - Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10.

Decreto – Lei n.º 75/2008 de 22 de abril.

Decreto – Lei n.º 137/2012 de 2 de julho.