

## Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional

Leadership of the school principal and its relationship with the Organizational Climate

Paulo Correia<sup>1</sup>  
Susana Sá<sup>2</sup>

175

**Resumo:** Com o atual trabalho o objetivo é perceber a relação existente entre a liderança de um Diretor de uma escola/agrupamento e o clima organizacional. Metodologicamente, optou-se pela realização de uma revisão sistemática da literatura recorrendo-se à metodologia PRISMA, a partir da exploração das bases de dados Scielo, Google Scholar, ScienceDirect. Utilizaram-se expressões/palavras chave como liderança, clima organizacional, escola, perfil de gestão e diretor escolar. Concluiu-se haver uma efetividade entre a Liderança e o Clima Organizacional existente nas escolas. Conseguiu-se verificar que com lideranças mais democráticas, transformacionais e abertas à participação, o Clima organizacional sai favorecido, pelo que o trio Liderança, Clima organizacional e desempenho profissional e académico estão intimamente relacionados.

**Palavras-chave:** Liderança, Perfil de Liderança, Clima Organizacional escolar.

**Abstract:** With the current work, we aimed to understand the relationship between the leadership of a school / group director and the organizational climate. Methodologically, it was decided to carry out a systematic review of the literature using the PRISMA methodology, based on the exploration of the Scielo, Google Scholar, ScienceDirect databases. Expressions / keywords were used, such as leadership, organizational climate, school, management profile and school principal. It was concluded that there is an effectiveness between the Leadership and the Organizational Climate existing in schools. It was possible to verify that with more democratic, democratic and transformational leaders, the organizational climate is favored, so the trio Leadership, organizational climate and professional and academic performance are closely related.

**Keywords:** Leadership, Leadership Profile, School Organizational Climate.

<sup>1</sup> Mestre em Ciências do Desporto, especialidade em Atividade Física Adaptada pela FCDEF Universidade do Porto, Especialização em Administração e Organização Escolar na área de Administração Escolar e Educacional (IESF), Licenciado em Ciências do Desporto pela FCDEF-Universidade do Porto, Docente de Educação Física. Email: pamiriba@hotmail.com.

<sup>2</sup> Pós-Doutoramento em Desenvolvimento Curricular, Doutora e Mestre em Educação pela Universidade do Minho. Licenciada em Ensino de Física e Química pela Universidade do Minho. Professora Adjunta no Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Investigadora do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) - IESF – Portugal. Investigadora da Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade. Avaliadora externa do IGEC- Inspeção Geral do Ensino e Ciência, Perita da equipa de verificação EQAVET, Portugal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1339-5745>. Email: susana.sa@iesfafe.pt

Recebido em 08/01/2021

Aprovado em 19/02/2021

## Introdução

O que se pretende com todas as alterações legislativas é, de uma forma geral, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas escolas, ou seja, a melhoria da educação.

Foi neste sentido que em 2008, houve alteração da legislação relativa à administração e gestão escolar, através da publicação do Decreto-Lei 75/2008, numa tentativa, segundo o preâmbulo deste documento legal, de contrariar a visão de pouca eficácia que havia relativamente às lideranças escolares. Aqui a figura unipessoal do cargo de diretor passou a imperar.

Com a publicação deste Decreto-Lei 75/2008, pretendeu-se

Reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar. (...) Criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público postos à sua disposição (p. 2342).

Da sua leitura ressaltou o facto de se referir a necessidade da existência de boas lideranças e lideranças eficazes.

Entendemos que a eficácia da liderança nas escolas não se poderá cingir aos aspetos gestacionais e burocráticos, deve ir mais além. Segundo Lück, Freitas, Girling e Keith (2012) o relacionamento interpessoal/inteligência emocional devem ser requisitos que um diretor, como líder, deve ter presente.

Encontrar um conceito ou definição de liderança não é tarefa fácil pois, após leitura de algumas referências sobre esta problemática, verificamos que não existe um consenso.

Por exemplo, Teixeira (2011) tem a Liderança ou o Líder como alguém que tem a capacidade de influenciar, mas Robbins (2005, citado por Graça, 2013) defende que em todas as definições de Liderança existe um eixo comum, que tem a ver com a capacidade que o líder tem em influenciar em direção a um objetivo comum, pelo que este autor sugere que a liderança é um processo de influência.

Mas independentemente da consensualidade de definição, estamos certos de que o processo de liderança é fundamental para se potenciar um bom clima de escola, exigindo-se comunicação com todos os elementos da estrutura escolar que lidera (Nogueira, 2012).



A escola é um espaço de convivência e desenvolvimento onde interagem várias figuras, existindo um leque variado de interações humanas, sociais, pedagógicas e profissionais dependentes, em grande parte, da Liderança que se exerce e, conseqüentemente, do clima existente na organização.

Desta “encruzilhada” de fatores, surgiu-nos uma questão que achamos pertinente estudar: Haverá efetivamente alguma relação entre a Liderança imposta pelo Diretor e o Clima Organizacional existente numa escola?

Por experiência pessoal, tem-se vindo a verificar que, muitas vezes, as ações, atitudes e posturas do Diretor estão diretamente associadas ao melhor ou pior clima, pelo que pretendemos perceber de forma mais sistematizada a existência desta relação.

No fundo, há que entender que além de todas atribuições que lhe são estatutariamente e em termos legislativos concedidas, o diretor tem que gerir pessoas. Posto isto, percebe-se que deverá tentar, tanto quanto possível, criar um clima, dentro da organização que lidera, profícuo de forma a conseguir que todos estes atores atuem convergentemente para um mesmo fim, de forma empenhada e motivada obtendo, em última instância, satisfação do desempenho das suas funções.

Quando falamos em clima de uma organização escolar, referimo-nos a uma variável que influencia diretamente o serviço prestado, a educação, de forma a que este seja proveitoso e num ambiente de equidade e igualdade, como as sociedades atuais exigem.

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

Em todo este processo, cremos que a figura do diretor tem uma importante fatia de responsabilidade no seu garante, pois é a figura agregadora devendo ter uma postura proativa no sentido de se constituir um bom clima escolar.

Achamos que nas escolas com um clima favorável, e onde todos trabalham em uníssono para o mesmo fim, funcionam melhor e os seus intervenientes desenvolvem e prestam-se mais, dando resposta às dimensões do clima organizacional e seus resultados tais como: resultados individuais, resultados de grupo e resultados organizacionais (Brunet,1992, citado por Teixeira, 1993, p. 459).

Pensamos que através do clima vivido conseguimos ver com maior ou menor nitidez, a harmonia de determinada instituição, a qualidade das relações, a motivação dos intervenientes e, de uma forma mais concreta, o tipo de liderança que o diretor impõe na gestão da escola.

É lógico que todas estas dinâmicas dependem, em grande parte, da forma de liderança que o Diretor Escolar impõe, pelo que de acordo com Cortesão (2010) o clima organizacional e a satisfação profissional são, entre outros aspetos, tanto maior quanto melhor e positiva for a relação de cooperação e amizade existente entre os profissionais e o órgão de gestão.

Assim, não será difícil intuir que entre a Liderança e o clima organizacional haverá alguma relação, constituindo-se um fator para o bom funcionamento de uma organização tão complexa quanto uma Escola/Agrupamento.

Brunet (1992, citado por Costa, 2018) refere que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional.

Pensamos que a figura de Diretor, numa ótica agregacionista e de melhoria do clima da escola, deve implementar dinâmicas em que toda a comunidade escolar esteja envolvido contribuindo, desta forma, para que a ideia do diretor num pedestal e afastado seja contrariado.

## Liderança

Remontando à nossa génese e analisando a nossa história, desde os primórdios, percebemos que a liderança, e conseqüentemente a figura de líder, esteve sempre presente. Desde o reino animal, passando pelas estruturas bélicas, até à organização social sempre se regeram hierarquicamente, com a figura de líder como “orientador” e “comandante” em destaque. Genericamente, entendemos que qualquer sociedade e/ou estrutura só sobrevive e evolui com esta figura agregadora, de forma a tornar todos os processos organizados e não anárquicos.

Mas têm-se percebido movimentações numa tentativa de perceber de forma estruturada todo este processo.

Efetivamente, a liderança tem sido alvo de estudo pelas várias ciências, considerando as suas variadas aplicações.

É um conceito que tem vindo a ganhar cada vez mais relevância, pelas suas implicações na dinâmica, funcionamento e eficácia das estruturas organizativas, pois entende-se que as características, comportamento e desempenho dos líderes têm influência direta em vários domínios do funcionamento organizacional.

Contudo, a sua caracterização e definição não é um processo simples. Pela análise feita, percebeu-se que apesar dos vários autores tentarem dar o seu contributo para uma definição do conceito de liderança, por vezes estas divergentes e ambíguas, apesar de se ter percebido uma

convergência inegável: o facto de a liderança se constituir como um processo de influência sobre os outros com o propósito do sucesso da organização.

Acompanhando a evolução das sociedades, as teorias e modelos de liderança também têm sofrido alterações.

Fullan (2003) afirma que “a liderança não é, mobilizar os outros para resolverem problemas que nós já sabemos como resolver, mas antes ajudá-los a enfrentar problemas que nunca foram resolvidos” (p. 14).

Entendemos este processo como uma conjugação de fatores e elementos intervenientes onde devem coexistir o líder, os seguidores e um processo de influência, de forma a proporcionar desenvolvimento para se atingirem os objetivos organizacionais. Ou seja, indo ao encontro do que Ghilardi e Spallarosa (1983, citados por Teixeira, 2011) afirmam, poder-se-ia definir liderança como sendo a capacidade que influencia o comportamento de pessoas e grupos para atingir determinados objetivos.

Ghilardi e Spallarosa (1983, citados por Teixeira, 2011, pp. 49-50) indicam alguns elementos fundamentais em que o líder se deve suportar:

- Direção e coordenação das atividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas;
- Motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objetivos estabelecidos;
- Representação dos objetivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior.

Para Neves (2001) “liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos” (p. 377).

Silva (2010) entende que a liderança “é fundamental para o funcionamento de uma organização constituída por indivíduos que perseguem os objetivos comuns, embora possuam interesses pessoais distintos”. Acrescenta ainda, que “nas sociedades mais evoluídas a função do líder é simbolizar as normas que mantêm unidos os seus seguidores e dar continuidade ao grupo” (p.64)

Creemos que não restam dúvidas, que o líder é a principal personagem de uma organização, desempenhando um papel determinante na motivação dos seus seguidores, incentivando-os a participar, a colaborar e a mantendo o grupo unido. Caso a liderança não seja sólida, os desempenhos organizacionais poderão ser deficitários.

Neste sentido, depreendemos que o processo de liderança não deve focar-se numa individualidade, não obstante a hierarquia existente.



Entendemos que o processo de liderança parte de uma iniciativa unipessoal, mas que se derrama para o coletivo, pelo que a liderança partilhada deverá ser o sentido a seguir, quebrando com a tradicional liderança puramente vertical, cumprindo com o preceito de Chiavenato (2004) quando afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (p.100).

Contudo, estaríamos a proceder erroneamente se entendessemos o processo de liderança como algo simples, fácil e imediato de ser implementado com qualidade, como que se de uma “receita” se tratasse. Tal como num processo profilático, a intervenção médica varia em função de vários fatores.

Estaríamos igualmente a errar, se pensássemos que independentemente do líder de uma organização esta teria sucesso.

De facto, o processo de liderança depende de algumas variáveis, umas mais mutáveis que outras, que determinará a sua qualidade final.

Achamos que não existe uma única forma de liderar, de se relacionar, entre outros aspetos. Entendemos este conceito como sendo dinâmico, dependendo de várias variáveis, como a situação, o líder, o liderado, entre outros.

Segundo Teixeira (2011) o processo e eficácia das lideranças dependem das características do gestor, do pessoal, da situação, da organização e do ambiente externo.

Da mesma forma, somos da opinião de que ser líder é uma “qualidade que se aprende e desenvolve” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 85), para motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização, de modo a satisfazer as necessidades dos indivíduos e alcançar o sucesso.

Ora sendo o nosso foco de estudo a escola, pela sua complexidade organizacional em termos de agentes intervenientes, meio de atuação, inferências externas, entre outros, um Diretor deverá ser um “contorcionista” gestacional. Costa (2000) entende que para conseguir responder aos vários desafios, um líder deve ter a capacidade de ajustar à circunstâncias que se lhe impõem.

Isto leva-nos a refletir um pouco sobre os estilos de liderança.

Da bibliografia consultada, à semelhança da definição de liderança, descortinamos a existência de várias referências a esta questão.

Não sendo o nosso propósito o seu aprofundamento, faremos apenas uma sucinta referência a três tipos de liderança.

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

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

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

Contudo, embora o atrás exposto possa ser aplicado genericamente, o nosso âmbito de estudo são escolas e, por isso, haverá alguma pertinência em fazer alguma referência à liderança em contexto escolar.

Embora a escola se constitua como uma organização, com procedimentos e exigências iguais a tantas outras, ela imbuí-se de uma especificidade própria. Sergiovanni (2004), diz mesmo que “as escolas necessitam de lideranças especiais porque são locais especiais” (p. 172)

Na sua génese, liderar não é um processo simples. É, isso sim, um processo complexo que, dependendo da forma como é encarado e gerido, poderá ter influência direta na “saúde” das organizações, facto que ganha maior relevância quando falamos de escolas.

Sendo as organizações educativas entidades de grande complexidade organizacional, que refletem as dinâmicas sociais, entendemos que as lideranças são imprescindíveis e importantes na qualidade das conexões que coexistem nestas estruturas organizativas.

As escolas têm sido alvo de vários ataques legislativos. Historicamente a escola e os seus profissionais são vistos como alguém pouco empenhado nas causas, e onde poderá haver graves divergências de pensamento, de ações, pessoais, de formação e de objetivos.

As formas de liderança e consequentes funções do Diretor, têm acompanhado as diversas atualizações legislativas. Se anteriormente, a função diretiva era apenas burocrática e mecanicista, com um cariz hierarquicamente vertical, nos tempos modernos este princípio tem vindo a ser alterado.

Mas há um aspeto cuja liderança escolar não pode contornar, que é o facto de estarmos a falar de pessoas, com características, necessidades, funções e visões distintas.

Podemos, deste modo, inferir que os processos de liderança não são algo sem importância na estrutura da Escola, muito pelo contrário, são processos complexos e exigentes com consequências diretas no ensino.

Com publicação do Decreto Lei 75/2008, o paradigma da gestão escolar sofreu alterações. A partir deste momento, o Diretor passou a ser entendido como um cargo unipessoal e, ao mesmo tempo, este documento legislativo impõe que sejam implementadas nas escolas lideranças fortes, com todo o peso que este termo carrega. Da mesma forma dá maior ênfase à autonomia escolar com todas as interpretações que possa ter.

Portanto, percebe-se a dimensão acrescida que o papel de diretor passou a ter em todas as dimensões escolares.

Pegando num dos intentos do Decreto Lei 75/2008, a liderança forte, entre os seus vários significados, “forte” pode significar algo que oferece resistência e que seja rijo e impenetrável. Mas nós entendemos que este termo nos quer fazer transparecer, que o líder deve ser animoso e substancioso, no sentido de alguém que tem a capacidade de avigorar, que é abundante de ideias e nutritivo para alimentar o empenho de toda a instituição no cumprimento da missão da escola.

Não obstante o facto de entendermos a escola como uma estrutura com muitas especificidades, o seu sucesso, tal como em qualquer outra organização, tem que ser considerado por todos os elementos que dela fazem parte.

Por este motivo, as lideranças têm vindo a assumir cada vez mais relevância, facto que se pode comprovar pelos estudos produzidos numa ótica da melhoria da qualidade, eficácia e dos resultados da escola. Whitaker (2000, citado por Trigo & Costa, 2008) corrobora com esta opinião ao afirmar que a liderança é o foco crucial para o crescimento e desenvolvimento institucional.

O Diretor, como líder, deve atuar no sentido da mobilização coletiva de todos os atores educativos, perseguindo objetivos comuns, sempre numa ótica flexível, criativa e responsável. No fundo, exige-se que os líderes escolares não trabalhem sozinhos, não tenham uma visão redutora do seu cargo, que entendam que a colaboração e especificidades são importantes para se alcançarem os objetivos organizacionais. Entendemos que deve trabalhar com todos e para todos, na definição de objetivos em equipa, de forma a que haja o sentimento de que todos são envolvidos.



Segundo Fullan (2002), sendo a liderança em contexto escolar tão complexa, é importante que, para além do líder que tem formalmente a função de liderar, a liderança seja partilhada por diferentes elementos da escola.

Percebe-se que é fundamental para uma escola a existência de uma cultura colaborativa, que se consegue através de uma liderança escolar transformacional, onde todos os processos são realizados colaborativamente, onde todos se sintam parte do processo e identificados com a missão da escola. Portanto, cremos que um Diretor escolar não deve ter como objetivo primeiro o seu interesse pessoal, mas sim o interesse coletivo.

Da mesma forma, exige-se que o diretor não seja controlador, que gira de forma partilhada, que encoraje os colaboradores a participar e a dar o seu contributo e que os ouça.

Numa perspetiva mais atual, a interpretação que fazemos da liderança escolar vai ao encontro das práticas de Direção por valores. Garcia (2005, citado por Trigo & Costa, 2008) entende a Direção por Valores como sendo um “modo avançado de direção estratégica e liderança participativa pós-convencional, baseado no diálogo explícito e democrático sobre os valores partilhados que hão-de gerar e orientar as decisões de ação na empresa” (p. 571).

Depreende-se desta definição, que a escola necessita de um líder que coloque no centro das suas ações características como: a ética, a moral, os valores, as pessoas, o diálogo e a relação entre as pessoas (Trigo & Costa, 2008).

Neste sentido, uma visão minimalista e egoísta da função não deve fazer parte do pensamento do líder. Pelo contrário, a atuação deve ser no sentido do respeito pelo próximo, das suas individualidades, das suas crenças e interpretações, não descurando a importância do trabalho em conjunto, das decisões partilhadas, e do pleno envolvimento de todos no centro de ação decisório da vida escolar.

Cada escola é única, tem a sua própria missão, identidade e cultura organizacionais que, para que o seu desígnio tenha sucesso, torna-se imperativo que os seus profissionais se identifiquem com estes normativos, pelo que entendemos que este é um fator importante para que se atinja o sucesso organizacional.

Neste sentido, tal como Garcia e Dolan (1997, citados Trigo & Costa, 2008) por , entendemos que as lideranças escolares deverão seguir o princípio da Direção pelos valores que tem como finalidades a **simplificação** – tendo por base as regulares adaptações exigidas pelas constantes adaptações organizacionais existentes; a **orientação** – dando um sentido concreto a seguir; **comprometimento** – no sentido de comprometer os atores escolares com uma postura de rendimento profissional de qualidade.

Portanto, o princípio da Direção por Valores, pressupõe que os líderes coloquem nas bases das suas ações os valores, as pessoas e o diálogo, em detrimento do autoritarismo, das questões burocráticas e sem qualquer empatia para com os demais.

Embora entendamos que este tipo de liderança tem muito a ver com a personalidade, cremos que quando existe humildade e capacidade reflexiva, no sentido de perceber o que o envolve, a Direção por Valores torna-se possível.

No fundo, nesta forma de Direção, as chefias entendem perfeitamente os momentos para determinadas intervenções, como o dar ordens e o ouvir, consideram as relações e a lealdade como fatores importantes (Silveira, 2012).

Trigo e Costa (2008) apontam alguns aspetos da Direção por Valores: i) O foco nos valores que deve ser, entre outros, a grande missão da escola; ii) A existência de diálogo sem omissões sustentado por valores partilhados, beneficia as relações interpessoais de forma permanente; iii) A questão do desenvolvimento de uma cultura organizacional, assente na visão, missão e valores partilhados, onde impera o respeito e a ação com vista ao cumprimento de objetivos comuns.

Tumbula e Costa (2010), fazem uma comparação entre várias formas de gestão e apontam à Direção por Valores algumas características, tais como: i) Necessidade de criatividade para resolver problemas; ii) A liderança é do tipo transformacional, onde se legitimam transformações; iii) Em termos organizacionais privilegia a melhoria contínua dos processos, não valorizando tanto a manutenção da produção e a otimização dos resultados.

Efetivamente, dependendo de como o Diretor gere o seu processo de liderança, na forma como age com os demais, na forma como os envolve nos processos, na forma como os motiva entre outros aspetos, pode criar uma mudança institucional, no sentido da melhoria de processos, do comprometimento com a missão escolar e da melhoria do clima organizacional. Mas a visão do Diretor deve ser abrangente e audaz, pois tem de considerar a forma como se pensa, questões estruturais e dos processos, sendo sobretudo uma mudança de valores (Carapeto & Fonseca, 2005, p.127).

Entendemos que agindo desta forma, o diretor conseguirá, mais facilmente, envolver toda a comunidade educativa na missão da escola, obter maiores índices de esforço, eficácia e satisfação. Consequentemente, cremos que o próprio clima organizacional sairá amplamente favorecido com todas as implicações positivas que daí advêm.

### **Clima Organizacional**

Várias são as ciências que se preocupam em estudar as problemáticas organizacionais, como a sociologia e a psicologia das organizações. Têm-se vindo a debruçar sobre o estudo do clima organizacional, como sendo um dos aspetos importantes para o bom funcionamento e rendimento institucional.

Falando concretamente da escola, da investigação feita, verificou-se alguma preocupação no estudo desta problemática, pelo que dadas as especificidades escolares iremos referir ao clima escolar. De facto, tem-se valorizado este conceito como um indicador importante nas escolas e o efeito que tem no seu funcionamento.

Desta forma, é nosso propósito, neste espaço, fazer alguma reflexão sobre o assunto em apressa, nomeadamente no tocante ao seu conceito e à relação existente entre o clima e as estruturas escolares.

Em termos figurativos, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008-2020), clima corresponde ao ambiente psicológico que parece envolver ou influenciar algo ou alguém.

No fundo, clima de uma forma geral e clima organizacional, mais estritamente, corresponde a um fenómeno que envolve duas componentes psicológicas tais como motivação e satisfação.

Recorrendo à definição de Chiavenato (2004, 2009) clima organizacional corresponde ao ambiente interno existente entre os membros de uma organização, relacionando-se com o grau de motivação dos seus participantes, sendo favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando proporciona frustração daquela necessidade.

Arévalo (2002) afirma que o clima organizacional é a perceção que os colaboradores têm relativamente aos aspetos do ambiente de trabalho e de como os afeta no desempenho do seu trabalho.

Depreendemos, portanto, que Clima organizacional é usado para caracterizar interações sociais (Monteiro, 2014) e faz referência às perceções que as pessoas têm sobre determinada organização relativamente ao seu ambiente em geral, tendo efeito direto na motivação manifestada pelos colaboradores.

Silva (2008) entende que

o clima pode ser definido como o ambiente total de um centro educativo determinado por todos aqueles fatores físicos, elementos estruturais, pessoais, funcionais e culturais da instituição que, integrados interactivamente num processo dinâmico específico, conferem um peculiar estilo ou ambiente à instituição que, por sua vez, condiciona distintos resultados educativos (p.94).

O mesmo autor afirma que as lideranças deverão dar grande importância ao clima organizacional pelo facto de este poder influenciar vários aspetos de uma escola como por exemplo: o rendimento académico, as atitudes, a satisfação, a participação entre outros.

Falando da escola e do clima escolar, de entre vários fatores que podem ter influência das estruturas escolas, alguma bibliografia aponta o clima como sendo um deles. Por exemplo Tubbs e Garner (2008) indicam que o clima escolar poderá afetar o desempenho da organização e que, sendo o clima caracterizado pela sua abrangência, pode afetar um leque grande de áreas e pessoas. Portanto deve ser-lhe dada importância dado o facto de a escola ser uma organização com características e com uma missão distintas (Alarcão, 2001).

Para Carvalho (1992) “o clima de escola está para a organização como a personalidade está para o indivíduo”. Por seu lado Ramada (2010) define o clima de escola como “aquilo que os professores intuem e de que se apercebem relativamente ao seu funcionamento”, assim, “cada elemento da escola contribui para o clima que nele reina e cada um aprecia-o segundo os seus próprios critérios (idade, educação, aspirações, necessidades e valores pessoais).” (p. 60)

A escola como organização grande, onde atuam vários intervenientes, é extremamente rica em interações sociais.

Cada escola tem uma identidade própria, não fossem elas constituídas por pessoas com elementos únicos e formas de únicas de agir, interagir, pensar e relacionar-se, fazendo com que cada escola, se torne particular e única. Esta especificidade contribui para a existência de um clima distinto que pode ser percebido muito rapidamente.

Este facto fica mais reforçado quando se entende a escola como uma estrutura integradora e que não se rege pela segregação, onde todos têm o direito a estar e onde não há qualquer barramento à sua frequência.

Por este motivo, dependendo da estrutura escolar em causa, o clima escolar também poderá ser distinto, pelo que não poderemos afirmar a existência de um único clima escolar. Mesmo dentro da mesma escola, considerando as subculturas nela existentes, poder-se-ão desencantar vários tipos e formas de clima organizacional.

A comprovar esta afirmação Brunet (1992, citado por Silva, 2008, p.96) refere que “cada escola tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros”. O mesmo autor atribui, inclusivamente, um papel relevante ao clima

escolar ao afirmar que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional.

Dada a riqueza de intervenientes existentes nas escolas, cada um com as suas particularidades, entendemos que dentro das organizações, as características individuais e do ambiente interagem entre si influenciando os comportamentos e as atitudes laborais (motivação, produtividades, satisfação, etc.)

De uma forma geral falar de clima organizacional é assumir que é importante para o seu funcionamento integral, eficaz e eficiente.

Neste sentido Neves (2002) afirma que dependendo da imagem que uma pessoa tem da organização, isto poderá ter influência direta no clima organizacional, senão vejamos: se um indivíduo desenvolve uma imagem negativa da organização, tenderá a desenvolver comportamento de exclusão, que poderão ir do absentismo ao abandono. Se pelo contrário, a imagem e a perceção são positivas, a tendência será de cooperação. Se os colaboradores têm uma imagem positiva e uma perceção negativa, então na organização o clima é gerador de conflito. Se a imagem não é boa, mas a pessoa criou uma situação favorável, o indivíduo desenvolverá uma posição de expectativa, procurando que nada mude, fazendo apenas o essencial.

Por isso entende-se que o clima de uma organização é fundamental para o seu bom funcionamento.

Por isso somos da opinião que dependendo da pessoa em questão a perceção de clima organizacional poderá ser distinto, pois cada personalidade, cada forma de análise da envolvência, o nível de envolvimento e comprometimento com as diretrizes institucionais poderá desencadear distintas perceções de clima organizacional.

Por exemplo, tendo como referência a escola, os órgãos diretivos, os alunos, os encarregados de educação, os professores com cargos intermédios de chefia, o tempo de prestação de serviço na escola, entre outros, poderão constituir-se como fatores que intervêm diretamente na forma como se percebe o clima organizacional

Facto indiscutível é a relação direta que existe entre um clima favorável e o seu impacto positivo no comportamento e desempenho organizacional (Monteiro, 2014)

O mesmo autor cita Carvalho para propor uma possível classificação de clima organizacional. Assim, o clima organizacional poderá estar dependente dos tipos de clima organizacional nas seguintes dimensões: processo de liderança, motivação, interações, comunicação controlo, decisão, fixação de objetivos e objetivos de desempenho.



Por outro lado, Rodrigues et al (2010) refere-se às seguintes dimensões: liderança, compromisso, participação e motivação.

No fundo, esta classificação envolve as condutas de dois intervenientes escolares, os professores e os diretores.

Alguns autores indicam que o clima organizacional está intimamente ligado à cultura existente nessa organização. Por isso, intui-se que cada escola terá um clima organizacional próprio, que resulta de interações distintas e de diferentes abordagens das lideranças. Entendemos que cada escola possui o seu clima próprio que determina a sua qualidade de vida e a produtividade dos docentes e alunos.

A pertinência de se estudar o clima organizacional, embora não seja prática nas escolas nacionais, tem a ver com o facto de este interferir diretamente na forma e grau de envolvimento dos vários autores nos diversos processos escolares, sejam eles burocráticos, académicos ou organizacionais.

No sentido de facilitar a “medição” do clima organizacional, alguns estudos ocuparam-se em determinar as suas dimensões, de forma a permitir que se faça uma caracterização deste aspeto nas organizações (Stringer, 2001)

Neste seguimento, Stringer (2001) considera a existência de alguns fatores importantes que determinam o clima organizacional: i) Liderança – estas podem estabelecer um bom clima organizacional dependendo da forma como comandam os subordinados; ii) Comunicação organizacional – refere-se à forma como a informação flui dentro da organização; iii) Estratégia – perceção das fontes de satisfação, oportunidade de realização e recompensas.

Contudo, tratando o nosso estudo da liderança e do clima organizacional em contexto escolar, sendo o nosso foco de pensamento a escola pública, percebemos que alguns dos fatores atrás identificados não são de fácil implementação pelos constrangimentos que envolvem. Por exemplo, as recompensas não poderão ser consideradas e a oportunidade de realização também, pois entendemos que não dependem diretamente do diretor escolar que tem, por sua vez, que cumprir com exigências e normativos hierarquicamente superiores.

### **Liderança e Clima organizacional**

Creemos que bem patente a importância que o clima tem numa organização, especificamente na escola.

Entendemos que a Liderança afeta diretamente as dinâmicas das organizações, na sua “saúde” e no bem-estar das pessoas.

Da mesma forma, foram identificados vários fatores que interferem diretamente no clima organizacional das escolas, mas dentro de todos estes fatores, possivelmente o que mais a literatura refere é a relação existente entre a lideranças e o clima organizacional.

É por isso, que existe alguma unanimidade quando se afirma que climas positivos estão diretamente relacionados com as lideranças adotadas pelos diretores.

Omar (2011) afirma que a liderança é um elemento fundamental na forma como as pessoas se sentam na organização, na criação de uma sensação de bem-estar e na motivação.

Portanto é indiscutível que a forma como o líder age tem efeitos na vida e resultados da organização. Por isso, Carneiro (2011) afirma que valorizar a colaboração e a partilha de responsabilidades permite conseguir resultados positivos pois

quando os colaboradores se sentem valorizados e respeitados pelo seu contributo, quando lhes é permitida a tomada de decisões que têm impacto na sua vida e quando têm acesso a informação, (...) podem e vão funcionar como contributos valiosos para os objetivos e visão da organização. (p. 77).

Portanto, as competências que se exigem à liderança e que um líder deve ter, são necessárias para estabelecer ambientes profícuos e motivadores, para a criação de ambientes que permitem aos colaboradores crescer e desenvolver-se (Thompson, 2012), atuando numa questão importante que é a motivação.

Contudo, as lideranças não são estanques e devem adaptar-se às exigências do meio envolvente. Da mesma forma o estilo de liderança praticado tem influência direta no clima organizacional nomeadamente no que se refere a qualidades como a flexibilidade organizacional, sentido de pertença, reconhecimento e comunicação.

Foi também com este propósito que anteriormente já referimos a importância que a liderança transformacional tem, onde existe partilha em todos os seus níveis, onde os professores participam nas tomadas de decisão, onde os agentes educativos têm alguma autonomia, onde o cumprimento dos objetivos são valorizados, o clima da organização irá evoluir positivamente.

Stringer (2001) garante que o comportamento do líder determina o clima, uma vez que gera motivação, determinando o nível de desempenho que os colaboradores manifestam. Assim, as lideranças podem melhorar o clima, a motivação, o empenho e a satisfação numa perspectiva de se alcançar a eficiência.

Portanto é importante que o diretor atente permitir a participação dos atores na vida escolar, que valorize as opiniões de todos, e que analise as relações existentes entre todos eles no sentido de um bom clima organizacional (Oliveira, 2012).

No fundo existe aqui o efeito Pigmalião onde percepções a abordagens positivas dos diretores terão repercussões também positivas na comunidade escolar.

Podemos daqui inferir que o relacionamento imposto pelas lideranças, é determinante para o clima organizacional das escolas.

Efetivamente, as interações estabelecidas pelo diretor agem no sentido da melhoria do clima escolar, no sentido em que quanto mais amigáveis e cooperantes as lideranças são maiores serão os resultados ao nível da satisfação profissional, do profissionalismo, na forma de comunicação e das relações estabelecidas. (Cortesão, 2010).

Pelas dimensões e fatores apontados no ponto anterior, entende-se que o líder é decisivo na construção de um bom clima escolar.

Face às dinâmicas sociais em constante mudança, às exigências de desempenho das organizações, especificamente na educação ao foco legislativo que é dado aos líderes e às constantes imposições que são exigidas à escola relativamente à prestação de serviços de qualidade, entendemos que as lideranças vivem momentos difíceis de gerir.

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

Efetivamente, o princípio mecanicista e burocrático já não faz parte do léxico das lideranças modernas. Os valores e, segundo Orellana e Portalanza (2014), a qualidade de vida dos colaboradores deve ter primazia e, conseqüentemente, a melhoria do clima da escola.

Entendemos que o eixo da atuação do líder deve libertar-se das obrigações e deveres legais, facilitando uma visão mais no horizonte, de forma a compreender como os atores escolares estão a ser positivamente influenciados.

Como já referido anteriormente, se se agir no sentido do envolvimento de todos nos processos de decisão, se as relações forem na base do respeito pela diferença, justiça e confiança, certamente o clima escolar sairá beneficiado.

É por isso que o diretor da escola tem uma função de destaque neste processo, pois dependendo da interpretação que faz do ambiente, do seu estilo de liderança, entre outros aspetos, o clima organizacional poderá ser distinto.

Em suma, o comportamento do líder, torna-se um mediador de percepções, influenciando as formas de atuação dos atores educativos. Se os papéis institucionais não estiveram

devidamente definidos, se não for dada alguma autonomia aos agentes educativos, se não forem criadas percepções de bem-estar e pertença e se o estilo de liderança não for conducente com estes fatores, efetivamente o clima organizacional será negativamente afetado (Bloch & Whiteley, 2003)

Mas há que referir que um diretor escolar tem o seu papel dificultado devido às características específicas que envolvem a escola. Os intervenientes a gerir são vários, com interesses, visões e perspetivas distintas. Mesmo relativamente ao envolvimento do corpo docente, por exemplo, há escolas que têm uma grande mobilidade docente, o que dificulta a criação de um espírito de missão com eles e, conseqüentemente, ter o seu contributo para a promoção do clima organizacional.

### **Procedimentos metodológicos**

Ao longo dos últimos anos a produção legislativa na educação tem sido muito dinâmica. Especificamente no tocante à gestão e administração escolar, houve um marco que ditou uma mudança estrutural, com a publicação do Decreto Lei 75/2008 de 22 de abril.

Da mesma forma, esta dinâmica foi acompanhada por outras exigências ao nível da avaliação de desempenho, reestruturação e congelamento de carreiras profissionais entre muitos outros aspetos.

Creemos que todos estes fatores contribuíram para uma mudança de paradigma nas instituições públicas, nomeadamente nas escolares, repercutindo-se de forma mais ou menos direta nas relações que se instituem entre todos os agentes envolvidos no processo educativo e, conseqüentemente, no clima organizacional em que, segundo o nosso entendimento, a figura do Diretor escolar é preponderante.

Deste modo, considerando a complexidade estrutural dos estabelecimentos de ensino, onde atuam vários atores educativos, pensamos que as lideranças têm um papel relevante para que o clima organizacional das escolas seja favorável, muito mais com o quadro legislativo vigente onde a figura do Diretor foi reforçada nas suas responsabilidades e atribuições.

Portanto, desta premissa surgiu-nos uma questão de estudo que achamos pertinente ser explorada: Haverá alguma relação entre a Liderança praticada pelos Diretores das escolas e o clima organizacional?

Neste seguimento, temos como objetivo principal perceber a relação existente entre a liderança de um Diretor de uma escola/agrupamento e o clima organizacional.

Mais especificamente, pretendemos: i) Estudar o perfil de gestão dos diretores escolares; ii) Entender a relação existente entre os diretores escolares e o clima organizacional.

### **Estratégia de investigação**

Optou-se por uma revisão sistemática da bibliografia, o que nos permite sintetizar um vasto leque de informação com evidências científicas sobre a problemática em estudo.

No fundo pretendeu-se analisar estudos que tivessem como alvo de investigação a figura do Diretor escolar e a sua influência no clima organizacional das instituições escolares.

Recorreu-se à metodologia PRISMA, cumprindo com as indicações referidas por Galvão, Pansani e Harrad (2015), onde se procurou estudar artigos publicados, trabalhos de mestrado e doutorais.

Esta metodologia permite que as revisões sistemáticas sejam realizadas de forma coerente, clara e pertinente, dando-lhes uma sequencialidade lógica e procedimental.

Para a identificação dos estudos exploraram-se as bases de dados Scielo, Google Scholar, ScienceDirect e realizou-se pesquisa livre no motor de busca google.com.

De forma a conduzir melhor a nossa pesquisa, utilizaram-se expressões/palavras chave como liderança, clima organizacional, escola, perfil de gestão e diretor escolar. Refira-se que estes termos foram utilizados de forma isolada e combinada.

### **Crítérios de elegibilidade**

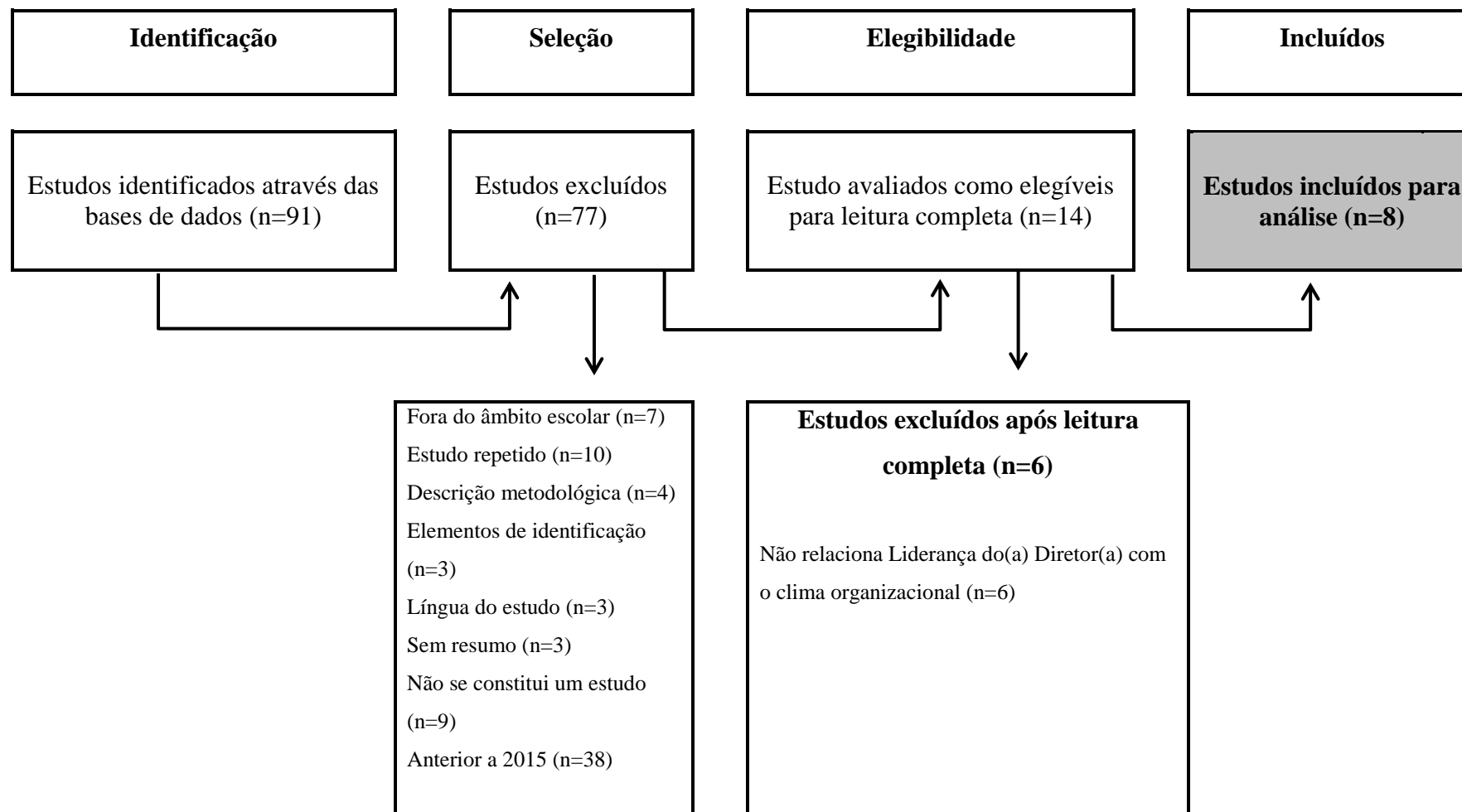
Partindo-se do pressuposto que da pesquisa, resultaria a recolha de um vasto leque de estudos e documentos, e tendo em consideração a obtenção de dados relevantes para a execução da nossa pesquisa, determinaram-se alguns critérios de elegibilidade, de forma a dar consistência e direção ao nosso estudo, tais como: i) Artigos/estudos posteriores a 2015; ii) Artigos/estudos redigidos em Língua Portuguesa; iii) Artigos/estudos cujos objetivos relacionem, em parte ou no seu todo, liderança do Diretor e o clima organizacional; iv) Artigos/estudos apresentados na sua totalidade (*Full Text*); v) Artigos/estudos não duplicados; vi) Ser um artigo/estudo realizado no âmbito escolar; vii) Artigos/estudos que obedeçam à estrutura científica devendo nele constar, obrigatoriamente: a) Indicação do(s) autore(s), instituição e revista de publicação; b) Resumo, com as respetivas palavras chave; c) Conter enquadramento bibliográfico; d) Descrição metodológica, apresentação e discussão dos resultados; e) Conter a bibliografia utilizada.



Refira-se que apenas se incluíram no nosso trabalho, os estudos/artigos que cumprissem todos, sem exceção, os parâmetros de elegibilidade previamente determinados.

### Resultados

Após o cumprimento das etapas anteriores, com estrita observância das delimitações impostas, da pesquisa realizada obtivemos uma amostra de 91 documentos que foram alvo de análise e leitura pormenorizadas, cumprindo com as diferentes fases de uma revisão sistemática constituída por quatro etapas: inclusão, elegibilidade, seleção e identificação (Galvão, Pansani, & Harrad, 2015), de forma a verificar-se o enquadramento nos critérios de elegibilidade referidos supra. Estas etapas foram convertidas esquematicamente, dando origem ao fluxograma com base na metodologia PRISMA (Figura 1).



**Figura 1:** Fluxograma baseado no modelo PRISMA. Fonte: Autores

Numa primeira fase da análise, fez-se uma triagem considerando aspectos facilmente identificáveis, resultando na exclusão de vários documentos/estudos (n=77) pelas seguintes razões: fora do âmbito escolar (n=7), estudo duplicado (n=10), deficiente ou inexistente descrição metodológica (n=4), não apresentação de elementos de identificação (n=3), estudo feito em língua estrangeira (n=3), estudo que não apresenta resumo (n=3), por não se constituir um estudo (n=9) e ser anterior a 2015 (n= 38).

Assim, consideraram-se 14 estudos elegíveis para uma análise mais profunda, completa e detalhada, através da sua leitura integral, com o intuito de se verificar o cumprimento de todos os critérios de elegibilidade, com recurso a uma lista de verificação STROBE adaptada (Tabela 1), onde se consideraram os critérios de elegibilidade previamente definidos.

Após a sua análise verificou-se que 6 deles não cumpriram com a totalidade dos critérios de elegibilidade para prosseguir para estudo, por incumprimento dos seguintes parâmetros: não relaciona Liderança do(a) Diretor(a) com o clima organizacional (n=6).

Assim, após todo este procedimento incluíram-se 8 estudos para análise, que se constituem como a amostra do nosso trabalho, pois cumpriram com todos os parâmetros de elegibilidade por nós determinados.

Após esta fase, os 8 estudos selecionados, foram alvo de mais uma análise, de onde se extraíram dados para a sua caracterização, que foram reunidos e sintetizados em tabela (tabela 2), constituídos por: autor(es), ano, tipo de pesquisa, objetivos, metodologia, amostra, resultados e conclusões.

Com este procedimento, objetivou-se ter uma visão mais eficaz do “desenho” dos elementos a analisar.

Artigos		Critérios de Elegibilidade*													PONTUAÇÃO
Autore(s)	Título	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Souza, L. & Ribeiro, M. (2017)	O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências às incorporações para exercício da função	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Valverde, J. (2016)	A liderança positiva e a supervisão partilhada na melhoria do clima organizacional escolar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Miambo, L. (2015)	Análise da influência da liderança no clima escolar e desempenho dos professores da escola primária completa de Lhanguene Piloto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Silva, C. (2015)	Dimensões da Gestão Escolar: saberes e prática do Diretor de Escola	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Oliveira, C. & WWaldheim, A. (2016)	Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Torres, L. & Palhares, J. (2015)	Cultura, liderança e resultados escolares: uma abordagem a partir das representações dos alunos do ensino secundário	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Silva, L. (2017)	Liderança escolar e Autonomia das escolas	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Brito B. (2019)	Liderança do gestor escolar nas escolas de ensino médio integral da região metropolitana do Recife – Pernambuco, Brasil	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Tavares, A. (2018)	Estudo de caso: A influência da cultura e clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Hojas, F. & Abdian, G. (2015)	Perfil do diretor da escola pública estadual paulista	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Rezende, A. (2018)	Percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor de uma escola de Cataguases-MG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Costa, D. (2018)	Clima e Cultura organizacional na Gestão Democrática: Um Estudo de Caso no Centro de Ensino Vinícius de Moraes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Lima, S. (2017)	O papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Pacheco, F. (2015)	Liderança, clima e conflitos na escola: um estudo de caso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	

Tabela1- Lista de verificação STROBE adaptada

\*1- Estudo posterior a 2015; 2 – Redigido em Língua Portuguesa; 3 - Relaciona Liderança e Clima organizacional; 4 - Full Text; 5 – Estudo em contexto escolar; 6 – Identifica o(s) autor(es); 7 – Identifica a revista/Instituição; 8 – Tem resumo; 9 – Tem Palavras chave; 10 – Tem enquadramento bibliográfico; 11 – Faz descrição metodológica; 12 – Apresenta e discute os resultados; 13 – Tem referências bibliográficas. FONTE: Autores.

**Tabela 2- Caracterização dos dados obtidos dos estudos consultados**

	Estudos			
Dados para caracterização	Valverde, J (2016)	Miambo, L. (2015)	Oliveira, C. & Waldheim, A. (2016)	Tavares, A. (2018)
<b>Tipo de pesquisa</b>	Quantitativa e qualitativa	Quantitativo	Quantitativo	Qualitativa e qualitativa (estudo de caso)
<b>Objetivos</b>	Relacionar a liderança positiva, a inteligência emocional, o trabalho colaborativo e supervisão partilhada no exercício das atividades de coordenação com a motivação ....e com o clima organizacional da escola	tenta discutir o papel da liderança, clima organizacional e o desempenho do corpo docente na EPC Piloto de Lhanguene	O objetivo do estudo é capturar a percepção dos professores sobre a liderança, o diretor e a colaboração docente (como manifestação do clima escolar	Analisar qual a percepção que os servidores possuem acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa
<b>Metodologia</b>	Questionário e Entrevista	Questionário	Questionários	Questionário e Entrevista
<b>Amostra</b>	Educadores e professores do Ensino Básico e Secundário	Professores Alunos Diretor Diretor Pedagógico	Professores, diretores e alunos	corpo docente e administrativo, diretora e supervisora pedagógica
<b>Resultados</b>	Podem ser observadas várias correlações moderadas e altas entre as questões relativas à liderança de topo com as questões referentes ao clima organizacional	Os resultados obtidos mostram eficácia no desempenho do professor, no processo de ensino-aprendizagem, influenciado pelo modelo de liderança que vigora nesta escola, tornando-a numa escola de reconhecimento público, dotada de autonomia que lhe confira uma identidade própria	Após análise do índice Médio de Liderança do Diretor (IMLD) e do Índice Médio de Clima Escolar/Colaboração Docente (IMCE), verificou-se que quanto maior e positivo o índice, maior o valor médio da percepção dos professores sobre a Liderança do Diretor e o Clima Escolar nas escolas.	A maioria dos entrevistados, 95% (18 pessoas), “concorda” ou “concorda plenamente” com a perspectiva de que a gestão democrática cria oportunidade de maior liberdade de expressão, possibilita assim um clima organizacional favorável
<b>Conclusões</b>	Conclui-se que é possível estabelecer uma relação entre a liderança positiva e o clima organizacional	Assim, podemos concluir que a liderança exercida pelos gestores (membros de Direção) é eficaz no clima organizacional e influencia o desempenho dos professores.	Demonstrou a relação significativamente positiva entre a liderança do diretor e o clima escolar (percebida pelos professores)	verificou-se que uma gestão democrática abre portas para a inclusão das ideias dos servidores nos diversos níveis da organização, fazendo com que esses profissionais se tornem



				mais motivados e se sintam parte integrante do processo, elevando o grau de satisfação, e isso está diretamente ligado à percepção do clima organizacional
--	--	--	--	--

*Tabela 2- Caracterização dos dados obtidos dos estudos consultados (continuação)*

Dados para caracterização	Estudos			
	Rezende, A. (2018)	Costa, D. (2018)	Lima, S. (2017)	Pacheco, F. (2015)
<b>Tipo de pesquisa</b>	Quantitativo	Qualitativo	Qualitativo e quantitativo	Qualitativa e quantitativa
<b>Objetivos</b>	Verificar a percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor e as suas influências em vários aspetos do funcionamento da escola	Compreender como a gestão democrática influencia no clima e na cultura organizacional na escola pública	Analisar o papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático	Perceber se as práticas de liderança condicionam a gestão de conflitos e, consequentemente, o perfil do clima da organização
<b>Metodologia</b>	Questionário	Questionários	Observação com registos de campo Questionário Entrevista semiestruturada	Questionário e entrevista
<b>Amostra</b>	Corpo docente da escola	Gestores escolares e 50 docentes	gestores e professores (de duas entidades escolares distintas)	Presidente do Conselho de escola, da Associação de Pais e da associação e estudantes Chefes e assistentes técnicos e operacionais Coordenadores de departamento Diretores e delegados de turma (3º Ciclo) Representantes dos Encarregados de Educação (3º Ciclo)
<b>Resultados</b>	Os resultados dos questionários mostraram que os docentes consideram o clima da escola favorável à aprendizagem e coerente com os seus propósitos	Os professores sentem-se tratados de maneira respeitosa pela gestão da escola, o que confirma a presença de um clima organizacional marcado pelo	Existe gestão democrática participativa nas duas escolas investigadas embora em níveis distintos	Resultados que apontam para uma relação direta e positiva entre a Liderança e o clima organizacional da escola

		diálogo, respeito, ética e confiança.		
<b>Conclusões</b>	O diretor promove a autonomia para que os professores possam desenvolver o seu trabalho com organização e planejamento	A gestão democrática influencia o clima e a cultura organizacional porque favorece melhorias tendendo a superar a cultura centralizadora.	Com base nos referenciais teórico-metodológicos estudados, concluímos que a existência de uma gestão democrática está diretamente relacionada e serve de norte para a existência de um clima favorável	A liderança aberta e construtiva da diretora, com impacto positivo no clima organizacional, na emergência de lideranças participativas e no envolvimento dos profissionais

Fonte: Autores

## Análise e discussão dos resultados

Temos como pertinente iniciar este capítulo, tentando justificar a pertinência de se estudar o clima organizacional.

Creemos que já ficou explícito anteriormente que as organizações no geral, e mais especificamente a escola, são constituídas por pessoas, cada uma delas com a sua personalidade específica. Assim, todos nós temos características específicas na forma como nos comportamos, agimos, trabalhamos, e lidamos com as mais variadas situações que o ambiente escolar nos impõe.

Urge portanto, dar importância à comunidade escolar no seu todo, como pessoas e não apenas com diretrizes a executar, com exigências curriculares, burocráticas, e rankings.

Creemos que a orientação deve ser no sentido do reconhecimento da efetiva importância que todos nós, como pessoas, temos na construção de uma escola que cumpra com todos os seus desígnios.

Só assim, se consegue uma colaboração motivada e satisfeita e, por isso, uma escola a falar em uníssono.

Na falta de um pensamento/tratamento conducente por parte das hierarquias mais altas, temos o Diretor escolar como um eixo imprescindível para que este desígnio possa ser atingido, não obstante as limitações e constrangimentos que ele próprio vivencia.

Consideramos a liderança como uma das principais variáveis de influência na qualidade do clima organizacional (Chiavenato, 2004)

Assim, apesar de não ser prática nas nossas escolas, a avaliação do clima organizacional é importante no sentido de se caracterizar a escola a este nível e, conseqüentemente, agir em conformidade.

Tal como Chambel e Curral (2008) referem, esta avaliação torna-se importante pois o clima organizacional tem influência direta no comportamento das pessoas, é um indicador da sua satisfação e motivação em relação a vários aspetos organizacionais e procedimentais da escola.

Estes autores referem mesmo que o clima tem um papel intermediário entre as características da organização e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho.

Contudo, para se fazer um estudo o mais sistematizado possível, é necessário atentar às tipologias do clima organizacional, pelo que com a nossa pesquisa verificamos haver várias classificações e vários pensamentos o que, em nosso entender, confirma a dificuldade de estudo desta variável.

No sentido de tornarmos esta revisão sistemática mais coerente, iremos adotar a classificação de Likert (1971, citado por Carvalho, 1992), por entendermos ser a que mais se ajusta e dá resposta ao problema do nosso estudo e por incluir como dimensão o processo de liderança.

Efetivamente, entendemos que a tipologia deste autor, retrata com alguma efetividade as situações existentes em várias escolas no nosso país.

No fundo, o tipo de clima segundo Likert (1971, citado por Carvalho, 1992) é organizado em oito dimensões (Tabela 3) tornando possível a identificação do tipo de clima numa organização. São elas: o processo de liderança, a motivação, as interações, a comunicação, o controle, a decisão, a fixação de objetivos e os objetivos de desempenho.

Da conjugação destas dimensões teremos a “radiografia” do tipo de clima organizacional de uma instituição que pode ir do mais autoritário ao mais participativo, sendo este último o ideal para um bom clima entre os elementos de uma organização (Carvalho, 1992). Pode-se afirmar, segundo o mesmo autor, que quanto mais próximo o clima organizacional estiver do sistema participativo, melhores serão as relações entre a liderança e os restantes membros da escola.

Tentaremos, dentro do que a nossa amostra nos permite, fazer uma discussão dos resultados por cada uma das dimensões identificadas por Likert (1971, citado por Carvalho, 1992).

**Tabela 3-** Tipologia do Clima Organizacional de Likert (1971, citado por Carvalho, 1992)

Dimensões	Tipos de Clima Organizacional			
	Autoritário	Paternalista	Consultivo	Participativo
<b>Processo de liderança</b>	Autocrático	Autoritário Alguma confiança	Consulta Confiança elevada	Delegação de responsabilidades Confiança elevada
<b>Motivação</b>	Hostilidade Desconfiança Insatisfação	Condescendência Pouca satisfação Ausência de responsabilidade	Razoável satisfação Sentimento de responsabilidade	Implicação Participação
<b>Interações</b>	Não há cooperação Influência descendente	Pouca cooperação Influência descendente	Cooperação moderada Influência moderada nos dois sentidos	Descendente lateral e ascendente
<b>Comunicação</b>	Pouca comunicação Distorção e confiança	Pouca comunicação Precaução na comunicação	Predomina a descendência	Implicações dos níveis inferiores
<b>Controlo</b>	Feito a nível superior	Feito a nível superior	Delegação de processos de controlo	Implicações dos níveis inferiores
<b>Decisão</b>	Tomada a nível superior	Tomada a nível superior Ausência de trabalho em equipa	Tomada a nível superior Membros tomam decisões mais específicas	Decisão disseminada por toda a organização

<b>Fixação de objetivos</b>	Os objetivos são ordens	Os objetivos são ordens	Estabelecidos depois de discutidos	Participada
<b>Objetivos de desempenho</b>	Nível médio	Nível elevado	Nível muito elevado	Nível elevadíssimo

Fonte: Adaptado de Carvalho (1992)

A nossa amostra é constituída por oito trabalhos de investigação que tiveram como amostra professores e, em alguns casos, os órgãos de gestão da escola. Oliveira e Waldheim (2015) também recorreu aos alunos, para constituir a amostra. Para a realização do seu estudo, Pacheco (2015) contou como amostra, além dos anteriormente referidos, o Presidente da Associação de Pais e da Associação de estudantes, o Chefe dos Assistentes Técnicos e Operacionais. Os Coordenadores de Departamento, de Diretores de Turma, o Delegado de Turma e os Assistentes Técnicos e Operacionais também foram inquiridos. Lima (2017) ainda recorreu ao registo in loco, através da observação direta.

A metodologia privilegiada foram os questionários, por vezes conjugada com entrevista, pelo que alguns dos estudos recorreram a uma análise qualitativa e quantitativa de tratamento dos resultados.

Todos os trabalhos, tinham como objetivos gerais e/ou específicos o estudo da influência da Liderança no Clima organizacional nas escolas.

No tocante à dimensão **Processo de liderança**, Tavares (2018) e Costa (2018) identificaram, através das entrevistas aplicadas, que os elementos da direção reconhecem que uma boa liderança envolve obrigatoriamente democraticidade. Também afirmaram ser importante o envolvimento de todos os agentes escolares, pelo que privilegiam o trabalho em equipa. Deste estudo, achou-se pertinente referir uma das declarações dos elementos da direção, que não considera o clima organizacional da sua escola favorável, pois além de “dar trabalho”, não tem a colaboração dos restantes elementos escolares e tem dificuldades em gerar consensos.

Costa (2018) corrobora com esta ideia, quando a liderança afirma que só por vezes os professores trabalham de forma cooperativa e em equipa. Apesar de alguns resultados do seu estudo apontarem para a existência de partilha de responsabilidade e participação.

Lima (2017) também obteve resultados neste sentido, existindo elementos da comunidade que consideram não haver sintonia a este nível.

Em Tavares (2018) e Costa (2018), há largo consenso ao considerar que a gestão democrática e participativa favorece um bom clima organizacional, cria espaços em que a



liberdade e de expressão impera, e que contribui para o crescimento e desenvolvimento de atividades na escola.

No estudo de Rezende (2018) verificou-se a implementação de processos participativos na escola.

As gestoras estudadas por Lima (2017) também reconhecem esforço na criação um ambiente democrático nas suas escolas, opiniões que foram acompanhadas com os resultados obtidos dos questionários aplicados aos professores. Neste estudo também ficou visível a delegação de poderes.

Valverde (2016) na correlação de Spearman que faz entre o clima organizacional e a liderança de topo, obteve resultados satisfatórios uma vez que foram identificadas correlações significativas no tocante ao facto de os docentes serem convidados a participar nas decisões escolares, e pelo facto de os coordenadores não se sentirem meros peões.

Na **dimensão Motivação**, quando Tavares (2018) aplicou os questionários, por exemplo, aos funcionários, percebeu que todos, sem exceção, consideram que a satisfação/motivação no trabalho depende grandemente do clima organizacional. Na perspectiva das diretoras, Costa (2018) conseguiu identificar que há a preocupação por parte da liderança em motivar os seus professores reconhecendo os seus esforços do desenvolvimento do trabalho. Estes resultados são acompanhados pelas opiniões dos professores ao demonstrarem motivação na realização do trabalho e considerarem que a direção se preocupa com o bem-estar dos colaboradores.

Lima (2017) refere que os resultados da sua pesquisa mostram que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados.

Valverde (2016) no seu estudo considerou que a vida na escola é comandada por pessoas que inspiram um sentido de satisfação no seu trabalho.

Relativamente à dimensão **Interações** em Rezende (2018) percebeu-se bons resultados sobre o processo de diálogo e cooperação que é sentido entre o Diretor e os professores. Identificou-se que a liderança promove a comunicação e a flexibilidade nas relações existentes na escola. Costa (2018) admitiu o reconhecimento que a escola em estudo faz, criando espaços de discussão para que de forma cooperativa se consigam determinar soluções para os vários problemas que surgem, partilha de práticas e de experiências pedagógicas.

Lima (2017) ao conversar com um aluno, verificou que este tem um ideia bem formada quanto à importância do Diretor no clima escolar ao afirmar que” *“Acho que sim, pois qualquer*

*trabalho que seja feito em equipe sempre é melhor, as tarefas vão ser divididas e sempre vai ter aquele líder que geralmente dá a palavra final ou ajuda cada setor a se organizar e a funcionar melhor, e assim é na escola que tem vários setores a serem administrados e o diretor ajuda a dar um melhor funcionamento à escola”.*

Por sua vez Valverde (2016) também obteve resultados similares, pois percebeu uma correlação significativa entre a liderança e a promoção de trabalho colaborativo e a reflexão do trabalho desenvolvido.

No tocante à dimensão **Comunicação** Miambo (2015) evidenciou a existência de mecanismos deficientes de comunicação entre a direção e os restantes elementos da comunidade educativa. Já em Tavares (2018) os resultados indicam haver uma comunicação adequada entre as lideranças e as equipas pedagógicas. Em Rezende (2018) percebe-se que há preocupação no desenvolvimento profissional dos docentes, havendo conversas a este nível. Observou-se ainda, que a comunicação é enfatizada, verificando-se relações com a comunidade e os Pais, sendo incitados à sua participação nas tomadas de decisão. Os resultados de Costa (2018) também vão no mesmo sentido.

Pacheco (2015) indica que a qualidade da comunicação interpessoal é a resposta que obtém mais unanimidade para o fator que mais influencia o clima.

Na dimensão **Controlo** Rezende (2018) obteve resultados que nos indicam que o diretor fomenta a autonomia nos agentes educativos e encoraja as pessoas a envolverem-se nas diversas planificações da escola.

Relativamente à dimensão **Decisão**, Miambo (2015) percebeu no seu estudo a existência de partilha na tomada de decisões.

Já Costa (2018) indica que há trabalho cooperativo na escola analisada.

No tocante à dimensão **Fixação de objetivos** percebeu-se que a liderança define com clareza os objetivos da escola (Rezende, 2018).

Por fim, na dimensão **Objetivos de desempenho** em Rezende (2018) percebeu-se que a liderança promove níveis de desempenho elevados para os alunos e professores e reconhece a excelência e o sucesso.

Em jeito de análise geral, de todos os elementos indicados anteriormente, relacionando-os com a tipologia de Clima organizacional determinada por Likert, (1971, citado por Carvalho, 1992), cremos que ficou patente a importância que as lideranças têm na determinação do tipo de clima vivido na escola.

Logicamente que existem vários fatores que podem influenciar o maior ou menor sucesso nestes intentos, mas de uma forma geral cremos haver preocupação, por parte das direções das escolas, em implementar um conjunto de procedimentos que levam de forma mais ou menos direta a um clima organizacional saudável.

Portanto identificamos efetivamente, dos estudos analisados, a existência de um clima organizacional participativo diretamente relacionado com uma liderança transformacional e, por vezes, uma direção por valores.

Entendemos a existência de algumas limitações neste estudo, a saber: i) O facto de não se ter feito um estudo juntamente com os atores a estudar; ii) Dos estudos analisados nem todas as dimensões do clima organizacional estão equilibradamente estudadas; iii) Não estarem identificadas com clareza, nos trabalhos estudados, a dimensão das escolas onde se recolheram os dados, pois entendemos que este é um aspeto importante para a implementação de processos de liderança e da relação entre todos os seus intervenientes.

### Conclusões

A Liderança em contexto escolar, tem vindo a ser alvo de vários estudos e, por isso, tem-lhe sido dada cada vez mais importância, mais notória com as atualizações legislativas que atribuem à liderança cada vez mais relevância no seio educativo.

O Líder tem intervenção direta em vários domínios das organizações escolares, pelo que entendemos que o clima organizacional nas escolas “sofre” diretamente da orientação que é dada à forma como se gere este processo.

Neste sentido, através da realização desta revisão sistemática, onde procuramos perceber a relação existente entre a Liderança e o Clima organizacional nas escolas, podemos concluir que o Líder tem um papel e será, talvez, o principal gerador da qualidade do clima organizacional escolar. Por isso, entendemos que o Diretor deve ter a capacidade de atuar junto de todos os agentes educativos, no sentido de criar um clima organizacional favorável, com todos os benefícios de daí advêm.

Efetivamente, dependendo da sua postura, do seu perfil de liderança, da abertura que têm à gestão colaborativa entre outros aspetos, percebemos que o Líder interfere diretamente na motivação, no envolvimento, no sentido de pertença, entre outros, de todos os constituintes da escola (alunos, professores e funcionários) o que potencia em grande escala o empenho, a perseverança e o sentido de pertença de todos.

Efetivamente, somos da opinião de que se o líder não conseguir canalizar esforços para tornar isto possível, não estará a desempenhar o seu cargo com eficácia.

Dentro das várias dimensões do clima organizacional, achamos que a Liderança é, talvez, a mais importante, pois tem influência direta no clima organizacional. É através dela que se gera satisfação e motivação para o desempenho profissional e/ou académico.

Em suma, o bom desempenho, de forma lata, alcança-se quando há motivação e satisfação que, por sua vez, se conseguem através de um clima organizacional favorável e isso está diretamente dependente das práticas de liderança exercidas daí concluímos que existe uma relação estreita e direta entre as lideranças praticadas e o clima organizacional existente nas escolas. Percebeu-se que, com base na tipologia de clima organizacional de Likert (1971, citado por Carvalho, 1992), e nos estudos analisados, as lideranças poderão classificar-se como participativas, o que favorece a existência de um clima organizacional profícuo e “amigo” das instituições escolares.

### Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In M. Rangel (org.), *Supervisão Pedagógica - Princípios e Práticas* (pp. 11-56). Campinas: Papyrus Editora. Consultado em <https://is.gd/IpACXK>
- Arevalo, E. (2002). *Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarios del Colegio Claretiano de Trujillo*. Lima: Universidade Nacional Mayor de San Marcos.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*, 1ª ed, Lisboa: Edições Sílabo.
- Carneiro, M. (2011). *Avaliação de desempenho e clima de escolar* (Dissertação Mestrado, Instituto Superior de Educação e Trabalho do Porto).
- Carvalho, L. (1992). *Clima de escola e estabilidade dos professores*. Lisboa: Educa.
- Castanheira, P.& Costa, A. (2007). Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-faire: Um Estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ. In Jesus, M. & Nogueira, C. (org.). *A Escola Sobe Suspeita*. Porto: ASA

- Chambel, M. & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México: McgrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos – o capital humano das organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cortesão, M. (2010). *Clima escolar, participação docente e relação entre os professores de educação física e a comunidade educativa* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Coimbra, Portugal.
- Costa, A. (2000). Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In Adelino, C., Neto, A. & Ventura, A. (org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares – Actas do 1º Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*. pp. 15-33, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, D. (2018). *Clima e Cultura organizacional na Gestão Democrática: Um Estudo de Caso no Centro de Ensino Vinícius de Moraes* (Dissertação de Mestrado), Universidade Fernando Pessoa, Portugal.
- Decreto-Lei nº 75/2008. Diário da República n.º 79/2008, Série I (2008-04-22), 2341 – 2356.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008-2020).
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, Vol. 59, 8, pp.16-20.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*, 1ª ed, Porto: Edições ASA
- Graça, J. (2013), *As Perceções dos Professores de um Agrupamento de Escolas sobre a influência da liderança de topo no seu clima e cultura organizacional* (Dissertação de Mestrado), Universidade Lusófona do Porto, Portugal.
- Lima, S. (2017). *O papel do gestor escolar na promoção de um bom clima no ambiente democrático* (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Lück, H., Freitas, K. S., Girling, R., & Keith, S. (2012). *A Escola Participativa- O trabalho do gestor*, 10ª ed. Petrópolis: Vozes
- Miambo, L. (2015). *Análise da influência da liderança no clima escolar e desempenho dos professores da escola primária completa de Lhanguene Piloto* (Trabalho Monográfico), Universidade Eduardo Mondlane de Maputo.



- Monteiro, O. (2014). *A liderança e o clima de escola na promoção de práticas pedagógicas supervisivas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade da Beira Interior.
- Neves, J (2001). O processo de liderança. In Ferreira, J; Neves & Caetano, A. (Coord.). *Manual de psicossociologia das organizações*, pp. 377-402, Lisboa: McGraw-Hill
- Neves, A (2002). *Gestão na administração pública*. 1ª ed. Cascais: Editora Pergaminho
- Nogueira, I. (2012). *Clima de escola* (Dissertação de Mestrado), Universidade Fernando Pessoa.
- Oliveira, O. (2012). *Clima, Cultura e Estilos de Liderança em Escolas Agrupadas e “MegaAgrupadas”* (Dissertação de Mestrado), Instituto Superior de Educação e Trabalho do Porto.
- Oliveria, A. & Waldheim, A. (2016). Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, vol. 24, 93, outubro-dezembro, 824-844. DOI: 10.1590/S0104-40362016000400003
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17, 129-137.
- Orellana, B. & Portalanza, A (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*. 5(11), 117-125. DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Pacheco, F. (2015). *Liderança, clima e conflitos na escola – um estudo de caso* (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade Aberta, Portugal.
- Ramada, A. (2010). *As Novas Lideranças e o Clima de Escola*. (Dissertação Mestrado), Instituto Superior de Educação e Trabalho do Porto.
- Rezende, A (2018). *Percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor de uma escola de Cataguases – MG* (Dissertação de Mestrado), Universidade Fernando Pessoa.
- Rodriguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Sergiovanni, T. (2004). *O mundo da liderança*. Porto: Edições ASA.
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças Em Escolas Portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos. Desenvolvimento Profissional de Professores*. 1ª ed. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Silva, J. (2008). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas* (Tese de Doutoramento não publicada), Universidad de Extremadura.



- Silveira, E. (2012). *Colégio Militar e direção por valores: que lideranças(s)?* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Aveiro.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Tavares, A. (2018). *Estudo de caso: a influência da cultura e clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa* (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico de Santarém.
- Teixeira, C. (2011). *Percepções sobre a Liderança, Clima Escolar e Participação Docente numa Escola Secundária da Região Autónoma dos Açores* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Coimbra.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, M. (1993). *O Professor e a Escola. Contributo para uma abordagem Organizacional* (Tese de Doutoramento não publicada), Universidade do Minho.
- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, 18(10), 21-24. DOI: 10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958
- Trigo, J., & Costa, J. (2008). Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. *Ensaio: avaliação políticas públicas em educação*. 16(61), 561-58. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-4036200800040000>
- Tubbs, J., & Garner, M. (2008). The impact of school climate on school outcomes. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 5(9), 17-26.
- Tumbula, S., & Costa, J. (2010). Culturas organizacionais e liderança nas escolas: a direção por valores em estudo de caso. *Revista Portuguesa em Investigação Educacional*, 9, 193-204. DOI: <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2010.3326>
- Valverde, J. (2016). *A liderança positiva e a supervisão partilhada na melhoria do clima organizacional escolar* (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico de Leiria.