



PAULA **FRASSINETTI**
Escola Superior de Educação

Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica

Projeto de Investigação

Liderança: observar, refletir e agir

Vânia Cristina Machado Faria – 2010122

Orientador: Doutor João Gouveia Lopes

Porto

26 de julho de 2021



RESUMO

A temática da Liderança, na qual está inserido o papel do Coordenador Pedagógico de uma instituição, tem suscitado muito interesse e existem várias perspetivas sobre este conceito, nomeadamente na área da educação. Neste projeto de investigação, será analisado o desempenho de uma líder em concreto, tendo como referências as respostas fornecidas pelas suas colaboradoras num inquérito por questionário. Assim, o principal enfoque deste trabalho é a liderança, nomeadamente no âmbito da observação, da reflexão e da ação de uma Supervisora Pedagógica.

Assim, esta investigação é baseada em quatro grandes temáticas: modelos de supervisão pedagógica; liderança; motivação; bem-estar. Para este efeito, utilizou-se como opção metodológica, uma pesquisa de natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa evidencia uma amostra de 6 colaboradores de uma instituição, de caráter privado, com a finalidade de perceber de que forma o papel de um líder influencia a motivação de uma equipa. Deste modo, para a recolha de dados utilizou-se um inquérito por questionário, que se encontrava organizado em sete grandes dimensões: objetivos; estruturação; liderança; aprendizagem contínua; informação e comunicação; desenvolvimento de competências; bem-estar. Desta forma, com este instrumento pretende-se perceber quais os pontos fortes e os pontos fracos de uma Supervisora Pedagógica, identificando, também, estratégias de atuação perante as informações recolhidas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Intermédia, Líder, Supervisão Pedagógica, Motivação, Observação, Reflexão e Ação.



ABSTRACT

The theme of Leadership, in which the role of the Educational Coordinator of an institution is included, has raised much interest and there are several perspectives on this concept, particularly in the area of education. In this research project, the performance of a specific leader will be analyzed, taking as references the answers provided by her collaborators in a questionnaire survey. Thus, the main focus of this work is leadership, namely in the scope of observation, reflection and action of an Educational Supervisor.

This research is based on four main themes: models of pedagogical supervision; leadership; motivation; well-being. For this purpose, a quantitative research was used as methodological option. The quantitative research highlights a sample of 6 employees from a private institution, with the purpose of understanding how the role of a leader influences the motivation of a team. Thus, for data collection, a questionnaire survey was used, which was organized into seven major dimensions: objectives; structuring; leadership; continuous learning; information and communication; development of skills; well-being. Thus, this instrument aimed to identify the strengths and weaknesses of an Educational Supervisor, and also identify action strategies based on the information collected.

KEYWORDS: Intermediate Leadership, Leader, Pedagogical Supervision, Motivation, Observation, Reflection and Action.



Índice

1.	INTRODUÇÃO.....	2
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
	2.1) Modelos de Supervisão Pedagógica	3
	2.2) Liderança	4
	2.3) Motivação	6
	2.4) Bem-estar	7
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	10
	3.1) Descrição e análise dos resultados obtidos.....	12
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
5.	BIBLIOGRAFIA	22
6.	ANEXOS	25



Índice de Anexos

- Anexo 1 – Inquérito por questionário
- Anexo 2 - Categorização das respostas obtidas na resposta aberta do Inquérito por questionário

1. Introdução

Este trabalho surge no âmbito da unidade curricular de Projeto de Investigação, em prol da Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica, e tem como finalidade explorar uma temática que vá de acordo com os interesses do estudante. Deste modo, este tema surge do desempenho do cargo de Coordenadora Pedagógica que desempenhamos na instituição onde trabalhamos e com a preocupação constante que temos para com a nossa equipa. Assim, este trabalho revela uma pertinência bastante relevante para o nosso futuro profissional, uma vez que irá ajudar-nos a perceber qual o estilo de liderança com que nos identificamos, quais os pontos fortes e fracos em vigor e auferir o quão motivada está a equipa.

Tendo por base todos os aspetos referidos anteriormente, a pergunta de partida deste trabalho é: “Que estratégias um líder pode adotar para melhorar a motivação da sua equipa?”

Este projeto irá ter como tema central a Liderança, sendo que dentro desta temática iremos abordar os seguintes subtópicos - modelos de supervisão pedagógica, liderança, motivação e bem-estar.

Neste sentido, definiram-se os seguintes objetivos: identificar pontos fortes e pontos fracos de estilos de liderança; e propor estratégias de atuação perante as informações recolhidas.

Desta forma, este trabalho está organizado em três partes: a primeira parte consiste no enquadramento teórico, que apresenta toda a contextualização que sustenta este projeto; a segunda parte apresenta a metodologia de investigação, onde serão caracterizados os sujeitos da investigação, os instrumentos utilizados, os procedimentos seguidos para aplicar os mesmos, a descrição e a análise dos resultados obtidos; e, por fim, na terceira parte constam as considerações finais, onde relacionaremos os objetivos definidos com os dados recolhidos, respondendo, assim, à questão que deu origem a este projeto de investigação.

Este trabalho será concluído com uma reflexão final, evidenciando os motivos que levaram à execução deste estudo de caso e, também, enfatizar a importância do mesmo para o nosso futuro profissional.

2. Enquadramento teórico

2.1) Modelos de Supervisão Pedagógica

A função do Supervisor é de *ajudar o professor a tornar-se um bom profissional, para que os seus alunos aprendam melhor e se desenvolvam mais* (Alarcão & Tavares, 1987, p. 65). Assim, tendo por base esta referência, a função do Coordenador, em contexto de Supervisão Pedagógica, é de orientar a prática pedagógica de modo a contribuir para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e das instituições. Tal como diz Medina (2004, p.32)

(...) é o trabalho do professor (...) que dá sentido ao trabalho do supervisor no interior da escola. O trabalho do professor abre o espaço e indica o objecto da acção/reflexão, ou de reflexão/acção para o desenvolvimento da acção supervisora.

Neste sentido, podemos constatar que o papel do supervisor está longe de ser uma função mecanizada e baseada numa rotina democrática, tal como acontecia há uns anos atrás, uma vez que, atualmente, espera-se que o supervisor promova reflexão do processo pedagógico, em que o professor é o principal instrumento dessa reflexão e não um sujeito passivo, controlado pelo interior das escolas, aceitando de forma rotineira e passiva as orientações do supervisor.

É, por esse motivo, fundamental que analisemos, também, modelos de supervisão, uma vez que existem vários estilos que podem ser adotados por cada supervisor. Cabe a este adotar o modelo que considera ser o mais pertinente, tendo em conta a instituição onde trabalha, os seus traços de personalidade e todo o meio que o envolve.

Assim, em prol desta temática escolhida e tendo por base a experiência profissional, os modelos supervisivos que definem o nosso ato supervisivo são o modelo ecológico e modelo reflexivo.

O modelo ecológico (Gouveia, 2019) consiste em centrar as atenções no desenvolvimento do indivíduo, inserido num determinado contexto onde existem dinâmicas sociais. Neste sentido, dá preferência à dinâmica da interação entre o sujeito e o meio que o rodeia, e, num determinado contexto, o processo de supervisão é influenciado pelos contextos, é dinâmico, inacabado e sujeito a uma melhoria constante.

No que concerne ao modelo reflexivo (Gouveia, 2019) defende que a prática pedagógica deve ser reflexiva e que os professores deverão ser profissionais reflexivos. Este modelo emerge, então, da reflexão sobre a prática, onde o supervisor promove a experiência em conjunto e a demonstração acompanhada de reflexão e de experiência. Este assenta num processo que é construído pelo questionamento constante do observado, do realizado, com o objetivo de aí se construir o saber. *O aprender a fazer fazendo* torna-se o processo pelo qual o professor se forma, sem ficar reduzido a uma imitação pura e simples da prática observada. Este modelo assenta num paradigma reflexivo em educação. O papel do supervisor é encorajar a reflexão na ação, sobre a ação e sobre a reflexão na ação.

Deste modo, quando falamos em modelos de supervisão pedagógica falamos, também, de liderança. Esta é afetada, direta e indiretamente, pelo perfil do supervisor. Ao longo dos anos o conceito e a visão perante este tema têm vindo a evoluir, tal como é mencionado no tópico seguinte.

2.2) Liderança

O conceito de liderança tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. De acordo com Hersey e Blanchard (in Cunha & Rego, 2009, p. 21) liderança, é

o processo de influenciar as atividades de um individuo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.

Ademais, Estanqueiro (2011, p. 95) acrescenta que *liderança é o processo de influenciar pessoas, para que realizem uma tarefa ou atinjam um objetivo, em determinada situação.*

Lambert, citado por Bolivar (2012, p. 75), defende, também, que liderança é *como um grupo de pessoas que aprende e trabalha junto da comunidade com um sentido de propósito partilhado*, isto é, a liderança é baseada no trabalho colaborativo entre os elementos de uma equipa, partilhando um objetivo comum, desenvolvendo aprendizagens e novos conhecimentos, que enriquecem os elementos que cooperaram no desafio ou trabalho, para a concretização de um objetivo comum.

Importa, então, definir os tipos de liderança, em contexto escolar, para compreender melhor quais as estratégias de liderança que são mais adequadas tendo em conta os diferentes contextos.

Neste sentido, Blase (1995) define três tipos de liderança: a Liderança Normativo-instrumental; a Liderança Facilitadora; e a Liderança Emancipadora ou democrática.

A **Liderança Normativo-instrumental** diz respeito a uma liderança que têm influência nos professores a implementarem os objetivos da instituição. Apesar de ser uma liderança eficaz não envolve os professores na tomada de decisões, nem na sua autonomia.

Contrariamente, a **Liderança Facilitadora** tenta envolver os docentes, fomentando a sua participação na escolha de decisões.

Por último, a **Liderança Emancipadora ou Democrática** tem como foco a participação, a igualdade e o conceito de justiça entre docentes, através do trabalho em equipa (cooperação), liberdade de expressão, capacidade de reflexão e a capacidade de aceitação.

Tendo em conta as ideias apresentadas anteriormente, o estilo de Liderança Emancipadora ou Democrática, parece-nos ser o mais adequado, uma vez que este dá voz à comunidade educativa permitindo, assim, um melhor ambiente organizacional e motivador.

Segundo Estanqueiro (1992), há vários investigadores que defendem que existem dois grandes estilos de liderança que são eficazes na gestão de equipas: o estilo diretivo e o estilo participativo (ou democrático).

No que concerne ao estilo diretivo, o líder centra a comunicação em si próprio, tomando todas as decisões sozinho; no entanto, disponibiliza-se a explicar as mesmas ao grupo sempre que for pertinente para motivar as pessoas. Neste estilo, o líder é claro dizendo o que fazer, como fazer e quando fazer.

Relativamente ao estilo participativo ou democrático, o líder descentra a comunicação de si próprio, pede a opinião do grupo, promovendo, assim, a sua participação na tomada de decisões, tendo como referência a competência das pessoas. Assim, este autor defende, também, que existem três níveis de participação, por ordem crescente, para envolvimento das pessoas nas decisões tomadas:

- Nível 1 – *o líder consulta o grupo antes de decidir*, isto é, a decisão final é do líder, no entanto, tem em conta as sugestões por ele solicitadas.
- Nível 2 – *o líder decide com o grupo, privilegiando as decisões por consenso*, isto é, o líder tem como função facilitar o diálogo e a cooperação entre os membros da equipa, com a finalidade que o grupo tome as melhores decisões.
- Nível 3 – *o líder dá autonomia ao grupo na tomada de decisões*, isto é, o líder dá liberdade para trabalharem, limitando-se a ser um elo de apoio se for solicitado pela equipa. O líder confia na equipa e nas suas competências, sendo que assume sempre as suas responsabilidades, tanto nos momentos de sucesso como nos momentos de insucesso.

Embora o eixo central deste projeto seja a liderança, temos consciência que a eficácia do mesmo depende de várias condicionantes a nível organizacional, tais como a motivação e o bem-estar que iremos abordar seguidamente.

2.3) Motivação

Como referido por Miranda e Bahia (2005, p.194),

A motivação tem uma função motriz, fornecendo a energia que põe em funcionamento as capacidades próprias (...), sendo que é esta que determinará aquilo que o sujeito realmente realiza, em diferentes situações específicas concretas.

Estas autoras defendem ainda que a motivação não influencia só a intensidade, mas também a direção do comportamento e a persistência.

Ou seja, se uma equipa está motivada dedica mais esforço, evidenciando persistência numa tarefa, desvalorizando atividades irrelevantes.

Na atualidade, alguns autores dividem a motivação em dois grandes subtítulos: a intrínseca e a extrínseca.

Quando o comportamento tem origem interna, no interesse e curiosidade próprios da pessoa, ou na pura satisfação de uma experiência, denomina-se motivação intrínseca. (...) Pelo contrário a motivação extrínseca atua quando as pessoas são influenciadas por fatores externos ou ambientais, tais como recompensas ou punições ou pressões sociais. Tanto a motivação intrínseca como a extrínseca são importantes nas salas de aula. (Arends, 2008, p. 138).

Tendo em conta esta perspetiva, é importante que um supervisor, para motivar a sua equipa, tenha como referência estes dois tipos de motivação, usando os mesmos com inteligência e moderação. É fundamental que o supervisor dê feedback face às acções da

sua equipa e que, perante um obstáculo, encoraje os elementos da equipa, valorizando o esforço e dedicação da mesma.

Tal como referenciamos anteriormente, também Herzberg elaborou uma teoria de motivação dividida em dois fatores: os fatores higiénicos (extrínsecos) e os fatores motivadores (intrínsecos).

Os fatores higiénicos são fatores extrínsecos que se localizam no ambiente que circunda os indivíduos: salário; benefícios sociais; tipos de chefia; condições físicas e ambientais de trabalho; políticas de empresa; clima que reina entre pessoas no seio da empresa; e relação com colegas. Antigamente, eram somente estes fatores que eram tidos em conta para fomentar a motivação nos indivíduos. Contudo, percebeu-se que com o facto de se aumentar a produção e aumentar os prémios de produtividade, que, apenas, se favorecia a liderança democrática e estimulavam-se políticas empresariais abertas. Assim, Herzberg evidenciou que, apesar de estes fatores serem melhorados não se gerava satisfação; apenas se evitava a insatisfação, mas eram fatores periféricos e extrínsecos aos indivíduos.

Os fatores motivadores são fatores intrínsecos, pois estão sob o controlo do indivíduo. Estes fatores envolvem realização, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade, progressão e reconhecimento de crescimento individual. Estes aspetos dizem respeito a necessidades de autorrealização. Estes pontos produzem satisfação e representam um significativo aumento da produtividade em níveis de excelência, o que significa que as atividades desenvolvidas pelos indivíduos são desafiadoras e estimulantes. Neste sentido, Herzberg defende que o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento é muito mais estável e profundo do que qualquer outro fator mencionado anteriormente.

Seguindo esta linha de pensamento, para que haja motivação é importante que exista um bom ambiente de trabalho, isto é, que as pessoas se sintam bem no seu contexto organizacional, o tópico que nos propomos abordar de seguida.

2.4) Bem-estar

O conceito de bem-estar é recente e atual e tem vindo a ser alvo de estudo na comunidade científica. De acordo com Deci e Ryan (2008), o bem-estar subjetivo (conceção hedónica) define o

bem-estar na vertente de prazer e felicidade. Por sua vez, o bem-estar psicológico (conceção eudaimónica) diz respeito à autodeterminação, na procura do sentido da vida, da busca contínua e do seu aperfeiçoamento, do crescimento pessoal.

Importa abordarmos o conceito de bem-estar no trabalho, uma vez que é uma vertente importante para esta temática e está intimamente ligada com o bem-estar psicológico.

Segundo Moretti (2009), o trabalho é definido como uma atividade socialmente instituída e organizada, na qual o ser humano cumpre normas, mas, também, dá muito de si na função que desempenha, sendo capaz de produzir, criar e de desenvolver a instituição e, ainda, desenvolver os objetivos a ela inerentes.

É importante a qualidade dos relacionamentos, pois o indivíduo sente-se apoiado nessas relações, quer seja numa situação favorável quer seja numa situação adversa (Brough & Pears, 2004; Cohen, 2004; Fonseca & Moura, 2008; Ribeiro & Siqueira, 2008). Uma boa relação interpessoal, independentemente de ser com superiores hierárquicos ou como colegas de trabalho, influencia a saúde e a motivação para a pessoa desempenhar a sua função no trabalho (Fonseca & Moura, 2008; Ribeiro & Siqueira, 2008). Uma boa relação no trabalho é caracterizada pelo fornecimento de assistência prática, pelo apoio e pela troca de informações e pela resolução conjunta de problemas (Brough & Pears, 2004).

O bem-estar no trabalho também está intimamente ligado pela perspetiva que o profissional tem sobre a relação da entidade empregadora com o colaborador. O apoio que a entidade empregadora oferece, no geral, ou até mesmo a equipa de chefia pode ser condicionante para o bem-estar no trabalho (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; McCann, 2004; Ribeiro & Siqueira, 2008; Sparks, Faragner & Cooper, 2001).

Além disso, a comunicação, a troca da informação e a confiança que a entidade empregadora deposita no seu colaborador, potenciam neste uma grande satisfação, pois o colaborador vê nessa atitude o reconhecimento e o respeito pelas suas capacidades, o que promove situações de bem-estar e, por consequente, um maior empenho por parte do colaborador em corresponder às expectativas da entidade empregadora (Campos, 2010; Chiuzi, 2006; Almeida & Ferreira, 2010).

Em síntese, existe mal-estar sempre que as condições de trabalho não são compatíveis com os recursos humanos, quando o trabalho não satisfaz o colaborador ou quando existe subvalorização das capacidades do mesmo (Jiménez & Hernández, 2001). O bem-estar no trabalho é mais frequente quando existem emoções positivas e que estas são superiores às emoções negativas



vivenciadas pelo colaborador (Paschoal, Torres & Porto, 2010). Assim, quando existe prazer/motivação no que se faz, todo o processo é mais bem conseguido como os próprios resultados são muito mais satisfatórios (Kramer & Faria, 2007; Ryan & Deci, 2001).

3. Metodologia de Investigação

Após a apresentação do enquadramento teórico que irá sustentar o trabalho efetuado, é importante clarificar o tipo de estudo que foi realizado bem como os participantes e, ainda, os procedimentos metodológicos/técnicas e instrumentos de recolha de dados.

Este projeto de investigação é um método de análise intensiva ou estudo de caso – tal como refere Stake (1998) *significa o estudo da singularidade e da complexidade de um caso particular para compreender a sua dinâmica em circunstâncias importantes* - e, surge a partir da seguinte pergunta de partida: **“Que estratégias um líder pode adotar para melhorar a motivação da sua equipa?”**. A discente desempenha a função de Coordenadora Pedagógica na instituição há cerca de 2 anos, e, como tal, tem supervisionado o trabalho da sua equipa, tarefa que esteve na base da motivação para este estudo.

Neste sentido, partindo da questão de partida, este estudo de caso assenta num modelo de investigação misto (qualitativo e quantitativo). Tal como refere Fortin (2003, p.22)

o método de investigação quantitativa é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador, enquanto que na investigação qualitativa o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa [...] observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los (Fortin, 2003, p.22).

Desta forma, para este estudo de caso, utilizámos dois tipos de abordagens: uma mais quantitativa, através da realização de inquéritos e respetivo tratamento dos dados; e uma outra mais qualitativa, com base na observação realizada na instituição que deu origem a esta pergunta de partida e que terá seguimento, após este trabalho, com a realização de uma reunião com a Direção da instituição, para apresentação dos dados e com a realização de um *focus group* com a equipa, de modo a criar estratégias para melhorar os pontos que são passíveis de melhoria.

Segundo Bell, *a abordagem adotada e os métodos de recolha de informação dependerão da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter* (Bell, 1997, p.20). As metodologias de investigação, em educação, são normalmente definidas como quantitativas ou qualitativas, mudando consoante os dados recolhidos e a forma como são analisados. Tendo em conta o estudo em causa, este caracteriza-se por ter um carácter qualitativo, uma vez que se concorda com Bodgan & Biklen (2010), quando

garantem ser o método mais apropriado para o trabalho de investigação em educação. No entanto, importa referir que, para uma recolha de dados mais detalhada, foi utilizado um instrumento com orientações mais quantitativas, na medida em que foram realizados inquéritos a todos os funcionários da instituição.

Os participantes deste estudo foram as 6 funcionárias de uma instituição privada de ensino, com idades compreendidas entre os 20 e os 45 anos.

Neste estudo de caso, foram utilizadas técnicas documentais (foi feita uma recolha de informação sobre a temática em questão) mas também foram utilizadas técnicas não documentais, através da observação participante e da observação não participante – o inquérito por questionário (*c.f.* anexo 1).

O inquérito por questionário *uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar* (Ghiglione & Matalon, 2001:7 e 8) foi realizado através de uma plataforma online, o *Google Forms* e enviado via email a cada uma das colaboradoras. Optámos por utilizar esta abordagem, de forma a minimizar a distância entre as intervenientes, mas, também, de forma a garantir o anonimato nas respostas, para que as colaboradoras não sentissem receio de expressar a sua opinião.

O inquérito por questionário foi organizado em sete grandes temáticas: objetivos, estruturação, liderança, aprendizagem contínua, informação e comunicação, desenvolvimento de competências e bem-estar. Cada um destes domínios continha várias afirmações que as inquiridas eram convidadas a valorizar, utilizando uma escala (Concordo Totalmente, Concordo, Discordo e Discordo Totalmente). As afirmações foram colocadas de forma aleatória, de forma a não dar a conhecer às inquiridas as dimensões e, por essa via, condicionar as respostas.

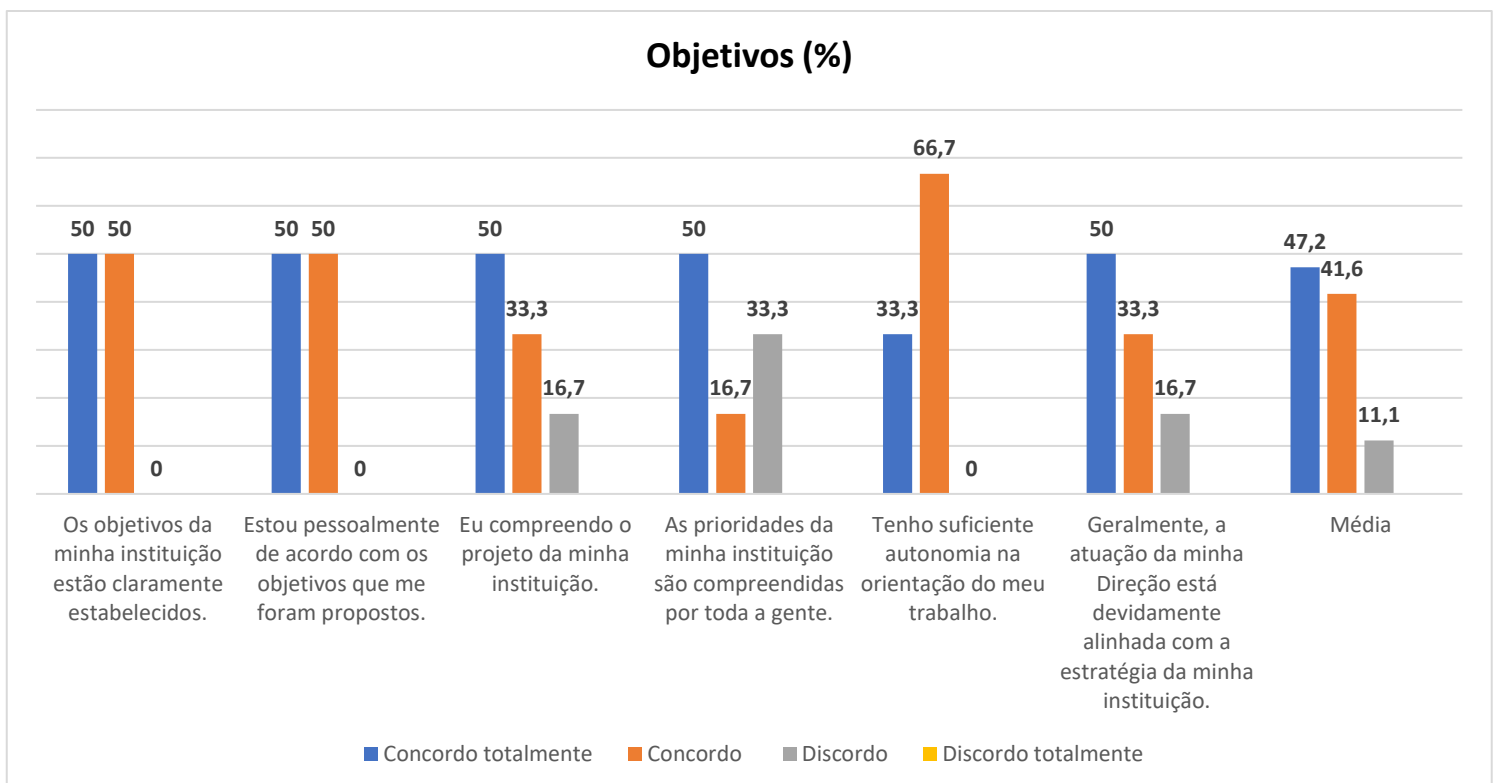
No final do inquérito, foi apresentada uma questão de resposta aberta, para que as inquiridas expressassem a sua opinião, em geral, sobre a liderança/supervisora.

As respostas ao questionário foram analisadas estatisticamente, com base em frequências relativas e apresentadas em gráficos.

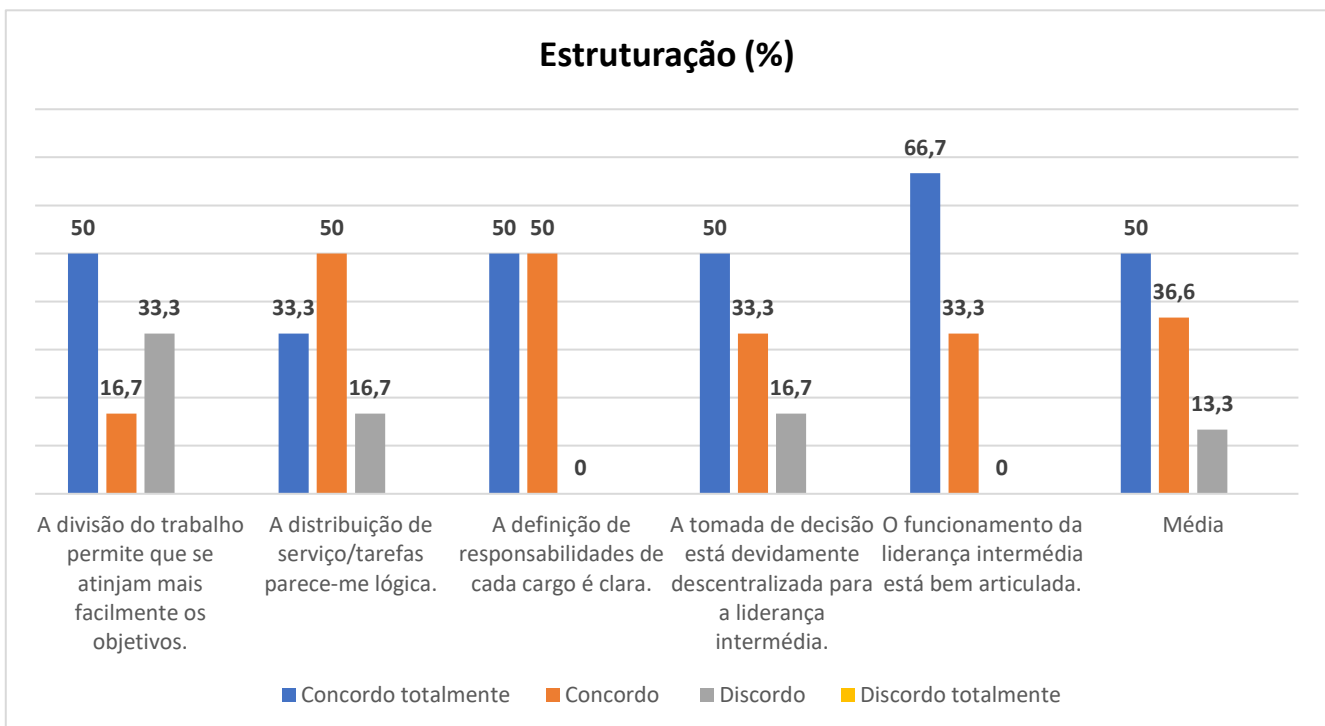
3.1) Descrição e análise dos resultados obtidos

Após serem analisadas as respostas dos inquiridos, procedemos ao tratamento de dados das mesmas, realizando gráficos, em percentagem, tendo em consideração as sete grandes dimensões em que se encontrava organizado o inquérito.

Assim, começando pela **dimensão dos Objetivos**, tal como podemos verificar no gráfico, 47,2% dos inquiridos concorda totalmente com as afirmações mencionadas nesta dimensão, 41,6% concordam e apenas 11,1% discordam das afirmações mencionadas. Posto isto, de uma forma geral, podemos considerar que a dimensão dos objetivos se encontra bem estruturada e clara para os inquiridos e que os mesmos se sentem autónomos o suficiente para orientarem o seu trabalho de modo a alcançarem os objetivos propostos pela instituição. Em suma, o papel da Liderança Intermédia, nesta dimensão, não é tão notório, uma vez que isto se pretende com questões mais organizacionais e que o papel do líder, nesta dimensão, é apenas de fornecer as informações necessárias e orientar os seus liderados da melhor forma, podendo ser o encaminhamento para a Direção uma solução.

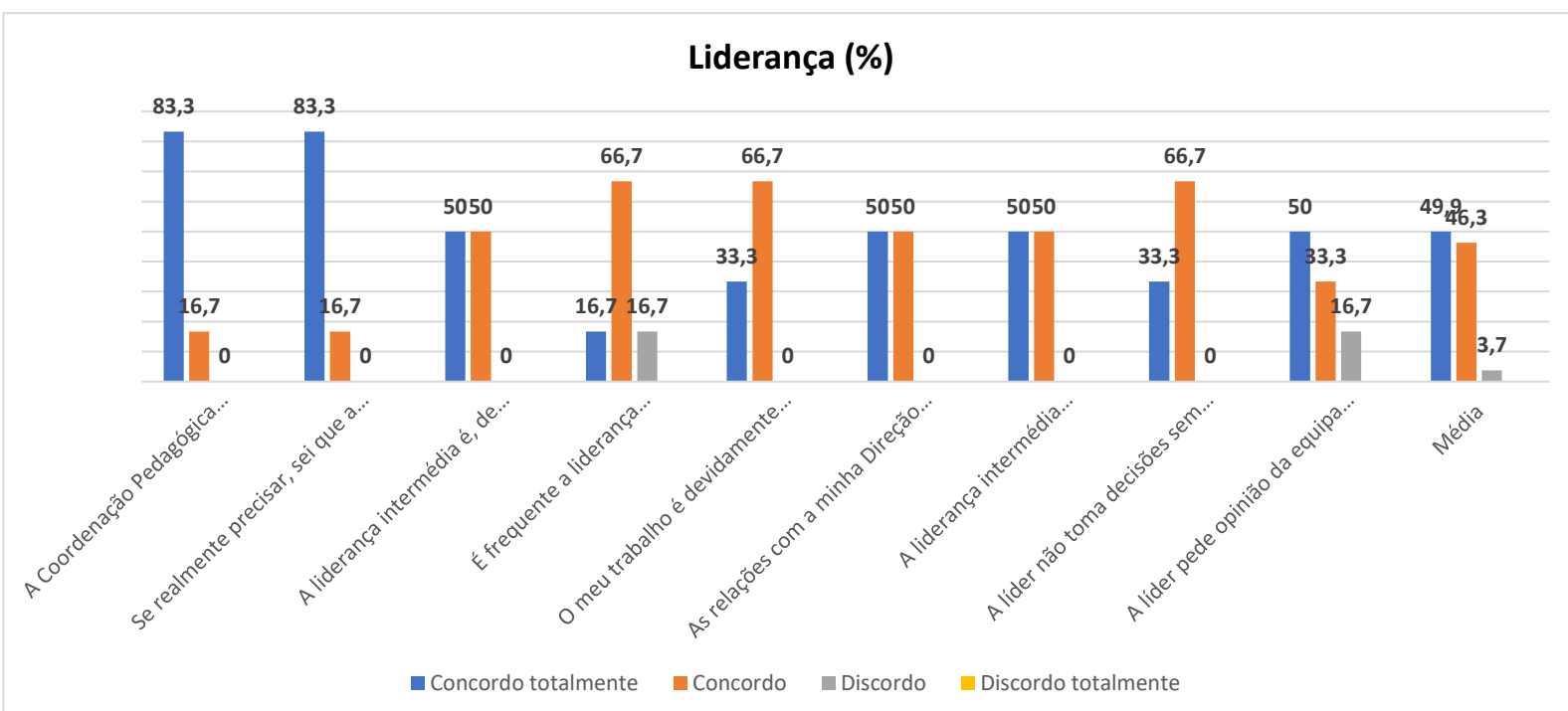


No que diz respeito à **dimensão da Estruturação**, 50% dos inquiridos concordam totalmente com as afirmações desta dimensão, 36,6% concordam com as afirmações e apenas 13,3% discordam das afirmações desta dimensão. Assim, de uma maneira geral, ao contrário da dimensão de objetivos, o papel da liderança intermédia, neste caso, já é mais significativo, direto e evidente. A divisão do trabalho da equipa para se atingir mais facilmente os objetivos, a distribuição de serviço/tarefas, a definição de responsabilidades de cada cargo e o funcionamento da liderança intermédia de forma adequada são da responsabilidade da líder. Todos estes aspetos, se estiverem em concordância, fomentam na equipa uma maior motivação e um maior bem-estar. Além disso, toda esta organização/estruturação permite aos liderados perceber que tipo de líder/liderança têm à sua frente. Um líder que se preocupa com a sua equipa ao nível da motivação e do bem-estar, é um líder que fomenta um estilo de Liderança Democrática, tal como é referenciado no enquadramento teórico.

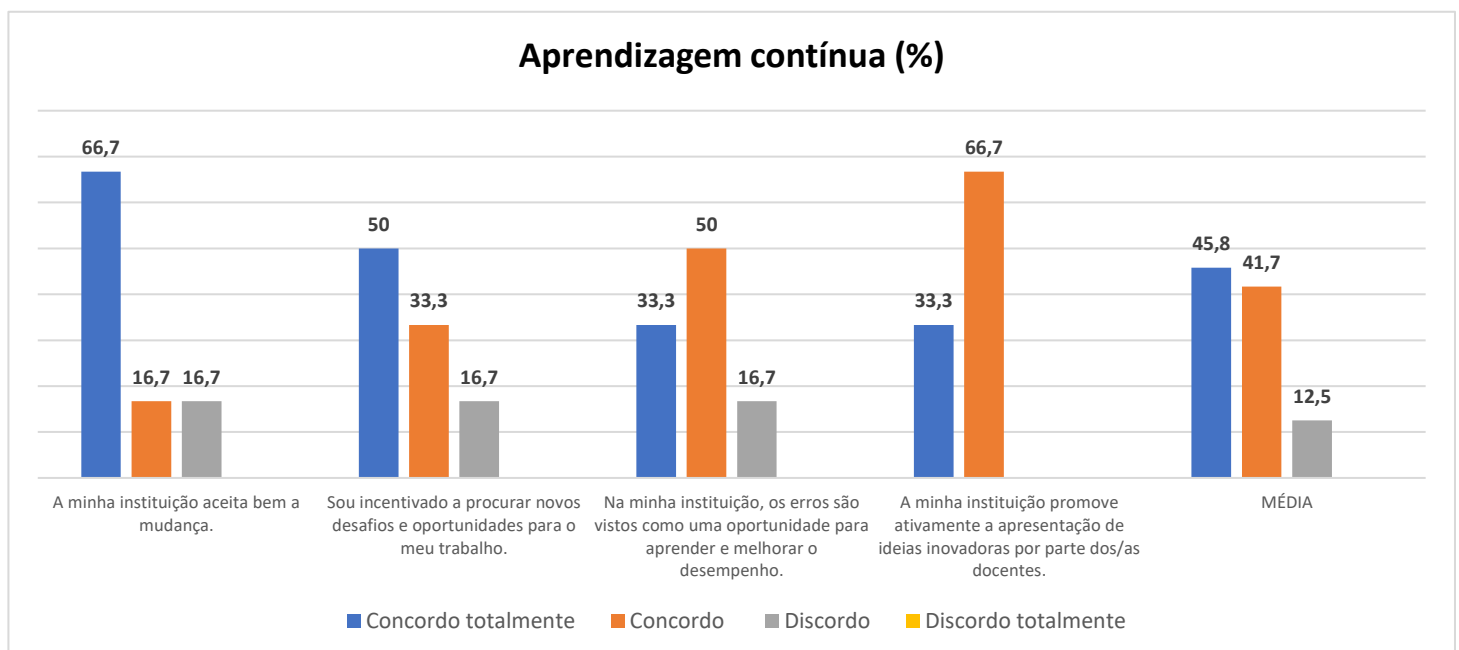


No que diz respeito à **dimensão da Liderança**, 49,9% dos inquiridos concordam totalmente com as afirmações desta dimensão, 46,3% concordam com as afirmações da dimensão e, apenas, 3,7% discordam das afirmações apresentadas. Neste sentido, a Liderança Intermédia, nesta dimensão, assume um papel fulcral e decisivo para todo o processo de liderança. Analisando as informações recolhidas do gráfico e confrontando

com o enquadramento teórico deste trabalho, podemos constatar que esta líder, em concreto, tem características do modelo ecológico, na medida em que promove momentos de interação entre ela e o liderado e, possui características do modelo reflexivo, uma vez que, em conjunto com o liderado, refletem sobre os esforços dos mesmos, partilham experiências (positivas/negativas) sobre o trabalho dos liderados e são proporcionados momentos de reflexão conjunta entre pessoal docente e não docente. Além disso, através da análise deste gráfico, podemos constatar que esta líder assume uma Liderança Democrática, tendo em conta que os liderados se sentem envolvidos no processo de aprendizagem, na cooperação entre elementos da equipa, na capacidade de reflexão conjunta e de aceitação das diferentes opiniões. Com esta liderança, os liderados têm um papel ativo, proporcionando, desta forma, um melhor ambiente organizacional e motivador. Além disso, e tal como é mencionado no enquadramento teórico, esta líder adota, ainda, uma mistura de dois estilos de liderança: diretivo e participativo, devendo refletir sobre os mesmos para perceber quando e como os deve usar de forma a colmatar os 3,7% desta dimensão, mais concretamente no que diz respeito a líder deve comentar com os seus liderados o que pensa sobre o trabalho deles e pedir a opinião dos liderados para que juntos possam tomar decisões. Em suma, estes dois estilos de liderança têm aspetos que podem ser muito úteis na mudança destes paradigmas que foram recolhidos deste inquérito por questionário.



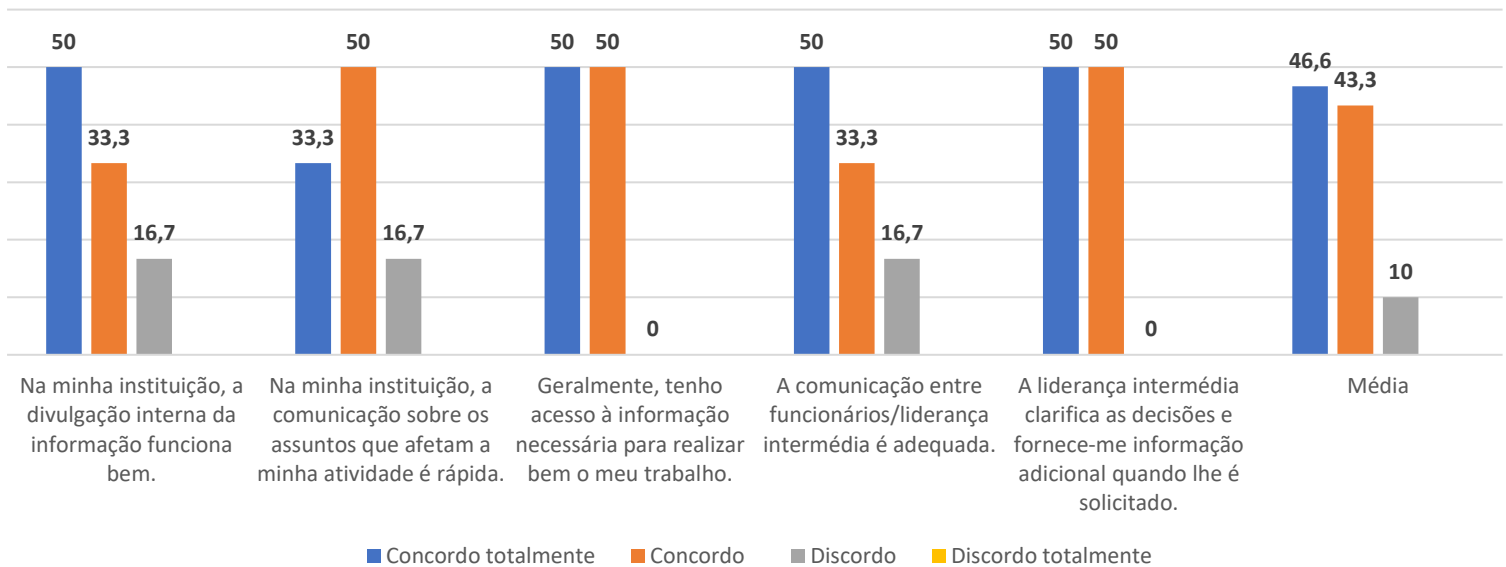
Na dimensão de **Aprendizagem contínua**, 45,8% dos inquiridos concordam totalmente com as afirmações desta dimensão, 41,7% concordam com as afirmações e 12,5% discordam das afirmações desta dimensão. Esta dimensão está interligada com a motivação dos inquiridos, na medida em que os inquiridos são confrontados, diariamente, com motivações extrínsecas e intrínsecas, no seu dia-a-dia. Neste caso em concreto, os inquiridos sentem que são incentivados a procurar novos desafios e oportunidades para melhorar o seu trabalho, que os erros são vistos como uma aprendizagem e uma forma de melhorar o seu trabalho e que as suas ideias são bem aceites pela instituição, principalmente pela Liderança Intermédia, pois podem significar ideias inovadoras para a instituição. Para os inquiridos e, também, para Liderança Intermédia e para a Direção, estes aspetos são de extrema importância pois uma equipa motivada produz mais resultados e desvaloriza aspetos irrelevantes. Assim, cabe à líder continuar a proporcionar momentos de aprendizagem contínua de modo a melhorar os 12,5% de discordância relativamente a esta instituição.



No que concerne à **dimensão Informação e comunicação**, 46,6% dos inquiridos concordam totalmente com as afirmações desta dimensão, 43,3% concordam com as afirmações e, apenas, 10% discordam das informações apresentadas. À semelhança da dimensão apresentada anteriormente, também esta está interligada com as questões da motivação. Uma equipa que sente que a comunicação, entre todos os elementos intervenientes da instituição, funciona bem e de forma eficaz, que a informação que lhes é fornecida é suficiente para a realização das suas tarefas diárias e que as suas dúvidas são esclarecidas pela sua líder, é uma equipa motivada, na medida em que

estes fatores extrínsecos ao seu trabalho têm influência direta no seu desempenho diário. Uma boa comunicação e um bom fornecimento de informação é meio caminho para o sucesso de uma equipa e para um maior grau de motivação.

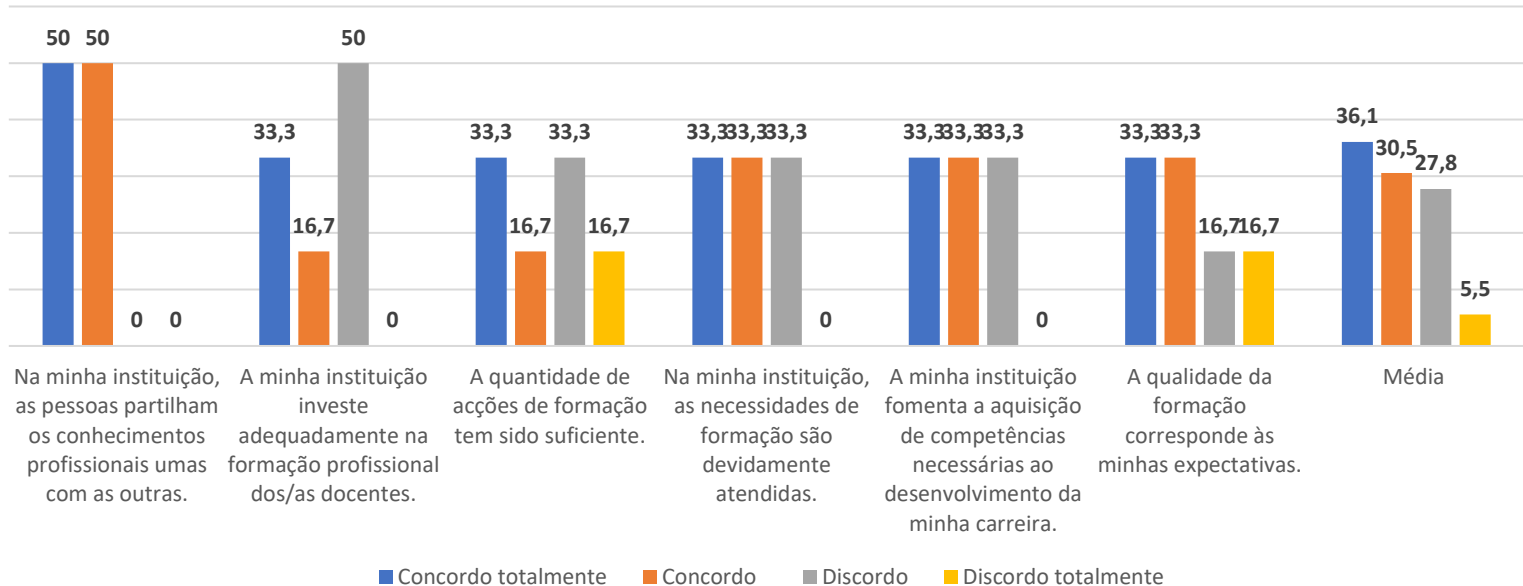
Informação e comunicação (%)



Na **dimensão Desenvolvimento de competências**, 36,1% dos inquiridos concordam totalmente com as afirmações, 30,5% concordam, 27,8% discordam e 5,5% discordam totalmente das afirmações. Nesta dimensão a variedade dos resultados já é muito maior, comparativamente às dimensões analisadas anteriormente. Esta, está, também, interligada com questões de motivação, no entanto, também está interligada com questões de Liderança, ao nível da Liderança Intermédia, mas, também, ao nível da Direção. Os inquiridos evidenciam neste inquérito que sentem que a instituição não investe adequadamente na formação do seu pessoal docente e que as poucas ações de formação que têm existido não são suficientes. Além disso, sentem que a instituição não está a atender às necessidades de formação do pessoal docente e não docente. Estes aspetos estão, também, a condicionar o desenvolvimento da carreira de cada um dos inquiridos. Assim, neste sentido, é importante que a Liderança Intermédia ouça as necessidades da sua equipa e que transmita as mesmas à sua supervisora – neste caso à Direção da instituição – para que estas falhas possam ser analisadas e colmatadas num futuro próximo. Em suma, o papel da líder nesta dimensão é de

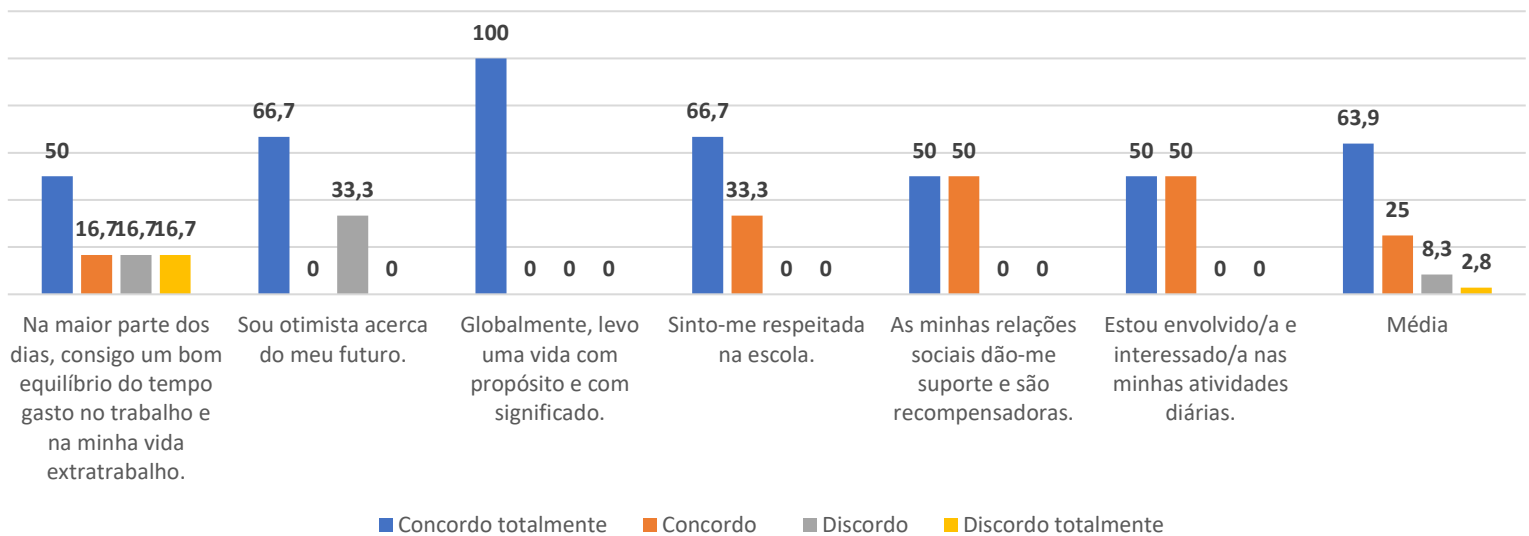
escuta e de intermediário de passagem de informação entre a equipa (os inquiridos) e a instituição (Direção).

Desenvolvimento de competências (%)



Por fim, no que toca à última **dimensão, o Bem-estar**, 63,9% dos inquiridos concordam totalmente com as afirmações, 25% concordam, 8,3% discordam e 2,8% discordam totalmente das afirmações que lhes foram apresentadas. Apesar de todos os aspetos que são passíveis de melhoria nas dimensões anteriores, a equipa, de uma maneira geral, sente-se bem consigo própria a nível pessoal e profissional. A maior dificuldade da equipa, como se pode analisar no gráfico, consiste na gestão do tempo gasto no trabalho e na vida extratrabalho, na medida em que esta equipa tem muitas tarefas para realizar e o tempo concedido na instituição, não é suficiente para a realização das mesmas. Além disso, 33,3% das inquiridas é pouco otimista acerca do seu futuro. Esta questão pode-se prender com estabilidade na instituição, por exemplo a nível salarial ou até mesmo ao nível da gestão de tempo entre o trabalho e a vida familiar. Neste caso concreto, cabe, uma vez mais à líder assumir um papel de intermediário com a Direção e arranjar estratégias para colmatar esta evidência que o gráfico nos mostra. Também, este aspeto tem influência na motivação de uma equipa, pois uma equipa cansada produz muito menos que uma equipa motivada e feliz.

Bem-estar (%)



Além destas questões, organizadas em diferentes dimensões, no final do inquérito por questionário, existia uma pergunta de resposta aberta, onde as informações recolhidas foram organizadas tendo em consideração as sete grandes dimensões analisadas anteriormente (*c.f.* anexo 2). Consideramos ser a melhor estratégia para evidenciar os resultados, uma vez que mantemos a mesma linha de análise e, para além disso, conseguimos, também, identificar aspetos positivos e aspetos passíveis de melhoria da líder. As informações recolhidas desta questão são muito pertinentes na medida em que irão contribuir para um conjunto de aspetos que necessitam de ser melhorados ao nível da Liderança Intermédia, quer a nível pessoal, quer a nível profissional e quer a nível organizacional.

Tendo em conta estas informações recolhidas através do inquérito por questionário, que poderiam ser mais ricas se tivesse sido utilizado outro instrumento de recolha de dados, irão permitir à líder perceber pistas para atuação da melhoria da sua prática de supervisora, mas, também, a nível institucional.

Em suma, seguidamente iremos evidenciar as considerações finais deste trabalho de projeto, interligando as informações recolhidas com os objetivos previamente estabelecidos e com a pergunta de partida definida também anteriormente.

4. Considerações Finais

Terminado o enquadramento teórico e a análise de dados, recolhida através do inquérito por questionário, cabe-nos agora refletir sobre as considerações finais deste projeto de investigação.

Neste sentido, e tendo em conta os objetivos estabelecidos no início deste projeto, conseguimos retirar as seguintes conclusões:

- De uma maneira geral, a líder desenvolve um papel de liderança satisfatório, tendo por base as respostas dos inquiridos, na medida em que 50% das respostas dos inquiridos concorda totalmente com as afirmações, de forma positiva. Além disso, o desempenho da líder, em alguns aspetos, não depende totalmente de si, mas sim de terceiros, neste caso em concreto da Direção. Os inquiridos evidenciaram alguns pontos fortes da Liderança Intermédia, tais como: boa orientação no trabalho desenvolvido pela equipa; boa gestão dos recursos humanos em prol do trabalho de equipa; definição clara das responsabilidades da líder, boa articulação entre a Direção, Liderança Intermédia e Equipa; espírito de equipa; proporciona momentos de troca de opiniões/ideias entre a Liderança Intermédia e a equipa; proporciona momentos de reflexão entre o pessoal docente e não docente; proporciona momentos de aprendizagem contínua; evidencia espírito de líder; é empenhada; é responsável; é honesta; é humilde; é dedicada; tem uma paixão enorme pelo que faz; tem uma boa capacidade de escuta; e, por fim, tem uma grande preocupação com o bem-estar da sua equipa. No entanto, os inquiridos também evidenciaram alguns aspetos passíveis de melhoria, tais como: melhorar a capacidade de comunicação e de partilha de informação; proporcionar mais momentos de ações de formação; a líder deve ponderar melhor as suas decisões e refletir sobre as mesmas antes de agir; a líder deve ser capaz de delegar tarefas; a líder deve autorregular as suas emoções; e, por fim, a líder deve criar um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.

- Um outro objetivo deste projeto de investigação, consistia em propor estratégias de atuação perante as informações recolhidas. Neste sentido, a Liderança Intermédia deve agora olhar para os aspetos positivos, mas, essencialmente, deve dar enfoque aos aspetos passíveis de melhoria, identificados pelos inquiridos, de modo a criar estratégias para solucionar os “problemas” evidenciados pela sua equipa. Desta forma, consideramos que a líder deve refletir sobre a forma como comunica e como partilha informação com a sua equipa e tentar perceber junto da mesma o que está a falhar na dimensão de informação e comunicação, para que possa melhorar a sua atuação perante a equipa. Além disso, a líder deve também falar com a Direção sobre as ações de formação, de modo que, juntas, criem mais ações de formação, para irem de encontro às necessidades da sua

equipa. A líder deve, também, criar momentos de introspeção para consigo mesma, para que, antes de agir, reflita sobre as suas ações. Neste aspeto aqui, o papel da líder é, essencialmente, de um autocontrole pessoal, que só depende única e exclusivamente de si, tal como a autorregulação das suas emoções. No que concerne à líder e à delegação de tarefas, a líder deve confiar mais na sua equipa e nas suas capacidades e deve dar-lhes oportunidade de mostrar aquilo que valem, na medida em que podem ajudar a Liderança Intermédia a não ficar tão subcarregada com assuntos que as restantes colaboradoras podem ajudar. Por último, a líder deve, também, separar a sua vida pessoal da profissional, para que a sua sanidade mental não atinja negativamente a sua equipa e o ambiente de trabalho da instituição.

Estes objetivos remetem-nos, automaticamente, para a pergunta de partida deste projeto de investigação – **“Que estratégias um líder pode adotar para melhorar a motivação da sua equipa?”**. Neste sentido, e tendo por base o enquadramento teórico e a metodologia de investigação aplicada, verificou-se que o papel da Liderança Intermédia tem efeitos positivos e negativos na motivação de uma equipa. Não obstante, existem fatores extrínsecos e intrínsecos à Liderança Intermédia, que também têm influência e que nada a Líder pode fazer. O estilo de liderança adotado pela líder tem influência direta na motivação da sua equipa, pois uma líder que se preocupa, que escuta e que reflete sobre a sua prática, proporciona uma maior segurança e um melhor ambiente de trabalho na sua instituição. Uma líder que dá voz à sua equipa para se exprimir, é uma líder democrática. Assim, uma líder que se sente bem consigo própria, que confia na sua equipa, que escuta a sua equipa e que tem o seu trabalho bem definido de modo a conseguir orientar a sua equipa, proporciona uma maior motivação na equipa da instituição. Todos os fatores que não dependem da Liderança Intermédia, a líder não se deve deixar afetar pelos mesmos no desempenho da sua função de supervisora, uma vez que o seu papel nestes aspetos é de orientar e apoiar, nada mais. Uma líder não tornará o impossível, no possível se não lhe for dada oportunidade e poder para isso.

Ao longo deste trabalho, foram várias as incertezas sentidas e ainda hoje elas existem. Contudo, uma certeza existiu no início desta caminhada: a escolha da temática em questão - a função de Coordenadora Pedagógica e de que forma o seu papel tinha influência na motivação de uma equipa. Era um tema que nos inquietava bastante e, foi este cargo de chefia que deu origem a esta grande caminhada na Pós-Graduação. Consideramos que os instrumentos utilizados foram significativos, no entanto, poderiam ter sido escolhidas



outras estratégias caso o tempo de investigação fosse mais longo. Este projeto de investigação ainda não está terminado. Iremos dar continuidade ao mesmo após a apresentação das informações recolhidas até à data e ser-nos-á muito útil na nossa vida profissional.

Terminamos as considerações finais com a seguinte citação de Paulo Freire (2002):
Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.

5. Bibliografia

- Alarcão, I. & Tavares, J. (1987). *Supervisão da Prática Pedagógica: uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- Almeida, S.P., & Ferreira, M.C. (2010). O Impacto das Atitudes Frente às Mudanças Organizacionais nos Comportamentos de Cidadania. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30 (3), 492-503
- Arends, R. (2008) *Aprender a ensinar*. Madrid : McGraw-Hill Interamericana de Espanha
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação – Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Blase, J. et al. (1995). *The micropolitics of educational leadership – from power to empowerment*. New York: Cassel.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos - O que nos ensina a investigação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Brough, P., & Pears, J. (2004). Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8, 472-485.
- Campos, H. L. (2010). *A confiança no âmbito dos relacionamentos intraorganizacionais: estudo de caso em uma empresa de condutores de Minas Gerais* (Dissertação de Mestrado em Administração não publicada). Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Minas Gerais.
- Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores* (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde não publicada). Universidade Metodistas de São Paulo, São Paulo.
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American Psychologist*, 59,676- 684.
- Cunha, M., & Rego, A. (2009). *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M., (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11. doi:10.1007/s10902-006-9018-1;
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573
- Estanqueiro, A. (1992). Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Editorial Presença.
- Estanqueiro, A. (2011). Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Editorial Presença.
- Fonseca, I. S.S., & Moura, S.B. (2008). Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. *Revista Electrónica Internacional de la Unión*, 15, s/p.
- Fortin, M.F. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização* (3.^a ed.). Loures: Lusociência.
- Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (2001, [1977]). O Inquérito: Teoria e Prática. 4^a Ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora
- Gouveia, J. (2019). Era uma vez uma Caixa Negra. Observação de Aulas Entre Pares. Porto: Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
- Jiménez, J. F., & Hernández, M.R. (2001). Estudio comparativo de la relación existente entre a satisfacción laboral, la turnicidad y el estrés laboral. *Seguridad Laboral*, 1, 62-70
- Kramer, G.G., & Faria, J.H. (2007). Vínculos organizacionais. *RAP- Rio de Janeiro*, 41 (1), 83-104.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27 (1), 42-50.
- Medina, A. (2004). Supervisor Escolar: parceiro Político-Pedagógico do Professor. In Rangel, M.; Silva; C.(orgs.). Nove Olhares Sobre a Supervisão. 10. Campinas: Papyrus, p.32.
- Miranda, G. L. & Bahia, S. (Orgs) (2005). Psicologia da educação: temas de desenvolvimento aprendizagem e ensino. Lisboa: Relógio d'Água Editores



- Parente, C. (2002). *Observação: um percurso de formação, prática e reflexão*. Porto: Porto Editora.
- Moretti, S. (2009). Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana. *Revista Leonardo Póis*, 3(12), 1-14;
- Paschoal, T., Torres, C.V., & Porto, J.B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Ribeiro, P.E., & Siqueira, M.M.M. (2008). As relações entre suporte social e bem-estar no trabalho. *Actas do 7º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa*, p. 525-528.
- Ryan, R.m., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Sparks, K., Faragner, B., & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509

6. Anexos

Anexo 1 – Inquérito por questionário

Inovação no âmbito da liderança e do bem-estar

Caras colegas,

Este inquérito por questionário surge de um projeto de investigação sobre liderança, cuja finalidade é observar, refletir e agir sobre a prática de uma supervisora e foi realizado no âmbito da uma Pós-Graduação em Supervisão Pedagógica. O mesmo tem como destinatários a equipa docente e não docente de uma instituição, em concreto.

De salientar que ao longo do inquérito falaremos de liderança intermédia e líder, cuja denominação diz respeito à Coordenação Pedagógica, e Direção. Peço a vossa máxima atenção na leitura das questões, tendo em conta estes dois órgãos distintos.

Desta forma, venho pedir a vossa sua colaboração no preenchimento do mesmo.

Nota: Este inquérito por questionário é anónimo, assegurando a confidencialidade das respostas.

Os objetivos da minha instituição estão claramente estabelecidos. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A divisão do trabalho permite que se atinjam mais facilmente os objetivos. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente



A Coordenação Pedagógica (liderança intermédia) apoia os meus esforços. *



- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A minha instituição aceita bem a mudança. *



- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Na minha instituição, a divulgação interna da informação funciona bem. *



- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente



Na minha instituição, as pessoas partilham os conhecimentos profissionais umas com as outras. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Na maior parte dos dias, consigo um bom equilíbrio do tempo gasto no trabalho e na minha vida extratrabalho. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Estou pessoalmente de acordo com os objetivos que me foram propostos. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A distribuição de serviço/tarefas parece-me lógica. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Se realmente precisar, sei que a colega com responsabilidades de liderança intermédia tomará a iniciativa de me ajudar. *

*

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Sou incentivado a procurar novos desafios e oportunidades para o meu trabalho. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Na minha instituição, a comunicação sobre os assuntos que afetam a minha atividade é rápida. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A minha instituição investe adequadamente na formação profissional dos/as docentes. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Sou otimista acerca do meu futuro. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Eu compreendo o projeto da minha instituição. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A definição de responsabilidades de cada cargo é clara. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A liderança intermédia é, de facto, baseada na competência. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Na minha instituição, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Geralmente, tenho acesso à informação necessária para realizar bem o meu trabalho. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A quantidade de acções de formação tem sido suficiente. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente



Globalmente, levo uma vida com propósito e com significado. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

As prioridades da minha instituição são compreendidas por toda a gente. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A tomada de decisão está devidamente descentralizada para a liderança intermédia. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

...

É frequente a liderança intermédia da minha instituição comentar comigo o que pensa sobre o meu trabalho. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A minha instituição promove ativamente a apresentação de ideias inovadoras por parte dos/as docentes. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A comunicação entre funcionários/liderança intermédia é adequada. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Na minha instituição, as necessidades de formação são devidamente atendidas. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Sinto-me respeitada na escola. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Tenho suficiente autonomia na orientação do meu trabalho. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O funcionamento da liderança intermédia está bem articulada. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

O meu trabalho é devidamente reconhecido pela minha liderança intermédia. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A liderança intermédia clarifica as decisões e fornece-me informação adicional quando lhe é solicitado. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A minha instituição fomenta a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento da minha carreira. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

As minhas relações sociais dão-me suporte e são recompensadoras. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Geralmente, a atuação da minha Direção está devidamente alinhada com a estratégia da minha instituição. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

As relações com a minha Direção funcionam adequadamente. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias. *

*

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente



A liderança intermédia proporciona momentos de reflexão entre pessoal docente e não docente. * *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A líder toma todas as decisões sem ouvir a opinião da equipa. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

A líder pede opinião da equipa para que juntos possam tomar decisões em conjunto. *

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

De uma maneira geral, expresse a sua opinião sobre a sua líder. *

Texto de resposta longa

Anexo 2 – Categorização das respostas obtidas na resposta aberta do Inquérito por questionário

<u>Categorias</u>	<u>Aspetos Positivos</u>	<u>Aspetos Passíveis de Melhoria</u>
Objetivos		
Estruturação		<ul style="list-style-type: none"> • A líder deve ponderar as suas decisões e refletir antes de agir;
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhada; • Espírito de líder; • Muito humana; • Capacidade de escuta; • Capacidade de resposta rápida face às diversas situações; • Líder positiva perante um obstáculo; • Capacidade de orientação da equipa; • Partilha de ideias entre o liderado e a líder; • Aceitação de ideias dadas pelos liderados e troca de opiniões sobre as mesmas; • Honestidade; • Responsável; • Dedicada; • Humilde 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de delegar tarefas;
Aprendizagem contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Paixão pelo que faz • Aceita desafios e novas ideias; • Espírito de equipa; 	
Informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de ouvir o outro; • Comunicação clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar com a equipa os seus pensamentos/vontades e expetativas;
Desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> • Grande sentido de entreajuda; 	
Bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com o bem-estar do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorregulação de emoções • Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;



Outros	<ul style="list-style-type: none">• Coração enorme;• Orgulho em fazer parte da equipa da líder;	
---------------	--	--