

Liderança e inovação educativa

Leadership and educational innovation

João Carlos de Carvalho Franco¹
Patrícia Sousa²
Susana Oliveira e Sá³

108

Resumo: Para que uma escola tenha um bom desempenho, espera-se que os seus docentes e discentes se encontrem motivados e ao mesmo tempo satisfeitos com o seu trabalho. Contudo, para esta situação ser possível, será importante ter em atenção alguns aspetos que podem influenciar um contexto favorável a esse nível, tais como o estilo de liderança adotado pelos diretores de escola e o seu impacto no clima organizacional escolar. Este impacto irá influenciar a adoção de medidas que fomentam a inovação educativa no sistema escolar. O objetivo deste estudo é perceber a relação existente entre a figura do diretor escolar e a sua influência no clima organizacional/motivacional das instituições escolares e consequente impacto na inovação educativa. Recorreu-se à metodologia PRISMA, cumprindo com as indicações referidas por Correia e Sá, que citam Galvão, Pansani e Harrad (2015), onde se procurou estudar artigos publicados, trabalhos de mestrado e doutorais. Para a revisão bibliográfica, procedeu-se à identificação dos autores recorrendo-se às bases de dados *Wos (web of science)*, *Scopus* e *RCAAP*. Para a identificação dos estudos explorou-se a base de dados *Google Scholar*. Após a pesquisa e aplicados os critérios de elegibilidade por nós definidos, foram selecionados 5 estudos como amostra para o nosso trabalho. Concluiu-se haver uma influência da liderança no clima organizacional/motivacional das instituições escolares e consequente impacto na inovação educativa das escolas. Conseguiu-se verificar que com lideranças mais transformacionais e permissivas à participação, o clima organizacional sai favorecido, pelo que o os conceitos liderança, motivação e inovação educativa estão intimamente relacionados.

Palavras-Chave: Liderança; clima organizacional; motivação; diretor escolar; inovação educativa.

¹ CITUR-IPB; Pós-Graduação em administração e gestão escolar do CIDI-IEES – Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; 36587@iees.pt

² Pós Graduação em Domínio Cognitivo do CIDI-IEES – Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal;

³ Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 18/11/2022

Aprovado em 03/12/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: For a school to perform well, its teachers and students are expected to be motivated and at the same time satisfied with their work. However, for this situation to be possible, it is important to bear in mind some aspects that can influence a favorable context at that level, such as the leadership style adopted by school directors and its impact on the school organizational climate. This impact will influence the adoption of measures that encourage educational innovation in the school system. The objective of this study is to understand the relationship between the figure of the school director and his influence on the organizational/motivational climate of school institutions and the consequent impact on educational innovation. The PRISMA methodology was used, complying with the indications mentioned by Correia and Sá, who cite Galvão, Pansani and Harrad (2015), where an attempt was made to study published articles, master's, and doctoral works. For the bibliographic review, the authors were identified using the Wos (web of science), Scopus and RCAAP databases. For the identification of studies, the Google Scholar database was explored. After the research and the application of the eligibility criteria defined by us, 5 studies were selected as a sample for our work. It was concluded that there is an influence of leadership in the organizational/motivational climate of school institutions and consequent impact on educational innovation in schools. It was possible to verify that with leaderships that are more transformational and permissive to participation, the organizational climate is favored, so that the concepts of leadership, motivation and educational innovation are closely related.

Keywords: Leadership; organizational climate; motivation; school director; educational innovation.

Introdução

O facto de haver necessidade de ser exercida uma liderança cada vez mais eficaz, onde se destacam a capacidade do líder em se adaptar facilmente às situações e aos novos contextos educativos, fez com que a análise de um conjunto de estudos sobre liderança, motivação e inovação educativa, resultasse nesta investigação. É cada vez mais urgente a o diretor escolar possuir competências na forma como gere conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos e complexos, como é o caso da motivação da comunidade educativa para a adoção de práticas pedagógicas inovadoras.

A inovação educativa é uma mutação dinâmica que aporta valor aos processos que ocorrem na escola, traduzindo-se em melhorias de resultados das aprendizagens dos alunos (Pedró, 2018). Segundo este autor, são quatro os fatores externos que proporcionam a inovação escolar: em primeiro lugar, a carência na economia de trabalhadores competentes, focados na resolução de problemas, capazes de atuar em equipas multiculturais, de forma crítica, criativa e inovadora, num quadro de competências transversais; em segundo lugar, a crescente

diversidade e complexidade do mundo social, onde a diferença é positivamente marcada; em terceiro lugar, o atraso que a escola evidencia face ao mundo exterior, no que diz respeito aos meios de comunicação ou ao uso da tecnologia, cabendo à escola a função de regular e dotar os alunos de competências neste domínio; em quarto lugar, a pressão internacional que organismos europeus imprimem aos governos nacionais para que adaptem os sistemas educativos no sentido do progresso nas competências digitais que as economias exigem.

Este tema torna-se mais relevante quando enquadrado num contexto socioeducativo de pandemia, fruto do impacto do *COVID-19* na educação e consequente necessidade de reinvenção, tanto dos professores ao nível das metodologias de ensino/aprendizagem como da liderança que emerge da figura do diretor em gerir o sistema escolar neste contexto pandémico. A emergência de lideranças potenciadoras de motivação e consequentes práticas de inovação educativa são prementes nos dias que correm. A sua conjugação deve promover as aprendizagens dos alunos e o desenvolvimento profissional dos professores. de práticas de inovação onde todos possam aprender mais.

Enquadramento teórico

Para a sustentabilidade educativa de uma escola, é importante que esta seja dotada de docentes que desenvolvam um bom trabalho de forma que a instituição atinja bons resultados. No entanto, será necessário ter em mente que o bem-estar e o grau de motivação dos professores é essencial para o funcionamento da escola.

A satisfação dos professores é condicionada por influências intrínsecas e/ou extrínsecas. Segundo Rose (2001), as razões intrínsecas para o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho encontram-se relacionadas com o uso da iniciativa, a relação com os superiores hierárquicos e a realização do próprio ofício. Já as razões extrínsecas prendem-se com a remuneração, a promoção e a segurança.

Esta investigação irá incidir sobre três variáveis essenciais numa instituição de educação: a liderança, onde segundo Yukl (2010) é utilizada para dar a entender aos colaboradores quais as atividades a serem realizadas; a motivação, essencial para o sucesso produtivo dos colaboradores, revelando as energias psicológicas que caracterizam o grau de esforço de um colaborador (Kanfer, 1990) e a inovação educativa, de acordo com um paradigma

de inovação e mudança pedagógica, alinhado com a o imperativo ético de desenvolver práticas educativas que permitam a todos os alunos aprender mais e melhor (Cabral, 2018).

Como referem Correia e Sá (2021, p.177): “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”.

Entendemos clima de uma organização escolar como um processo que influencia diretamente o serviço prestado, a educação, num ambiente de equidade e igualdade, como as comunidades exigem (Teixeira, 2011).

A Liderança

Segundo Fiedler (1970), o líder representa alguém com responsabilidades pela direção e coordenação de um grupo de pessoas, com propósitos de outorgar tarefas e oferecer maior responsabilidade na execução de funções no grupo de trabalho. A liderança é quantificada através da eficácia da performance na tarefa desenvolvida, ou seja, o líder é visto através dos resultados do seu grupo.

Citando Fullan (2003) “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).

Para Hofstede (1980), as orientações de liderança devem ser promovidas pelo líder, mas com a colaboração dos colaboradores, fomentando assim uma gestão participativa. Para este autor, em qualquer cultura será necessário um complemento para a subordinação, em que os líderes não podem escolher qual o seu estilo de liderança uma vez que será um resultado da cultura da organização e do comportamento dos colaboradores. Kuhnert (1994) afirma que o estilo de liderança e a capacidade de delegação devem ser da competência do líder, decidindo a melhor abordagem, de acordo com a envolvente empresarial.

De acordo com uma investigação de Leitão (2020), que refere Al-Sada, Al-Esmael e Faisal (2017) e Huynh e Hua (2020) inspirados na definição de liderança de Yukl (2010), na qual se baseia num processo de dar a entender aos colaboradores as atividades que necessitam de ser desenvolvidas, bem como a forma como devem ser implementadas, permitindo reduzir esforços para alcançar objetivos comuns. Chipunza e Matsumunyane (2018), numa perspetiva

mais ampla, mais organizacional, entendem a liderança como um processo de seduzir os colaboradores a executarem as suas tarefas de forma a atingirem propósitos e metas organizacionais.

A liderança pode ser traduzida em diferentes estilos, tais como uma liderança transformacional ou uma liderança transacional. De acordo com Avolio e Bass (1995), é possível distinguir a liderança transformacional e a liderança transacional, em que na primeira, segundo Kuhnert (1994), os líderes são vistos como “autodefinidos” e na segunda os líderes são reconhecidos por atuarem de acordo com as regras (Avolio & Bass, 1995). Por outro lado, Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002), distinguem os líderes transacionais como sendo os líderes que instituem metas, promovem feedback e especificam os resultados pretendidos, enquanto os líderes transformacionais são vistos como os que fornecem confiança aos seus colaboradores para executarem as tarefas de forma inovadora.

Segundo Barreto (2009, p. 17), observa-se já nos anos 80 a crescente importância de características do líder relativamente a outros aspetos que influenciam os processos de liderança. O líder começa a ser visto como um gestor, "como alguém que usa os valores e a missão para dar à organização um sentido comum de identidade e de mobilização para se alcançarem os objetivos organizacionais" (p. 17). Esta forma de encarar o fenómeno é apelidado de nova liderança. Ainda segundo este autor, o termo liderança transformacional surge pela primeira vez em 1978. A liderança transformacional é caracterizada por quatro componentes: a componente carismática; a componente inspiracional; a componente de respeito pelos subordinados e a componente de estimulação intelectual. Caracteriza-se, ainda, por uma forte carga pessoal, uma vez que o líder motiva os liderados.

Para Barreto (2009, p. 22), a liderança transacional "é um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolve transações baseadas em recompensas". Assim, pressupõe uma alternância entre líderes e liderados, "especificada na oferta de recompensas na forma de prestígio e dinheiro em obediência aos seus desejos" (p. 21).

A liderança transacional é qualificada como sendo um procedimento contratual entre os líderes e os colaboradores, ou seja, o líder tem conhecimento de quais as expectativas dos seus colaboradores e proporciona recompensas tendo como contrapartida o desempenho (Jung & Avolio, 2000; Amburgey, 2005; Sawhney, 2016; Batista, Kilimni & Neto, 2016; Chipunza & Matsumunyane, 2018). De acordo com Kuhnert (1994), os líderes transacionais podem ser identificados como possuindo determinadas características, tais como serem positivos e

produtivos, com o propósito de obterem determinados objetivos/resultados. Não é intenção de um líder transacional alterar os valores pessoais nem de criar um relacionamento de confiança, mas sim reconhecer as necessidades dos colaboradores e recompensando-os através do resultado alcançado (desempenho) (Kuhnert, 1994; Jung & Avolio, 2000).

O líder transformacional é identificado como um líder que apoia os seus colaboradores, desde os mais pequenos problemas, de forma que seja levado a bom porto as intenções iniciais, fomentando o apoio na tomada de decisões (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Lee, Almanza, Jang, Nelson & Ghiselli, 2013; Puni, Mohammed, & Asamoah, 2018; Ehrnrooth, Barner-Rasmussen, Koveshnikov, & Törnroos, 2020). Outros autores fortalecem esta ideia atestando que a liderança transformacional se orienta pela confiança, permitindo aos colaboradores a participação na tomada de decisões, permitindo um incremento da independência laboral, do gosto pelo trabalho e a melhoria da qualidade do serviço (Jung & Avolio, 2000; Lee et al., 2013; Engelbrecht & Samuel, 2019).

Os líderes transformacionais são líderes carismáticos, que sabem motivar e estimular intelectualmente o colaborador (Dvir et al., 2002; Avolio et al., 2004; Lee et al., 2013; Sawhney, 2016; Wang et al., 2019; Engelbrecht & Samuel, 2019). Para Avolio e Bass (1995) e Avolio et al. (2004), permitindo que os colaboradores evoluam na sua condição laboral.

Os líderes transformacionais são motivadores, assumindo uma atitude madura na sua relação com os colaboradores, fomentando a confiança e a segurança (Yammarino et al., 1998; Jung & Avolio, 2000; Sawhney, 2016; Engelbrecht & Samuel, 2019).

Dartey-Baah, Quartey e Adotey (2020) são da opinião que tanto os líderes transacionais como os transformacionais, desenvolvem relações e interações sociais com o intuito de haver uma retribuição dessas compensações sociais de forma ilimitada, por parte dos seus colaboradores.

Silva et al. (2019), referem que a liderança tem impacto no comportamento dos colaboradores e nos seus graus de compromisso, ao nível das atitudes, motivação e desempenho. Assim, os líderes deverão relacionar-se com as suas equipas de forma a fortalecerem um conjunto de características, aptidões e comportamentos, que estejam arrolados com o estilo de liderança, podendo compreender uma união de crenças, ideias, normas e valores.

De acordo com Tuzovic e Kabadayi (2020) e Bartsch et al. (2020), em cenários de crise, tal como o contexto pandémico covid-19, as empresas confrontam-se com cenários de incerteza, o que provoca o sentimento de insegurança e eventual precariedade laboral. Os líderes deverão

acautelar o surgimento de casos que possam comprometer o trabalho em equipe e o bom desempenho. É então importante que a liderança diligencie medidas de auxílio aos colaboradores a fim de minimizar ou mesmo extinguir as contrariedades (Grint, 2020).

A Motivação

Autores como Al-Sada et al. (2017) partilham da definição de motivação de Lindner (1998), evidenciada como o desejo interior que encaminha os colaboradores no sentido de atingir objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo Wright (2004), a motivação é um fator decisivo no desempenho dos colaboradores e assume o papel de mediador entre as capacidades e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Sawhney (2016), a motivação emerge de um conjunto de três elementos: o esforço a realizar, a quantidade de esforço necessária e a duração desse esforço, consequência tanto de fatores internos como externos.

Kanfer (1990) e Turner (2017) definem a motivação como as forças psicológicas que circunscrevem qual o nível de esforço de um colaborador e o nível de persistência do mesmo em relação aos problemas que vão surgindo. Por outro lado, Wright (2004), citando Locke e Latham (1990), refere que a motivação e o seu desempenho dos colaboradores dependem de indivíduo para indivíduo, uma vez que poderão ter objetivos e metas diferentes.

Chipunza e Matsumunyane (2018) apresentam a motivação no trabalho como o fator que faz o colaborador perseverar diante dos impedimentos. Os mesmos autores citam Werner, Bagraim, Cunningham, Potgieter e Viedge (2017), afirmando que a motivação é vista como o poder individual das pessoas, incentivando-as a assumir um determinado comportamento.

Deve-se analisar a motivação através da conduta dos colaboradores, dos seus resultados e a sua ligação para com a empresa (Ambrose & Kulik, 1999; Małota, 2017).

É possível motivar os colaboradores através de duas formas: desenvolvendo tarefas/atividades que sejam interessantes e do interesse dos colaboradores e; exprimindo as suas opiniões (Deci, 1972). Glaz et al. (2017) afirmam que um sistema de motivação se assume como um processo dinâmico de formas e de métodos, sendo que os meios a utilizar no processo de motivação de um colaborador são resultado do ambiente e das condições de trabalho.

Segundo Pang e Lu (2018), se a organização estiver munida de um sistema de motivação bem desenvolvido, os colaboradores tenderão a permanecer na organização, proporcionando maior eficiência, satisfação e desempenho da organização.

Autores como Dobre (2013) e Martono et al. (2018), referem que o ambiente de trabalho de uma organização pode desencadear uma alteração de comportamentos que afetará a motivação dos mesmos.

Klopotan, Mjeda e Kurečić (2018) afirmam que a motivação é verdadeiramente importante numa organização, uma vez que possibilita a criação de um bom ambiente de trabalho, através de um impacto positivo no desempenho.

Inovação Educativa

Assistimos nos dias de hoje à necessidade de cada vez mais os docentes e alunos trabalharem colaborativamente e, por isso, na escola, os estudantes têm mesmo que desenvolver múltiplas literacias e aprender a trabalhar em equipa. E não há melhor local do que a escola para esse processo começar. “Aprender em pequenos grupos enquanto se utilizam as ferramentas tecnológicas é algo que pode acontecer em todos os níveis e em qualquer área” (Johnson & Johnson, 2004, p.785).

No contexto atual em que o mundo parece ficar cada vez mais plano (Friedman, 2009), conceitos como pensamento crítico, multitarefa, colaboração e trabalho em equipa estão a ganhar uma relevância estratégica crescente (McCormack, 2010). Nesse sentido, evocando Edgar Morin, o grande desafio para a educação no século XXI é “religar conhecimentos” (Pereira, 2007). Então, inovar e avaliar representam, cada vez mais, imperativos que exigem abordagens mobilizadoras.

A adoção generalizada de plataformas de gestão de aprendizagem (*LMS – Learning Management System*) por parte das escolas dos ensinos básico e secundário em Portugal é um fenómeno atual e premente.

Estamos perante uma realidade nova em torno da qual se podem levantar muitas questões e para as quais a investigação deverá procurar respostas.

Neste contexto, a parca investigação sobre a utilização destas ferramentas, nos ensinos básico e secundário e a consequente ausência de orientações que ajudem os professores a

integrar essas tecnologias de forma inovadora constituem uma preocupação. A aprendizagem colaborativa passa a ter uma dimensão quase incontornável na leitura dos novos cenários de aprendizagem que caracterizam a sociedade e o conhecimento em rede, qual o contributo para tal propósito, da adoção de plataformas de gestão de aprendizagem, por parte das escolas e dos professores? Como poderá a adoção de uma tecnologia potencialmente facilitadora de processos colaborativos, reforçar ou induzir práticas de colaboração?

Estas são questões que decorrem da análise da realidade atual que se caracteriza, quer pelo restrito uso das práticas colaborativas na escola, quer pelos baixos níveis de integração nessas práticas de tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Num relatório da *European Schoolnet*⁴ onde é apresentada e discutido o impacto das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação), Balanskat, Blamire e Kefala (2006, p. 38) referem que os estudos realizados concluem um uso limitado de plataformas LMS (*Learning Management System*) ou VLE (*Virtual Learning Environment*) e que os mesmos estudos não nos dão uma imagem positiva, em termos da sua prática pedagógica ou como instrumento de partilha de conhecimento. O mesmo documento salienta o facto de que, apesar de muitas escolas terem investido em plataformas LMS para melhorar a partilha de conhecimento, os sistemas continuam a ser predominantemente usados pelos professores para comunicar com outros professores e não para comunicar com os alunos e famílias.

Num relatório do Projeto ITCOLE (*Innovative Technologies for Collaborative Learning*) Dean e Leinonen (2003, p.4) referem que, apesar da expansão do e-learning na última década em que umas grandes diversidades de sistemas de gestão de aprendizagem foram desenvolvidos, a verdade é que muitos destes terão sido desenhados para gerir recursos ou materiais de estudo e não para promover o envolvimento na aprendizagem ativa e na construção do conhecimento.

A realidade nacional é muito idêntica, como fundamentam alguns estudos realizados: no geral, perdura a ideia de que o uso que as escolas e os professores fazem das plataformas é diminuto e ainda mais na vertente colaborativa.

As redes de cooperação são um excelente mecanismo de apoio à inovação nas escolas. Proporcionam a colaboração na construção da diversidade do currículo, bem como a extensão de serviços e apoio profissional. Fomenta o desenvolvimento de uma visão da educação

⁴ The ICT Impact Report . A review of studies of ICT impact on schools in Europe. Disponível em <http://blogs.eun.org/observatory/>

partilhada. Nesta perspectiva, são apresentadas a partilha de boas práticas que possam ser aplicadas ou adaptadas aos contextos específicos de cada escola. É importante a construção de parcerias para além da escola, que proporcionem, por exemplo o envolvimento dos pais e a construção de uma responsabilização parental. As redes com as famílias, “co-educadoras e corresponsáveis com a escola”, contribuem para a criação de uma “cultura de responsabilidade entre todos os membros da comunidade escolar” (Bolívar, 2012, p. 156).

De acordo com Hopkins (2008), deve ser criada uma Comissão de Boas Práticas que permita a construção de modelos de aprendizagem eficazes, desenvolvidos por escolas de topo e a criação de estímulos às escolas no sentido de que estas possam construir parcerias para além da escola.

O tema das redes interinstitucionais em educação enquanto motor de desenvolvimento e melhoria das escolas e dos seus profissionais é também abordado por Bolívar (2003, 2012), que refere a mudança que se tem vindo a operar relativamente às “fórmulas tradicionais de extensão do conhecimento”, passando-se para “novas fórmulas de aprendizagem contínua – mediante estruturas mais orgânicas – dentro das comunidades profissionais de trabalho” (Bolívar, 2003, p. 222). O estabelecimento de redes e parcerias entre escolas consiste num novo dispositivo organizacional orientado para a melhoria do ensino, num processo conjunto de mudança (Bolívar, 2012).

Estas novas formas interorganizativas de trabalho permitem uma cultura de colaboração e investigação. A constituição de redes poderá operar-se ao nível de associações ou redes de escolas, agrupadas normalmente por proximidade geográfica, que partilham as suas experiências, recursos e conhecimentos ou entre as instituições de ensino superior e escolas. Neste segundo caso, há uma relação de enriquecimento mútuo, apoiada nos processos de apoio, intercâmbio e difusão de conhecimentos e experiências que se geram entre instituições de diferentes níveis de educação e formação.

A inovação pedagógica aplica modos de trabalho mais flexíveis, que possam adequar-se à diversidade dos alunos e que os envolvam na produção do conhecimento. Trata-se, aqui, de proceder a uma reconfiguração do ofício de aluno (Perrenoud, 1995), tornando-o mais ativo e autónomo nas suas aprendizagens. É importante favorecer e privilegiar modos de trabalho pedagógico que motivem os alunos. A aprendizagem baseada em problemas e a metodologia de projeto são exemplos destes modos de trabalho pedagógico.

Metodologia

Inspirados na metodologia do trabalho realizado por Correia e Sá (2021), este projeto assenta na realização de uma análise bibliométrica sobre os conceitos referidos anteriormente, através de uma recolha e análise de *papers* publicados em plataformas digitais com reconhecimento académico. 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 e consequente impacto na inovação educativa. Recorreu-se à metodologia PRISMA, cumprindo com as indicações referidas por Correia e Sá, que citam 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 revisão bibliográfica, procedeu-se à identificação dos autores recorrendo-se às bases de dados *Wos (web of science)*, *Scopus e RCAAP*. As identificações dos estudos exploraram-se a base de dados *Google Scholar*. De forma a conduzir melhor a nossa pesquisa, utilizaram-se expressões/palavras chave como liderança, clima organizacional, inovação educativa, escola, perfil de gestão, motivação e diretor escolar. Refira-se que estes termos foram utilizados de forma isolada e combinada.

Como critérios de elegibilidade, partiu-se do pressuposto que da pesquisa, resultaria a recolha de um 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 2016; 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/Inovação Educativa; 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. Esta análise permitirá compilar um conhecimento alargado no número de publicações destas temáticas e a existência ou não de um grau de interdependência entre as mesmas. Para tal, utilizaram-se as palavras-chave como “Liderança”, “Motivação”, “clima organizacional”, “inovação educativa”, “diretor escolar”.

Critérios de elegibilidade

Prevendo-se um vasto leque de estudos e documentos resultantes da pesquisa, e tendo em consideração a obtenção de dados relevantes para sua execução, determinaram-se alguns critérios de elegibilidade, de forma a dar consistência e direção ao nosso estudo, tais como:

- Artigos/estudos posteriores a 2016;
- Artigos/estudos redigidos em Língua Portuguesa;
- Artigos/estudos cujos objetivos relacionem, em parte ou no seu todo, liderança do Diretor e inovação educativa;
- Artigos/estudos apresentados na sua totalidade (*Full Text*);
- Artigos/estudos não duplicados;
- Ser um artigo/estudo realizado no âmbito escolar;
- Artigos/estudos que obedeçam à estrutura científica devendo nele constar, obrigatoriamente:
 - Indicação do(s) autore(s), instituição e revista de publicação;
 - Resumo, com as respetivas palavras chave;
 - Conter enquadramento bibliográfico;
 - Descrição metodológica, apresentação e discussão dos resultados;
 - 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 (140 resultados), obtivemos uma amostra de 12 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).

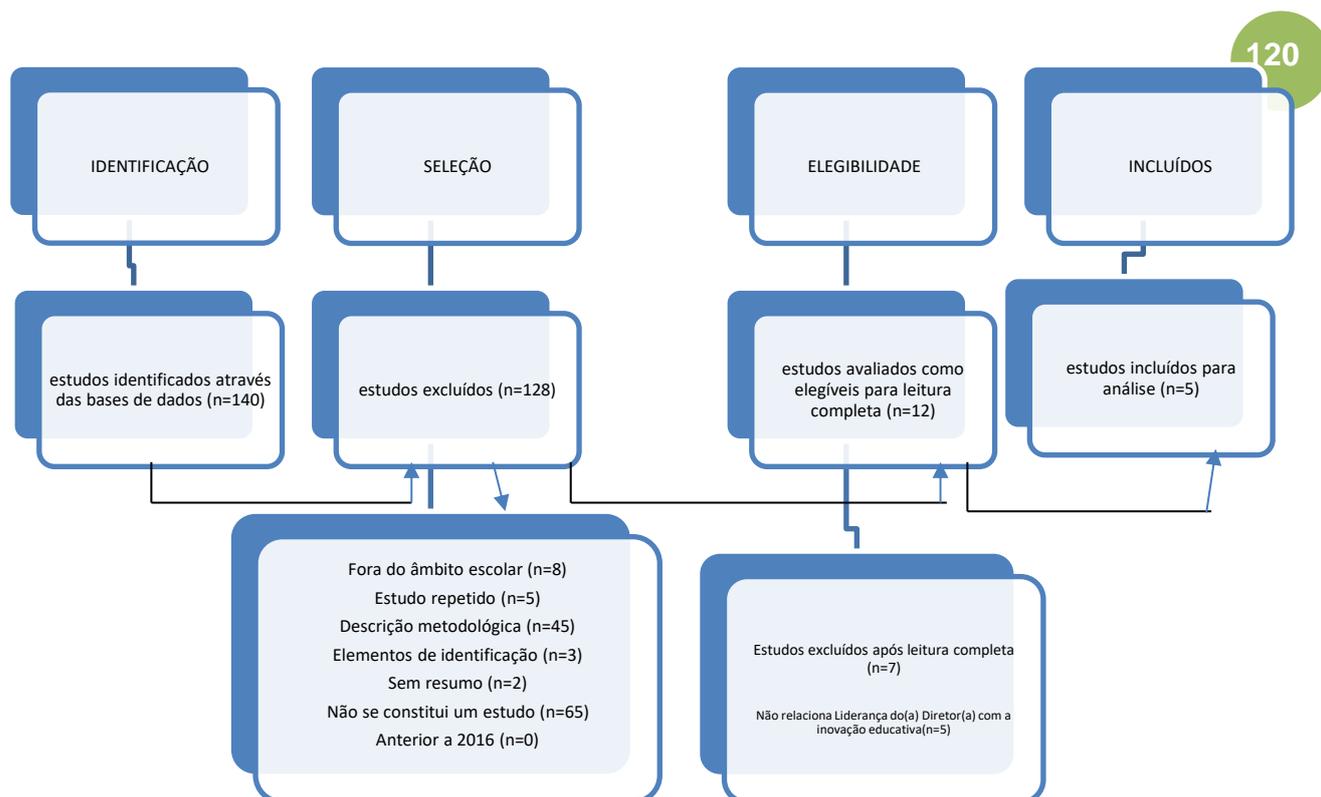


Figura 1 - Fluxograma baseado no modelo PRISMA.

Numa primeira fase da análise, fez-se uma triagem considerando aspetos facilmente identificáveis, resultando na exclusão de vários documentos/estudos (n=128) pelas seguintes razões: fora do âmbito escolar (n=8), estudo duplicado (n=5), deficiente ou inexistente descrição metodológica (n=45), não apresentação de elementos de identificação (n=3), estudo que não apresenta resumo (n=2) e por não se constituir um estudo (n=65).

Assim, consideraram-se 12 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 dos 12 estudos, 7 deles não cumpriram com a totalidade dos critérios de elegibilidade para prosseguir para estudo, por incumprimento dos seguintes parâmetros: estudo anterior a 2016 (n=1); não relaciona Liderança do(a) Diretor(a) com a inovação educativa (n=6); não possui *Full Text* (n=1); não possuem palavras-chave (n=2); não apresenta e não discute os resultados (n=2); não tem referências bibliográficas (n=2).

Assim, após todo este procedimento incluíram-se 5 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 5 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.

Tabela 1- Lista de verificação STROBE adaptada

Artigos		Critérios de Elegibilidade*													PONTU AÇÃO
Autore(s)	Título	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Carvalho, G. (2018)	A direção escolar na constituição da subjetividade social favorecedora da inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Sacazanga, D.(2019)	A liderança em contexto educativo: um estudo no Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela, Angola.	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Domingos, B. (2020)	Ética e valor na gestão escolar. Um estudo na escola de 2º ciclo de ensino secundário em Moçâmedes-Angola	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Silva, F. (2018)	“As lideranças intermédias na escola Portuguesa de dñli - inovação e desafios”	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Ribeiro, E. (2018)	Aprendizagem colaborativa e desenvolvimento profissional docente: um estudo numa escola secundária	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
Alves, J. e Cabral, I. (2017)	UMA OUTRA ESCOLA É POSSÍVEL -Mudar as regras da gramática escolar e os modos de trabalho pedagógico	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	-	10 (Exc)
Pedro, N. e Piedade, J.	Integração educativa das tecnologias: a relevância dos Líderes (diretores) escolares	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	11 Exc)
Mendes, A. (2017)	A liderança na promoção e implementação da mudança e inovação educativa- o caso de uma escola secundária situada na cova da beira	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Araújo, F. e Alves, J. (2021)	Inovação educativa, práticas de liderança e Tecnologias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Jesus, P. e Alves, M. (2017)	Inovação pedagógica, formação de professores e melhoria da escola (estudo de caso)	X	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	X	10 (Exc)
Jesus, P. e Alves, M. (2020)	As metamorfoses da avaliação A avaliação de e para a mudança	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	-	10 (exc.)
Gonçalves, E. et Pascoeiro, E. Pimentel, T. (2018)	Perceções dos atores escolares sobre o planeamento local da educação no contexto da descentralização	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12 (Exc)
TOTAL		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	

*1- Estudo posterior a 2016; 2 – Redigido em Língua Portuguesa; 3 - Relaciona Liderança e Inovação Educativa; 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.

Tabela 2: Caracterização dos dados obtidos dos estudos consultados

Dados para caracterização	Estudos				
	Carvalho, G. (2018)	Domingos, B. (2020)	Silva, F. (2018)	Mendes, A. (2017)	Araújo, F. e Alves, J. (2021)
Tipo de pesquisa	Qualitativa	Qualitativo	Qualitativa e quantitativa	Qualitativa e quantitativa	Qualitativa
Objetivos	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	A atividade de Gestor Escolar conjuga a função administrativa da instituição com a abordagem comunicativa inter-relacional, com objetivo de se criar um ambiente democrático em conformidade com a ética da responsabilidade, do respeito e confiança mútua. Este estudo quer reconhecer a presença desses e outros valores na gestão escolar, compreender como se podem internalizar na gestão, identificar dificuldades e confrontar a gestão com os novos desafios éticos na realidade educativa angolana.	Contribuir para uma reflexão em torno das estratégias e ações a adotar pela Escola Portuguesa de Díli, no âmbito das lideranças intermédias, com o objetivo de melhorar a intervenção destas na área da inovação de práticas letivas.	Caracterizar a liderança da diretora de uma escola secundária e a forma como essa liderança perspetiva a promoção e implementação da mudança e inovação educativa, na perceção das chefias intermédias que exercem funções nessa escola	Aprofundar o conhecimento da relação entre Inovação Educativa, Práticas de Liderança e Tecnologias. Saber qual o papel da liderança do diretor na inovação educativa e na utilização das novas tecnologias Os resultados exepetáveis procurarão iluminar as relações virtuosas que podem existir entre as práticas de liderança, as tecnologias, a inovação educativa e as aprendizagens dos alunos.
Metodologia	Análise Documental; Dinâmicas Conversacionais; Observação participante; Grupos Focais; Redação; Complemento de Frases; Diário de Bordo;	Paradigma interpretativo qualitativo, aplicando-se inquéritos por entrevistas semiestruturadas	Estudo de Caso - inquérito por questionário Entrevista Análise Documental	Estudo de Caso Inquérito por questionário Entrevista semiestruturada Análise documental	Realizar uma abordagem qualitativa e interpretativa, utilizando uma metodologia mista, através de um estudo de caso múltiplo e como técnicas de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas, focus grupos, questionários e análise documental,
Amostra	Professores, alunos, equipa de gestão, diretor de escola e comunidade	Diretor; Coordenador de curso; Professor e alunos da 12. ^a classe, pertencentes à Escola de 2º Ciclo de Ensino Secundário Welwitschia Mirabilis de Moçâmedes (Angola).	entrevistas semiestruturadas realizadas ao Diretor e aos Coordenadores dos seis Departamentos Curriculares 7 existentes na Escola Portuguesa de Díli (EPD) 8 , e de questionários aplicados aos	Questionários aplicados a 98 docentes , incluindo 5 coordenadores de departamento e 33 diretores de turma. Entrevista aplicada à diretora escolar	A cada um dos diretores (total - agrupamentos – três entrevistas) um focus group com coordenadores de departamento (um por agrupamento = 3); um focus group constituído por oito professores, por agrupamento (total – agrupamentos – três focus group)

			docentes da mesma instituição, correspondendo os questionários devolvidos a 70% do universo docente da EPD.		A amostra deste estudo é não-probabilística e a amostragem não aleatória é criterial, embora tenha pouca representatividade, está adequada ao estudo e o tamanho da amostra está dentro do recomendado, cerca de 30 observações.
Resultados	A ação da direção escolar contribui para a constituição da subjetividade social favorecedora da inovação a partir de seus exemplos de vida e de sua implicação pessoal com o sucesso das propostas de trabalho da escola, gerando espaços de identificação, de encontros e trocas de proposições educativas, criando um ambiente de movimento contínuo em direção à inovação.	A inovação escolar neste estudo, resultou na tradução em palavras como: renovar, melhorar, introduzir novas ferramentas pedagógicas e administrativas, pensar novos caminhos, criatividade, mudanças na gestão escolar. Através da sua energia e da sua visão pessoal, o diretor escolar inspira os liderados.	A percepção do Diretor sobre o trabalho dos Coordenadores e a dos Coordenadores sobre o seu próprio trabalho, no que se relaciona com os domínios da inovação e práticas e da gestão curricular, não se encontra alinhada com a visão que os docentes inquiridos possuem sobre essa matéria. Estes últimos avaliam negativamente a ação do diretor e coordenador enquanto impulsor da inovação e como alguém que trabalha, reflete e planifica com os docentes a implementação da mudança de práticas letivas e pedagógicas,	O tipo de liderança mais percebido pelos docentes foi a liderança do tipo transformacional, seguindo-se a liderança transacional. Não foram percebidos na líder comportamentos característicos da liderança laissez faire A diretora mostrou-se receptiva à mudança e inovação educativa, através da implementação de estímulos à inovação, como foi o caso da formação de professores em ambientes educativos inovadores, promoção da literacia tecnológica, adoção de práticas educativas diferenciadoras como resposta a situações mais complexas, a abertura de uma sala do futuro, o seminário <i>e-twinning</i> e a assinatura de diversos protocolos com entidades externas que sustentam e aprofundam soluções inovadoras na gestão curricular.	A utilização da robótica educativa e da programação por blocos permitiram aos alunos melhorar as suas competências na resolução de problemas e os resultados na aprendizagem de conceitos iniciais de programação. Em termos de avaliação final, realça-se o melhoramento significativo, mas não se pode garantir que os resultados obtidos correspondam a aprendizagens perduráveis, existindo um reconhecimento dos desempenhos alcançados. São pois períodos de evolução lenta em ambientes relativamente estáveis
Conclusões	Conclui-se que é possível estabelecer uma relação entre a liderança e a inovação educativa, gerando espaços de identificação, de encontros e trocas de proposições educativas,	No que toca as práticas pedagógicas novas, que favorecem o sucesso educativo na gestão escolar, os dados demonstraram serem os treinamentos pedagógicos e as	Os líderes não têm um impacto relevante na inovação e mudança de práticas letivas por parte do diretor e dos docentes do seu departamento,	Relativamente à percepção dos resultados da liderança, constatamos valores mais significativos que se caracterizam por comportamentos de satisfação e	É necessário ligar lideranças, tecnologias e pedagogia, o que só se consegue ao nível de cada escola e num contexto de uma política educativa que considere as escolas e os seus contextos

	<p>fomentando assim uma maior inovação, com características de <u>líder transformacional</u></p> <p>Relativamente à percepção dos resultados da liderança, constatamos valores mais significativos que se caracterizam por comportamentos de satisfação e eficácia, provocando um ambiente de trabalho agradável.</p>	<p>planificações, os debates, os workshops, os seminários pedagógicos, a pedagogia de integração, o ser democrático, a conciliação da teoria com a prática, as reuniões de coordenações, o modelo participativo e colaborativo, aqueles que se recomendam. Através da sua energia e da sua visão pessoal, o diretor escolar inspira os liderados, o que é compatível com as características de <u>líder transformacional</u>.</p> <p>Relativamente à percepção dos resultados da liderança, constatamos valores mais significativos que se caracterizam por comportamentos de satisfação e eficácia, provocando um ambiente de trabalho agradável.</p>	<p>ou seja, não se identificam comportamentos de liderança, existe uma rara intervenção, uma fraca ou ausente presença do líder, já que evita tomar decisões e abdica de responsabilidades na componente de inovação educativa, o que se enquadra numa perspetiva de <u>líder laissez faire</u>.</p>	<p>eficácia, provocando um ambiente de trabalho agradável</p> <p>Conclui-se existir uma relação direta entre o líder com <u>características transformacional</u> e a predisposição para adotar medidas de incentivo e operacionalização da inovação educativa</p>	<p>como geradores de mudança, cuja evolução é lenta em ambientes relativamente estáveis. Existe um reconhecimento dos desempenhos alcançados (compatível com o <u>estilo de liderança transaccional</u>)</p>
--	---	--	--	---	--

Fonte: Carvalho, G. (2018), Domingos, B. (2020), Silva, F. (2018), Mendes, A. (2017), Araújo, F. e Alves, J. (2021)+ Elab. Própria

Análise e discussão dos resultados

O tema da liderança tem sido muito debatido e analisada ao longo dos últimos anos, especificamente a liderança escolar e tem marcado a comunidade educativa ao longo dos tempos. Nas escolas, a liderança tem impactos na aprendizagem, desenvolvimento e mérito académico dos alunos, assim como na qualidade das instituições educativas. Deste modo, a importância de existirem lideranças sensíveis à inovação escolar nas escolas é cada vez mais valorizada e reclamada.

O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de junho, introduz mudanças na administração e gestão escolar, transforma o órgão de gestão da escola num órgão unipessoal, representado pelo diretor, substituto de um órgão

colegial, eleito pelos seus pares. Esta alteração legislativa transforma o diretor escolar no elemento central do processo de inovação educativa e conseqüente motivação de todos os parceiros pedagógicos. Nesse sentido, a par dos anos mais recentes termos assistido ao incremento e difusão de sucessivos projetos ao nível das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) para introduzir inovação nas escolas, o papel de liderança do diretor escolar na gestão e distribuição destes recursos tecnológicos, reveste-se de importância crítica. Mas, aparentemente, o efeito destas inovações tem-se revelado débil, o que indicia que não basta dotar as escolas de equipamentos e soluções tecnológicas. É necessário ligar lideranças, inovação educativa e pedagogia, o que só se consegue ao nível de cada escola e num contexto de uma política educativa que considere as escolas e os seus contextos como geradores de mudança.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa e, tendo em conta estudos anteriores, constata-se que a liderança transformacional e transacional são dois modelos que se complementam. Os estudos efetuados (Avolio & Bass, 2004; Bass et al, 2003), mencionam que os líderes mais eficazes são aqueles que utilizam comportamentos característicos destes dois tipos de liderança. Nesta linha de opinião, Robbins (2002) refere que “A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional - produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional” (Robbins, 2002: 319). Bass observa que, em situações diferenciadas, os dois estilos podem ser eficazes: “O transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis” (Bass, B. M. & Avolio, B. J., 2004: 235).

Na liderança transformacional, os líderes, através do seu vigor e da sua visão pessoal, inspiram os liderados, assumindo um impacto significativo nas organizações (Bass, 1990).

Na prática, o líder transformacional motiva os seus colaboradores “introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideias.” (Castanheira & Costa, 2007: 143).

A liderança transacional funda-se no reconhecimento dos desempenhos alcançados, ou seja, “a liderança transacional refere-se à relação entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses.” (Bass, 1990: 10). Para Castanheira & Costa (2007), a liderança transacional tem por base “uma dicotomia clara entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, numa perspetiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional.” (Castanheira & Costa, 2007: 142).

No nosso estudo, a liderança *laissez-faire* é aquela que apresenta mais baixa frequência: 1 estudo (Silva, 2018), referindo os docentes que o diretor a utiliza raramente ou nunca nos seus comportamentos de liderança. Caracteriza-se pela fraca ou quase ausência do líder, dado que este evita tomar decisões e abdica da sua responsabilidade. Na liderança *laissez-faire* “Os líderes evitam envolver-se em assuntos importantes, estão ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões.” (Barreto, 2009: 20). Para Barracho e Martins (2010) “(...) o perfil de liderança “ótimo” é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais (...) e, finalmente, as áreas transformacionais que constituem o grosso das ações” (Barracho e Martins, 2010: 86).

Verificamos que o tipo de liderança mais percecionado pelos docentes, coordenadores de departamento e diretores de turma relativamente à atuação do diretor é a liderança do tipo transformacional: 3 estudos (Carvalho, 2018; Domingos, 2020; Mendes, 2017), seguido em igualdade de estilos, a liderança transacional: 1 estudo (Araújo e Alves, 2021) e liderança *laissez-faire*: 1 estudo (Silva, 2018).

O tipo de liderança transformacional assinala que o líder é mais eficaz e assume-se como agente de mudança, despertando e transformando as atitudes, as crenças e os motivos dos seus colaboradores. Alguns dos dados apontados por Bass (1990) concluem que os colaboradores tendem a relatar maiores níveis de esforço e compromisso relativamente aos objetivos estabelecidos quando os seus líderes apresentam estilos transformacionais de liderança.

A liderança transacional apresenta valores ligeiramente inferiores à liderança transformacional, o que indica que o líder exibe, entre outras, as seguintes formas de atuar: promover desempenhos que permitem atingir os objetivos; prestar assistência aos subordinados em troca dos seus esforços no sentido de atingir os níveis desejados; atentar no desempenho dos seguidores de forma a procurar desvios face aos padrões estabelecidos e esforçar-se no sentido de corrigir os erros assim que possível (Avolio e Bass, 2004).

No que toca a práticas pedagógicas novas, os dados analisados demonstraram serem as formações de âmbito pedagógico, as planificações, os debates, os workshops, os seminários, a pedagogia de integração, o ser democrático, a conciliação da teoria com a prática, as reuniões de chefias intermédias, o modelo participativo e colaborativo, aqueles que contribuem para uma maior adoção nas práticas letivas da inovação escolar. Conclui-se existir uma relação

direta entre o líder com características transformacional e a predisposição para adotar medidas de incentivo e operacionalização da inovação educativa.

Quanto aos valores éticos que contribuem para a inovação da gestão escolar, a investigação identificou-os sendo: a responsabilidade, a solidariedade, o espírito de entrega, o patriotismo, seriedade, dedicação, respeito mútuo, cooperação, coragem, entreeajuda, equidade, união, transparência, indiferença, escuta, amor, pontualidade, assiduidade, o cuidado, diálogo, igualdade, comunicação, “respeito pelos valores e símbolos nacionais”, direito à vida, à “dignidade humana”, “espírito de tolerância, cultura da paz, da preservação do meio ambiente”, da qualidade vivencial dos cidadãos, do diálogo aberto ou espírito aberto, liberdade, integridade. Os diretores escolares alvo destes estudos mostraram-se recetivos à mudança e inovação educativa, através da implementação de estímulos à inovação, como foi o caso da formação de professores em ambientes educativos inovadores, promoção da literacia tecnológica e a adoção de práticas educativas diferenciadoras, incentivando e criando condições para a prática da inovação educativa. Assim, após esta investigação, é possível afirmarmos a existência de uma relação direta entre o estilo de liderança e a inovação educativa.

Quanto às limitações que pensamos existir neste estudo, são no nosso entender os seguintes: 1-o facto de não se ter feito um estudo juntamente com os atores a estudar; 2-dos estudos analisados nem todas as componentes de motivação, clima organizacional e inovação educativa estão equilibradamente estudadas; 3-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 atores.

Conclusões

No que toca a novas práticas pedagógicas, que favorecem o sucesso educativo na gestão escolar, os dados demonstraram serem os treinamentos pedagógicos e as planificações, os debates, os workshops, os seminários pedagógicos, a pedagogia de integração, o ser democrático, a conciliação da teoria com a prática, as reuniões de coordenações, o modelo participativo e colaborativo, aqueles que se recomendam na difusão da inovação educativa.

Através da sua energia e da sua visão pessoal, o diretor escolar inspira os liderados, o que é compatível com as características de líder transformacional. Em três dos estudos analisados,

conclui-se existir uma relação direta entre o líder com características transformacional e a predisposição para adotar medidas de incentivo e operacionalização da inovação educativa

É necessário ligar lideranças, tecnologias e pedagogia, o que só se consegue ao nível de cada escola e num contexto de uma política educativa que considere as escolas e os seus contextos como geradores de mudança, cuja evolução é lenta em ambientes relativamente estáveis. Em um dos estudos analisados, existe um reconhecimento dos desempenhos alcançados (compatível com o estilo de liderança transacional)

Relativamente à perceção dos resultados da liderança, constatamos valores mais significativos que se caracterizam por comportamentos de satisfação e eficácia, provocando um ambiente de trabalho agradável, fruto do clima organizacional e motivação existente.

Somente um estudo apontou para a um fraco impacto na inovação e mudança de práticas letivas, por parte da liderança escolar, ou seja, não se identificaram comportamentos de liderança, existindo uma rara intervenção, uma fraca ou ausente presença do líder, evitando a tomada de decisões e abdicando de responsabilidades na componente de inovação educativa, o que se enquadra numa perspetiva de líder *laissez faire*.

É possível estabelecer uma relação entre a liderança e a inovação educativa, gerando espaços de identificação, de encontros e trocas de proposições educativas, fomentando assim uma maior inovação, com características de líder transformacional.

Concluiu-se assim, existir uma influência da liderança no clima organizacional/motivacional das instituições escolares e conseqüente impacto na inovação educativa das escolas. Conseguiu-se verificar que através de lideranças mais transformacionais e permissivas à participação, o clima organizacional sai favorecido, pelo que o os conceitos liderança, motivação e inovação educativa estão intimamente relacionados.

Referências

- Allen, S. J., Middlebrooks, A. (2013). The challenge of educating leadership expertise. *Journal of Leadership Studies*, 6, 84-89.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967.

- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. In *Journal of Management* (Vol. 25).
- Amburgey, W. O. D. (2005). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Culture, and Perceived Leadership Characteristics. *Dissertation Submitted the Degree of Doctor of Education*.
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(April), 253–262.
- Antonoli, D., Nicolli, F., Ramaciotti, L., & Rizzo, U. (2016). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Academics' Entrepreneurial Intention. *Administrative Sciences*, 6(4), 15.
- Araújo, F. e Alves, J. (2021). Inovação educativa, práticas de liderança e Tecnologias. *Atas / Anais do Encontro Cultura Digital e Educação na década de 20*. Dias 14 e 15 maio. Setúbal: Campus do IPS. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Asad-khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Binti-Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78–94.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Balanskat, A., Blamire, R. & Kefala, S. (2006). *The ICT Impact Report. A review of studies of ICT impact on schools in Europe*. Disponível on line em <http://ec.europa.eu/education/doc/reports/doc/ictimpact.pdf>.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.
- Barracho, C. & Martins, C (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barreto, Â. T. (2009). *Liderança Transformacional na Escola - Estudo de caso sobre o presidente de um Agrupamento*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1037/1/2009001318.pdf>.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's – Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. New York: The Free Press.
- Batista, N., Kilimnik, Z., & Neto, M. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24–39.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36–51.

- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Carvalho, G. (2018). *A direção escolar na constituição da subjetividade social favorecedora da inovação*. Universidade de Brasília. Faculdade de Educação. Programa de pós graduação em educação. Brasília: UB.
- Castanheira, Patrícia & Costa, Jorge A. (2007). *Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-Faire: Um Estudo exploratório sobre os Gestores Escolares com Base no MLQ*. In M.S. Jesus & C.N. Fino (Org.). Porto: Edições ASA.
- Chipunza, C., & Matsumunyane, L. L. (2018). Motivation sources and leadership styles among middle managers at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management, 16*, 1–13.
- Correia, P., Sá, S. (2021). Liderança do Diretor Escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. *Revista multidisciplinar "Humanidades e Tecnologias (FINOM)*. Faculdade do Noroeste de Minas. Jan/mar. ISSN: 1809-1628.
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Adotey, A. (2020). Examining transformational and transactional leadership styles and safety citizenship behaviors in the power distribution sector: evidence from Ghana. *International Journal of Energy Sector Management*.
- Dean, P. e Leinonen, T. (2003). *ITCOLE final report. Technical Report*. IST-2000-26249, European Commission, ITCOLE Project.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8*(2), 217–229.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de junho.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International, 00*(00), 1–15.
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research, 5*(1), 53–60.
- Domingos, B. (2020). Ética e valores na gestão escolar. Um estudo na escola de 2º ciclo de ensino secundário em Moçâmedes -Angola. *Dissertação de Doutoramento em Ciências da Educação*. -Instituto de Investigação e formação avançada. Programa de Doutoramento em Ciências da Educação. Évora: Universidade de Évora.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 300–314.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 735–744.
- Ehrnrooth, M., Barner-Rasmussen, W., Koveshnikov, A., & Törnroos, M. (2020). A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships? *Human Resource Management, 1–22*.

- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–8.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: Learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 294–310.
- Ferreira, I. (2017). As lideranças intermédias em contextos de Mudança: estudo de caso. *Doutoramento em Educação na área de especialização de Liderança Educacional*. Universidade Aberta.
- Fiedler, F. E. (1970). Leadership experience and leader performance-another hypothesis shot to hell. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(1), 1–14.
- Friedman, T. (2009). *O mundo é plano. Uma história breve do século XXI*. Lisboa:
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*, 1ª ed, Porto: Edições ASA.
- Galvao, T., Souza, T., Pansani, A. E Harrad, D. (2015). Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. *Epidemiol. Serv. Saúde*. Brasília: 24(2): abr-jun. 24. 10.5123/S1679-49742015000200017.
- Glaz, V. N., Glaz, Y. A., Rusetskaya, E. A., & Zhuravleva, N. V. (2017). The Improvement of Labor Activity Motivation of Workers in the Process of Their Socialization in the Organization: The Influence of Organizational Culture. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(6), 244.
- Gonçalves, E. et Pascoeiro, E. Pimentel, T. (2018).. Perceções dos atores escolares sobre o planeamento local da educação no contexto da descentralização. X Congresso Português de Sociologia. *Na era da “pós-verdade”? Esfera pública, cidadania e qualidade da democracia no Portugal contemporâneo*. Covilhã, 10 a 12 de julho.
- Grint, K. (2020). Leadership, management and command in the time of the Coronavirus. *Leadership*, 16(3), 314–319.
- Gross, S.E; Friedman, H.M. (2004) Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support business success. *Ben. Quart. 3rd Q.*, v. 20, n. 3, p. 7-12, 2004.
- Hofstede, G. (1980). Motivation. Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, pp. 42–63.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una Buena escuela. Experiencias y lecciones*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583–604.
- Jesus, P. e Alves, M. (2017). Inovação pedagógica, formação de professores e melhoria da escola (estudo de caso). Educação, territórios e desenvolvimento humano: *atas do iii seminário internacional*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Jesus, P. e Alves, M. (2020). As metamorfoses da avaliação. IV simpósio barcelona | educação. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia.
- Johnson, D., & Johnson, R. (2004). Cooperation and use of technology. In D. Jonassen Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564.

- Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 75–170). Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Klopotan, I., Mjeda, T., & Kurečić, P. (2018). Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case-Study. *Business Systems Research*, 9(1), 151–160.
- Kuhnert, K. W. (1994). *Transforming leadership: Developing people through delegation*. 12(4), 18–20. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Transforming-leadership%3A-Developing-people-through-Kuhnert/2ede1af7440a03379a44b6270429528c8360ec0d>
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. C., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 282–293.
- Leitão, M. (2020). *Determinantes da motivação e da satisfação no trabalho - aplicação ao setor têxtil do concelho de Marco de Canaveses*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Universidade de Trás os Montes e Alto Douro.
- Lindner, R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, v36 n3 Jun. ERIC. ISSN: ISSN-1077-5315.
- Małota, W. (2017). Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 25(4), 119–143.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration reward management system as a. *International Journal of Business and Society*, 19, 535–545.
- Marx, R., Soares, J. P., & Barros, L. (2016). Organizational context variables to be considered in the reward system design oriented to product innovation. *Review of Business Management*, 18(60), 267–289. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2822>
- McCormack, A. (2010). *The e-Skills Manifesto. A call to arms*. Bruxelas: European
- Mendes, A. (2017). A liderança na promoção e implementação da mudança e inovação educativa – o caso de uma escola secundária situada na cova da beira. *Mestrado em Administração e Gestão Educacional*. Universidade Aberta.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Pedró, F. (2018). *Tendencias internacionales en innovación educativa: reto y oportunidades*. In Rey, F. & Jabonero, M. (Coords.). *Sistemas Educativos Decentes* (pp. 71-99). Madrid: Fundación Santillana.
- Pedro, N., & Piedade, J. (2012). Integração educativa das tecnologias: A relevância dos líderes (diretores) escolares. *Actas Do II Congresso Internacional TIC e Educação – Em Direção à Educação 2.0*.
- Pereira, D. (2007). *Nova educação na nova ciência para a nova sociedade*. Porto: Atual Editora.
- Perrenoud, P. (1995). *Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar*. Porto : Porto Editora.

- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537.
- Ribeiro, E. (2018). Aprendizagem colaborativa e desenvolvimento profissional docente: um estudo numa escola secundária. *Dissertação de Mestrado. Mestrado em Ciências da Educação: Área de Especialização em Desenvolvimento Curricular e Inovação Educativa*. Instituto de Educação. Braga: Universidade do Minho.
- Robbins, SP. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pearson.
- Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace. Quantifying overall job satisfaction. *Paper Presented at the 2001 BHPS Research Conference, Colchester, (July)*, 5–7.
- Rubens, Wilfred & Dean, P. & Leinonen, et al. (2003). Innovative technologies for collaborative learning. In *www.euro-cscl.org*.
- Sacazanga, G. (2019). A liderança em contexto educativo: um estudo no Instituto Médio de Administração e Gestão da Catumbela, Angola. *Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão da Educação*. Porto: Universidade Portucalense.
- Sajjad, M., Riaz, A., Orangzab, Chani, M., & Hussain, R. (2020). Innovations in human resources management: mediating role of intrinsic motivation *Marketing and Management of Innovations*, (1), 110–120.
- Sawhney, G. (2016). Examining Attitudes, Norms, and Control Toward Safety Behaviors as Mediators in the Leadership-Safety Motivation Relationship. *Journal of Business and Psychology*, 117.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417.
- Silva, F. (2018). “As lideranças intermédias na escola portuguesa de díli - inovação e desafios”. *Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional*. Dili: Universidade Aberta.
- Silva, J. M. (2018). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Trajectos individuais e impactos organizacionais*. Facultad de Educación - Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Extremadura.
- Silva, P., Nunes, S., & Andrade, D. (2019). Managers’ leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. *Review Of Business Management*, 21(2), 291–311.
- Teixeira, C. (2011). *Perceções sobre a Liderança, Clima Escolar e Participação Docente numa Escola Secundária da Região Autónoma dos Açores* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Coimbra.
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4(1), 1–5.
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*. Universidade do Porto.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1).
- Werner, A., Bagraim, J., Cunningham, P., Potgieter, T., and Viedge, C. (2017). *Organisational behaviour: A contemporary South African perspective* (4th ed.). Pretoria: Van Schaik.
- Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59–78.

- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 9(1), 27–54.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (77th ed'n.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.