

# A felicidade nas organizações escolares: o papel da liderança autêntica (uma *scoping review*)

Andreia Vale <sup>1</sup>, José Matias Alves <sup>1</sup>  
s-aplvale@ucp.pt, jalves@ucp.pt

<sup>1</sup> Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano

## Resumo

Numa realidade organizacional escolar cada vez mais incerta, imprevisível e competitiva, será importante que as lideranças de topo e intermédias reconheçam o expressivo poder para influenciar positiva ou negativamente os membros da sua organização. A prática de uma liderança autêntica em contexto escolar, baseada no carácter, nos valores, na ética, na moral, na transparência, no exemplo e na tomada de decisão revela-se fundamental para promover ambientes positivos e inspirar confiança nos professores, técnicos, auxiliares de educação e alunos. As organizações educativas estão cada vez mais preocupadas com o bem-estar e com a felicidade dos alunos, de modo a melhorar a qualidade das aprendizagens e promover a sustentabilidade do ensino. A literatura tem demonstrado que a felicidade dos professores se relaciona com a felicidade dos estudantes, através da construção de relações positivas que contribuem para melhores desempenhos/realizações (Bakker, 2005; Duckworth et al., 2009), uma maior motivação (Patrick et al., 2000; Moè et al., 2010b; Sutton & Wheatley, 2003), bem-estar psicológico (Sarkova et al., 2014) e sucesso académico (Gehlbach et al., 2012). Em termos de objetivo geral, com a presente revisão pretende-se perceber quais são as dimensões da liderança autêntica que se relacionam com a promoção da felicidade dos professores e dos alunos, a fim de mostrar às organizações escolares que ambientes e modos de trabalho saudáveis contribuem para a qualidade e sustentabilidade das aprendizagens, bem como para o sucesso individual, colegial e organizacional. Como suporte ao processo de revisão, seguiram-se as diretrizes propostas pelo PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews*) para garantir a validade e a fiabilidade metodológica.

**Palavras-Chave:** Educação, Líderes, Liderados, Organizações Positivas.

## 1. INTRODUÇÃO

Os sistemas educacionais têm enfrentado diversos desafios, como fragmentação, segmentação, desconexão e dispersão, mas a falta de atenção à felicidade dos/as alunos/as é um dos principais problemas observados nas escolas (Guilherme & de Freitas, 2017).

Em termos de definição de felicidade, observa-se uma certa dificuldade por parte da comunidade científica em delimitar de forma clara e objetiva este constructo, uma vez que é ambíguo e complexo. Tem sido essencialmente caracterizada, através de duas vertentes: a hedónica e a eudaimónica (Delle Fave et al., 2011). Na perspetiva eudaimónica, a felicidade relaciona-se com o bem-estar psicológico (Ryff & Keyes, 1995), propósito de vida (Keyes et al., 2002; Ryff & Keyes, 1995), realização e crescimento pessoal (Ryan & Deci, 2000; Ryff & Keyes, 1995). Na vertente hedónica, a felicidade foca-se no bem-estar subjetivo (Diener & Ryan, n.d.), nas emoções positivas e na satisfação com a vida (Diener 2000). Para além desta divisão dicotómica, a felicidade organizacional encontra-se relacionada, na diferente literatura, com a satisfação com o trabalho, envolvimento nas tarefas realizadas, comprometimento afetivo com a organização e função (Andrés Salas-Vallina et al., 2017) e bem-estar afetivo (Moore & Diener, 2019).

Especificamente em contexto escolar, constatamos que a felicidade dos/as professores/as está diretamente relacionada com a felicidade dos/as alunos/as. Essa relação é construída por meio de interações positivas baseadas em respeito, confiança e bondade, o que promove experiências positivas na escola (Krane et al., 2017). Alunos/as felizes na escola tendem a apresentar melhores desempenhos/realizações (Bakker, 2005; Duckworth et al., 2009) maior motivação (Datu et al. 2017; Sutton & Wheatley, 2003), bem-estar psicológico (Sarkova et al., 2014) e sucesso acadêmico (Lyubomirsky et al. 2005; Gehlbach et al., 2012).

Num contexto organizacional escolar caracterizado pela incerteza, imprevisibilidade e competição, é primordial que as lideranças de topo e as intermediárias compreendam a relevância da sua influência nos diferentes elementos envolvidos, desempenhando um papel crucial no sucesso ou insucesso das organizações. Dessa forma, é essencial que as lideranças assumam e reconheçam o seu impacto na promoção de climas escolares positivos, saudáveis e felizes. A liderança autêntica apresenta um impacto bastante positivo tanto para as organizações, como para os seguidores. É pautada pela transparência, verdade, integridade e elevada moral das pessoas que a praticam (Ilies et al., 2005), virtuosidade e altruísmo (Avolio & Gardner, 2005). Não se trata apenas de os líderes serem verdadeiros para eles próprios, mas estes devem incrementar a autenticidade entre os seus subordinados. O líder autêntico deverá assim, exibir quatro tipos de comportamentos: a autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e perspectiva moral internalizada (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

As relações líder-liderado são caracterizadas pelo esforço do líder em ser um guia para os objetivos a atingir, colocando sempre a ênfase no desenvolvimento dos seus liderados. Os fatores que têm sido considerados fundamentais para o desenvolvimento deste tipo de liderança incluem a autoconsciência, valores, identidade, objetivos e motivos, regulação da liderança e emoções (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Os liderados, face a uma liderança autêntica, incrementam a sua confiança, comprometimento, bem-estar, performance sustentada, autorregulação e autoconhecimento (Avolio & Gardner, 2005)

A aplicação do conceito da liderança autêntica ainda é escassa no contexto escolar, uma vez que o estudo desta temática surge essencialmente associada a outros contextos organizacionais. A prática de uma liderança autêntica em contexto educacional, revela-se fundamental para promover ambientes positivos e felizes.

Dado o quadro concetual, o problema que nos interessa investigar pode enunciar-se do seguinte modo: é provável que nas organizações educativas existam, quer a nível de topo, quer intermédio, lideranças tóxicas que limitam ou anulam a liberdade de agir individual e coletiva, reforçam os comportamentos da balcanização organizacional, arruinam a possibilidade de construção e desenvolvimento profissional, o bem-estar e a criação de comunidades de aprendizagem, bem como afetam as qualidades das aprendizagens dos/as alunos/as e de todos os membros da comunidade educativa, limitam as práticas de uma melhoria contínua de processos e resultados educativos e enclausuram a organização num autocentramento degenerativo.

Como objetivo geral, a presente investigação pretende identificar as várias dimensões da liderança que se relacionam com a promoção da felicidade dos alunos, de modo a aumentar a motivação, o comprometimento e o desempenho escolar. Este objetivo geral, por sua vez, será concretizado através da resposta às seguintes questões de investigação:

Categories	Questões de Investigação
Lideranças de Topo (Diretores)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são as dimensões mais dominantes que os/as Diretores/as apresentam no exercício da liderança?</li> <li>2. As práticas de liderança dos/as Diretores/as influenciam os comportamentos de liderança dos/as Docentes?</li> <li>3. Qual o papel da liderança na promoção de um clima escolar positivo e feliz?</li> <li>4. As práticas de liderança contribuem para a felicidade dos/as Docentes/Coordenadores de Departamento?</li> </ol>
Lideranças Intermédias (Coordenadores de Departamento e Docentes)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são as dimensões mais dominantes que os/as Coordenadores de Departamento e os/as Docentes apresentam no exercício da liderança?</li> <li>2. As práticas de liderança dos/as Docentes influenciam os comportamentos dos/as alunos/as?</li> <li>3. As práticas de liderança dos/as Docentes influenciam a motivação dos/as alunos/as?</li> <li>4. As práticas de liderança contribuem para a felicidade dos/as Docentes/Coordenadores de Departamento?</li> </ol>
Liderados (Estudantes)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Quais são as características de liderança que os/as alunos/as reconhecem nos/as Docentes como fundamentais para a sua felicidade?</li> <li>6. A felicidade dos/as alunos/as aumenta a probabilidade de melhores resultados académicos, sociais e pessoais?</li> </ol>

## 2. METODOLOGIA

Como a liderança autêntica e a felicidade organizacional, ainda carecem de investigações sustentadas, optamos pela metodologia *scoping review*, para mapear e sintetizar as principais evidências que têm surgido na pesquisa na literatura sobre a temática, nos últimos 5 anos, bem como identificar eventuais lacunas de conhecimento. Como suporte ao processo de revisão, seguiram-se as diretrizes propostas pelo PRISMA- ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews*) para garantir a qualidade metodológica.

A PRISMA-ScR consiste numa lista de verificação de 17 itens destinada a facilitar a preparação e elaboração de relatórios de um protocolo robusto para a revisão sistemática. A última atualização das recomendações da PRISMA apresenta 27 itens de verificação, divididos em 7 secções: Título, Resumo, Introdução, Método, Resultados, Discussão e Financiamento, o que permite melhorar a qualidade do relatório como da qualidade metodológica.

### 2.1 Critérios de elegibilidade

Foram definidos critérios para inclusão e exclusão dos estudos, de modo a responder às questões de revisão previamente definidas (Tabela 1).

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Data de publicação: estudos publicados entre 2019 e 2023/2024	Estudos publicados em períodos não definidos nos critérios de inclusão
Título e o resumo com interesse para a revisão	Título e o resumo sem interesse para a revisão
Tipo de estudo: qualitativos, quantitativos e mistos, com texto integral disponível	Estudos não definidos nos critérios de inclusão
Idioma: Inglês e Português	Estudos em idiomas não definidos nos critérios de inclusão
Tipo de documento: artigos publicados em revistas científicas	Tipo de documento: artigos publicados em Conferências, Revisões Sistemáticas, Meta-análises, Dissertações
Amostra: diretores, professores e/ou alunos	O tipo de amostra não se enquadra com o âmbito da revisão
Acesso: aberto/livre	Acesso: restrito/pago

**Tabela 1** – Critérios de inclusão e de exclusão

## 2.2 Fontes de Informação

A pesquisa bibliográfica e transversal será realizada através da consulta de artigos científicos obtidos em diferentes bases de dados: *Web of Science*, *Scopus*, *PsycINFO* e *PsycArticles*. Artigos adicionais poderão ser incluídos para a compreensão do constructo da felicidade e da liderança autêntica nas organizações escolares.

## 2.3 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa irá basear-se num conjunto de palavras-chave para identificação de títulos e resumos de artigos que se relacionam com as questões de revisão. Para o efeito, serão utilizadas as seguintes combinações de palavras-chave, conforme tabela que se segue (Tabela 2):

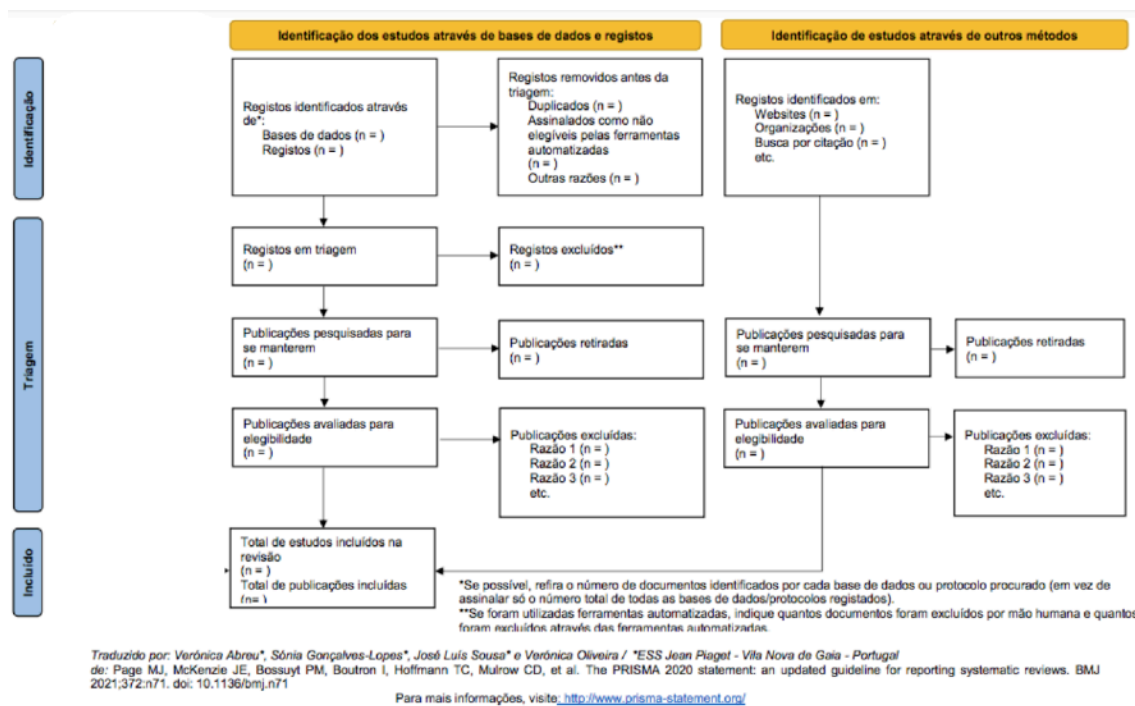
	AND	AND
Authentic Leadership	psychological well-being	Education OR Teachers OR Students
	affective commitment	
	engagement	
	affective well-being	
	subjective well-being	
	happiness	

**Tabela 2** – Combinações de palavras-chave para pesquisa de artigos em bases de dados

A seleção dos artigos relevantes irá centrar-se principalmente nas questões de revisão anteriormente referidas.

Depois da pesquisa efetuada, proceder-se-á à remoção dos duplicados. Nesta fase, irá recorrer-se a um programa de gestão das referências – Mendley, para facilitar a análise dos artigos a incluir na revisão da literatura, de acordo com os critérios de elegibilidade pré-definidos. Desta forma, serão avaliados os títulos e resumos dos artigos, selecionando apenas os que estão relacionados com o tema em estudo, seguindo-se posteriormente para a análise dos artigos completos. Após esta etapa, irá recorrer-se à técnica *snowballing*, sem limitar a pesquisa em termos de data, para se pesquisarem outros estudos/artigos, a partir dos que foram incluídos na primeira etapa da pesquisa.

O processo de pesquisa e seleção da evidência encontra-se resumido no *flowchart* para *scoping reviews* PRISMA-ScR (Figura 1):



**Figura 1:** Fluxograma com as diferentes fases do processo de seleção e inclusão dos artigos para *Scoping Review* - PRISMA-ScR *Flowchart Diagram* (Page et al., 2021)

## 2.4 Processo de recolha e análise de dados

Em relação aos artigos que serão incluídos para a elaboração da presente revisão, será criada uma tabela de evidências, em Excel, de modo a permitir uma melhor organização dos dados, de acordo com os seguintes tópicos: Autor, Ano, País, Objetivos | Hipóteses, Tipo de Estudo, Amostra/População e Principais Resultados.

## 3. Conclusão

Como a liderança autêntica e a felicidade são conceitos que ainda carecem de mais estudos, optou-se pela metodologia PRISMA, para garantir a qualidade da revisão, bem como contribuir para o avanço do conhecimento nestas temáticas, fornecendo assim, uma base sólida para futuras investigações e práticas educacionais.

## Referências Bibliográficas

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- Datu, J. A. D., King, R. B., & Valdez, J. P. M. (2017). The academic rewards of socially-oriented happiness: Interdependent happiness promotes academic engagement. *Journal of school psychology*, 61, 19–31.
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185–207. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9632-5>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

- Diener, E., & Ryan, K. (n.d.). *Subjective well-being: a general overview*.
- Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 122–142. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2014-0051>
- Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M. E. P. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540–547. <https://doi.org/10.1080/17439760903157232>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gehlbach, H., Brinkworth, M. E., & Harris, A. D. (2012). Changes in teacher-student relationships. *British Journal of Educational Psychology*, 82(4), 690–704. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.2011.02058>
- Guilherme, A., & de Freitas, A. L. S. (2017). “Happiness education”: A pedagogical-political commitment. *Policy Futures in Education*, 15(1), 6–19. <https://doi.org/10.1177/1478210316637489>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Krane, V., Ness, O., Holter-Sorensen, N., Karlsson, B., & Binder, P. E. (2017). ‘You notice that there is something positive about going to school’: how teachers’ kindness can promote positive teacher–student relationships in upper secondary school. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 377–389. <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1202843>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Moè, A., Pazzaglia, F., & Ronconi, L. (2010). When being able is not enough. The combined value of positive affect and self- efficacy for job satisfaction in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1145–1153. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.02.010>
- Moore, S., & Diener, E. (2019). Types of subjective well-being and their associations with relationship outcomes. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 3(2), 112–118.
- Patrick, B. C., Hisley, J., & Kempler, T. (2000). “what’s everybody so excited about?”: The effects of teacher enthusiasm on student intrinsic motivation and vitality. *Journal of Experimental Education*, 68(3), 217–236. <https://doi.org/10.1080/00220970009600093>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). ON HAPPINESS AND HUMAN POTENTIALS: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sarkova, M., Bacikova-Sleskova, M., Madarasova Geckova, A., Katreniakova, Z., Van den Heuvel, W., & Van Dijk, J. P. (2014). Adolescents’ psychological well-being and self-esteem in the context of relationships at school. *Educational Research*, 56(4), 367–378. <https://doi.org/10.1080/00131881.2014.965556>
- Sutton, R. E., & Wheatley, K. F. (2003). Teachers’ Emotions and Teaching: A Review of the Literature and Directions for Future Research. In *Educational Psychology Review* (Vol. 15, Issue 4).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

# III

## ESCOLA, DEMOCRACIA E INCLUSÃO - SCHOOL, DEMOCRACY AND INCLUSION