



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Impacto da formação académica e liderança da direção técnica da creche na satisfação da equipa

Karina Carolina Vidal

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor Vitor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**O Impacto da formação académica e liderança da direção
técnica da creche na satisfação da equipa**

Karina Carolina Vidal

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus filhos, ao meu marido e à minha mãe, que sempre estiveram ao meu lado, fornecendo o apoio necessário para que eu pudesse realizar o sonho de tirar o Mestrado em Administração Escolar.

A experiência acumulada ao longo da minha trajetória profissional, tanto como Educadora de Infância quanto como Coordenadora Pedagógica, foi fundamental para a concretização desta dissertação, juntamente com os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica.

Devo um sincero agradecimento ao Professor Doutor Vitor Hugo da Silva, cujo apoio foi crucial para o desenvolvimento deste trabalho. Sua postura proativa e sua clareza ao responder às minhas dúvidas rapidamente me ajudaram nas descobertas e reflexões, demonstrando seu grande profissionalismo e experiência.

A realização deste mestrado representou um grande desafio, especialmente por estar temporariamente afastado da minha atividade profissional no Brasil. No entanto, foi também uma oportunidade para eu reinventar e abraçar novos projetos que surgiram. Não teria conseguido superar todos os obstáculos sem o apoio incondicional de várias pessoas que, direta ou indiretamente, me motivaram e me encorajaram a seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos professores do Mestrado em Administração Escolar do ISCTE por todas as aprendizagens nestes dois anos de curso e principalmente à minha colega de turma Sandra Pinto por toda a paciência, apoio e amizade.

RESUMO

De acordo com o artigo 3º da Portaria n.º 262/2011 de 31 de Agosto, “A creche é um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família e à criança, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade”, portanto, a creche é um espaço de extrema importância na vida das crianças, que oferece cuidados e estimulação adequada ao seu desenvolvimento. Neste contexto, o papel do diretor da creche é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados e o bem-estar das crianças, além de gerir a equipa de profissionais que atuam no local. Este trabalho investiga o impacto da formação académica e da liderança exercida pela direção técnica na satisfação da equipa em creches. A pesquisa enfatiza que uma formação académica sólida é crucial para capacitar os diretores para enfrentar os desafios do ambiente educativo, promovendo práticas de liderança que impactam diretamente a motivação e o desempenho da equipa. Com este objetivo em mente, foi conduzido um estudo de natureza quantitativa com base na aplicação de questionários a profissionais de diversas instituições de primeira infância com e sem fins lucrativos no distrito de Lisboa. Os resultados deste trabalho são discutidos tendo em conta a sua importância do contexto da administração escolar.

Palavras-chave: creche, diretor(a), equipa, liderança, formação

ABSTRACT

According to article 3 of Ordinance No. 262/2011 of August 31, “The kindergarten is an equipment of a socio-educational nature, designed to support families and children, and intended to accommodate children up to 3 years old”, therefore, kindergarten is an extremely important space in children's lives, offering adequate care and stimulation for their development. In this context, the role of the kindergarten director is fundamental to guarantee the quality of services provided and the well-being of children, in addition to managing the team of professionals who work there. This work investigates the impact of academic training and leadership exercised by technical management on staff satisfaction in daycare centers. The research emphasizes that a solid academic background is crucial to enabling principals to face the challenges of the educational environment, promoting leadership practices that directly impact team motivation and performance. With this objective in mind, a quantitative study was conducted by applying questionnaires to professionals from several for-profit and non-profit early childhood institutions in the Lisbon district. The results of this work are discussed considering their importance in the context of school administration.

Keywords: kindergarten, director, team, leadership, training.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	iv
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - A RESPOSTA DE CRECHE: ORGANIZAÇÃO E ASPETOS FUNDAMENTAIS	3
1.1 A EQUIPA DE TRABALHO	4
1.1.1 O papel do pessoal auxiliar de acção educativa	6
1.1.2 O papel dos técnicos de educação de infância	6
1.1.3 O papel do(a) diretor(a) técnico(a).....	8
1.2 O IMPACTO DA FORMAÇÃO ACADÉMICA DO(A) DIRETOR(A) TÉCNICO(A) NA GESTÃO DA CRECHE	8
1.3 O IMPACTO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA EQUIPA DE CRECHE.....	13
CAPÍTULO 2 - ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA FORMAÇÃO ACADÉMICA E LIDERANÇA DA DIREÇÃO TÉCNICA DA CRECHE NA SATISFAÇÃO DA EQUIPA.....	17
2.1 PROCEDIMENTO	17
2.2 AMOSTRA	18
2.3 INSTRUMENTO E MEDIDAS	20
2.4 RESULTADOS	21
CAPÍTULO 3 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	31
3.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	32
3.2 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS	39
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DIRETORES DE CRECHE	39
ANEXO B – QUESTIONÁRIO AUXILIAR DE ACÇÃO EDUCATIVA DE CRECHE	42
ANEXO C – QUESTIONÁRIO EDUCADOR(A) DE INFÂNCIA.....	45

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1.1 – Diferentes concepções de diretores de escola	12
Figura 2.1 – Distribuição por Idades	19
Figura 2.2 - Direção Técnica Exclusiva dos Educadores de Infância – Geral	22
Figura 2.3 - Direção Técnica Exclusiva dos Educadores de Infância - Especifica por	

categorias	22
Figura 2.4 – Percepção para Preparação para ser diretor	24
Figura 2.5 – Acumulação de funções	25
Figura 2.6 – Especialização na área de gestão da equipa e dificuldades na gestão da Equipa	25
Figura 2.7 – Influência do diretor no ambiente da equipa	26
Figura 2.8 – Características desejadas x apresentadas pelas Educadoras	27
Figura 2.9 – Características desejadas x apresentadas pelas Auxiliares	28
Figura 2.10 – Funções realizadas pelos diretores técnicos de creche	28
Figura 2.11 – Satisfação da equipa com o atual diretor técnico de creche	30

INTRODUÇÃO

O direito à educação implica a garantia de condições, oportunidades e uma educação de qualidade para todos (UNESCO, 2015). A educação em contexto de creche constitui uma oportunidade para as crianças construírem relações sociais positivas e desenvolverem sentimentos de pertença à família, à comunidade e à sua cultura enquanto procura promover o bem-estar físico, psicológico e social, aprendizagens significativas e o desenvolvimento em geral (Brooker, 2008; Sylva et al., 2010).

Neste contexto, o papel desempenhado pelo(a) diretor(a) técnico da creche é fundamental, não só para garantir a qualidade dos serviços prestados, como para gerir a equipa de profissionais que atuam no local (Rodd, 2013).

A creche pressupõe condições específicas de funcionamento que estão descritas na Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto. Este diploma, além de mencionar as condições gerais de funcionamento dos equipamentos de creche, refere no número 1 do artigo 9.º que “A direção técnica é assegurada, preferencialmente, por um educador de infância, podendo ser assumida por outros profissionais com licenciatura em Ciências Sociais e Humanas ou em outras áreas das Ciências da Educação”. Esta disposição permite a assunção de funções de direção e orientação educativa e pedagógica por profissionais sem uma formação específica em educação básica. Contudo, dada a natureza do trabalho desenvolvido em creche, a formação académica e profissional da direção técnica parece ser fundamental (Nolan & Rouse, 2013).

Especificamente, a assunção da direção técnica por parte de profissionais com formação na área da educação básica parece facilitar a compreensão das dinâmicas e particularidades da intervenção na primeira infância, bem como dos aspetos relacionados com a gestão e coordenação das equipas de profissionais (Muijs et al., 2004).

Neste sentido, o desenvolvimento do presente trabalho partiu da tentativa de responder a duas perguntas fundamentais. A primeira remete para a natureza da formação e procura saber em que medida a formação em educação básica do(a) diretor(a) técnico(a) da creche contribui para uma gestão mais eficaz da creche? A segunda, refere-se à perceção das equipas sobre a natureza dessa formação e averigua sobre quais são as características que as equipas consideram mais importantes para um(a) diretor(a) técnico(a) exercer a sua função.

O interesse pela investigação ao nível das creches é devido ser a minha área de atuação e também pela falta de clareza quanto aos requisitos e funções do diretor técnico de creche. Importa por isso clarificar se a formação académica destes(as) profissionais tem impacto na perceção e no desempenho da equipa (Moyles, 2006). Parece igualmente importante indagar sobre que abordagem de gestão e de direção de trabalho poderá ser mais eficaz

(Bass & Riggio, 2006). Por exemplo, se o(a) diretor(a) técnico(a) deverá assumir um modelo relacional com a equipa que dirige assente numa abordagem de natureza transacional, ou seja, dando relevo ao cumprimento de normas e regulamentos, recompensando o cumprimento das tarefas e punindo os desvios, ou se deverá adotar uma abordagem de tipo transformacional assumindo o papel de “líder pedagógico” através do qual procura inspirar e conduzir os seus subordinados (Leithwood & Jantzi, 2005).

Os relatórios da Organisation for Economic Co-Operation and Development (Portugal, 2000; OECD, 2012) indicam que a provisão de serviços para crianças de 0 a 3 anos não está, em Portugal, tão desenvolvida como a que se destina às crianças entre 3 e 6 anos (sendo esta considerada em Portugal a primeira etapa da educação básica). Um dos principais fatores desse problema está relacionado aos processos de liderança e à forma como o trabalho em equipa é organizado em creches, onde é fundamental uma cultura organizacional baseada em princípios pedagógicos voltados para a infância (Kagan & Bowman, 1997).

A dimensão ética, envolvendo o compromisso com a qualidade, também se destaca, especialmente em relação à responsabilidade pelos bebés e crianças atendidas, que deve ser cumprida por meio de práticas pedagógicas intencionais e de qualidade, avanços por alianças profissionais e equipes multidisciplinares. Esses profissionais devem ser oferecidos, e periodicamente, uma disposição contínua para aprender e melhorar sua prática, por meio de processos reflexivos e uma liderança empática.

Esta pesquisa investiga até que ponto a ausência de formação pedagógica adequada na gestão de creches pode resultar em deficiências no trabalho em equipa, levando em consideração que um diretor sem esse conhecimento pode enfrentar dificuldades para motivar e satisfazer sua equipa, o que é crucial para garantir a máxima qualidade no ambiente de creche.

Partindo do princípio de que essa seja uma questão interessante e relevante, pois é importante descobrir se o facto de se ter uma direção técnica assegurada por um educador de infância produz mais qualidade na gestão da equipa do que podendo ser assumida por outros profissionais com licenciatura em Ciências Sociais e Humanas ou em outras áreas das Ciências da Educação. Sendo também um problema social a ser resolvido, pois, atualmente o que é previsto na lei é a preferência e não a obrigação.

Este trabalho baseia-se na coleta e sistematização de dados teóricos e empíricos, evoluindo, em um primeiro momento, para entender a função do diretor técnico de creche e a gestão de uma equipa. Posteriormente, na segunda fase, foram aplicados questionários em diferentes instituições de creche, tanto lucrativas quanto não lucrativas. O objetivo desses questionários foi captar a percepção dos auxiliares de ação educativa, educadores de infância

e dos próprios diretores técnicos sobre a função do diretor e o impacto do seu trabalho na dinâmica e qualidade das creches.

O presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo aborda a organização e os principais aspetos da creche, enfatizando o papel da equipa educativa, incluindo auxiliares, educadores e o diretor técnico. Destaca-se a importância de uma formação académica e de liderança por parte dos diretores técnicos de modo assegurar a qualidade na educação infantil e a satisfação de toda equipa de creche. No segundo capítulo, é feita uma análise de dados que pretende esclarecer se a formação académica específica em educação básica tem um impacto significativo na qualidade da gestão e no ambiente de trabalho nas creches. Por último, no capítulo três é realizada uma discussão dos resultados obtidos e apresentado uma reflexão sobre os mesmos, bem como descritos as implicações teóricas e práticas e as limitações e estudos futuros.

CAPÍTULO 1 - A resposta de Creche: Organização e aspetos fundamentais

De acordo com o artigo 3º da Portaria n.º 262/2011 de 31 de Agosto, “A creche é um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família e à criança, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais”, portanto, a creche é um espaço de extrema importância na vida das crianças, que oferece cuidados e estimulação adequada ao seu desenvolvimento.

A Creche surge como uma valência que pretende ser um espaço afetivo, acolhedor e possibilitador de aprendizagens (sociais, motoras, cognitivas, entre outras), onde técnicos educativos e famílias são parceiros vitais. A resposta social de creche é assegurada por I.P.S.S. (Instituições Particulares de Solidariedade Social), sob a tutela da Segurança Social, atualmente totalmente suportada pelo Estado nas primeiras e as segundas podem aceder ao apoio do estado ou manter-se privadas.

Existem também, no âmbito da iniciativa privada, creches privadas que possibilitam às famílias o acesso a esta resposta mediante o pagamento de uma mensalidade. Tal como as IPSS's, encontram-se sob a tutela da Segurança Social, devendo obedecer, em termos gerais, às mesmas regras de funcionamento.

Em 31 de Agosto de 2011 foi publicada uma nova legislação (Portaria nº262/2011) que deu relevância ao “ajustamento desta resposta social às novas exigências, aliando uma gestão eficaz e eficiente dos recursos a uma gestão da qualidade e segurança das estruturas físicas, criando, também, desta forma, instrumentos que facilitem o aumento da rede das creches”.

Esta Portaria aplica-se a qualquer creche, quer seja privada quer seja particular de solidariedade social, e tem já em conta a preocupação crescente que se tem verificado na qualidade, quer a nível dos materiais e equipamentos quer dos recursos humanos e sua formação. Esta nova Lei, apesar de continuar a valorizar a vertente assistencial, e da tutela continuar a ser do Ministério do Trabalho e da Segurança Social, já começa a dar ênfase ao “equipamento de natureza socioeducativa”, sendo que já são consideradas “atividades pedagógicas, lúdicas e de motricidade, em função da idade e necessidades específicas das crianças”. Atualmente há uma preocupação na elaboração e execução de um projeto pedagógico, tal como no ensino pré-escolar, onde é definido o plano de atividades a ocorrer durante o ano letivo, que na própria lei são consideradas “socio pedagógicas” e que deverão promover o desenvolvimento global das crianças ao nível “motor, cognitivo, pessoal, emocional e social”. O projeto pedagógico deverá ser realizado pela equipa de trabalho em conjunto, se possível, com as famílias e outros serviços e deverá ser avaliado semestralmente.

A par da Portaria 262/2011, também foi realizado um manual de apoio às instituições sociais (Modelo de Avaliação da Qualidade), aplicável a creches, lares, centros de dia, entre outras. Nesse manual faz-se também referência à liderança enquanto meio para atingir a satisfação dos clientes, sendo que é através de uma boa planificação e de uma boa estratégia, a par do desenvolvimento de uma missão e visão próprias de cada organização, que se conseguem melhores resultados. O manual considera igualmente que é através de uma gestão eficiente de pessoas que se consegue maior satisfação da parte dos colaboradores, sendo que funcionários motivados para uma determinada causa são mais eficazes e, como tal, os resultados serão melhores (Silva, Duarte, & Oliveira, 2023). Por último, a forma como a instituição organiza, gere e melhora os seus processos trará com certeza bons resultados ao seu desempenho e tudo isso está alicerçado a profissionalização e especialização do diretor técnico na área de gestão escolar.

1.1 A Equipa de trabalho

A equipa educativa assume um papel fundamental na vida da creche. É gestora de relações e responsável por organizar o conteúdo funcional, tendo presente o grupo no seu todo e na sua individualidade, gerindo o tempo e organizando espaços e materiais, envolvendo, ainda, toda a comunidade institucional e as famílias das crianças.

O trabalho de equipa entre profissionais da educação (diretor técnico, educadoras e auxiliares de ação educativa) consiste na relação e interação entre duas ou mais pessoas reunidas para a realização da mesma tarefa, onde existe apoio, respeito mútuo e uma intenção de resolução de problemas comuns (Jesus, 2000; Hohmann & Weikart, 1995).

Portanto, para que este trabalho em equipa seja possível é necessário que um conjunto de condições esteja reunido, tais como:

a) desenvolverem-se competências de assertividade e empatia, ajuda mútua, capacidade de escutar o outro e comunicar, mediação e resolução de problemas, o que requer disponibilidade de todos os elementos da equipa;

b) partilhar necessidades, preocupações, problemas pessoais e profissionais; troca mútua de ajudas, ideias e saberes, o que contribui para o crescimento e eficiência de cada elemento e da equipa em geral;

c) sujeitar a equipa a um processo de constante análise e reflexão, que lhe permita uma evolução constante e gradual. (Buckeithner, Freeman e Greene, 1991, citado por Formosinho, Katz, McClellan & Lino, 2006)

Hargreaves (1998) refere que no trabalho colaborativo os profissionais devem trocar ideias e compará-las de forma que não só beneficiem os adultos da equipa educativa ao crescer e melhorar a sua prática, mas, também, as crianças do grupo em questão ao ter uma educação mais eficaz. Deste modo, a colaboração, de acordo com Roldão (2007), consiste na definição de uma finalidade comum, entre membros da equipa educativa, que tem como intuito atingir os melhores resultados para que a prática tenha mais qualidade e seja adequada ao grupo de crianças. O mesmo autor afirma que este trabalho colaborativo não é obrigatório ser um trabalho coletivo, uma vez que apenas pressupõe que a tarefa que está a ser realizada pelos profissionais contribua para o mesmo propósito, no entanto, essa tarefa pode ser realizada de forma individual.

Jesus (2002) afirma que a qualidade da educação requer o bem-estar dos profissionais e refere que o bem-estar é constituído por um conjunto de dimensões, a autoaceitação, a autonomia, o estabelecimento e construção de relações positivas com outros profissionais, o controlo do ambiente, o propósito na vida e o crescimento pessoal. Deste modo, o bem-estar dos profissionais está dependente da resiliência, isto é, a capacidade de cada um para enfrentar os constantes desafios que lhes são propostos de forma decidida e firme (Jesus, 2002).

Segundo Guerra (2002), se os profissionais não se sentirem motivados poderão não ter força e vontade para se empenharem na procura e tentativa de uma prática de qualidade. Ao trabalhar em equipa, comunicando, apoiando-se, respeitando-se e motivando-se uns aos outros “desfrutarão da sua profissão e sentir-se-ão mais motivados para a aperfeiçoar” (p. 71).

A motivação, de acordo com Jesus (2000), advém do facto de os vários profissionais de uma equipa estarem verdadeiramente inseridos no processo, isto é, a participação de todos os elementos num processo, em conjunto, para um fim comum. Assim, uma equipa onde exista a partilha, respeito e bem-estar promove a motivação para fazer parte de uma equipa e torna mais fácil alcançar os objetivos delineados.

1.1.1 O papel do pessoal auxiliar de ação educativa

Os auxiliares de ação educativa são profissionais que desempenham funções em diferentes contextos educativos, tais como estabelecimentos de educação de infância e escolas do ensino básico ou secundário.

Para se aceder à profissão de auxiliar de ação educativa é necessário possuir como habilitação mínima o ensino básico ou equivalente. Contudo, tal como é mencionado na Lei de Bases do Sistema Educativo, no artigo nº. 36, dever ser proporcionada, a estes profissionais, formação complementar, adequada às suas necessidades.

No que diz respeito às atividades desempenhadas pelo pessoal não docente, normalmente são de apoio ao docente e desenvolvimento curricular da escola ou jardim de infância. Estas tarefas realizam-se junto das crianças, envolvendo uma atitude de cuidado e atenção, estabelecendo uma relação com o exterior estabelecendo contato com a família e comunidade envolvente” (Vasconcelos,1997).

Os auxiliares de ação educativa assumem variadas funções consoante o nível de ensino no qual trabalham, e o seu desempenho profissional assume-se como multifacetado, embora nem sempre seja valorizado.

Barroso (1995) considera a participação e empenho destes profissionais como essencial, visto que a estes são consignadas responsabilidades educativas, ou seja, cada vez mais, o âmbito do seu trabalho se estende a novas competências reclamadas pelas organizações escolares de hoje.

Em contexto de educação de infância, os auxiliares de ação educativa desempenham um papel fundamental, executando um conjunto vasto de tarefas, tais como: acolhimento das crianças e famílias durante o período da manhã e ao final do dia, colaboração nas atividades pedagógicas dirigidas pelo educador de infância, apoio na hora de almoço, tempo de repouso das crianças e em todas as rotinas de higiene. Sendo também profissionais que necessitam de formação e reflexão constante na área educacional mediada por diretores líderes em competências pedagógicas que inspirem um sentido de missão e bem-estar diário.

1.1.2 O papel dos técnicos de educação de infância

Em todas as idades, as relações apresentam uma função, essencialmente de segurança, apoio ou proteção (Veríssimo et al., 2017). Segundo Liew, Chen e Hughes (2010), os professores e educadores são importantes agentes de socialização e fontes de apoio, fora do ambiente familiar das crianças, e desempenham um papel compensatório para crianças que possam ter algumas dificuldades na regulação de comportamentos e emoções.

O educador é um elemento essencial no processo de educação, uma vez que ajuda a criança a agir ativamente, transformando e dando sentido à informação que recolhe (Pulino, 2017). Desta forma, a relação estabelecida entre o educador e a criança torna-se importante, funcionando como apoio na adaptação e ajustamento ao meio escolar (Demaray & Malecki, 2002; Fredriksen & Rhodes, 2004; Palermo, Hanish, Martin, Fabes, & Reiser, 2007).

Para apoiar o desenvolvimento positivo, os cenários da primeira infância devem proporcionar interações diárias responsivas e cognitivamente estimulantes (Hamre, 2014), pois, nesta idade, as crianças estão a desenvolver as suas capacidades de autonomia e autorregulação (Veríssimo et al., 2017).

De um modo geral, o educador deve procurar trabalhar a relação no âmbito educativo, relacionando-se com as crianças de forma a transmitir-lhes segurança afetiva e autonomia, potencializando o seu desenvolvimento afetivo, emocional e social (Decreto-Lei nº 241/2001; Laranjeiro, 2012).

O educador torna-se um adulto de referência para a criança quando lhe transmite confiança, segurança, disponibilidade, responsividade e suporte. Estes sentimentos são transportados para outros contextos de vida através dos modelos internos dinâmicos de vinculação (Silva et al., 2016; Veríssimo et al., 2011).

Deste modo, é possível concluir que os educadores de infância devem promover a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças, sendo, também, da sua responsabilidade a promoção da educação. Esta intervenção precoce, antes da entrada das crianças na escolaridade obrigatória, molda o futuro das mesmas e pode promover o seu crescimento (Copple & Bredekamp, 2009).

As competências dos educadores devem ser suficientes para a estimulação das capacidades das crianças, promovendo o seu sucesso (Copple & Bredekamp, 2009). A sua ação profissional implica uma reflexão contínua e sistemática sobre as finalidades e práticas pedagógicas, sendo as suas decisões tomadas com enfoque na criança e nas suas características (Silva et al., 2016).

Neste sentido, e de modo que as suas competências e conhecimentos possam acompanhar as exigências do mundo atual, a formação de um educador deve ser contínua, atualizada e sólida (Copple & Bredekamp, 2009; Pulino, 2017), principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento infantil e aprendizagem geral (Copple & Bredekamp, 2009).

Um dos princípios da qualidade da educação remete-nos para a necessidade de profissionais qualificados, cuja formação lhes permite desempenhar as suas funções, de forma adequada, procurando atingir a qualidade pedagógica (D'Orey, 2018).

O educador deve estar atento às necessidades da criança, com um interesse constante na qualidade da resposta educativa (Silva et al., 2016), sendo, desta forma, capaz de apresentar competências e conhecimentos necessários para fornecer respostas de qualidade

às crianças e ao ambiente de trabalho coletivo (Copple & Bredekamp, 2009).

1.1.3 O papel do(a) diretor(a) técnico(a)

O diretor técnico de uma creche, conforme estabelecido no artigo 9º da Portaria nº 262/2011, tem diversas responsabilidades essenciais para o bom funcionamento da instituição. Primeiramente, deve desenvolver um modelo de gestão eficaz que assegure a qualidade dos serviços prestados. Isso inclui supervisionar os critérios de admissão para garantir que sejam cumpridos conforme o regulamento interno. Além disso, o diretor técnico é responsável por promover a melhoria contínua dos serviços, gerindo programas internos de qualidade que visam a excelência no atendimento às crianças. Outra função crucial é a gestão, coordenação e supervisão dos profissionais da creche, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos institucionais e bem integrados na equipa.

O diretor também deve enquadrar e acompanhar os profissionais, oferecendo suporte e orientação necessários para o desenvolvimento de suas funções. Implementar programas de formação inicial e contínua para os profissionais é outra tarefa importante, garantindo que todos estejam atualizados e capacitados para oferecer o melhor cuidado e educação às crianças. Além disso, o diretor técnico deve incentivar a participação ativa das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa que envolva todos os stakeholders. Por fim, assegurar a comunicação e colaboração com outras entidades e serviços é essencial para o bem-estar das crianças, garantindo que todos os aspetos de seu desenvolvimento sejam atendidos de forma integrada e eficiente.

Essas responsabilidades destacam a importância do papel do diretor técnico na criação de um ambiente positivo, motivador e orientado para o desenvolvimento global das crianças, bem como na promoção de uma cultura organizacional forte e coesa.

Cabe ao diretor técnico e à equipa trabalhar em conjunto para que os objetivos da instituição sejam alcançados.

Desta forma, o diretor técnico tem aqui um papel importante de criar um clima positivo entre todos os intervenientes para que haja um sentido de missão. Este sentido de missão existe quando os indivíduos estão motivados e as relações interpessoais são positivas. Como tal, o diretor tem aqui um papel extremamente importante, pois ao mesmo tempo que “gere” as relações tem de pôr em prática os objetivos da organização, através da coordenação da sua equipa, para que cada indivíduo saiba o que tem que realizar e como realizar determinada tarefa.

1.2 O impacto da formação académica do(a) diretor(a) técnico(a) na gestão da creche

O estudo sobre a formação pedagógica do diretor de creche constitui uma linha de pesquisa pouco praticada em Portugal. Ao contrário do que acontece em muitos outros países, não há, em Portugal, investigações significativas que permitam caracterizar profissionalmente os diretores de creche e o modo como exercem as suas funções. O presente estudo centra-se no impacto da formação pedagógica do diretor e nos seus efeitos sobre a eficácia no desempenho da gestão da equipa.

O desenvolvimento de algumas linhas de pesquisa, em particular nos Estados Unidos, na sequência dos estudos sobre as escolas eficazes, onde a ação do diretor é identificada como um dos fatores determinantes do sucesso da escola. Em muitos desses estudos (Blumberg e Greenfield, 1980, Leitwood e Montgomery, 1986, Southworth, 1990, entre outros) são identificadas várias características comuns aos diretores consideradas eficazes.

Entre essas características, destaca-se a influência que a ação do diretor exerce sobre o clima e a cultura da organização, nomeadamente através da capacidade que ele tem para definir prioridades baseadas na missão central da escola e obter o apoio e comprometimento da equipa para sua realização.

Weindling (1990) identifica cinco competências essenciais para o exercício eficaz das funções de um diretor escolar, amplamente aceites por investigadores na área. Primeiramente, o diretor deve articular uma filosofia clara e uma visão para a escola, orientando suas práticas e decisões em direção a essa meta. Em seguida, é crucial que o diretor tenha a capacidade de convencer e motivar os outros a trabalhar em conformidade com essa visão, inspirando a equipa a se envolver plenamente nos objetivos da escola.

Além disso, o diretor deve estar disposto a compartilhar responsabilidades de gestão, promovendo a delegação e o aumento da autoridade dos membros da equipa, o que facilita a liderança distribuída dentro da instituição. As competências para enfrentar e resolver problemas também são fundamentais, incluindo a capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes diante de desafios e situações imprevistas.

Finalmente, o diretor precisa gerir o ambiente externo da escola, agindo com destemor e aceitando riscos quando necessário. Esta competência envolve lidar com questões externas que podem impactar a instituição e assegurar que a escola esteja bem-posicionada para enfrentar desafios externos (Weindling, 1990).

O "National Standards for Headteachers" estabelece claramente a missão principal do diretor escolar, detalhando as competências essenciais e áreas de responsabilidade para garantir uma liderança eficaz. O documento destaca várias habilidades cruciais para o cargo, como a capacidade de liderar e gerenciar equipas em direção a metas comuns, tomar decisões fundamentadas, comunicar-se de maneira clara e compreender as perspetivas dos outros, e organizar o tempo de trabalho de forma eficiente.

Além das habilidades pessoais, o documento define cinco áreas-chave para a liderança

e gestão escolar. Primeiramente, o diretor deve estabelecer e implementar estratégias para o crescimento e desenvolvimento da escola. Em segundo lugar, é responsável por supervisionar e promover práticas pedagógicas que assegurem a qualidade da educação. A terceira área envolve a gestão da equipa docente e do pessoal de apoio, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. O uso eficiente dos recursos materiais e humanos é a quarta responsabilidade, essencial para otimizar o funcionamento da escola. Finalmente, o diretor deve prestar contas do desempenho da escola e seus resultados aos órgãos de gestão e à comunidade educativa, garantindo transparência e responsabilidade.

De acordo com Barroso (2005), o conceito de profissionalização da gestão é ambíguo e tem tido diferentes usos: para uns, ele traduz, fundamentalmente, a ideia que é preciso aumentar a qualificação dos professores capacitando-os para o exercício de cargos de gestão; (...) para outros, significa que a gestão escolar não se distingue da gestão empresarial e que só os gestores profissionais, com formação ou experiência neste tipo de atividade, reúnem as condições essenciais para exercerem estes cargos (Barroso, 2005, p.165).

A discussão em torno dessa questão cabe na análise do presente trabalho. Especificamente, se a gestão de uma creche é uma função ou uma profissão e se a formação dos seus responsáveis é uma especialização ou uma graduação.

Analisar o impacto da formação académica do diretor técnico de creche é fundamental, dada a complexidade e responsabilidade inerentes ao seu papel. Além de supervisionar a gestão diária da instituição, o diretor técnico influencia diretamente a qualidade do ambiente educativo e o desenvolvimento das crianças. A formação em educação básica fornece ao diretor competências pedagógicas específicas, cruciais para promover um ambiente que favoreça o desenvolvimento integral das crianças, conforme apontam estudos sobre liderança educacional (Silva & Duarte, 2020).

De acordo com Sergiovanni et al. (1980), a administração educacional pode ser compreendida através de três orientações predominantes: na eficiência, nas pessoas e na tomada de decisão. No caso dos diretores escolares, suas ações são predominantemente guiadas pelas duas primeiras categorias.

A orientação voltada para a eficiência corresponde a uma visão racional mecanicista da administração escolar, na qual o diretor adota uma postura de executivo. Nesta abordagem, a preocupação com a eficiência leva o diretor a seguir rigorosamente regras e regulamentos, com um campo de ação bastante limitado. O foco está em garantir que os processos sejam realizados de maneira organizada e conforme os procedimentos estabelecidos.

Por outro lado, a orientação voltada para as pessoas reflete uma visão orgânica da administração escolar. Nesse contexto, o diretor assume o papel de líder, apoiado fundamentalmente nas suas características pessoais, na maneira como interpreta a missão da instituição e no projeto que desenvolve para a escola. Essa abordagem foca na criação de

relacionamentos positivos e na promoção de um ambiente de trabalho que seja colaborativo e inspirador.

Estas duas orientações evidenciam a dualidade do papel do diretor, que deve equilibrar a necessidade de eficiência operacional com a liderança baseada em valores e na gestão de relacionamentos interpessoais.

De acordo com o artigo "Why Do Employees Perform Better Under Paradoxical Leaders? The Mediating Role of Group Harmony" (Zhang, Lam, Zhu, & Lee, 2024) revela que líderes paradoxais promovem a harmonia no grupo, o que, por sua vez, melhora a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Ao gerenciar necessidades individuais e coletivas, proporcionam um ambiente equilibrado onde os funcionários se sentem valorizados e motivados, o que leva a melhores resultados organizacionais. A harmonia no local de trabalho cria um ambiente colaborativo e de suporte, que reduz conflitos e aumenta a produtividade geral.

Estas duas dimensões do trabalho do diretor são igualmente importantes, centrando-se a primeira no cumprimento das tarefas e a segunda nas relações entre as pessoas (Barroso, 2005). Portanto, assumir um papel de diretor técnico em uma creche permite interferir diretamente no processo educativo exercendo uma influência ativa no desempenho da gestão da equipa, por dominar os assuntos e conhecimentos específicos da área, consegue dar atenção e intervenções nas atividades educativas, na reflexão sobre os aspetos pedagógicos, disciplinares, na coordenação do ensino, na qualidade escolar, no sentido ético e no exemplo de profissional que já conhece muito bem todas as atribuições e rotina do dia a dia de uma creche.

A principal diferença entre diretores técnicos com formação em educação básica e aqueles sem essa formação reside na sua capacidade de compreender e aplicar práticas pedagógicas adequadas ao desenvolvimento infantil. Isso é apoiado pela pesquisa de Leitão & Campos (2019), que demonstra que diretores com formação pedagógica possuem uma compreensão mais profunda das necessidades cognitivas e emocionais das crianças, o que contribui para uma gestão mais eficaz das práticas educativas dentro da instituição.

Além disso, Simões & Carvalho (2021) indicam que a formação em educação básica permite que os diretores técnicos integrem estratégias pedagógicas inovadoras, promovendo um ambiente de aprendizagem mais rico e colaborativo, o que tende a impactar positivamente tanto a equipe quanto as crianças.

Essas referências sublinham a importância de uma formação sólida em educação para o desenvolvimento de competências de liderança que apoiem diretamente o processo educativo em contextos de creche.

Do ponto de vista político e administrativo, é possível identificar segundo Barroso (2005) quatro concepções diferentes de diretores de escola:

Quadro 1.1 – Diferentes concepções de diretores de escola¹

Concepção	Descrição
Burocrática, estatal e administrativa	O diretor é visto como um representante das normas emanadas do centro atuando como elo e controlador entre o Ministério da Educação e a administração central ou regional, e a comunidade escolar.
Corporativa, profissional e pedagógica	O diretor é visto como um primus inter pares, intermediário entre a escola e os serviços centrais ou regionais do Ministério, defendendo os interesses pedagógicos e profissionais docentes frente aos constrangimentos burocráticos e financeiros.
Gerencialista	O diretor é considerado um gestor de empresa, focado na administração eficiente dos recursos, na formação e competências técnicas específicas, e na garantia da eficiência e eficácia dos resultados da escola.
Político-social	O diretor é visto como um negociador e mediador, equilibrando diferentes lógicas e interesses para alcançar um consenso sobre a natureza e organização do “bem comum” educativo da escola

Na prática profissional diária do diretor de creche essas concepções nunca são isoladas. A complexidade da organização necessita de um diretor capaz de colocá-las todas na sua ação quotidiana. Acreditar que os desafios enfrentados pela creche são exclusivamente questões de gestão e que apenas os especialistas nessa área têm a competência para solucioná-los é desconsiderar a importância e a qualidade que uma organização como a creche realmente necessita.

Barroso (2005,p.167) “ sem pôr em causa a necessidade de introduzir alterações no modo como são governadas e geridas as nossas creches refere que é importante chamar atenção para o facto de a defesa da chamada *modernização da gestão* ser utilizada, muitas vezes, como pretexto para reduzir o funcionamento democrático das instituições educativas”.

Culturalmente, o papel do diretor tem se afastado das práticas pedagógicas, focando-se predominantemente nos aspectos administrativos, como gestão financeira e burocracia. No entanto, essa divisão de responsabilidades, onde a administração recai exclusivamente sobre o diretor e as questões pedagógicas sobre a equipa técnico-pedagógica, não é recomendada. Vários autores destacam que a liderança pedagógica deve ser partilhada entre os diferentes membros da instituição, promovendo uma co-liderança, onde tanto o diretor quanto a equipa

¹ Quadro 1.1: Adaptado de Barroso (2005). As quatro concepções de diretores de escola refletem diferentes abordagens e responsabilidades na liderança escolar, variando desde a conformidade burocrática até a mediação de interesses diversos.

pedagógica contribuem ativamente para o desenvolvimento educacional da escola (Heikka & Waniganayake, 2011; Leithwood et al., 2020). Assim, a co-responsabilidade no processo pedagógico é essencial para garantir a integração entre as dimensões administrativa e educativa, gerando um ambiente de maior qualidade.

Dentro desse processo faz-se necessário o monitoramento e a avaliação do trabalho pedagógico, sendo um fator primordial para que o diretor de creche tenha condição de acompanhar a evolução das aprendizagens, garantindo a realização dos objetivos educacionais propostos (Silva, 2014).

O diretor de creche não deve se resignar a um trabalho meramente burocrático e sim assumir, com coragem, o seu ser educador, e como líder, impulsionar a comunidade escolar à mudança – um projeto de longo prazo, mas que, se ninguém o iniciar, jamais será realizado” (Santos, 2013, p. 68).

A direção deve contribuir para o acompanhamento, monitoramento e avaliação dos processos educacionais, oferecendo suporte ao diretor para identificar e corrigir áreas que necessitem de melhorias. Portanto, ter um diretor técnico pedagógico na creche é importante em termos de produtividade e eficácia na gestão e no desempenho da equipa, mas também na produção do domínio da justiça e da equidade do serviço educativo, da promoção de cidadania, da coesão social e da democracia nas escolas.

A formação pedagógica do diretor de creche é fundamental, pois abrange e integra todas as demais competências necessárias ao contexto educacional. É através dessa formação que o diretor desenvolve uma visão abrangente sobre o processo educativo, permitindo que ele promova uma gestão mais colaborativa e eficiente. Essa capacitação pedagógica possibilita ao diretor participar ativamente da elaboração e aplicação de estratégias que visam a melhoria contínua da qualidade educacional.

O diretor que possui a formação académica em educação básica ou de infância tem suas ações regidas por um único objetivo: a melhoria da educação e a melhor qualificação dos profissionais envolvidos. Daí a importância de que é dada a formação académica específica em educação básica do diretor de creche.

1.3 O impacto da liderança na gestão da equipa de creche

Nas organizações educativas, a liderança é amplamente reconhecida como uma peça-chave para impulsionar a mudança nos sistemas e aumentar a eficácia e qualidade das escolas. Perrenoud (2003) destaca que um dos princípios essenciais para esse aprimoramento é a existência de "chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático". Este ponto sublinha a importância de um estilo de liderança que vá além da mera

administração e controle, focando-se no desenvolvimento pedagógico e profissional das equipas.

Whitaker (2000) também reforça a relevância da liderança num contexto de constantes e rápidas mudanças nas organizações, apontando-a como o eixo central para o crescimento institucional. Ou seja, diante das exigências e transformações que as escolas enfrentam, o papel do líder escolar torna-se crucial para garantir a adaptação e progresso da instituição.

Em Portugal, a importância da liderança no contexto escolar foi reforçada por Marçal Grilo, ex-Ministro da Educação, que apontou três condições essenciais para uma escola de qualidade: a existência de um projeto bem definido, uma liderança forte e a estabilidade do corpo docente (Neto, 2002). Essas condições destacam o valor de uma direção escolar que combine visão, liderança eficaz e uma equipa docente estável e comprometida com a melhoria contínua da educação.

Chiavenato (1999) destaca que os valores compartilhados são fundamentais para o bom funcionamento das organizações. Ele menciona que quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que orientam o seu trabalho, o entendimento sobre suas funções e como podem contribuir para a organização se torna mais claro. Isso reforça o papel da visão e dos valores no ambiente organizacional moderno, que não se baseia mais apenas em regras burocráticas e na hierarquia, mas no compromisso coletivo com esses princípios. Em outras palavras, a visão e os valores servem como norteadores, promovendo o alinhamento e a motivação dos colaboradores para atingirem objetivos comuns.

Uma creche, enquanto organização, é composta por diversos elementos que trabalham em consonância com a sua missão, visão e valores, coordenados estrategicamente pela liderança do diretor (Scott, Jaffe & Tobe, 1993). Para alcançar os objetivos delineados, o sucesso da creche depende da colaboração eficaz das equipas e de uma liderança que atue de forma agregadora e visionária (Manning & Curtis, 2007), garantindo que a gestão estratégica do ambiente educativo seja respeitada.

Mintzberg considera a liderança uma função inerente ao papel do gestor, enquanto Kotter (1990) expande essa visão, descrevendo a liderança como uma abordagem mais abrangente. Segundo Kotter, a diferença entre gestão e liderança reside no foco: a gestão trata da planificação detalhada e da minimização de riscos a curto prazo, enquanto a liderança envolve a criação de uma visão a longo prazo e a consideração de riscos calculados. Desta forma, enquanto a gestão está centrada no controle e na organização, a liderança está mais voltada para a inovação e o desenvolvimento estratégico.

O diretor e os profissionais de educação têm a responsabilidade de assegurar o sucesso educativo das crianças, e isso está fortemente associado à liderança eficaz. Whitaker (2000) argumenta que a liderança é essencial para o desenvolvimento institucional, principalmente em um cenário de mudanças constantes (citado por Costa e Trigo, 2008, p. 562). Dentro desse

contexto, a liderança escolar, principalmente nas creches, assume um papel dinâmico tanto no ambiente educacional quanto na comunidade.

Fonseca (2008) afirma que a liderança em creches é moldada pelas expectativas da comunidade escolar e social, destacando a importância da inter-relação com o contexto envolvente (p. 47). Nessa perspectiva, Barroso (1995) sugere que a função do líder é dar sentido ao que os membros da organização fazem (citado por Fonseca, 2008).

No âmbito da gestão escolar, Uribe (2005, citado por Silva, 2007) distingue entre as lideranças transacional e transformacional. A liderança transacional centraliza o controle nas mãos do diretor, enquanto a transformacional envolve a delegação e compartilhamento de ações, com foco na disseminação de valores — uma abordagem mais contemporânea.

Leithwood (2001, citado por Silva, 2007) destaca três elementos fundamentais na liderança escolar: definir a missão da instituição, gerir o programa educacional e promover um clima positivo que facilite a cooperação e o desenvolvimento profissional. Esses fatores contribuem para criar um ambiente educacional harmonioso, voltado para o sucesso das crianças e o progresso contínuo da equipe docente.

Algumas das principais responsabilidades de um líder incluem "diagnosticar possíveis problemas que possam impedir a realização dos objetivos organizacionais", "planejar e gerenciar soluções adequadas" e "implementar essas soluções em contextos sociais complexos" (Zaccaro et al., 1995). Assim, o papel do líder implica tomar decisões estratégicas que influenciam a equipe, sendo crucial adaptar a liderança ao estágio em que a equipe se encontra.

A liderança deve ser vista como um processo dinâmico e adaptativo, onde o líder ajusta seu comportamento e suas estratégias conforme a evolução da equipe. O modelo de liderança funcional propõe dois processos fundamentais: monitorização (antecipação e identificação de problemas) e intervenção (solução de problemas) (Santos et al., 2008).

Durante a primeira fase da formação de equipes, chamada de "liderança de transição", o foco está no planejamento das atividades que levam ao alcance das metas. Essa fase envolve sete processos essenciais, como a criação da equipe, definição de missão e estruturação (Morgeson et al., 2010). Na fase subsequente, conhecida como "liderança de ação", o líder foca na execução das tarefas, monitorando a equipe, resolvendo problemas e fomentando um ambiente de autogestão e colaboração (Marks et al., 2001; Morgeson et al., 2010).

Em resumo, é crucial reconhecer a importância da creche e o papel dos profissionais envolvidos para promover uma equipa motivada e coesa, assegurando a qualidade do serviço prestado.

A função do diretor técnico de uma creche é essencial, pois ele influencia diretamente o processo educativo e a gestão da equipa. A literatura destaca que a eficácia da gestão em ambientes educacionais depende fortemente da liderança do diretor técnico, que deve

dominar os conhecimentos específicos da área para promover um ambiente educativo eficaz (Sergiovanni, 1990; Weindling, 1990).

Ao dominar os conhecimentos específicos, o diretor pode se envolver ativamente nas atividades educativas, refletir sobre aspectos pedagógicos e disciplinares, coordenar o ensino e garantir a qualidade escolar. De acordo com Sergiovanni (1990), um líder educacional eficaz precisa ser capaz de articular uma filosofia clara para a instituição que oriente sua missão e visão. Além disso, ele deve demonstrar habilidades sólidas na resolução de problemas e na tomada de decisões rápidas, fundamentais para lidar com as demandas e desafios diários no ambiente educacional. Essa combinação de visão estratégica e capacidade decisória é essencial para promover uma gestão eficaz e uma cultura de melhoria contínua dentro da creche. O diretor técnico deve servir como um exemplo ético e profissional, conhecendo bem as atribuições e a rotina diária da creche (Barroso, 2005).

Para validar essas considerações, será apresentado um estudo baseado em questionários aplicados a auxiliares, educadores e diretores técnicos de creche. Este estudo visa analisar se a falta de formação pedagógica na direção da creche resulta em lacunas no trabalho em equipa. A literatura indica que a formação académica adequada é essencial para uma liderança eficaz, permitindo ao diretor técnico de creche não apenas gerir, mas também liderar a equipa de forma a fomentar a motivação e satisfação dos profissionais, elementos cruciais para atingir altos padrões de qualidade na instituição. A capacidade de coordenar de maneira eficiente reflete diretamente na melhoria do ambiente de trabalho e na promoção de um cuidado educativo de excelência (Weindling, 1990; Barroso, 2005).

CAPÍTULO 2 - Estudo sobre o impacto da formação académica e liderança da direção técnica da creche na satisfação da equipa

Em resultado da revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, propõem-se as seguintes questões de investigação: Primeiramente, como a formação em educação básica do(a) diretor(a) técnico(a) da creche contribui para uma gestão mais eficaz da creche? Esta questão busca entender o impacto da formação académica do diretor(a) técnico(a) nas práticas de gestão, incluindo possíveis diferenças na eficácia da gestão entre diretores(as) com diferentes tipos de formação. Outra questão relevante é quais são as características mais valorizadas pelas equipas na formação e atuação do(a) diretor(a) técnico(a) da creche. Esta questão visa entender a perceção das equipas sobre a formação e as competências que consideram fundamentais para o desempenho do(a) diretor(a) técnico(a) de creche. Ao investigar como a formação académica é avaliada, a pesquisa também busca identificar quais habilidades e competências são tidas como essenciais para essa função. Através dessa análise, é possível perceber a relevância da formação especializada não apenas para a gestão eficiente, mas também para a criação de um ambiente de trabalho coeso e produtivo, que atenda às necessidades pedagógicas e administrativas da instituição.

A análise pretende esclarecer se a formação académica específica em educação básica tem um impacto significativo na qualidade da gestão e no ambiente de trabalho nas creches, pois estudos anteriores sugerem que uma formação adequada e especializada pode melhorar a eficácia da liderança e promover um ambiente de trabalho mais coeso e motivado (Sergiovanni, 1990; Weindling, 1990).

2.1 Procedimento

Foi realizado um estudo exploratório para responder às questões de investigação apresentadas. Após a revisão da literatura e a definição clara do problema, foram desenvolvidos e aplicados questionários com o objetivo de recolher dados sobre as funções e características do cargo de diretor técnico, além de seu impacto nas equipas.

Na elaboração dos questionários, a investigadora baseou-se em sua experiência como educadora de infância, considerando também as informações da revisão literária e a visão da escola como uma organização administrativa complexa.

Os questionários (Anexos B e C) são iguais para as categorias de auxiliares e educadores de infância, onde foram incluídas questões no estudo que abordaram a perceção dos inquiridos tanto em relação à direção técnica da instituição onde trabalham, quanto à direção técnica em um sentido mais amplo.

No questionário destinado aos diretores técnicos (Anexo A), as perguntas foram divididas em várias secções. A primeira focava no perfil dos respondentes, abordando questões como: gênero, idade, qualificações, tempo de serviço e a opinião sobre se o cargo de diretor técnico deveria ser exclusivo de educadores. Também foi avaliada a formação especializada e se os diretores se sentiram preparados ao assumir suas funções.

Na segunda secção, o foco foi a influência do diretor na gestão da sua equipa. Já na terceira, auxiliares e educadores foram convidados a indicar com que frequência os diretores adotavam determinados comportamentos. Por fim, na quarta secção, os inquiridos avaliaram as características que consideravam importantes num diretor técnico, comparando-as com as características que os diretores atuais possuem. Além disso, os diretores responderam a perguntas sobre estilos de liderança e os comportamentos relacionados a essas abordagens.

No percurso da recolha de dados por questionário foi enviado por e-mail a mais de 30 creches no distrito de Lisboa, porém não foi obtida nenhuma resposta no prazo de 7 dias. Foi necessário recorrer ao contacto telefónico, conseguindo 6 respostas, porém de partes da equipa, algumas diretoras técnicas, educadoras e outras auxiliares de ação educativa e por fim optou-se por enviar o questionário pelas redes sociais, onde foi possível obter resposta de 51 creches diferentes.

Assim as dificuldades e limitações que foram experimentadas no curso da pesquisa diz respeito à falta de tempo dos trabalhadores de creche para responderem ao questionário de forma coletiva com todos os funcionários. Sendo assim a pesquisa tem alguns diretores que responderam, mas não tem educadores e auxiliares da mesma bem e vice-versa.

2.2 Amostra

A pesquisa abrangeu um total de 51 creches localizadas nos concelhos de Lisboa, todas sob a tutela do Ministério do Trabalho e da Segurança Social. Foram distribuídos questionários a 24 diretores técnicos, 27 auxiliares de ação educativa e 27 educadores de infância, totalizando 78 respondentes. Infelizmente, apenas 6 das creches tiveram respostas completas de todos os membros da equipa, enquanto nas 45 creches restantes, algumas categorias de profissionais não responderam. Essa lacuna dificultou a comparação de dados entre as creches, e, portanto, a análise foi feita de forma individualizada para essas unidades, levando em consideração as respostas obtidas de cada uma.

Finalmente, quanto aos aspetos éticos do estudo, foram solicitados aos inquiridos colocar o nome da Instituição, porém não será utilizado nessa pesquisa, pois trata-se de informações confidenciais.

A análise dos dados revelou que, entre as 51 instituições que participaram do estudo, 21 são privadas, enquanto as 30 restantes são Instituições Particulares de Solidariedade Social

(IPSS). Foi também identificado que todos os profissionais que responderam ao questionário são do sexo feminino. Essa realidade reflete a predominância de mulheres no setor de educação infantil, especialmente em creches.

Em relação às idades, a maioria dos diretores está na faixa de 41 a 50 anos (58,30%). Entre os auxiliares, a faixa etária mais representada é de 20 a 25 anos (25,90%). Já a maior parte dos educadores também se encontra entre 41 e 50 anos (29,60%). No total, 36,70% dos profissionais que atuam em creches pertencem a essa faixa etária. Esses dados, apresentados na figura 2.1, indicam que os profissionais de creche possuem uma experiência específica, o que pode ser um ponto forte para a gestão e desenvolvimento das práticas pedagógicas. Além disso, a presença de auxiliares mais jovens pode indicar uma renovação nas equipes, trazendo novas perspectivas.

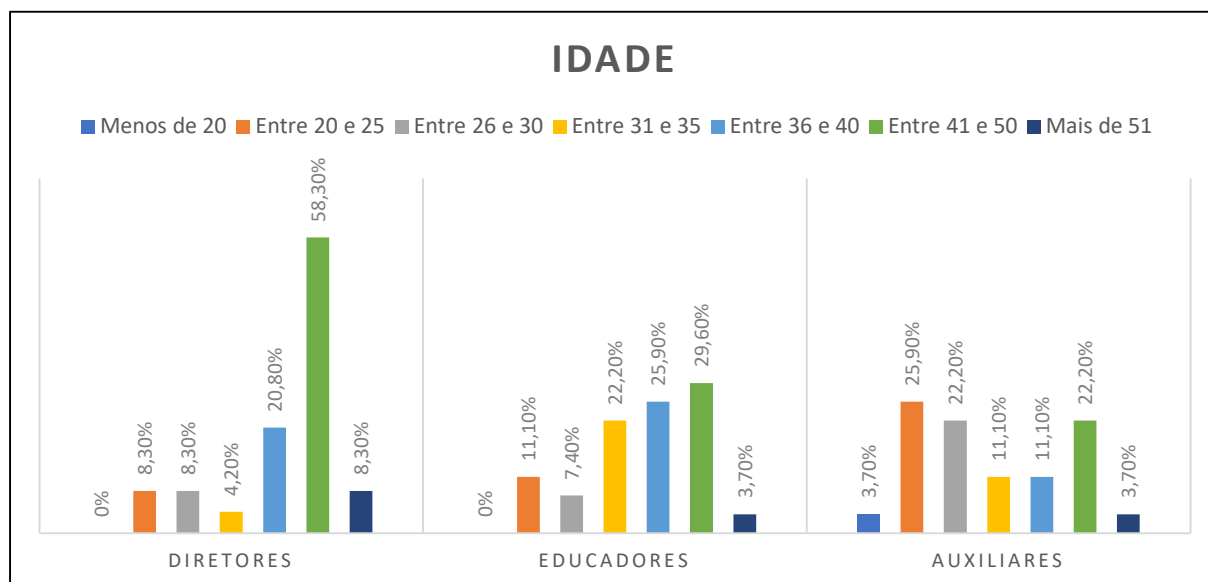


Figura 2.1 – Distribuição por Idades

No que diz respeito às qualificações dos Auxiliares de Ação Educativa, observa-se que a maioria possui o 12º ano em curso profissional. Essa tendência demonstra uma preocupação com a formação, mesmo entre os profissionais não docentes.

Nas habilitações, tanto os educadores de infância quanto os diretores técnicos apresentam uma maior incidência de licenciatura, com o mestrado sendo menos comum entre os diretores técnicos. Este estudo revelou uma baixa incidência de diretores formados em Ciências da Educação, embora qualquer creche possa ser dirigida por profissionais licenciados em Ciências Sociais e Humanas ou em outras áreas afins.

Dos 20,83% dos diretores que têm mestrado, 8,33% são em Educação Pré-escolar e 1º ciclo e os outros 12,50% têm Mestrado em Educação Artística, Mestrado em Ciências da Educação com supervisão pedagógica e Mestrado em Psicologia Educacional.

Relativamente a especialização na área da educação por parte dos diretores técnicos

13(54,20%) responderam que não possuem especialização e 11 (45, 80%) responderam que sim possuem especialização na área. Em relação à participação em formações externas para a gestão de equipas, quatro inqueridos confirmaram ter realizado esse tipo de formação. Desses, três participaram de uma ação de formação em liderança e gestão de equipas, enquanto um deles fez uma formação em gestão de conflitos e emoções. Mas, a maioria 83,33% dos diretores técnicos responderam que não tem especialização na gestão da equipa.

Quanto aos anos de serviço dos profissionais de creche, 75% dos diretores têm mais de 11 anos de experiência, com apenas dois diretores tendo menos de 6 anos de serviço. As educadoras apresentam uma distribuição semelhante nos intervalos de tempo de serviço. Em relação aos auxiliares, observa-se um maior número de profissionais com 0 a 2 anos e entre 6 e 10 anos de experiência, totalizando 59,20%. Essa tendência também é refletida nos gráficos de idades, que mostraram que os auxiliares são, em geral, mais jovens, o que explica esses resultados.

2.3 Instrumento e medidas

A construção dos questionários foi cuidadosamente planejada para assegurar a relevância e a precisão dos dados coletados.

Na elaboração dos questionários, levou-se em conta a revisão da literatura sobre gestão, liderança e a administração escolar em contexto de creche, bem como experiência e práticas da investigadora nesse contexto.

Com base na revisão da literatura, foram definidos os principais objetivos dos questionários, que incluíam explorar as práticas de gestão dos diretores técnicos e avaliar a percepção das equipas sobre essas práticas e características necessárias para a função.

Os itens foram gerados a partir de conceitos e teorias identificadas na revisão da literatura, como estilos de liderança, portarias e características desejadas em diretores técnicos.

Utilizou-se várias perguntas fechadas para obter respostas quantificáveis e facilitar a análise estatística. Por exemplo na questão 10 do questionário das auxiliares e dos educadores de infância sobre quais das características anteriores considera que seu atual diretor possui? E também perguntas abertas que permitiram que os inquiridos fornecessem respostas mais detalhadas e descritivas, como na questão 7.1 para justificar a resposta referente a questão 7, relacionada ao contrário do definido na portaria 262/2011 de 31 de agosto.

Na questão 15 no questionário dos diretores por exemplo, utilizou-se a escala de likert para medir a intensidade das opiniões dos inqueridos.

Pretendeu-se com a penúltima questão do inquérito perceber qual estilo de liderança os diretores técnicos utilizam mais, sendo uma liderança transformacional, transacional ou laissez-faire.

Foi elaborada uma lista de 18 comportamentos típicos de um líder, baseada no Questionário de Liderança Multifatorial de 2004 (Avolio e Bass). Os itens foram organizados da seguinte forma: os comportamentos de liderança transacional vão do 1 ao 5, os de liderança laissez-faire do 6 ao 10, e os de liderança transformacional do 11 ao 18. Os participantes avaliaram seus líderes em cada um dos itens utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 representava "nunca" e 5 correspondia a "frequentemente/sempre". Além disso, foi calculada a consistência interna das diversas dimensões do questionário de liderança multifatorial.

2.4 Resultados

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o software Microsoft Excel. A análise dos resultados foi realizada por meio de medidas descritivas básicas, gráficos e tabelas, caracterizando a informação coletada e, sempre que possível, estabelecendo relações entre os dados.

Nos questionários aplicados a todos os inquiridos (diretores técnicos, auxiliares e educadores), foi incluída uma pergunta sobre a direção técnica das creches, com o intuito de entender se acreditavam que essa função deveria ser desempenhada exclusivamente por educadores, como ocorre no pré-escolar, ou poderá ser assumida por qualquer profissional da área de ciências sociais e humanas, conforme a legislação vigente. Os resultados demonstraram que 66,66% dos inquiridos consideram que essa função deve ser restrita aos educadores (figura 2.2).

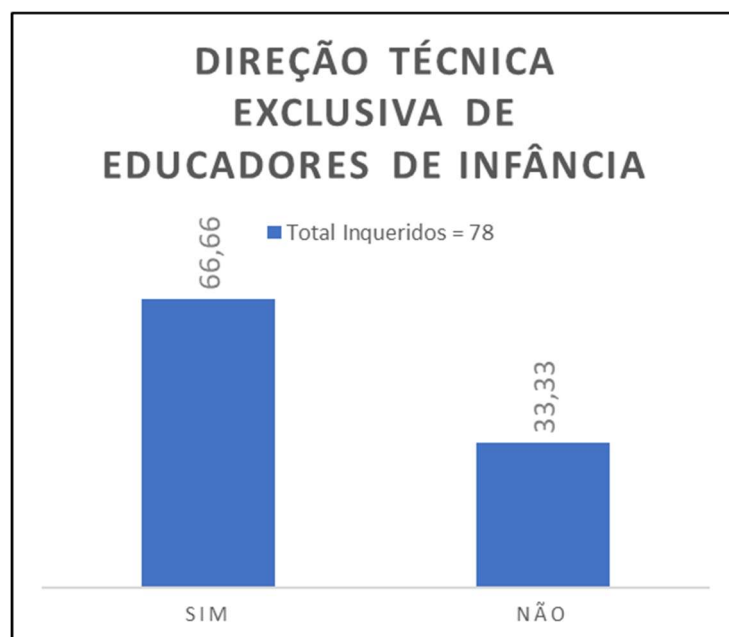


Figura 2.2 - Direção Técnica Exclusiva dos Educadores de Infância – Geral

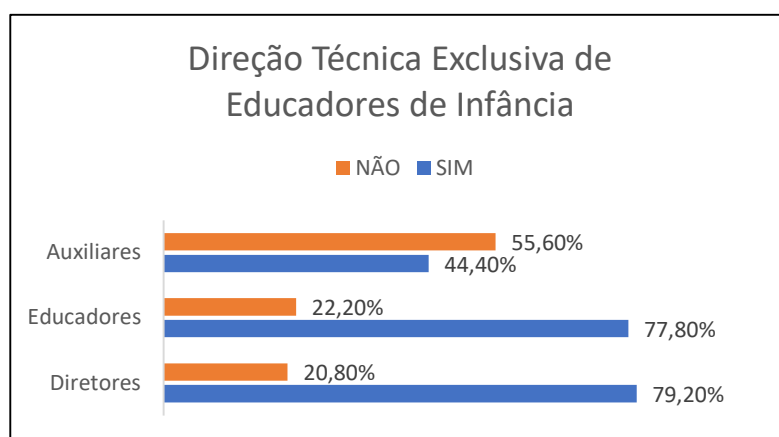


Figura 2.3 - Direção Técnica Exclusiva dos Educadores de Infância - Especifica por categorias

Ao analisar os resultados mais detalhadamente (ver figura 2.3), observa-se que a ideia de uma direção liderada por educadores é fortemente reforçada pelos educadores de infância, com 77,80% deles preferindo uma equipa de direção composta exclusivamente por educadores. Eles acreditam que esses profissionais têm uma melhor compreensão da realidade da creche, das crianças e dos demais funcionários, ou que os tornariam mais eficazes na implementação de estratégias para resolver problemas. Além disso, 79,20% dos diretores técnicos de creche também concordam que um educador deve ocupar a direção. Uma das respostas afirma que *“A perspectiva de um educador na relação com crianças, família e comunidade é completamente diferente da de um profissional de outra área das ciências sociais”*.

Outros inquiridos mencionam a relevância da empatia, acreditando que os diretores educadores têm uma compreensão mais clara do que estão abordando. Eles ressaltam que,

ao compreenderem as emoções dos colaboradores, esses diretores conseguem criar um ambiente mais calmo, *“Para conseguir gerir equipas e ajudar as famílias, nós temos que não só ter o conhecimento, mas também experiência dos contextos, incluindo ter estado em sala, no trabalho direto com as crianças, conseguindo, desta forma, justificar as decisões que tomamos”*. Alguns inquiridos justificaram a nível de formação tendo em conta que *“estão mais ajustados a nível de formação”* e *“conhecem melhor a realidade, não sabem apenas a teoria, mas contactam com a prática”*. Um deles disse *“A razão para ser um educador de infância prende-se pela formação no sentido de ser uma mais-valia para a instituição o conhecimento teórico sobre o desenvolvimento da criança e na melhoria das práticas pedagógicas. O Diretor Técnico sendo educador de infância domina, ou deveria dominar, a documentação de suporte à prática pedagógica dos educadores e Auxiliares de Ação Educativa. Alicerçando o saber com a experiência o Diretor Técnico educador permite uma ação mais plena e completa das funções que lhe são exigidas”*.

Em relação às respostas dos educadores e diretores, verifica-se que as opiniões são bastante semelhantes. A proporção de educadores que apoia uma direção exclusiva para educadores de infância é de 77,80%, enquanto entre os diretores essa taxa é de 79,20%.

Por outro lado, as auxiliares que apoiam uma direção composta por profissionais que não são educadores de infância (55,60%) argumentam que, dessa forma, os educadores exercem uma sobrecarga significativa *“os educadores devem-se ocupar com o trabalho da sala”*, por exemplo como citou uma inquirida *“Acho que as Educadoras já têm o tempo preenchido com uma sala repleta de crianças e o papel de diretor requer bastante tempo das pessoas em questão.”* Outros auxiliares, consideraram que *“Existem pessoas com outras profissões também capazes de desempenhar esse papel”*, *“Se for de psicologia acho que também faz sentido”*, ou ainda *“Pode ser de alguém contratado, para a função, com habilitações técnicas.”* As que defendem a ideia de os diretores técnicos serem educadores (44,40%) relataram *“Quando o diretor é de outra formação muitas vezes não entende a real necessidade e funcionamento do estar em sala”*, *“A função deve ser exercida por quem tenha habilitações, mas também quem tenha conhecimento prático da realidade diária da creche, com as suas necessidades tanto a nível do pessoal como das crianças”*.

Entre as justificativas a favor de um cargo ocupado por um educador de infância, uma se sobressai, conforme as especificações de um dos inquiridos: *“Um educador tem uma visão muito mais ampla do funcionamento orgânico e necessidades da creche onde trabalha”*, *“Penso que deva ser exercida pelo educador pois este está no terreno e percebe com maior facilidade o que é necessário”*, *“São quem está por dentro do que deve ser um serviço de qualidade neste contexto (relação, atendimento, necessidades dos bebés...)”*. As opiniões divergentes geralmente são expressas por diretores formados em ciências sociais e humanas, considerando que a *“Há áreas da educação que têm uma boa visão do necessário*

para desenvolver um trabalho de qualidade em creche, não sendo da exclusividade da educação de infância”, “Precisa ter liderança e postura profissional, buscar conhecimento e informação”.

Ao analisar a formação inicial dos 24 diretores técnicos de creche, constatou-se que 18 (dezoito) são educadoras de infância, enquanto apenas 6 (seis) não se enquadraram nesse perfil. Em relação à questão das habilitações literárias do atual diretor, tanto os educadores de infância quanto os auxiliares de ação educativa demonstram que a maioria não conhece a formação académica de seu diretor técnico de creche (81,50% dos auxiliares e 37% dos educadores).

Na questão oito (8), foi questionado a vinte e quatro diretores técnicos de creche se sentiram preparados para assumir a direção quando o aceitaram, e 45,8% (11) responderam que sim (figura 2.4). Isso demonstra que a falta de experiência não impede que as pessoas confiem em suas habilidades para realizar o trabalho. Essa confiança pode ser atribuída ao fato de que os nove (9) questionados são educadores que atuam em colaboração com seus colegas e têm conhecimento das rotinas diárias, e os outros dois (2) trabalham a mais de 11 anos na área mesmo sendo de outra licenciatura. Dos treze (13) inquiridos que responderam que não estavam preparados, nove (9) são educadores e quatro (4) de outras licenciaturas e todos referem que: *“fizeram pesquisa”, “contactaram com colegas que já exerciam este cargo há mais tempo” e realizaram “muita formação”.*

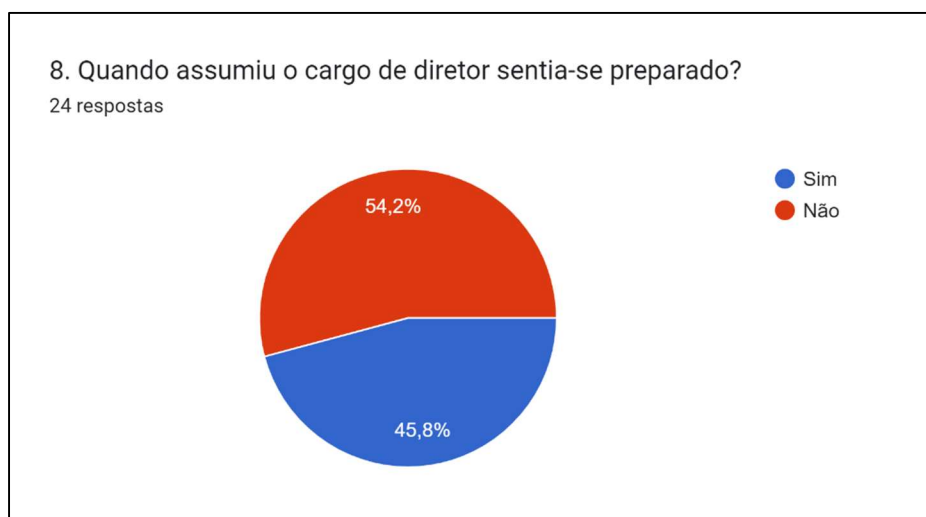


Figura 2.4 – Percepção para Preparação para ser diretor

Observa-se que 79,2% dos inquiridos acumulam funções, com apenas cinco pessoas não fazendo isso, conforme ilustrado na Figura 2.5. Essa situação ocorre porque a maioria deles são educadores de infância que estão simultaneamente em sala de aula e na direção.

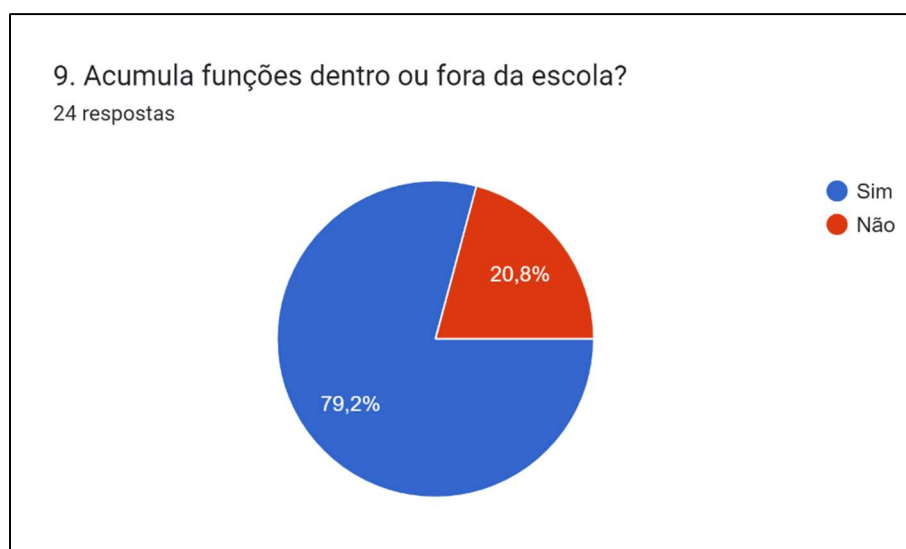


Figura 2.5 – Acumulação de funções

Tal como evidenciado na figura 2.6 a esquerda, quatro inquiridos (16,7%) referem ter realizado formações em gestão de equipa. Verificou-se que a maioria dos inquiridos 20 (83,3%) não tem especialização na área de gestão de equipa e por isso sentem dificuldade na gestão da equipa, como revela na figura 2.6 a direita, onde 54,2% dos inquiridos disseram que sentem dificuldades na gestão da equipa principalmente por *“Falta de tempo para formação”, “Por vezes é complicado fazer com que a equipa tenha motivação para a realização das suas funções e nem sempre cumprem com o que devem uma vez que os superiores também não lhes dão o devido valor”,* Outros disseram *“Principalmente a falta de pessoal, por motivos de ausências ao serviço por baixa médica, idas a consultas... Outro dos motivos prende-se com a Direção e a tomada de decisões que advém desse órgão”*. Um dos inquiridos também relatou que a maior dificuldade vem da *“Motivação, trabalharem para o mesmo objetivo”*.



Figura 2.6 – Especialização na área de gestão da equipa e dificuldades na gestão da equipa

Para entender o papel do diretor na gestão de equipes, foi solicitado aos inquiridos que avaliavam a influência do diretor no ambiente de trabalho da equipe, usando uma escala como mostra a figura abaixo.

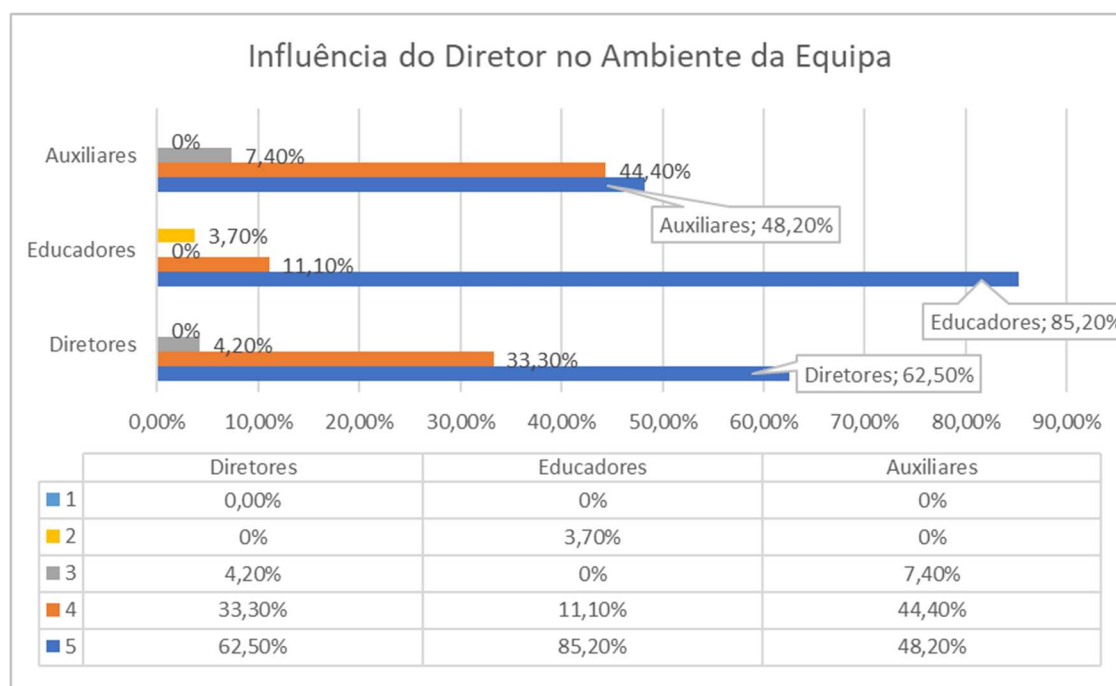


Figura 2.7 – Influência do diretor no ambiente da equipa

É relevante destacar que vinte e três (23) educadores foram os que mais valorizaram essa função (85,20%), considerando-a essencial para a organização, principalmente para a distribuição de responsabilidade, a mediação de conflitos e a resolução de problemas. Conforme ilustrado na Figura 2.7, de modo geral, todos os inqueridos regularizam a função do diretor como altamente significativo para as equipes de creche.

Para entender o perfil para um diretor capaz de liderar as suas equipes, listaram-se algumas características baseadas nos textos lidos e pode-se verificar que todas as características são consideradas muito importantes. São sobretudo valorizadas as capacidades de liderar através do exemplo com (79%) dos diretores a dizer que é muito importante, sendo que os educadores também concordam apresentando (74%) bem como “Adequar o tratamento às pessoas, às necessidades e às situações em causa” com a mesma percentagem. Já para os auxiliares, “Encorajar a confiança mútua e o respeito” apresentou (70%) sendo uma característica muito importante para os auxiliares.

A autoavaliação dos diretores é, em geral, muito positiva, o que justifica a diferença em relação aos educadores e auxiliares. As características mais frequentemente destacadas pelos diretores foram A, B, D, G e J, todas com mais de 70% de menções, conforme revela o estudo. Assim, eles acreditam que lideram pelo exemplo, demonstram dedicação ao processo

de mudança, estão abertos a sugestões de melhorias, promovem a confiança mútua e o respeito, e apoiam e recompensam o esforço dos profissionais de creche.

Na sequência, foi pedido aos inquiridos (educadores) que identificassem as características que consideravam presentes em seus diretores técnicos atuais, com base nas características mostradas na figura 2.8

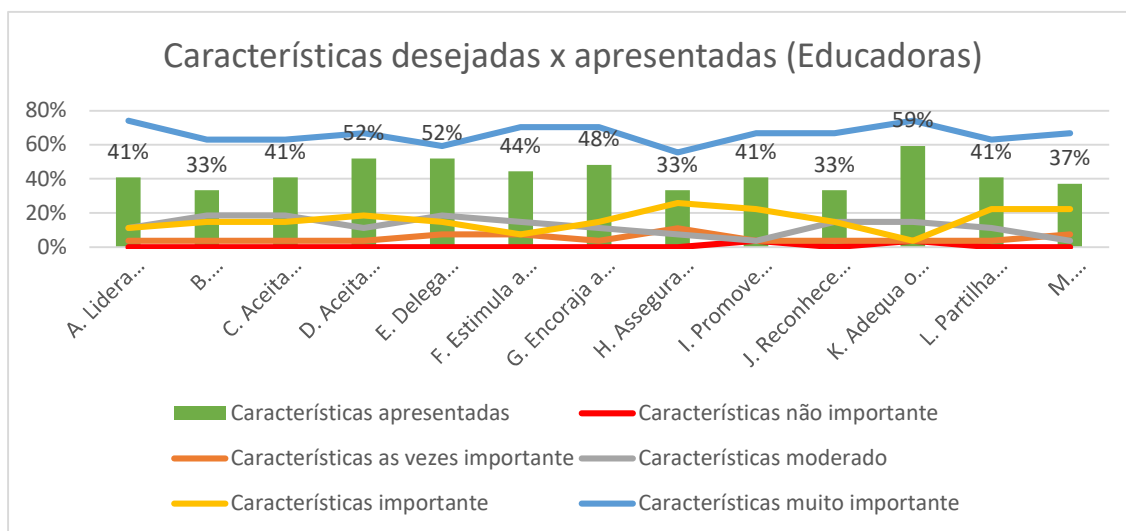


Figura 2.8 – Características desejadas x apresentadas pelas Educadoras

A característica K foi a mais mencionada pelos educadores, com 59%, que na questão anterior também foi considerada a mais importante (74%). Em seguida, destacam-se as características D e E, ambas com 52%. Por outro lado, a característica A, que se refere à liderança pelo exemplo e que tinha sido considerada muito importante por 74% das educadoras, aparece significativamente abaixo do esperado, com apenas 41%. Isso indica que essa característica é menos concretizada na prática e é menos evidente nas atuais instituições. Ao observar o gráfico de maneira geral nota-se características que foram consideradas muito importantes pelas educadoras (linha azul) muito abaixo da realidade nas creches, onde pode demonstrar uma insatisfação da equipa das educadoras perante o almejado por elas, visto-que características que são essenciais para um diretor técnico de creche não estão presentes no dia a dia.

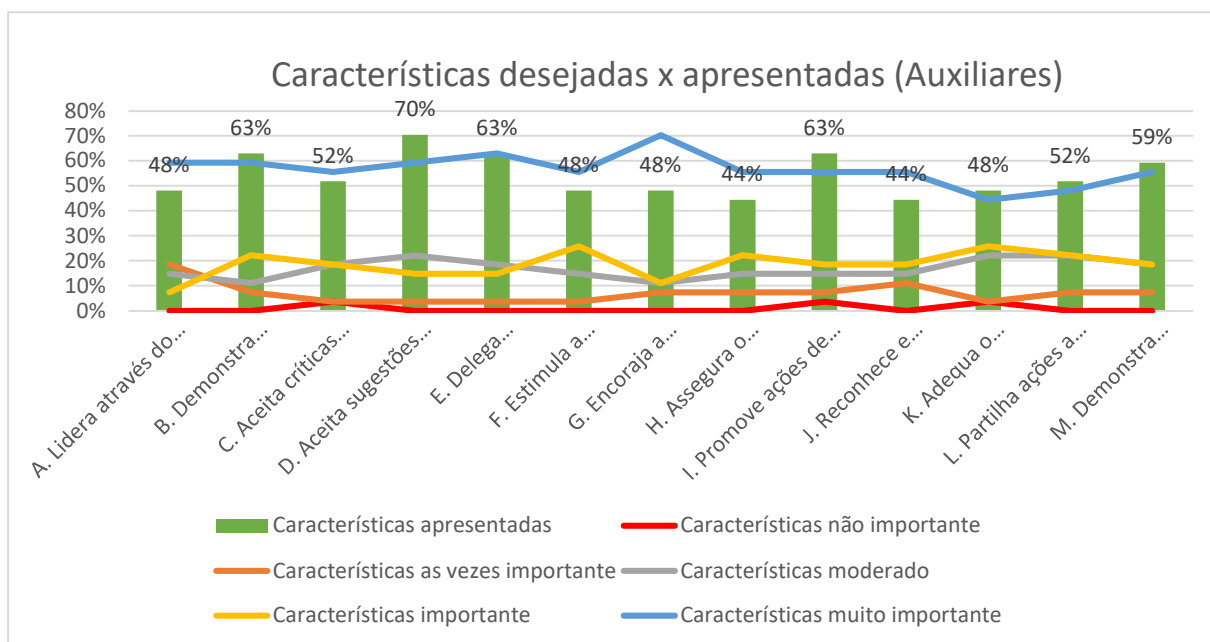


Figura 2.9 – Características desejadas x apresentadas pelas Auxiliares

Por seu turno, as auxiliares destacam a característica D com (70%) que se refere a aceitação de sugestões, visto que as auxiliares são as que passam a maior parte do tempo com as crianças é importante ter esse feedback por parte dos diretores técnicos de creche. Seguindo-se a característica B, E e I que tiveram todas (63%) estão acima ou bem próxima das características desejadas por elas, o que demonstra uma maior satisfação das auxiliares em relação ao esperado anteriormente.

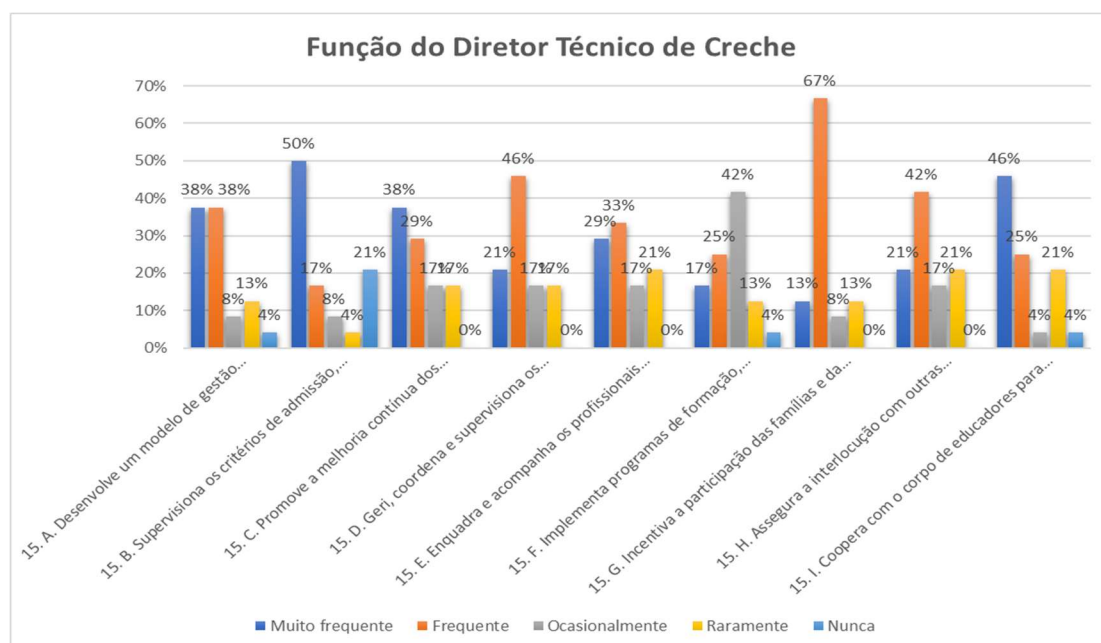


Figura 2.10 – Funções realizadas pelos diretores técnicos de creche

Ao analisar a resposta dos vinte e quatro diretores técnicos de creche percebemos que a maioria de suas funções não estão sendo realizadas com frequência como deveria de ser

conforme a lei. A função mais desempenhada por eles foi a letra G de incentivar a participação das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa com 67% (16 inqueridos) avaliados como frequente. Infelizmente esses dados analisados demonstram as dificuldades que os diretores técnicos têm de cumprir suas funções e muitas vezes até desconhecem o que precisavam realizar de maneira frequente e natural no seu dia a dia.

A penúltima questão do inquérito dirigido a educadores e auxiliares buscou entender se os diretores técnicos adotam predominantemente algum estilo de liderança específico.

Em complemento à análise descritiva das respostas dos participantes, foi conduzida uma análise de regressão múltipla tendo em vista observar qual dos estilos contribuía de forma mais efetiva para a satisfação com a ação do diretor técnico.

A análise de regressão linear múltipla tendo em vista observar qual dos estilos contribuía de forma mais efetiva para a satisfação com a ação do diretor técnico demonstra que apenas a liderança transformacional contribui positivamente para o nível de satisfação com o diretor técnico ($\beta = .489$, $p = 0.004$). Especificamente, quanto mais o diretor técnico é percebido como desempenhando as suas funções assumindo uma abordagem transformacional, maior o nível de satisfação. A liderança transacional ($\beta = .124$, $p = 0.409$) e a *laissez-faire* ($\beta = -.092$, $p = 0.478$) ($R^2_{adj} = .359$, $F(3, 49) = 10.69$, $p < 0.001$)

No inquérito, a última questão focou em avaliar a satisfação dos educadores e auxiliares em relação ao seu atual diretor. A figura 2.11 abaixo revela, de forma geral, valores muito semelhantes. Onde ambos colocaram que 18,5% dos auxiliares e educadores não estão nem satisfeito nem insatisfeito com o atual diretor e que também em 11,1% estão insatisfeitos com o diretor técnico. Tal resultado pode-se caracterizar devido as características almejadas pela equipa e que não são encontradas na atual gestão. Apesar que muitos demonstraram estarem muito satisfeito com a direção apresentado 40,7% dos auxiliares e 37% dos Educadores, e 18,5% dos educadores satisfeitos e 25,9% dos auxiliares também estão satisfeitos. Um resultado que demonstra que mais da metade dos inqueridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com atual direção.

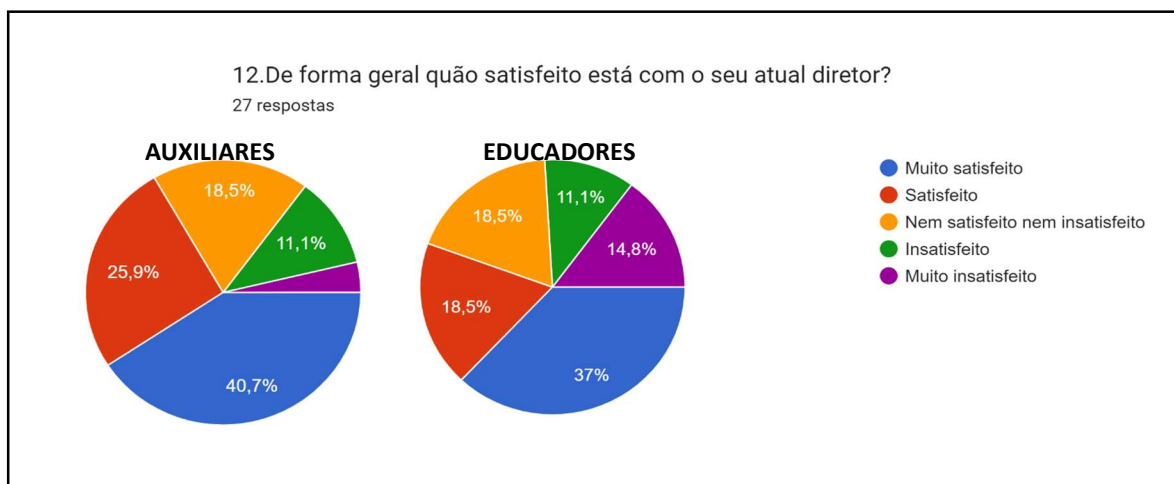


Figura 2.11 – Satisfação da equipa com o atual diretor técnico de creche

CAPÍTULO 3 - Discussão e conclusões

Este estudo destaca a relevância da formação acadêmica e da liderança da direção técnica na creche, que afeta diretamente a satisfação da equipa educativa. De acordo com autores como Leithwood et al. (2004) e Fullan (2007), uma liderança eficaz é um dos fatores cruciais para o sucesso organizacional em contextos educacionais, pois influencia o ambiente de trabalho e, por consequência, a motivação e o desempenho da equipa.

Neste contexto, uma direção técnica com sólida formação pedagógica e competências de liderança favorece a criação de uma cultura organizacional colaborativa, refletindo-se na qualidade do atendimento às crianças e no bem-estar dos profissionais.

A formação em educação básica do(a) diretor(a) técnico(a) de creche pode contribuir para uma gestão mais eficaz em diversos aspectos. Primeiramente, essa formação oferece um conhecimento aprofundado sobre o desenvolvimento infantil, o que facilita a criação de ambientes pedagógicos adequados e a implementação de práticas educativas que favoreçam o crescimento das crianças (Campos & Leitão, 2019). Além disso, diretores(as) com formação específica em educação infantil tendem a ter uma compreensão mais clara das necessidades pedagógicas da creche, em consonância com as exigências legais e as boas práticas do setor.

Quando se comparam diretores(as) com formação em educação básica e aqueles sem essa especialização, nota-se que os primeiros têm uma vantagem em relação à aplicação de estratégias pedagógicas específicas, gestão de conflitos pedagógicos e liderança educacional. Sua formação permite alinhar os objetivos administrativos com as metas pedagógicas, promovendo um ambiente que apoie tanto a equipa quanto os alunos.

Em termos das características mais valorizadas pelas equipas, as competências de liderança, comunicação e empatia são frequentemente citadas como essenciais para a função de diretor(a) técnico(a). As equipas tendem a valorizar uma liderança transformacional, em que o(a) diretor(a) inspire e motive os colaboradores, criando um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. A formação acadêmica em educação básica contribui diretamente para o desenvolvimento dessas competências, ao fornecer uma base sólida para a compreensão do papel pedagógico da creche e a articulação com as práticas de gestão (Barroso, 2005).

As equipas também reconhecem a importância da habilidade do(a) diretor(a) técnico(a) em articular as exigências burocráticas com as necessidades pedagógicas e emocionais dos alunos e da equipa. Nesse sentido, a formação acadêmica é vista como uma ferramenta indispensável para capacitar o(a) diretor(a) a desempenhar essa função de maneira eficaz e equilibrada (Silva, Duarte, & Oliveira, 2023). A gestão eficaz, portanto, resulta da combinação

entre formação acadêmica sólida e habilidades de liderança que promovem a satisfação da equipa e a qualidade do atendimento às crianças.

Os dados obtidos sugerem que diretores tecnicamente competentes e com formação contínua conseguem não só implementar práticas pedagógicas de qualidade, mas também promover um clima de trabalho que valoriza o desenvolvimento profissional, a comunicação aberta e a participação ativa dos colaboradores.

Hargreaves e Fullan (2012) sublinham que uma liderança que incentiva a partilha de responsabilidades e a autonomia dos profissionais gera maior coesão e compromisso na equipa, resultando em níveis mais elevados de satisfação. Além disso, a visão de que a liderança deve ser transformacional e distribuída, conforme defendem Spillane (2006) e Bass & Riggio (2006), revela-se pertinente para os contextos de creche, onde a complexidade das funções educativas exige uma abordagem participativa e inclusiva.

A investigação reforça ainda a importância das políticas educativas que priorizam a qualificação e a especialização da direção técnica. Segundo Copple & Bredekamp (2009), a formação contínua é essencial para acompanhar as mudanças e exigências do contexto educativo, permitindo aos líderes atuar com eficácia na gestão pedagógica e na motivação da equipa. Esse enfoque está alinhado com as recomendações de Silva et al. (2016), que apontam a necessidade de profissionais qualificados e atualizados para garantir uma resposta educativa de qualidade.

Conclui-se, assim, que a formação académica e a liderança eficaz da direção técnica constituem pilares centrais para a satisfação da equipa educativa e, por conseguinte, para a qualidade global das creches. A valorização desses fatores, como defendido por Torres & Palhares (2009), promove um sentido de pertença e identidade organizacional, elementos essenciais para o sucesso educativo na primeira infância.

A liderança transformacional é amplamente considerada a que mais contribui para a satisfação da equipa de acordo com os resultados porque foca-se no desenvolvimento pessoal e profissional dos membros, além de criar um ambiente de trabalho motivador e alinhado com os valores e objetivos coletivos.

O estilo de liderança transformacional, ao focar tanto no bem-estar individual quanto no sucesso coletivo, torna-se especialmente eficaz em contextos educacionais, onde a colaboração e o crescimento contínuo são essenciais.

Assim, este estudo contribui para a reflexão sobre a importância de líderes educacionais bem formados e comprometidos com a criação de ambientes pedagógicos que favoreçam o desenvolvimento integral das crianças e a satisfação dos profissionais envolvidos.

3.1 Implicações teóricas e práticas

Esta dissertação contribuiu para esclarecer sobre a eficácia organizacional em contextos educativos, ao mostrar que a formação académica dos diretores técnicos tem um impacto significativo na qualidade da gestão e na satisfação da equipa.

A teoria da competência administrativa, discutida por Leithwood et al. (2004) e Fullan (2007), é corroborada ao mostrar que uma sólida formação pedagógica permite aos diretores não apenas implementar práticas educativas eficazes, mas também criar um ambiente de trabalho que valoriza e estimula o desenvolvimento profissional contínuo.

A maioria dos inquiridos concordou que uma sólida formação pedagógica do diretor é essencial para uma gestão eficaz da creche. Os inquiridos destacaram que diretores com formação em educação básica são capazes de implementar práticas pedagógicas de qualidade, compreender as necessidades da equipa e adaptar-se às novas exigências do contexto educativo. Esta competência é vista como fundamental para criar um ambiente de trabalho que valoriza a educação e o bem estar da equipa.

Em resumo, os inquiridos percebem que a formação académica do diretor de creche tem um impacto significativo na satisfação da equipa, principalmente através da melhoria na qualidade da gestão, comunicação e desenvolvimento profissional. No entanto, também reconheceram a necessidade de uma abordagem integrada que combine teoria académica com práticas de liderança eficazes para enfrentar os desafios diários e promover um ambiente de trabalho positivo.

Em consequência está dissertação contribuiu também para identificar o papel dos estilos de liderança em contexto de creche ao destacar como diferentes abordagens podem impactar significativamente a satisfação, motivação e desempenho das equipas. Especificamente, ao investigar a relação entre a formação académica dos diretores técnicos e a sua prática de liderança, foi possível evidenciar como estilos, como o transformacional, são particularmente eficazes na promoção de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

A pesquisa identificou que, em creches, onde a dinâmica relacional e o bem-estar das crianças dependem fortemente da motivação e do compromisso da equipa, a liderança transformacional se revela como uma das mais adequadas. Este estilo incentiva a coesão da equipa, fomenta o desenvolvimento profissional contínuo e cria um clima organizacional favorável à inovação e ao crescimento pessoal.

Além disso, o estudo demonstrou que líderes com formação específica na área da educação, que adotam uma postura de liderança baseada em inspiração, reconhecimento individual e estímulo intelectual, conseguem gerar maior envolvimento e satisfação entre os colaboradores. Isso, por sua vez, reflete-se numa maior qualidade do serviço prestado, confirmando a importância de investir tanto na formação académica quanto na competência em liderança.

Em síntese, este trabalho clarifica como a liderança não deve ser vista apenas como uma questão de gestão operacional, mas como um fator central na promoção do bem-estar da equipa e no sucesso organizacional em contextos de creche.

Os resultados obtidos na pesquisa podem ser transformados em sugestões práticas a aplicar em contexto real, servindo como orientações para a gestão de creches e para a formulação de políticas e diretrizes no setor. As observações feitas permitem delinear algumas recomendações que podem impactar tanto a prática pedagógica quanto a gestão organizacional. Como por exemplo, “Formação Contínua e Especializada para Diretores Técnicos”, a pesquisa sublinha a importância da formação específica em liderança para os diretores técnicos. Sugere-se a criação de programas de formação contínua que integrem não só competências pedagógicas, mas também competências de gestão e liderança transformacional. Esta formação deve incluir estratégias para desenvolver ambientes de trabalho positivos e motivadores, focados na colaboração e na inovação.

As creches podem adotar práticas de liderança que incentivem a inspiração, a motivação e o reconhecimento individual dentro das equipas. Programas de coaching e mentoria para diretores técnicos podem ajudar na implementação de um estilo de liderança que valorize o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o alinhamento com a missão e visão da instituição.

Integrar mecanismos regulares de avaliação da satisfação dos profissionais, como questionários de clima organizacional e feedback contínuo. Isso ajudará a identificar áreas de melhoria e a adaptar as estratégias de liderança e gestão às necessidades e expectativas das equipas.

Implementar planos de desenvolvimento individual para cada membro da equipa, com base nas suas competências e aspirações. Esses planos devem estar alinhados com os objetivos institucionais e ser acompanhados de apoio e formação personalizada para o crescimento profissional.

Propor alterações à legislação que definam como requisito obrigatório para a função de diretor técnico de creche a formação específica em educação básica e liderança educacional. Isto poderá garantir que os líderes possuem as competências necessárias para gerir equipas de forma eficaz e promover o desenvolvimento global das crianças.

Sugerir a inclusão de indicadores de liderança e de satisfação das equipas nos sistemas de avaliação de creches (como no Modelo de Avaliação da Qualidade). Estes indicadores devem avaliar a aplicação de práticas de liderança transformacional, a coesão da equipa e o impacto na qualidade dos serviços prestados.

Estabelecer incentivos e apoios financeiros para que os diretores técnicos e as equipas possam aceder a formação especializada em liderança e gestão, promovendo a melhoria contínua dos serviços e a motivação dos profissionais.

Estas sugestões traduzem-se em ações concretas que podem ser implementadas em creches, contribuindo para a criação de ambientes educativos de elevada qualidade e para a satisfação das equipas. Além disso, ao influenciar as políticas públicas e a legislação, é possível garantir uma melhoria sustentável na gestão das creches e na promoção do desenvolvimento das crianças.

3.2 Limitações e estudos futuros

As limitações metodológicas deste estudo devem ser reconhecidas para uma interpretação mais precisa dos resultados.

Em primeiro lugar, o facto de se tratar de um estudo correlacional implica que não é possível estabelecer relações causais diretas entre as variáveis analisadas. Embora se tenha observado uma associação entre o estilo de liderança do diretor técnico e a satisfação da equipa, não se pode afirmar que a liderança é a causa direta dessa satisfação. Outros fatores não considerados no estudo podem estar a influenciar os resultados.

Outra limitação importante refere-se à dimensão da amostra. A generalização dos resultados para outras realidades ou contextos é limitada, dado que o estudo foi realizado com uma amostra específica e relativamente restrita. Um maior número de participantes, englobando uma diversidade mais ampla de contextos, permitiria obter uma visão mais abrangente e robusta.

Além disso, a inclusão de outras variáveis no estudo, como o clima organizacional, o nível de experiência das equipas ou a formação contínua, poderia fornecer uma análise mais aprofundada e permitir entender melhor o impacto dos diferentes estilos de gestão na satisfação da equipa.

Para superar algumas destas limitações, estudos futuros poderiam considerar abordagens metodológicas diferentes, como estudos de natureza quasi-experimental. Esses estudos poderiam, por exemplo, comparar níveis de satisfação entre equipas lideradas por diretores técnicos com formação específica em educação básica (DT EF) e aqueles que não possuem essa formação (DT não EF). Esse tipo de investigação permitiria uma análise mais precisa do impacto da formação e do estilo de liderança, permitindo a obtenção de conclusões mais sólidas sobre as suas influências no bem-estar das equipas e na qualidade dos serviços prestados.

Essas sugestões metodológicas visam aprofundar o conhecimento nesta área, permitindo uma análise mais rigorosa e informada sobre o impacto da formação académica e liderança da direção técnica no contexto de creche.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire – Manual and sampler set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barroso, J. (2005). *Concepções e Práticas de Gestão Escolar*. Lisboa: Editora Escolar.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Brooker, L. (2008). *Supporting Transitions in the Early Years*. Open University Press.
- Campos, M., & Leitão, V. (2019). A formação do diretor técnico e o impacto nas práticas pedagógicas da creche.
- Cardona, M. (1997). *Para a História da Educação de Infância em Portugal. O discurso oficial (1834-1990)*. Porto: Porto Editora.
- Costa, J., & Trigo, J. (2008). Liderança nas Organizações Educativas: A Direção por Valores. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(61), 561-582.
- Hackman, J. R. (1983). *A Normative Model of Work Team Effectiveness*. Yale School of Organization and Management.
- Heikka, J., & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 499-512.
- Jesus, S. (2000). *Trabalho em Equipa e Gestão Escolar*. Porto: Edições Asa.
- Kagan, S. L., & Bowman, B. T. (Eds.). (1997). *Leadership in Early Care and Education*. Teachers College Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 2, 333-375.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências*. Curitiba, Brasil: Editora Positivo.
- Madeira, M. (1998). *Cadernos de Educação de Infância* (4, 4-9).
- Madeira, M. J. (1998). *Cadernos de Educação de Infância* (8, 4-9).
- Marchão, A. (1998). Do contexto da creche aos contextos pré-escolares. *Cadernos de Educação de Infância* (10, 10-11).
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart & Winston.
- Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A., & Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 2(2), 157-169.
- Moyles, J. (2006). *Effective Leadership and Management in the Early Years*. McGraw-Hill Education (UK).
- Nolan, A., & Rouse, E. (2013). The Impact of Leadership on Teachers in Early Childhood Education. In *Leadership in Early Childhood* (pp. 22-38). Springer.
- OCDE (2012). *Relatório de Cooperação para o Desenvolvimento 2012*. OCDE Publishing.
- Pereira, M., Azevedo, A., & Nascimento, A. (2018). *Qualidade na creche: um estudo de caso múltiplo em Portugal*. Fundação Carlos Chagas.
- Portugal. Conselho Nacional de Educação – CNE. Recomendação n. 3/2011. A educação dos 0 aos 3 anos. *Diário da República*, Lisboa, 2ª série, n. 79, 21 de abril de 2011.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in Early Childhood: The Pathway to Professionalism*. McGraw-Hill Education (UK).
- Rodrigues, G. (2006). *O Educador de Infância na Gestão das Escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro (policopiado; dissertação de mestrado).
- Sergiovanni, T. J. (1990). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T., et al. (1980). *Educational Administration and Governance*. Englewood Cliffs: N.J. Prentice Hall.

Silva, José Manuel (2007) - Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas: da revolução à globalização. In: ACTAS do IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação & III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional.

Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). A importância da formação em gestão de pessoas para a eficácia organizacional.

Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2007). Effective Leadership in the Early Years Sector: The ELEYS Study. Institute of Education, University of London.

Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I., & Taggart, B. (2010). Early Childhood Matters: Evidence from the Effective Pre-school and Primary Education Project. Routledge.

Taguma, M., Litjens, I., & Makowiecki, K. (2012). Quality Matters in Early Childhood Education and Care: Portugal. OECD Publishing.

Torres, L., & Palhares, J. (2009). Estilos de Liderança e Escola Democrática. Revista Lusófona de Educação, 14, 77-99.

UNESCO. (2015). Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the Implementation of Sustainable Development Goal 4. UNESCO.

Weindling, D. (1990). The Effective Headteacher. London: Routledge.

ANEXOS

Anexo A – Questionário Diretores de creche

Venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário destinado a diretores que trabalhem em contexto de Creche.

Enquadra-se num projeto de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração Escolar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa tendo como objetivo: Verificar se a formação pedagógica do(a) diretor(a) de creche é relevante para a função que desempenha em relação à gestão da equipa e inferir o modo como a equipa avalia as características e competências necessárias para um bom desempenho do cargo do diretor;

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, sendo que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Nome da creche em que trabalha? (Informação confidencial)

1. Género

Feminino ☐ Masculino ☐

2. Idade:

Entre 20 e 25 ☐

Entre 26 e 30 ☐

Entre 31 e 35 ☐

Entre 36 e 40 ☐

Mais de 41 e 50 ☐

Mais de 51 ☐

3. Habilitações literárias:

Licenciatura em Educação Básica ☐

Licenciatura em Ciências Sociais ☐

Licenciatura em outra área das Ciências da Educação ☐

4. Em que contexto profissional trabalha?

Instituição Particular de Solidariedade Social ☐

Instituição Privada ☐

5. Quantos anos de serviço tem?

Entre 0 e 2 anos ☐

Entre 3 e 5 anos ☐

Entre 6 e 10 anos ☐

Mais de 11 anos ☐

6. Possui alguma especialização na área da educação?

Sim ☐

Não ☐

7. Possui alguma especialização na área da gestão de equipes?

Sim ☐

Não ☐

8. Quando assumiu o cargo de diretor sentia-se preparado?

Sim ☐

Não ☐

8.1 Caso responda negativamente o que fez para se adaptar às novas circunstâncias?

9. Acumula funções dentro ou fora da escola?

Sim ☐

Não ☐

10. Ao contrário do definido na portaria 262/2011 de 31 de agosto, considera que a função de diretor técnico de Creche deveria ser exclusiva dos Educadores de Infância?

Sim ☐ Não ☐

10.1. Justifique a resposta à questão anterior?

11. Sente dificuldades na gestão da sua equipe?

Sim ☐ Não ☐

11.1. Em caso de resposta afirmativa, refira algumas dificuldades.

12. De 1 a 5, sendo 1 pouca influência e 5 muita influência como classifica a função do diretor no ambiente do trabalho de equipe?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. Classifique, de 1 a 5 de acordo com a legenda, a importância que atribui às características que um diretor deve possuir para exercer o seu respectivo cargo.

1 = Não é importante, 2 = Às vezes importante, 3 = Moderado, 4 = Importante, 5 = Muito importante

Itens	Características do diretor técnico...	Classificação				
		1	2	3	4	5
A	Lidera através do exemplo					
B	Demonstra empenho no processo de mudança					
C	Aceita críticas construtivas					
D	Aceita sugestões de melhoria					
E	Delega competências e responsabilidades					
F	Estimula a iniciativa das pessoas					
G	Encoraja a confiança mútua e o respeito					
H	Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
I	Promove ações de formação					
J	Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas					
K	Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa					
L	Partilha ações a realizar na instituição					
M	Demonstra conhecimentos da área e promove reflexões pedagógicas					

14. Quais as características abaixo consideram possuir?

(Selecione todas que considerar)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

15. Na próxima questão indique em cada item qual o valor (numa escala de 1 a 5) que melhor descreve o seu desempenho das seguintes funções: 5 = Muito frequente; 4= Frequente; 3= Ocasionalmente; 2= Raramente; 1 =Nunca

a) Desenvolve um modelo de gestão adequado ao bom funcionamento da creche?	
b) Supervisiona os critérios de admissão, conforme o disposto no regulamento interno?	
c) Promove a melhoria contínua dos serviços prestados e a gestão de programas internos de qualidade?	
d) Geri, coordena e supervisiona os profissionais?	
e) Enquadra e acompanha os profissionais da creche?	
f) Implementa programas de formação, inicial e contínua, dirigidos aos profissionais?	

g) Incentiva a participação da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa?	
h) Assegura a interlocução com outras entidades e serviços, tendo em conta o bem-estar das crianças?	
i) Cooperar com o corpo de educadores para ajudar, avaliar, organizar e aplicar os planos para a melhoria da educação?	

Anexo B – Questionário Auxiliar de acção Educativa de Creche

Venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário destinado a auxiliares de ação educativa que trabalhem em contexto de Creche.

Enquadra-se num projeto de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração Escolar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa tendo como objetivo: Verificar se a formação pedagógica do(a) diretor(a) de creche é relevante para a função que desempenha em relação à gestão da equipa e inferir o modo como a equipa avalia as características e competências necessárias para um bom desempenho do cargo do diretor;

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, sendo que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Nome da creche em que trabalha? (Informação confidencial)

1. Género

Feminino ☐

Masculino ☐

2. Idade:

Entre 20 e 25 ☐

Entre 26 e 30 ☐

Entre 31 e 35 ☐

Entre 36 e 45 ☐

Mais de 45 ☐

3. Habilitações literárias:

6.º Ano ☐ 9.º Ano ☐ 12.º Ano ☐ Outra ☐ Qual? _____

4. Habilitações literárias do seu atual diretor:

Licenciatura em Educação Básica ☐

Licenciatura em Ciências Sociais ☐

outras áreas das Ciências da Educação ☐

Outra ☐ Qual? _____

5. Em que contexto profissional trabalha?

Instituição Particular de Solidariedade Social ☐

Instituição Privada ☐

Outro. Qual? _____

6. Há quantos anos trabalha como Auxiliar de acção Educativa?

Entre 0 e 2 anos ☐

Entre 3 e 5 anos ☐

Entre 6 e 10 anos ☐

Mais de 10 anos ☐

7. Classifique, de 1 a 4 de acordo com a legenda, a importância que atribui às características que um diretor técnico deve possuir para exercer o seu respetivo cargo.

1 = Não é importante, 2 = Às vezes importante, 3 = Moderado, 4 = Importante, 5 = Muito importante

Itens	Características do diretor técnico...	Classificação				
		1	2	3	4	5
A	Lidera através do exemplo					
B	Demonstra empenho no processo de mudança					
C	Aceita críticas construtivas					
D	Aceita sugestões de melhoria					
E	Delega competências e responsabilidades					
F	Estimula a iniciativa das pessoas					
G	Encoraja a confiança mútua e o respeito					
H	Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
I	Promove ações de formação					
J	Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas					
K	Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa					

L	Partilha ações a realizar na instituição					
M	Demonstra conhecimentos da área e promove reflexões pedagógicas					

8. Quais das características anteriores considera que seu diretor possui? (coloque um X).

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

Outras? Quais: _____

9. Achas que a função de diretor técnico de Creche deveria ser exclusiva dos Educadores de Infância? Sim ☐ Não ☐ Por quê?

10. De 1 a 5, sendo 1 pouca influência e 5 muita influência como classifica a função do diretor no ambiente do trabalho de equipa?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Na próxima questão vai encontrar afirmações que pretendem descrever o comportamento do atual diretor técnico. Para cada item indique a frequência com que este revela o comportamento descrito. Utilize a seguinte escala para 5 respostas possíveis:

5	4	3	2	1
Frequentemente/sempe	Muitas vezes	Por vezes	raramente	nunca

1	Fornece assistência aos outros em troca de seus esforços		Liderança Transacional
2	Mantem-se a par de todos os erros		
3	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas		
4	Dirige a atenção para as falhas a fim de atingir o padrão esperado		
5	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance		
6	Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem		Laissez-faire
7	Está ausente quando necessita dele		
8	Espera as coisas darem errado para começar a agir		
9	Evita tomar decisões		
10	Demora para responder as questões urgentes		
11	Procura alternativas diferentes ao solucionar um problema		
12	Fala de forma otimista sobre o futuro		

13	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele(a)		Liderança Transformacional
14	Investe seu tempo ensinando e treinando		
15	Trata os outros como indivíduos		
16	Ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes		
17	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão		
18	Lidera pelo exemplo		

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o Questionário de Liderança Multifatorial na versão de 2004 (Avolio e Bass, 2004).

12. De forma geral quão satisfeito está com o seu diretor?

Muito satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Anexo C – Questionário Educador(a) de Infância

Venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário destinado a educadores que trabalhem em contexto de Creche.

Enquadra-se num projeto de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração Escolar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa tendo como objetivo: Verificar se a formação pedagógica do diretor de creche é relevante para a função que desempenha em relação à gestão da equipa e inferir o modo como a equipa avalia as características e competências necessárias para um bom desempenho do cargo do diretor;

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, sendo que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Nome da creche em que trabalha? (Informação confidencial)

1. Género

Feminino ☐

Masculino ☐

2. Idade:

Entre 20 e 25 ☐

Entre 26 e 30 ☐

Entre 31 e 35 ☐

Entre 36 e 40 ☐

Entre 41 e 50 ☐

Mais de 51 ☐

3. Habilitações literárias:

Licenciatura em Educação Básica ☐

Mestrado em Educação Básica ☐

Mestrado noutra área ☐

Doutoramento ☐

Outra ☐

4. Habilitações literárias do seu atual diretor:

Licenciatura em Educação Básica ☐

Licenciatura em Ciências Sociais ☐

Licenciatura em outra área das Ciências da Educação ☐

Não sei ☐

5. Em que contexto profissional trabalha?

Instituição Particular de Solidariedade Social ☐

Instituição Privada ☐

6. Quantos anos de serviço tem?

Entre 0 e 2 anos ☐ Entre 3 e 5 anos ☐ Entre 6 e 10 anos ☐ Mais de 11 anos ☐

7. Ao contrário do definido na portaria 262/2011 de 31 de agosto, considera que a função de diretor técnico de Creche deveria ser exclusiva dos Educadores de Infância?

Sim ☐

Não ☐

7.1. Justifique a resposta à questão anterior?

8. De 1 a 5, sendo 1 pouca influência e 5 muita influência como classifica a função de um diretor no ambiente do trabalho de equipa?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Classifique, de 1 a 5 de acordo com a legenda, a importância que atribui às características que um diretor técnico deve possuir para exercer o seu respetivo cargo. 1 = Não é importante, 2 = Às vezes importante, 3 = Moderado, 4 = Importante, 5 = Muito

importante

Itens	Características do diretor técnico...	Classificação				
		1	2	3	4	5
A	Lidera através do exemplo					
B	Demonstra empenho no processo de mudança					
C	Aceita críticas construtivas					
D	Aceita sugestões de melhoria					
E	Delega competências e responsabilidades					
F	Estimula a iniciativa das pessoas					
G	Encoraja a confiança mútua e o respeito					
H	Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança					
I	Promove ações de formação					
J	Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas					
K	Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa					
L	Partilha ações a realizar na instituição					
M	Demonstra conhecimentos da área e promove reflexões pedagógicas					

10. Quais das características anteriores considera que seu atual diretor possui?
(coloque um X).

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

11. Na próxima questão vai encontrar afirmações que pretendem descrever o comportamento do atual diretor técnico. Para cada item indique a frequência com que este revela o comportamento descrito. Utilize a seguinte escala para 5 respostas possíveis: (5= *Muito frequente*; 4= *Frequente*; 3= *Ocasionalmente*; 2= *Raramente*; 1= *Nunca*.)

1	Fornece assistência aos outros em troca de seus esforços		Liderança Transacional
2	Mantem-se a par de todos os erros		
3	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas		
4	Dirige a atenção para as falhas a fim de atingir o padrão esperado		
5	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance		
6	Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem		

7	Está ausente quando necessita dele		Laissez-faire
8	Espera as coisas darem errado para começar a agir		
9	Evita tomar decisões		
10	Demora para responder as questões urgentes		
11	Procura alternativas diferentes ao solucionar um problema		Liderança Transformacional
12	Fala de forma otimista sobre o futuro		
13	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele(a)		
14	Investe seu tempo ensinando e treinando		
15	Trata os outros como indivíduos		
16	Ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes		
17	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão		
18	Lidera pelo exemplo		

12. De forma geral quão satisfeito está com o seu diretor?

Muito satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito