



XVIII SIMPÓSIO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO
PROFISSIONAL UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO,
EXTENSÃO E PESQUISA
São Paulo/SP – 21, 22 e 23 de novembro de 2023



Educação, Inovação e Sustentabilidade na Pesquisa Aplicada

NA SOMBRA DE UM DIRETOR ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE LIDERANÇA NUM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Ana Mafalda Cardeira

0000-0003-0321-8833

Lisboa - Portugal

Ana Patrícia Almeida

0000-0001-5242-8285

Lisboa - Portugal

Resumo

O presente trabalho é um caso de estudo que se enquadra no cenário educacional do ensino público em Portugal, especificamente durante o ano letivo de 2022/2023. Esta investigação adota uma perspectiva qualitativa e tem como cenário um Agrupamento de Escolas situado no concelho de Lisboa. O propósito central deste estudo é desenhar um perfil de liderança, utilizando para isso o método de jobshadowing. A técnica de jobshadowing, que consiste em acompanhar uma pessoa no seu trabalho para aprender sobre o seu papel, foi a metodologia principal escolhida. Para a recolha de dados, utilizou-se uma grelha de observação. O período de observação foi dividido em diferentes momentos: uma manhã, uma tarde e três dias completos, somando um total de 1571 minutos de observação direta. Além disso, houve a oportunidade de observar duas manhãs de um evento especial organizado pelo Agrupamento, denominado "Rua Escolar Ativa". Neste evento, as atividades pedagógicas foram realizadas nas ruas circundantes ao agrupamento, proporcionando um ambiente educativo diferente. Contudo, o foco da investigação centrou-se principalmente na manhã, tarde e nos três dias completos. Durante estes períodos, foram preenchidas grelhas de observação que permitiram um aprofundamento na análise do perfil de liderança do Diretor do Agrupamento. A partir das observações recolhidas, foi possível concluir que o Diretor exibe um estilo de liderança fortemente interpessoal e relacional, destacando-se pela sua habilidade em estabelecer e cultivar relações significativas com todos os membros da comunidade educativa, reforçando a importância das relações humanas no contexto escolar.

Palavras-chave: Jobshadowing. Liderança interpessoal. Observação direta. Direção. Lisboa.

Abstract

The present work is a case study that fits into the educational scenario of public education in Portugal, specifically during the academic year of 2022/2023. This research adopts a qualitative perspective and focuses on a School Group located in the municipality of Lisbon. The central purpose of this study is to outline a leadership profile, using the jobshadowing method for this. The jobshadowing technique, which involves accompanying a person in their work to learn about their role, was the primary methodology chosen. For data collection, an observation grid was used. The observation period was divided into different moments: one morning, one afternoon, and three full days, totaling 1571 minutes of direct observation. Additionally, there was an opportunity to observe two mornings of a special event organized by the School Group, called "Active School Street." In this event, pedagogical activities took place on the streets surrounding the group, providing a different educational environment. However, the research focus was mainly on the morning, afternoon, and the three full days. During these times, observation grids were filled out, allowing for a deeper analysis of the School Group Director's leadership profile. From the observations gathered, it was concluded that the Director displays a strongly interpersonal and relational leadership style, standing out for his ability to establish and nurture meaningful relationships with all members of the educational community, emphasizing the importance of human relations in the school context.

Keywords: Jobshadowing. Relational Leadership. Direct observation. School management. Lisbon.

1 Introdução

O presente estudo tem como objetivo traçar um perfil de liderança a partir de um caso de estudo específico: um Diretor de um Agrupamento de Escolas localizado no concelho de Lisboa. A liderança nas organizações educativas é uma área de crescente interesse, dada a sua influência direta na satisfação profissional dos trabalhadores e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos da organização (Lunenburg, 2012; Godinho, 2013). Neste contexto, o líder é visto como o portador da filosofia da organização, cujas decisões influenciam toda a estrutura organizacional (Damião, 2013).

Para alcançar o objetivo proposto, o estudo adota uma abordagem qualitativa, utilizando inicialmente a metodologia de *jobshadowing*. As observações foram realizadas em diferentes momentos, incluindo uma manhã, uma tarde, três dias inteiros e duas manhãs de um evento especial com a comunidade envolvente. O foco principal recaiu sobre a manhã, a tarde e os três dias inteiros, onde foram registadas grelhas de observação para aprofundar o estudo do perfil de liderança. Esta observação direta, que é o cerne deste artigo, servirá como ponto de partida para uma próxima fase de investigação, na qual o estudo irá recorrer a uma entrevista semiestruturada ao Diretor. Esta entrevista terá como base as informações e *insights* recolhidos durante a fase de observação.

Este estudo contribui para a compreensão da liderança em contextos educativos, fornecendo insights valiosos sobre as características e práticas de liderança que promovem um ambiente de trabalho eficaz e motivador.

2 Objetivo

O presente estudo tem como principal objetivo traçar um perfil de liderança do Diretor de um Agrupamento de Escolas situado no concelho de Lisboa. Através da metodologia de *jobshadowing*, procurou-se compreender as nuances e características da liderança exercida no contexto educativo. Esta escolha metodológica foi particularmente enriquecedora, uma vez que o Diretor mostrou-se totalmente predisposto a ser seguido, permitindo uma observação direta e detalhada das suas práticas e interações diárias. Através desta abordagem, pretende-se não apenas identificar os traços de liderança do Diretor, mas também entender como estes influenciam o ambiente educativo e a dinâmica do Agrupamento de Escolas.

3 Referencial Teórico

A liderança nas organizações educativas é um tema de crescente interesse e relevância. A liderança é entendida como uma influência que promove a satisfação profissional nos trabalhadores, incentivando-os a alinhar-se com os objetivos da organização (Lunenburg, 2012; Godinho, 2013). No entanto, a liderança é frequentemente vista como subjetiva e arbitrária (Yukl, cit. por Bush & Middlewood, 2011). Ainda assim, quando a maioria dos docentes está satisfeita

com a liderança e está disposta a lutar por permanecer em um determinado agrupamento, isso se torna um caso de estudo interessante.

O líder é visto como o portador da filosofia da organização, e sua liderança é sustentada por sua competência e capacidade de explicitar suas decisões (Damião, 2013). A transmissão desta filosofia influencia toda a pirâmide organizacional escolar, visando alcançar as metas propostas no projeto educativo. Cuban (1988, cit. por Bush & Glover, 2003) define liderança como a capacidade de influenciar as ações dos outros na realização de objetivos desejáveis.

A motivação é outro aspecto crucial da liderança. Uma liderança eficaz deve inspirar motivação e consideração individual (Castanheira & Costa, 2011). O Diretor, como líder, deve inspirar confiança ao delegar tarefas, fortalecendo assim a relação entre ele e os colegas, trabalhando juntos para alcançar os objetivos do projeto educativo de forma transformacional (Eres, 2011).

Os estilos de liderança são variados e podem ser ligados ao contexto das organizações. O principal objetivo deste estudo é compreender como um Diretor de agrupamento aplica diferentes modelos de liderança na gestão de um agrupamento de escolas. Bush & Glover (2003) identificaram oito estilos principais de liderança, desde a liderança instrucional até a liderança de contingência. Cada estilo tem suas características e implicações, e é essencial compreender esses modelos para analisar a atuação de um Diretor em um agrupamento específico.

As competências de liderança são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Ghilardi e Spallarossa (1991) destacam competências como comportamento, comunicação, organização e autoavaliação. Bernardes (2008) diferencia gestão de liderança, onde a gestão está relacionada ao controle, planejamento e execução, enquanto a liderança envolve orientação, crescimento e criatividade.

Historicamente, a liderança no ensino tem evoluído. A palavra "liderança" tem raízes na língua proto-germânica e, ao longo dos anos, tem sido associada às artes do comando (Caixeiro, 2014). No entanto, no contexto educacional português, os conceitos de líder e liderança são relativamente novos e têm sido lentamente incorporados ao léxico pedagógico (Silva, 2007).

Durante a década de 70, Portugal passou por transformações significativas, particularmente com a revolução de 25 de abril de 1974. Antes deste marco, o Decreto-Lei 408/71, de 27 de setembro, estabelecia que o diretor era referido como "Director-Geral", com suas funções claramente delineadas nos artigos 13.º e 14.º. Este mesmo decreto também detalhava a estrutura da Direção-Geral, tanto para o Ensino Secundário quanto para o Ensino Básico. No entanto, após a revolução, houve uma mudança na nomenclatura e nas responsabilidades associadas a este cargo. O Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro, introduziu o termo "presidente do conselho directivo", com suas competências especificadas no artigo 13.º.

Avançando para a década de 90, o Decreto-Lei 172/91 marcou o início de uma nova era, renomeando o "presidente do conselho directivo" para "director executivo". Este decreto não só redefiniu o título, mas também expandiu as competências do cargo, conforme delineado no artigo 17.º. Notavelmente, este foi o primeiro momento em que as responsabilidades do diretor em relação à matéria disciplinar foram claramente estabelecidas. Mais tarde, no final da mesma década, o Decreto-Lei n.º 115-A:98 veio a especificar ainda mais as competências da direção executiva, bem como as responsabilidades específicas do presidente do conselho executivo e do diretor.

No início do século XXI, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, trouxe uma consolidação significativa das competências da direção executiva sob a figura unificada do diretor. Este decreto ampliou e detalhou as competências do diretor, conforme estabelecido no artigo 20.º. No entanto, apenas quatro anos depois, o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, introduziu várias alterações em relação ao anterior, incluindo ajustes nas competências do diretor.

A legislação portuguesa, ao longo das últimas décadas, reflete a evolução contínua e adaptativa do papel do Diretor Escolar e da gestão educacional em Portugal. Esta evolução é evidente desde a década de 70, particularmente com a revolução de 25 de abril de 1974, que trouxe mudanças significativas na designação e competências do Diretor. Na década de 90, o "presidente do conselho directivo" foi renomeado para "director executivo", consolidando uma maior diversidade de competências na figura do diretor. Em resumo, houve uma transição da gestão colegial para uma gestão unipessoal, centralizando as responsabilidades e competências na figura do diretor, conforme documentado em vários decretos-lei supramencionados.

Em conclusão, a liderança nas organizações educativas é multifacetada e complexa. É influenciada por diversos fatores, incluindo a personalidade do líder, o contexto organizacional e a legislação em vigor. A compreensão profunda desses aspectos é essencial para promover a eficácia e eficiência das organizações educativas.

4 Método

O método de *jobshadowing* foi escolhido para este estudo devido à sua capacidade de proporcionar uma visão direta e imersiva das ações e comportamentos do Diretor em seu ambiente natural. Esta metodologia evita a dependência exclusiva de informações transmitidas pelo Diretor, como aquelas obtidas através de entrevistas, permitindo ao investigador observar diretamente as ações in situ e in vivo (Hognestad & Bøe, 2016; Zilber, 2020, citado por Sarris et al., 2022).

De acordo com McDonald (2005), o *jobshadowing* se baseia-se em três tradições principais:

1. Permite ao investigador ter uma experiência em primeira mão das atividades e interações do Diretor.
2. Facilita o registo detalhado das ações observadas.
3. Oferece uma perspetiva única sobre a organização a partir da visão de um indivíduo.

O método de *jobshadowing* é uma abordagem de pesquisa qualitativa que permite aos investigadores observar e compreender as atividades diárias e as interações de um indivíduo em seu ambiente de trabalho. Esta técnica é frequentemente utilizada em estudos organizacionais para obter insights sobre o comportamento, as práticas e as rotinas de profissionais em posições específicas, como é o caso do Diretor neste estudo (Hognestad & Bøe, 2016; Zilber, 2020, citado por Sarris et al., 2022).

Vantagens do Jobshadowing:

- Visão Direta e Imersiva: Ao contrário de outros métodos, como entrevistas ou questionários, o *jobshadowing* proporciona uma visão direta e imersiva das ações e comportamentos do Diretor em seu

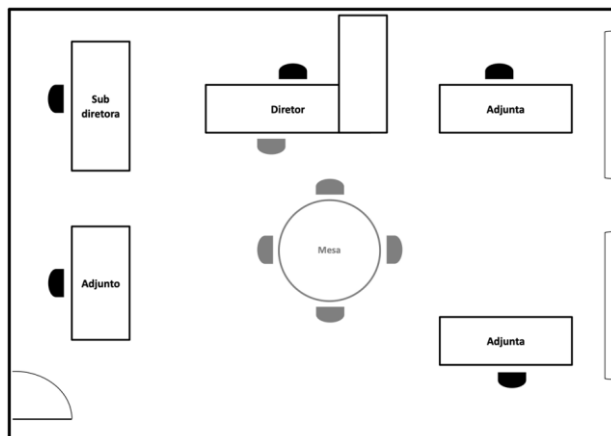
ambiente natural. Isso permite ao investigador capturar nuances e detalhes que podem ser perdidos em outros métodos de coleta de dados (McDonald, 2005).

- Redução da Dependência de Informações Transmitidas: O *jobshadowing* evita a dependência exclusiva de informações transmitidas pelo Diretor. Em vez de confiar apenas no que o Diretor diz, o investigador pode observar diretamente as ações e interações, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada.
- Perspetiva Única: O método oferece uma perspetiva única sobre a organização a partir da visão de um indivíduo. Isso pode revelar insights sobre a cultura organizacional, as dinâmicas de poder e outras características intrínsecas da organização (McDonald, 2005).
- Compreensão Holística: O *jobshadowing* centra a investigação no Diretor como parte integrante de um ambiente social e organizacional. Isso permite uma compreensão holística do papel do Diretor e de como ele se encaixa no contexto mais amplo da organização (McDonald, 2005).

Desafios do *Jobshadowing*:

- Decisão sobre Situações a Documentar: Dada a natureza aberta e fluida da observação, o investigador pode ser inundado com informações. Decidir que situações documentar e quais ignorar pode ser um desafio.
- Ambiente Open Space: Em ambientes *open space*, como o da Direção, existem muitos fatores simultâneos que podem distrair o investigador (Figura 1). Isso pode tornar difícil focar e documentar as atividades do Diretor sem ser influenciado por "ruídos" externos.

Figura 1 Mapa da organização dos elementos da equipa diretiva na direção.



Fonte: Própria.

- **Interatividade Transparente:** É crucial que o investigador não oculte o fato de estar observando. Isso pode influenciar o comportamento do Diretor, mas também é essencial para manter a ética e a transparência na pesquisa (Tulowitzki, 2019).

Esta abordagem também proporciona uma compreensão holística, centrando a investigação no Diretor como parte integrante de um ambiente social e organizacional (McDonald, 2005). O método não só responde às questões de "o

quê" e "como", mas também conecta as ações ao seu propósito subjacente, ajudando a elucidar o "porquê" por trás das atividades observadas (McDonald, 2005). Tulowitzki (2019) salienta a importância de o investigador não ocultar o facto de estar a observar o Diretor, promovendo uma interação transparente entre o observador e o observado.

Um desafio inerente ao *jobshadowing* é a necessidade de decidir que situações documentar, uma vez que o investigador é constantemente exposto a uma multitude de fatores e interações durante o processo de observação. Por outro lado, o facto da Direção ser *open space*, também se demonstrou um desafio para o registo das grelhas, visto existir diversos fatores simultâneos que podiam formar "ruído" à atenção prestada no trabalho do Diretor.

Em conclusão, o *jobshadowing* é uma ferramenta valiosa para investigadores que desejam obter uma compreensão profunda e contextualizada das atividades e interações de um indivíduo em seu ambiente de trabalho. No entanto, como qualquer método, vem com seus próprios conjuntos de vantagens e desafios que os investigadores devem estar cientes e preparados para enfrentar.

5 Resultados e Discussão

Os resultados preliminares do estudo revelam uma diversidade nas responsabilidades assumidas pelo Diretor durante as observações. Nota-se uma ênfase nas funções burocráticas, disciplinares e de interação interna, indicando que o Diretor prioriza a gestão de relações internas, a manutenção da ordem e a execução de tarefas administrativas no Agrupamento de Escolas. Através da metodologia de *jobshadowing*, obteve-se uma visão detalhada das atividades diárias do Diretor, proporcionando insights valiosos sobre seu estilo de liderança e as prioridades na gestão escolar.

No primeiro dia de observação, 10/03/2023, a maior parte do tempo foi dedicada à "Gestão de Recursos Humanos", seguido por tarefas "Administrativas e Financeiras" (Tabela 1 e Figura 2). O Diretor também assumiu funções disciplinares devido à ausência do Adjunto responsável por essa área. Ele mencionou que a pasta de "Gestão de Recursos Humanos" é de sua responsabilidade, sendo substituído pela subdiretora quando ausente.

Tabela 1 Observação 1, decorrida no período da manhã.

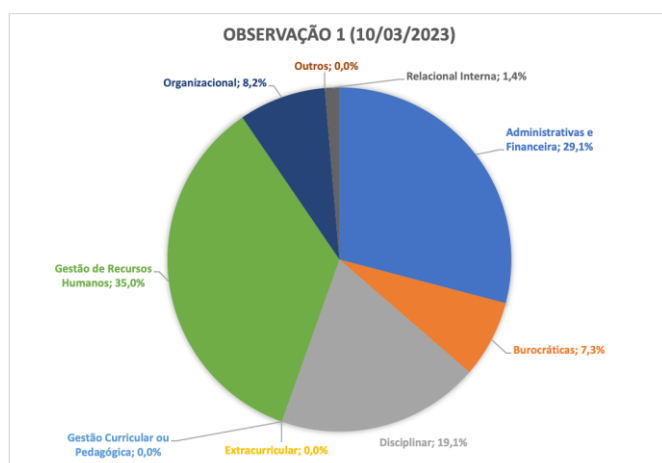
| OBSERVAÇÃO 1 | | DIA: 10/03/2023 | |
|---------------------------------|-------------|-------------------|--|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) | |
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 64 | 29,1% | |
| BUROCRÁTICAS | 16 | 7,3% | |
| DISCIPLINAR | 42 | 19,1% | |
| EXTRACURRICULAR | 0 | 0,0% | |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 0 | 0,0% | |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 77 | 35,0% | |

Comentado [GU1]: resultados preliminares do estudo...
reforce esta ideia de que são resultados preliminares

| | | |
|---------------------------|-----|------|
| ORGANIZACIONAL | 18 | 8,2% |
| OUTROS | 0 | 0,0% |
| RELACIONAL INTERNA | 3 | 1,4% |
| TOTAL: | 220 | 100% |

Fonte: Própria.

Figura 2 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 1.



Fonte: Própria.

A pasta “Disciplinar” também é da sua responsabilidade, em conjunto com o Adjunto que lida com processos disciplinares. Neste dia, o Diretor fez questão de explicar o funcionamento das plataformas necessárias para a “Gestão de Recursos Humanos”. Foi interessante observar sua organização através de um caderno onde anotava e riscava à medida que surgiam situações envolvendo outros membros da direção, docentes, não-docentes, alunos ou até encarregados de educação. A Direção, sendo um espaço aberto, facilita a gestão e comunicação na equipe diretiva.

No segundo dia de observação, 15/03/2023, o Diretor informou que pela manhã presidiu a reunião do Conselho Geral de Delegados de Turma¹, dando grande importância à mesma, pois permite ouvir os alunos sobre situações e melhorias para o agrupamento (**Tabela 2**). O Diretor não só presidiu como também atuou como secretário da reunião, garantindo que a ata fosse enviada a todos os membros para aprovação. Isso sugere que ele tem uma perspectiva relacional interna não apenas com docentes e não-docentes, mas também com os alunos.

Tabela 2 Observação 2, decorrida no período da tarde.

| OBSERVAÇÃO 2 | | DIA: 15/03/2023 |
|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) |
| | | |

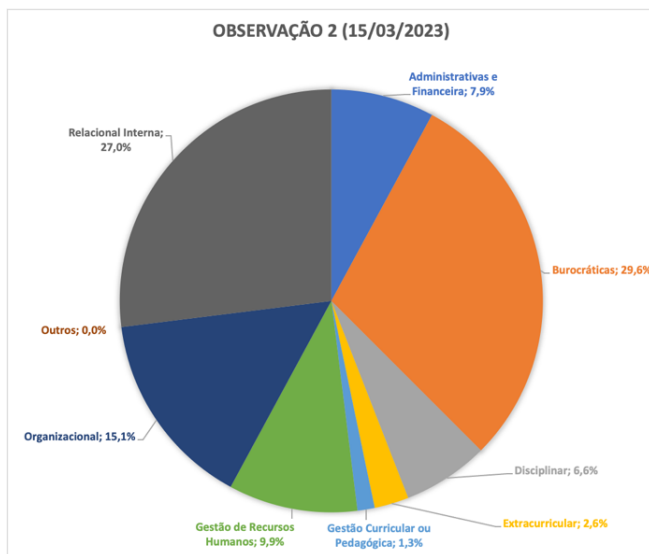
¹ Todas as turmas elegem um Delegado de Turma e um Subdelegado que representa a turma nos mais diversos órgãos da escola/agrupamento de escolas.

| | | |
|---------------------------------|------------|-------------|
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 12 | 8,1% |
| BUROCRÁTICAS | 45 | 30,4% |
| DISCIPLINAR | 10 | 6,8% |
| EXTRACURRICULAR | 0 | 0,0% |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 2 | 1,4% |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 15 | 10,1% |
| ORGANIZACIONAL | 23 | 15,5% |
| OUTROS | 0 | 0,0% |
| RELACIONAL INTERNA | 41 | 27,7% |
| TOTAL: | 148 | 100% |

Fonte: Própria.

Também é interessante observar que mesmo sendo somente uma manhã de observação, a diversidade de assuntos é extensa (**Figura 3**).

Figura 3 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 2.



Fonte: Própria.

O terceiro dia de observação (31/03/2023) foi diferente visto ser o primeiro dia da atividade “Rua Escolar Ativa”, uma iniciativa do agrupamento que procura levar a escola para as ruas, com o apoio da Junta de Freguesia e da PSP Escola Segura². Neste dia, a observação foi realizada no período da manhã. Por ser um

² Programa “Escola Segura” é uma iniciativa conjunta dos Ministérios da Administração Interna e da Educação e Ciência, visando garantir segurança no meio escolar, prevenindo comportamentos de risco e atos geradores de insegurança em meio escolar. Despacho n.º 8927/2017, de 10 de outubro.

dia com atividade específica, podemos observar uma concentração do trabalho do diretor em organizar o evento, com função “Organizacional”, com 51,8%, seguindo-se “Relacional Interna”, com 46,4% (**Tabela 3**). Neste dia, através da iniciativa de trazer a escola para o exterior, foi possível observar uma proximidade com os encarregados de educação, mas também com a população local que facilmente aderiu às atividades promovidas pela escola.

Tabela 3 Observação 3, primeiro dia do evento “Rua Escolar Ativa” (período da manhã).

| OBSERVAÇÃO 3 | | DIA: 31/03/2023 | |
|--|--------------------|--------------------------|--|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) | |
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 0 | 0,0% | |
| BUROCRÁTICAS | 0 | 0,0% | |
| DISCIPLINAR | 3 | 1,8% | |
| EXTRACURRICULAR | 0 | 0,0% | |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 0 | 0,0% | |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 0 | 0,0% | |
| ORGANIZACIONAL | 86 | 51,8% | |
| OUTROS | 0 | 0,0% | |
| RELACIONAL INTERNA | 77 | 46,4% | |
| TOTAL: | 166 | 100% | |

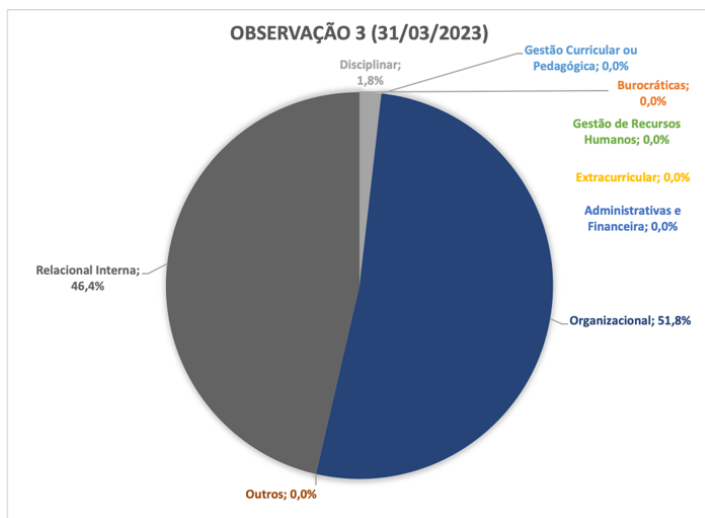
Fonte: Própria.

Por ser um dia com atividade específica, podemos observar uma concentração do trabalho do diretor em organizar o evento, com função “Organizacional”, com 51,8%, seguindo-se “Relacional Interna”, com 46,4% (**Figura 4**).

Neste dia, através da iniciativa de trazer a escola para o exterior, foi possível observar uma proximidade com os encarregados de educação, mas também com a população local que facilmente aderiu às atividades promovidas pela escola. Neste caso, podemos apontar para atividades relacionadas com funções “Relacional Interna”, com 46,4%, mas também externa ao abrir essas relações para a comunidade envolvente.

Figura 4 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 3.

Comentado [GU2]: está repetido...



Fonte: Própria.

O quarto dia de observação (18/04/2023), corresponde ao segundo dia da atividade “Rua Escolar Ativa”, com maior diversidade de funções face ao primeiro dia do evento supramencionado. Neste dia, a observação foi realizada no período da manhã (**Tabela 4**).

Tabela 4 Observação 4, segundo dia do evento “Rua Escolar Ativa” (período da manhã).

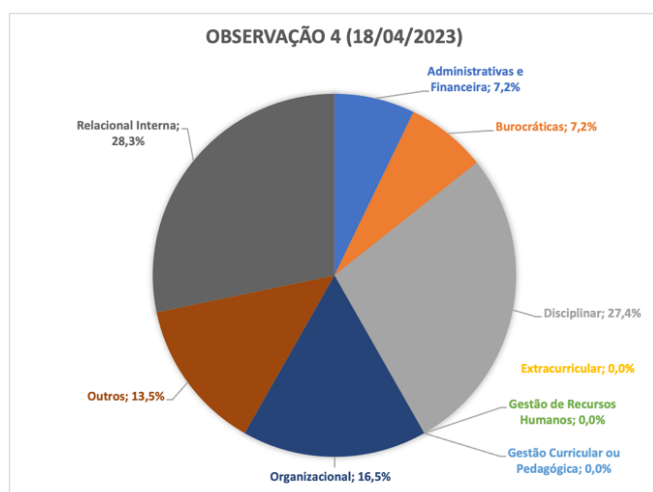
| OBSERVAÇÃO 4 | | DIA: 18/04/2023 |
|--|--------------------|--------------------------|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) |
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 17 | 7,2% |
| BUROCRÁTICAS | 17 | 7,2% |
| DISCIPLINAR | 65 | 27,4% |
| EXTRACURRICULAR | 0 | 0,0% |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 0 | 0,0% |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 0 | 0,0% |
| ORGANIZACIONAL | 39 | 16,5% |
| OUTROS | 32 | 13,5% |
| RELACIONAL INTERNA | 67 | 28,3% |
| TOTAL: | 237 | 100% |

Fonte: Própria.

Tendo em consideração a lista de funções desempenhadas escolhidas para as observações, optou-se por colocar nos “Outros”, 13,5%, o que seria uma possível “Relacional Externa”. Ainda assim, existiu um aumento das funções “Disciplinar”, com 27,4%, face ao primeiro dia do evento, em grande parte

relacionados com distúrbios na Escola Básica e em torno dos mesmos alunos (Figura 5).

Figura 5 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 4.



Fonte: Própria.

No quinto dia de observação (28/04/2023), a observação abrangeu o dia todo de trabalho do Diretor e foi possível determinar diversidade nos assuntos tratados (Tabela 5). Por outro lado, o facto de ter passado a maior parte do dia sozinho na Direção também obrigou a responder em funções que seria de outros elementos da Direção.

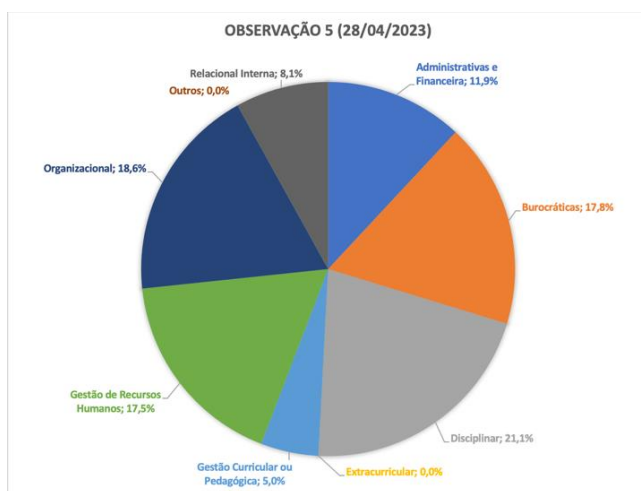
Tabela 5 Observação 5, decorrido no dia inteiro (manhã e tarde).

| OBSERVAÇÃO 5 | | DIA: 28/04/2023 | |
|---------------------------------|-------------|-------------------|--|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) | |
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 43 | 11,9% | |
| BUROCRÁTICAS | 64 | 17,8% | |
| DISCIPLINAR | 76 | 21,1% | |
| EXTRACURRICULAR | 0 | 0,0% | |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 18 | 5,0% | |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 63 | 17,5% | |
| ORGANIZACIONAL | 67 | 18,6% | |
| OUTROS | 0 | 0,0% | |
| RELACIONAL INTERNA | 29 | 8,1% | |
| TOTAL: | 360 | 100% | |

Fonte: Própria.

Isto demonstra que mesmo tendo uma organização de pastas distribuídas pela equipa diretiva, é capaz de a gerir de forma autónoma visto dominar todos os assuntos (**Figura 6**). Acredita-se que o facto de o espaço da Direção ser *open space* poderá facilitar o domínio nas diferentes funções necessárias neste dia, visto lhe ser possível ouvir e acompanhar todos os assuntos tratados naquele espaço.

Figura 6 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 5.



Fonte: Própria.

Neste dia, foi possível observar um caso particular de uma queixa sobre questões curriculares, por parte de uma Encarregada de Educação³, sobre a figura do Diabo na obra “Auto da Barca do Inferno” de Gil Vicente. Este assunto foi particularmente interessante não pela brevidade com que o Diretor resolveu ao responder à Diretora de Turma⁴ responsável por este ano que a queixa não deve ser direcionada ao Agrupamento, mas sim ao Ministério da Educação e Ciência. O que realmente se destaca é a contínua confirmação da falta de autonomia na gestão curricular das escolas. Apesar de existir um processo de descentralização, que tem como objetivo dar mais autonomia às escolas, o que se observa por parte do Ministério é uma procura pela autonomia financeira e, tudo o resto, permanece tutelado pelo estado centralizado. Por outro lado, esta mesma centralização em muito acarreta um elevado peso da administração e burocracia, que se vem a confirmar com estes dados (Barroso, 2005).

No sexto dia de observação (18/05/2023), apesar de já ter alguns elementos da Direção presentes, representou um dia de diversidade nas funções desempenhadas, com especial relevo para as “Burocráticas”, com 33,2%,

³ “Encarregado de Educação” refere-se a uma pessoa que, por determinação legal ou por delegação, é responsável pela educação e bem-estar de um aluno menor de idade. Em muitos casos, o encarregado de educação é um dos pais do aluno, mas também pode ser outro familiar ou um tutor legalmente designado.

⁴ “Diretora de Turma” (no feminino) refere-se a uma professora responsável por uma turma específica de alunos. Esta função vai além das responsabilidades típicas de ensino e inclui a gestão e supervisão do bem-estar e progresso académico dos alunos da turma.

seguindo-se a “Gestão de Recursos Humanos”, com 22,3% e, “Organizacional”, com 14,1% (Tabela 6 e Figura 7). Este dia de observação abrangeu o dia todo.

Tabela 6 Observação 6, decorrida no dia inteiro (manhã e tarde).

| OBSERVAÇÃO 6 | | DIA: 18/05/2023 | |
|--|--------------------|--------------------------|--|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) | |
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 25 | 6,2% | |
| BUROCRÁTICAS | 134 | 33,2% | |
| DISCIPLINAR | 33 | 8,2% | |
| EXTRACURRICULAR | 2 | 0,5% | |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 1 | 0,2% | |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 90 | 22,3% | |
| ORGANIZACIONAL | 57 | 14,1% | |
| OUTROS | 50 | 12,4% | |
| RELACIONAL INTERNA | 12 | 3,0% | |
| TOTAL: | 360 | 100% | |

Fonte: Própria.

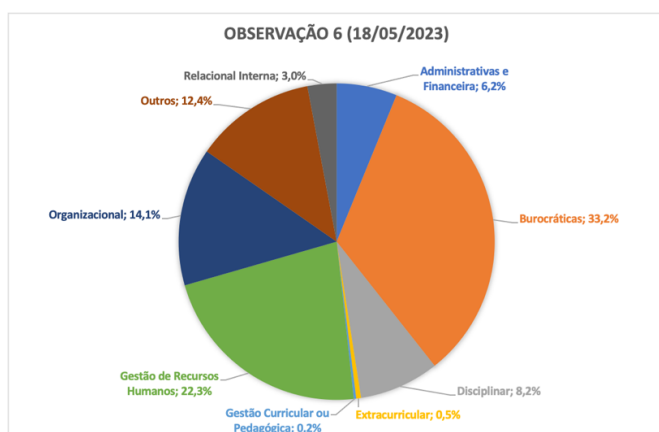
Durante as observações deste dia, foi possível voltar a observar cuidado e preocupação na gestão das listas de docentes vigilantes, com especial cuidado com os docentes em horário incompleto e outros que se encontravam com dificuldades pessoais ou familiares. Tendo experiência noutros agrupamentos, é de louvar o cuidado deste Diretor quanto à “justiça” na distribuição dos docentes vigilantes.

Por outro lado, já conhecido por ser o “polícia bom” na função “Disciplinar” da equipa diretiva, foi possível observar essa situação na atividade n.º 9, em que opta pela via pacífica e do diálogo calmo e sereno com dois alunos que tinham estado envolvidos numa situação de violência dentro da sala de aula. A própria preocupação relacional também abrange as relações entre estudantes, procurando que coexistam em paz dentro e fora do espaço escolar. Mesmo na atividade n.º 20, com a preocupação em perguntar aos diversos funcionários que vai passando se está tudo a correr bem, é uma forma de se manter a par, caso seja necessário atuar.

Outra atividade interessante e que sobressaiu, a atividade n.º 27, em que um ex-aluno do agrupamento se encontrava infiltrado porque queria estar com os amigos, permitiu observar o diálogo criado entre Diretor e Aluno. A abordagem do Diretor em permitir uma abertura do aluno com a antiga escola (esta), ao disponibilizar a consulta da responsável pelos Serviços Sociais não é comum, se seguirmos procedimentos implementados. Ou seja, mesmo não tendo obrigação de ajudar um aluno que já estava colocado noutro agrupamento, o Diretor abriu exceção deste aluno falar com a responsável dos Serviços Sociais, com a

preocupação do aluno pensar em frequentar um curso CEF⁵ para ter uma profissão de futuro. Mais uma vez, ao encontro de um perfil de Liderança Relacional.

Figura 7 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 6.



Fonte: Própria.

O último dia de observação (19/06/2023), representou menos diversidade dos assuntos tratados, concentrando as atividades nas funções “Burocráticas”, com 34,7%, “Administrativas e Financeiras”, com 17,5% e ainda, “Disciplinar”, com 15,9%, quase a par com a “Relacional Interna”, com 14,3% (Tabela 7 e Figura 8). Este dia de observação abrangeu o dia todo.

Tabela 7 Observação 7, decorrida no dia inteiro (manhã e tarde).

| OBSERVAÇÃO 7 | | DIA: 19/06/2023 | |
|---------------------------------|-------------|-------------------|--|
| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) | |
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 76 | 17,5% | |
| BUROCRÁTICAS | 151 | 34,5% | |
| DISCIPLINAR | 69 | 15,9% | |
| EXTRACURRICULAR | 0 | 0,0% | |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 3 | 0,7% | |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 31 | 7,1% | |

⁵ Curso CEF refere-se a “Curso de Educação e Formação”, sendo destinado a jovens que procuram uma formação que lhes permita entrar no mercado de trabalho ou prosseguir estudos. Os cursos CEF são organizados em diferentes tipos/níveis (tipo 2 com equivalência ao 6.º ano de escolaridade, tipo 3 com equivalência ao 9.º ano de escolaridade e tipo 4 com equivalência ao 12.º ano de escolaridade). Os cursos CEF fazem parte das ofertas formativas da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), tutelado conjuntamente pelo Ministério da Educação e Ciência e pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 de março.

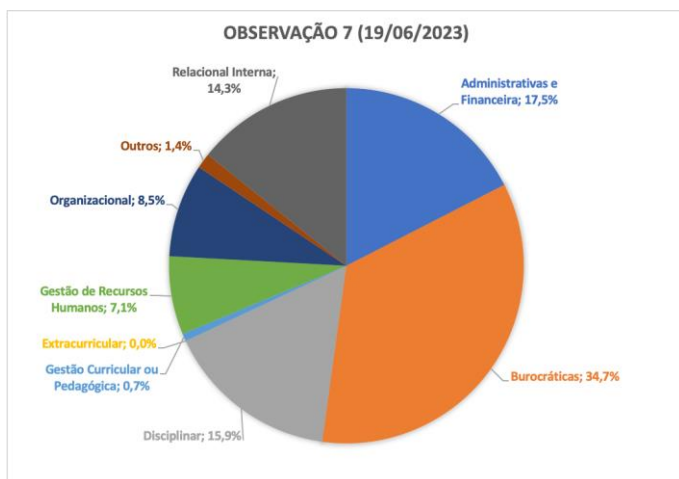
| | | |
|---------------------------|-----|-------|
| ORGANIZACIONAL | 37 | 8,5% |
| OUTROS | 6 | 1,4% |
| RELACIONAL INTERNA | 62 | 14,3% |
| TOTAL: | 435 | 100% |

Fonte: Própria.

Este dia representou um aumento dos assuntos “Relacional Interna”, por representar o dia laboral seguinte a um evento realizado de homenagem a esta equipa diretiva. Por outro lado, logo inicialmente também sobressaiu o facto do Diretor estar em transição e utilizar uma *pen drive*, de forma a manter o computador do Diretor o mais limpo e organizado possível. Isto representa uma preocupação adicional com a próxima equipa diretiva.

Neste dia também foi interessante observar na atividade n.º 38, a preocupação perante a Subdiretora ainda não ter realizado nenhuma pausa no decorrer do dia. Mais uma vez, ao encontro do perfil de Liderança Relacional, ao preocupar-se individualmente com um dos membros da equipa diretiva (Kolleck, 2021).

Figura 8 Gráfico representativo da distribuição das funções da Observação 7.



Fonte: Própria.

Retirando os dias da Escola Ativa (na rua), podemos observar, que da totalidade das tarefas referentes às funções desempenhadas, a fatia maior pertence às “Burocráticas”, com 26,1%, seguindo-se a “Gestão de Recursos Humanos”, com 17,6%, e a “Disciplinar”, com 14,6% (**Tabela 8**). Sobre este último ponto, deve-se realizar a ressalva que na maior parte das observações realizadas, o Adjunto responsável pela pasta disciplinar não se encontrava presente (**Figura 9**).

Tabela 8 Totalidade de cinco observações realizadas na Direção (não inclui o evento “Rua Escolar Ativa”).

TOTALIDADE DE 5 OBSERVAÇÕES

| FUNÇÃO DESEMPENHADA | Tempo (min) | % (face ao total) |
|---------------------------------|-------------|-------------------|
| ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS | 220 | 14,0% |
| BUROCRÁTICAS | 410 | 26,1% |
| DISCIPLINAR | 230 | 14,6% |
| EXTRACURRICULAR | 6 | 0,4% |
| GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA | 24 | 1,5% |
| GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS | 276 | 17,6% |
| ORGANIZACIONAL | 202 | 12,9% |
| OUTROS | 56 | 3,6% |
| RELACIONAL INTERNA | 147 | 9,4% |
| TOTAL: | 1571 | 100% |

Fonte: Própria.

Nos dias de observação 5, 6 e 7, foi possível perceber que a maior parte das atividades com menor duração concentram-se no período da manhã, ou seja, existe um maior esforço em lidar com assuntos diversificados nesse período, permitindo mais tempo para responder a e-mails (Burocráticas”, com 26,1%) e organizar dossiers e processos (Figura 9).

Figura 9 Gráfico representativo da distribuição das funções da das 5 observações realizadas na Direção (não inclui o evento “Rua Escolar Ativa”).



Fonte: Própria.

Apesar de não existir uma predominância de determinada função no período laboral, foi possível compreender que existe uma duração mais longa de tarefas “Burocráticas” no período da tarde. Isto poderá estar relacionado com menor agitação na escola durante o período da tarde.

Inicialmente, nas primeiras observações, o Diretor chegou a comentar que esgotava o seu tempo nas burocracias, quando no início da sua carreira passava

mais tempo nos corredores, acompanhando os assuntos de perto. A digitalização passou a representar um desafio aos colegas de faixas etárias mais avançadas como os 60 anos, transformando a sua forma de trabalho presente nos espaços físicos escolares (como dizia o Diretor, “pelos corredores”), para a secretária, à frente com computador.

A predominância de funções burocráticas, que representam 26,1% do tempo total observado, destaca a crescente demanda por responsabilidades administrativas no ambiente escolar contemporâneo. Esta observação é corroborada pelo próprio Diretor, que mencionou a mudança em sua abordagem de gestão ao longo dos anos, passando de uma presença mais ativa nos corredores para uma maior dedicação às tarefas burocráticas. A digitalização, embora tenha trazido eficiência em muitos processos, também apresenta desafios, especialmente para profissionais de faixas etárias mais avançadas.

A ênfase nas funções de "Gestão de Recursos Humanos" e "Disciplinar" sugere que o Diretor prioriza o bem-estar e a ordem dentro da instituição. A ausência frequente do Adjunto responsável pela pasta disciplinar pode ter contribuído para essa ênfase. No entanto, é notável a abordagem relacional do Diretor, que busca resolver conflitos através do diálogo e da compreensão, em vez de medidas punitivas.

A reduzida representatividade da Gestão Curricular ou Pedagógica, com 1,5% do total das observações realizadas na Direção, estão relacionadas com a centralização da gestão das mesmas por parte do Ministério. Chegou a observar-se um dos assuntos reportados por uma Encarregada de Educação que discordava do currículo apresentado na disciplina de Português, ao qual – rapidamente – o Diretor descartou responder, direcionando a Diretora de Turma responsável para informar a Encarregada de Educação que essa queixa deveria ser direcionada ao Ministério, e não, ao Agrupamento. Com isto, a falta de autonomia curricular por parte das escolas permanece, mesmo com o decorrer dos processos de descentralização.

A iniciativa "Rua Escolar Ativa" é um exemplo notável da abordagem relacional do Diretor. Ao levar a escola para as ruas, ele não apenas fortaleceu as relações internas da comunidade escolar, mas também promoveu a integração com a comunidade local. Este tipo de iniciativa reflete uma liderança que valoriza a inclusão e a participação ativa de todos os *stakeholders*.

Por fim, a capacidade do Diretor de gerir autonomamente, mesmo na ausência de outros membros da direção, e a sua abordagem aberta e inclusiva, são indicativos de um estilo de liderança relacional. Ele demonstra uma habilidade notável de equilibrar tarefas administrativas com a necessidade de manter relações saudáveis e produtivas dentro da comunidade escolar.

Em conclusão, os dados apresentados oferecem uma visão valiosa sobre a complexidade e os desafios da liderança escolar no contexto atual. Eles destacam a necessidade de equilibrar eficiência administrativa com uma abordagem relacional, garantindo que as necessidades e preocupações de todos os membros da comunidade escolar sejam atendidas.

6 Considerações finais

Ao longo deste estudo, focado num Agrupamento de Escolas no concelho de Lisboa, procurou-se traçar um perfil de liderança através da metodologia *jobshadowing*. As observações realizadas, que abrangeram uma manhã, uma tarde, três dias inteiros e duas manhãs de um evento especial, permitiram uma compreensão profunda das nuances da liderança em contexto educativo.

Os resultados preliminares apontam para uma variedade nas funções desempenhadas pelo Diretor ao longo das várias observações. A predominância das funções burocráticas, disciplinares e de relação interna sugere que o Diretor dá prioridade à gestão de relações, à manutenção da ordem e disciplina, e às tarefas administrativas dentro do Agrupamento de Escolas. A metodologia de "jobshadowing" proporcionou um olhar pormenorizado sobre as atividades diárias do Diretor, oferecendo percepções valiosas sobre a sua abordagem de liderança e as prioridades na gestão do Agrupamento de Escolas.

A liderança do Diretor nas atividades centrou-se fundamentalmente numa perspetiva relacional, mesmo que os temas ou funções não fossem diretamente "Relacional Interna". Nas abordagens observadas, o Diretor faz sempre questão de ouvir primeiro, mesmo que, pela sua linguagem corporal, sugira que já tem a resposta que irá dar. Isto indica que o Diretor não age por impulso, fazendo sempre questão de ouvir até ao fim, sem dar uma resposta precipitada.

Foi evidente a abordagem relacional do Diretor, que sempre prioriza ouvir primeiro, reforçando uma perspetiva interpessoal e humanista no exercício do seu cargo. A sensibilidade demonstrada em relação aos problemas dos colegas e o bem-estar dos alunos reforça esta característica. Além disso, a proximidade e a relação estabelecida para além da simples figura de Diretor, onde colegas o consultam para obter opiniões sobre formações, evidencia uma liderança que vai além da mera gestão administrativa, focando-se nas relações humanas e na construção de um ambiente educativo positivo.

Referências

BARROSO, J. *O estado, a educação e a regulação das políticas públicas*. Educação & Sociedade, v. 26, n. 92, p. 725-751, 2005.

BERNARDES, M. *Liderança e modelos de gestão em contexto escolar*. Coimbra: Fundação Bissaya Barreto, 2008.

BUSH, T.; GLOVER, D. *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership, 2003.

BUSH, T.; MIDDLEWOOD, D. *Leading and managing people in Education*. London: SAGE Publications, 2011.

CAIXEIRO, C.M. *Liderança e cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. 2014. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) - Universidade de Évora, Évora, 2014.

CASTANHEIRA, P.; COSTA, J.A. *In search of transformational leadership: a (Meta) analysis focused on the Portuguese reality*. Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 15, n. 1, p. 2012-2015, 2011.

DAMIÃO, P. *Cultura Organizacional e Liderança num Agrupamento de Escolas*. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa, 2013.

ERES, F. *Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals*. *International Journal of Education*, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2011.

GHILARDI, F; SPALLAROSSA, C. *Guia para a organização da Escola*. Porto: Editora ASA, 1991.

GODINHO, J.F. *O Papel do Gestor Escolar*. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013.

HOGNESTAD, K.; BØE, M. *Studying practices of leading – qualitative shadowing in early childhood research*. *European Early Childhood Education Research Journal*, v. 24, n. 4, p. 592-601, 2016. DOI: 10.1080/1350293X.2016.1189725.

KOLLECK, N. *Trust in cross-sector alliances: Towards a theory of relational trust in multi-professional education networks*. *Educational Management, Administration & Leadership*, p. 1-21, 2021. DOI: 10.1177/17411432211043876.

LUNENBURG, F.C. *Power and Leadership: An Influence Process*. *International Journal of Management, Business, and Administration*, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2012.

MCDONALD, S. *Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research*. *Qualitative Research*, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.

SILVA, J. M. *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. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2007.

SIRRIS, S.; LINDHEIM, T.; ASKELAND, H. *Observation and Shadowing: Two Methods to Research Values and Values Work in Organisations and Leadership*. In: ESPEDAL, G. et al. (eds.). *Researching Values*. p. 133-151, 2022.

TULOWITZKI, P. *Shadowing school principals: what do we learn?* *Educational Management Administration & Leadership*, v. 47, n. 1, p. 91-109, 2019. DOI: 10.1177/1741143217725325.

ZILBER, T.B. *The methodology/theory interface: Ethnography and the microfoundations of institutions*. *Organization Theory*, v. 1, n. 2, p. 1-27, 2020. DOI: 10.1177/2631787720919439.