

**UNIVERSIDADE ABERTA**



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

**ANA MAFALDA RIBEIRO RAMALHO DE ALMEIDA CARDEIRA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL**

**2024**



**UNIVERSIDADE ABERTA**



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

**ANA MAFALDA RIBEIRO RAMALHO DE ALMEIDA CARDEIRA**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ORIENTADA**

**PELA PROFESSORA DOUTORA ANA PATRÍCIA ALMEIDA**

**2024**



A investigação realizada no âmbito desta Dissertação de Mestrado está integrada nas linhas de investigação da Unidade de Investigação e Desenvolvimento - Laboratório de Educação à Distância e eLearning<sup>1</sup> (UID 4372/FCT), da Fundação para a Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.



---

<sup>1</sup> <https://lead.uab.pt>

## DECLARAÇÃO RELATIVA ÀS CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Na sombra de um diretor escolar: um estudo de caso sobre liderança num Agrupamento de Escolas em Lisboa © 2024 by Ana Mafalda Ribeiro Ramalho de Almeida Cardeira is licensed under [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**Attribution-NonCommercial**

**CC BY-NC**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, por todo o apoio prestado e ter abraçado este estudo de forma tão aberta e sincera. Acreditou e me fez acreditar, dando-me as energias necessárias para o realizar e motivar a participar com comunicações e publicações, estimulando o meu lado de investigadora.

Em segundo lugar, ao professor que permitiu este estudo, do qual não poderei mencionar por motivos de anonimato do agrupamento em causa. Sempre disponível desde que o conheci, “um diretor de porta aberta”, bem-disposto, empático (lado humano) e um exemplo de liderança a seguir. Nós, a nova geração de professores, tem muito a aprender com os colegas mais experientes.

À minha família, por me ter apoiado, em especial ao meu marido David por me ajudar nos momentos mais difíceis, apoiar quando mais precisei e ter acreditado sempre neste projeto. Aos meus pais por não se cansarem de me ver estudar e estarem sempre presentes.

A muitos colegas que fui conhecendo nos agrupamentos que tenho passado (inerência de ser professora contratada) e os seus preciosos conselhos e visões sobre os mais diversos assuntos da administração escolar. Por outro lado, aos meus colegas de mestrado Maria Antunes, Márcia Oliveira, Nuno Gomes e Teotónio Silva, pelos momentos de trabalho gratificante ao longo do curso e das inúmeras partilhas de visões e experiências que ajudaram a enriquecer a minha visão sobre o ensino público em Portugal.

Aos amigos chegados, que também não se cansam de me ver estudar, tendo assistido ao conselho da Professora Doutora Margarida Acciaioli no meu júri de doutoramento nas Belas-Artes de Lisboa: “Nunca deixe de estudar!”

A todos, obrigada!



## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho. Confirmando que não recorri à prática de plágio ou qualquer forma de falsificação de resultados.

Universidade Aberta, 29 de abril de 2024

Nome completo: Ana Mafalda Ribeiro Ramalho de Almeida Carreira

Assinatura

*Ana Mafalda de Almeida Carreira*

---

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo traçar o perfil de liderança de um diretor escolar, utilizando a metodologia de *jobshadowing*. Para isto, foi escolhido um caso de estudo no concelho de Lisboa. Para aplicação da metodologia de investigação, recorreu-se a grelhas de observação, tendo sido observados três dias inteiros, uma manhã, uma tarde e dois dias de evento nas imediações do agrupamento. As grelhas foram analisadas num primeiro momento de discussão de resultados e foi realizada uma entrevista ao diretor. Na segunda fase de investigação, foi realizada análise à entrevista. Por fim, os dados da observação e da entrevista foram cruzados para se retirarem conclusões de investigação para o perfil de liderança. A partir de ambas as metodologias, foi possível apontar para um perfil de liderança relacional, em que o diretor tem a preocupação pelo bem-estar da comunidade de escolar. Por outro lado, são realizadas reflexões sobre a metodologia de *jobshadowing* e a sua pertinência no âmbito de estudos em administração escolar.

**Palavras-chave:** Perfil de liderança. Diretor escolar. *Jobshadowing*. Liderança interpessoal.

## **Abstract**

This dissertation aims to outline the leadership profile of a school director, using the jobshadowing methodology. For this purpose, a case study was chosen in the municipality of Lisbon. To apply the research methodology, observation grids were used, with three full days, one morning, one afternoon, and two days of events in the vicinity of the school cluster being observed. The grids were analyzed in a first moment of discussion of results, and an interview with the director was conducted. In the second phase of the investigation, an analysis of the interview was carried out. Finally, the data from the observation and the interview were cross-referenced to draw research conclusions for the leadership profile. From both methodologies, it was possible to point to a relational leadership profile, where the director is concerned with the well-being of the school community. On the other hand, reflections are made about the jobshadowing methodology and its relevance in the field of school administration studies.

**Keywords:** Leadership Profile. School Principal. Jobshadowing. Relational Leadership.

## ÍNDICE

Introdução.....	3
Capítulo I – Enquadramento teórico.....	3
1. Liderança nas organizações educativas .....	3
2. Estilos de liderança .....	4
3. Competências de liderança.....	6
4. Estudos no âmbito da liderança no ensino.....	9
5. Diretor Escolar: legislação portuguesa .....	12
5.1. Década de 70.....	12
5.2. Década de 90.....	14
5.3. Início do século XXI .....	15
Capítulo II - Metodologia do estudo .....	19
6. Métodos e Técnicas .....	19
6.1. Jobshadowing.....	19
6.2. Estudo de aprofundamento .....	20
6.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	21
6.4. Métodos previstos para o tratamento e análise de dados.....	22
6.5. Contextualização do estudo e sujeito da pesquisa.....	24
Capítulo III - Apresentação e Análise dos dados.....	25
7. Apresentação e análise da observação do trabalho do Diretor .....	25
7.1. As atividades do Diretor Escolar .....	25
7.2. Liderança nas atividades .....	40
7.3. Abordagem relacional.....	42
7.4. Síntese.....	44
8. Apresentação e análise dos dados recolhidos através da entrevista ao Diretor .....	45
8.1. Percurso académico e profissional .....	45
8.2. Influências de liderança .....	46
8.3. Lições.....	48
8.4. Síntese .....	49
9. Discussão geral dos resultados .....	51
9.1. Perfil de liderança do diretor .....	51
9.2. Estratégias de gestão e adaptação a desafios .....	53

9.3. Relações internas e externas .....	54
9.4. Contribuições teóricas e práticas.....	55
9.5. Reflexões e direções futuras.....	57
Capítulo IV - Considerações finais.....	59
Referências bibliográficas .....	61
Anexos.....	66
Anexo 1 – Carta ao diretor para autorização do estudo .....	66
Anexo 2 – Grelhas de observação.....	67
Anexo 3 – Entrevista .....	165

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da Direção do caso de estudo. ....	23
Figura 2 – Esquema da organização espacial da Direção. ....	23
Figura 3 – Gráfico referente à Observação 1, 10/03/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	26
Figura 4 – Gráfico referente à Observação 2, 15/03/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	29
Figura 5 – Gráfico referente à Observação 3, 31/03/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	30
Figura 6 – Gráfico referente à Observação 4, 18/04/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	32
Figura 7 – Gráfico referente à Observação 5, 28/04/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	34
Figura 8 – Gráfico referente à Observação 6, 18/05/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	36
Figura 9 – Gráfico referente à Observação 7, 19/06/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	38
Figura 10 – Gráfico referente à totalidade de 5 observações, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	39
Figura 11 – Gráfico referente à totalidade de 2 observações da atividade “Escola sai à rua”, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual. ....	42

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas no primeiro dia de observação (10/03/2023). ....	26
Tabela 2 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas no segundo dia de observação (15/03/2023). ....	28
Tabela 3 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas no terceiro dia de observação (31/03/2023). ....	30
Tabela 4 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 4 (18/04/2023). ....	31
Tabela 5 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 5 (28/04/2023). ....	33
Tabela 6 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 6 (18/05/2023). ....	35
Tabela 7 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 7 (19/06/2023). ....	37
Tabela 8 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas na totalidade das 5 observações (excluindo-se os dois dias de evento externo da escola). ....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AE – Agrupamento de Escolas

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DT – Diretor de Turma

EE – Encarregado de Educação

JI – Jardim de Infância

SIGHRE – Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos da Educação

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado foca-se na análise da liderança dentro de um agrupamento de escolas (AE) no concelho de Lisboa, empregando a metodologia de *jobshadowing* para traçar o perfil de liderança do diretor escolar. Numa era em que o sector educativo enfrenta mudanças rápidas e significativas, torna-se crucial compreender as dinâmicas de liderança que influenciam a eficácia e a prosperidade das instituições educativas. A capacidade de liderar de forma eficaz tem sido reconhecida como um fator determinante na promoção de ambientes educativos inovadores e no aprimoramento da performance académica dos alunos. Assim, este estudo propõe-se a enriquecer o corpus de conhecimento existente, explorando as competências, estilos e estratégias de liderança que definem o papel dos diretores escolares no panorama educacional contemporâneo de Portugal.

O primeiro capítulo desta dissertação assenta as bases teóricas indispensáveis para a compreensão da complexidade inerente à liderança nas organizações educativas. É apresentada uma revisão da literatura, definindo os principais estilos e competências de liderança imprescindíveis ao sucesso de um diretor escolar. Este capítulo explora igualmente a evolução das expectativas e responsabilidades atreladas ao cargo de diretor escolar, tal como refletido na legislação portuguesa ao longo de distintas décadas, iniciando-se na década de 70 e prosseguindo até ao início do século XXI.

O segundo capítulo descreve a metodologia selecionada para a realização deste estudo. Detalhou os métodos e técnicas aplicados, com especial enfoque no *jobshadowing*, que possibilita uma observação direta e aprofundada das práticas de liderança do diretor escolar. Por intermédio deste método, pretende-se obter um entendimento aprofundado das rotinas diárias, dos desafios superados e das estratégias implementadas pelo diretor. Este capítulo abordou ainda os métodos previstos para o processamento e análise dos dados recolhidos, assim como a contextualização do estudo e a identificação do sujeito de pesquisa.

No terceiro capítulo, foi efetuada a apresentação e análise dos dados recolhidos. A observação do trabalho do diretor e as entrevistas conduzidas foram examinadas com minúcia, proporcionando uma visão clara das atividades diárias, da influência exercida pela liderança e das relações interpessoais no seio do agrupamento escolar. A discussão geral dos resultados tem o intuito de identificar o perfil de liderança do diretor, as estratégias de gestão adotadas e a sua capacidade de adaptação a desafios, bem como as relações internas e externas que condicionam a eficácia da liderança.

Por fim, o quarto capítulo reflete sobre as contribuições teóricas e práticas resultantes do estudo. Deixa-se para consideração algumas direções futuras para a investigação nesta área, salientando como o perfil de liderança delineado pode indicar as práticas educativas e políticas de liderança em Portugal e noutras realidades internacionais semelhantes.

## Introdução

### Capítulo I – Enquadramento teórico

#### 1. Liderança nas organizações educativas

Liderança é influência, satisfação profissional nos trabalhadores, de forma a se envolverem com os objetivos da organização (Lunenburg, 2012; Godinho, 2013). Apesar da liderança ser considerada subjetiva e arbitrária por Yukl (cit. por Bush & Middlewood, 2011), quando existe uma maioria satisfeita dos docentes com a liderança e até estão dispostos a lutar por ficar num determinado agrupamento, poderá ser um caso de estudo interessante. O Agrupamento proposto poderá ser um desses casos.

*O líder é o portador da filosofia da organização e a sua liderança sustenta-se na sua competência e na capacidade de explicitar as suas decisões* (Damião, 2013:24). A transmissão da sua filosofia através das suas decisões influenciará toda a restante pirâmide organizacional escolar, que tem como objetivo atingir as metas propostas no projeto educativo e no plano pelo qual a Direção foi eleita.

*By leadership, I mean influencing others' actions in achieving desirable ends. Leaders are people who shape the goals, motivations, and actions of others. Frequently they initiate change to reach existing and new goals... Leadership... takes... much ingenuity, energy, and skill.* (Cuban, 1988, cit. por Bush & Glover, 2003, p. 9)

As questões de motivação também poderão ser abordadas, visto que uma liderança deve conter inspiração motivacional e consideração individual (Castanheira & Costa, 2011). O diretor deve inspirar o outro, mostrando confiança ao delegar e/ou dar autonomia aos colegas na execução de determinadas tarefas. Quando isto acontece, é possível fortalecer a confiança e relação entre ambos e continuar a trabalhar para atingir os objetivos e metas do projeto educativo, num sentido transformacional (Eres, 2011). Quanto mais motivados os professores estiverem, melhores poderão ser os resultados alcançados.

## 2. Estilos de liderança

O presente estudo tem como principal objetivo compreender como um diretor de um agrupamento aplica os diferentes modelos de liderança na gestão de um AE. Isto, tendo em consideração as definições de Bush (1998), em que a liderança serve os valores e propósitos e a gestão a sua implementação. De certa forma, compreender os métodos de gestão através da liderança poderá permitir-nos compreender como é, na realidade, a atuação de um diretor num determinado AE.

Para isto, é necessário compreender quais são esses modelos de liderança. Bush e Glover (2003) realizam o levantamento e resumem os estilos mais importantes em oito principais:

1. **Liderança instrucional** – ações direcionadas ao ensino e aprendizagem, em que a liderança delega nos professores “instruções” que pretende. Os professores são extensões do trabalho do diretor. Hallinger e Murphy (1985) alertam que este tipo de liderança poderá comprometer a missão da escola, a gestão do programa instrucional e promover o clima de escola.
2. **Liderança transformacional** – Tal como afirma Costa e Castanheira (2015), o líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Existe um processo de influência, em que os seguidores ajudam na obtenção dos objetivos;
3. **Liderança moral** – Este tipo de liderança baseia-se nos valores e crenças da liderança, tendo a base do modelo anterior, mas reforçando os valores. Bush e Glover (2003) chegam mesmo a afirmar que este tipo de liderança permite um senso claro de propósito à escola;
4. **Liderança participativa** – Tal como o nome do modelo indica, é uma liderança que permite a participação da comunidade escolar, tendo como principal preocupação a decisão e sendo ligada aos valores democráticos;

5. **Liderança administrativa/gestionária** – Este tipo de liderança foca-se nas funções, tarefas e comportamentos, através de uma visão de “autoridade positiva” inserida na hierarquia organizacional;
6. **Liderança pós-moderna** – Uma liderança focada na experiência e na diversidade de interpretações dos eventos. Este tipo de liderança preocupa-se com a importância dos indivíduos;
7. **Liderança interpessoal** – Interpessoal no sentido em que se preocupa com a relação dos professores, estudantes e outros com a escola. Poderá estar relacionado com uma dimensão moral e adota perspectivas colaborativas para melhorar a relação com a escola;
8. **Liderança de contingência** – Esta tipologia centra-se na circunstância ou problema que surge na escola e como se vai lidando com a mesma. Poderá ter variações de atuação muito amplas, consoante as especificidades das situações.

Para o trabalho de dissertação, foi importante ter bem estruturado os tipos ou modelos de liderança, de forma a ir perspectivando os mesmos na grelha aquando da observação direta que se realizou para este estudo.

### 3. Competências de liderança

*O gestor escolar é sobretudo um líder educativo. (Carlos, 2012, p. 31)*

A liderança no contexto educacional não se limita à gestão administrativa. O docente que concorre para a posição na equipa diretiva de uma escola ou agrupamento procura moldar-se à organização da instituição e inspirar docentes e não-docentes a segui-lo, de forma a atingir os seus objetivos no projeto educativo (tendo como base o Plano Estratégico com o qual concorreu ao cargo).

As competências de liderança não se limitam ao conhecimento técnico da gestão escolar, mas requer capacidades de comunicar, motivar, decidir e fomentar um ambiente de aprendizagem plena na escola ou agrupamento.

Se considerarmos as capacidades indicadas por Ghilardi e Spallarossa (1991) que uma liderança no contexto escolar deve ter, podemos distinguir entre comportamento, comunicação, organização e autoavaliação. Outros autores internacionais, como Glatter (1995), também associam outras competências que vão para além da gestão escolar.

De acordo com Glatter (1995), existem diferentes imagens de escola que refletem abordagens e competências distintas. A escola "Racional ou burocrática" é caracterizada por capacidades analíticas e expositivas, focando em competências como diagnóstico, acompanhamento, avaliação de desempenho, comunicação de objetivos educacionais e conceção de planos de ação. Em contraste, a escola "Colegial ou democracia Sistema social" destaca-se pelas capacidades sociais e facilitadoras ao nível pessoal e logístico, promovendo a mobilização, organização, formação, apoio e orientação, bem como a criação de um clima de confiança e compreensão. A escola "Arena política", por sua vez, centra-se na negociação e construção de acordos, desenvolvendo competências em perceção política, uso de pressão e incentivos, obtenção de apoios, resolução de conflitos e negociação de compromissos. Finalmente, a escola "Cultural" valoriza a intuição e crítica, com um forte reconhecimento dos

valores e convicções, demonstrando uma notável tolerância face à ambiguidade e à desordem, o que é essencial para a competência multicultural.

*Em síntese, a gestão está intimamente ligada com tarefas tais como o controlo, a planificação, a execução e o comando enquanto que o líder compete orientar, promover o crescimento das pessoas e da própria organização e, onde a criatividade, a emotividade e a espontaneidade são tónicas importantes. (Bernardes, 2008, p. 53)*

No estudo em questão, podemos aplicar diferentes tipos de liderança, conforme identificados por Bush & Glover em 2003. Entre eles, encontram-se a liderança instrucional, a liderança transformacional, também conhecida como *transformational*, a liderança moral, a liderança participativa, a liderança administrativa, frequentemente associada à gestão, a liderança pós-moderna, a liderança interpessoal ou relacional, e a liderança de contingência.

Quanto aos estilos de liderança e o respetivo grau de autoridade, seguindo a classificação de Likert apontada por Gonos & Gallo em 2013, distinguem-se o estilo autoritário, o estilo paternalista, o estilo consultivo e o estilo participativo. Os graus de autoridade podem ser explorados detalhadamente por meio dos modelos de liderança de Likert, que contemplam o estilo autoritário ou coercitivo, o estilo benevolente-autoritário, o estilo consultivo e o estilo participativo ou democrático.

Estes diferentes graus de autoridade oferecem uma perspectiva enriquecedora, que pode ser particularmente relevante na discussão dos resultados do estudo.

A observação foi realizada e a análise da duração (tempo - t) das atividades do diretor, bem como categorizada por tipologia de assuntos:

- Assuntos administrativos;
- Assuntos disciplinares;
- Assuntos relacionais internos;
- Assuntos organizacionais;
- Assuntos extracurriculares;
- Assuntos administrativos financeiros;

- Assuntos curricular pedagógicos;
- Assuntos recursos humanos;
- Assuntos burocráticos.

Mais categorias da distribuição das atividades do diretor podem ser abordadas, a partir do modelo de Early & Bubb (2013). Ainda assim, as divisões supramencionadas foram suficientes, tanto para a recolha de informação aquando da observação e, posteriormente, para discussão de resultados.

#### 4. Estudos no âmbito da liderança no ensino

A origem da palavra liderança vem da língua proto-germânica “laidijana”, significando “causar um a ir, liderar” e, posteriormente, na língua inglesa como “lead”, significando “liderar”<sup>2</sup>.

Em termos históricos, a palavra liderança está conotada com as artes do comando (Caixeiro, 2014). Contudo, pouco assumido no discurso pedagógico português por ter conotações negativas.

*Os conceitos líder e liderança são relativamente recentes em Portugal no âmbito educacional e só muito timidamente vão entrando no léxico pedagógico, talvez por estarem ainda muito marcados por conotações negativas que muitas vezes os associam a manipulação política, intriga, luta por lugares de poder, tentativa de domínio institucional a qualquer preço. (Silva, 2009, p. 126)*

No início do século XX, a liderança estava associada à personalidade do líder e se considerarmos os professores como elementos de liderança na educação dos alunos, podemos perspetivar um sentido de liderança praticamente inato à profissão. Se tivermos em consideração Rego (1997), o professor procura modificar o comportamento de um sujeito ou grupo num determinado sentido, neste caso, num determinado caminho educacional.

Contudo, o nosso estudo não se centra na liderança através da figura do professor, mas sim do diretor. Ainda assim, não devemos esquecer os diretores ainda são figuras que passaram pela profissão de professor e que regressam, após o fim do seu mandato. Os diretores não deixam de ser professores.

*É vulgar entender-se a liderança como um processo mais emotivo e intenso do que a gestão, visto que os líderes encarnam uma versão mais carismática e inspiradora, arriscam, são dinâmicos e criativos, sabem lidar de perto com a mudança. No que respeita aos gestores, estes são mais cerebrais, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, os*

---

<sup>2</sup> retirado de <https://en.wiktionary.org/> [01/10/2023].

*controles e os regulamentos. Logo, é vulgar encontrarmos um líder sem ser gestor ou um gestor sem ser líder.* (Caixeiro, 2014, p. 142)

Um dos estudos de liderança no domínio da administração e gestão escolar que serve de base para entendimento geral e ponto de partida para entendimento da liderança no ensino consiste no extenso estudo de Caixeiro (2014).

As lideranças numa escola são essenciais ao bom funcionamento a vários níveis, mas principalmente, na gestão de conflitos de interesse e conflitos interpessoais. Tal como indica McDonald (2005), liderar não é um plano fixo que se segue, mas é saber responder a acontecimentos imprevisíveis. Desta forma, o *jobshadowing* permite obter uma perceção única sobre o dia a dia, pois incide sobre o estudo desses acontecimentos dentro do seu próprio contexto de ação (McDonald, 2005).

O presente projeto partiu da ideia de trabalho de Pedro Damião, tendo este desenvolvido o trabalho em torno da cultura organizacional e liderança (Damião, 2013). O trabalho de José Godinho (2013) também trabalha o papel do diretor, tendo observado um dia o trabalho de uma diretora escolar. Ambos os trabalhos vão ao encontro do que se pretende realizar para este caso de estudo.

A nível nacional, não se encontram mais estudos que sejam explicitamente por via do *jobshadowing*. Ainda assim, o estudo de Maria Coelho (2017), também entrevistou três diretores de escolas, mas centrou-se nas competências emocionais. Outros trabalhos (ainda por analisar) sobre liderança e modelos de gestão podem ser considerados os de Marta Bernardes (2008), Deolinda Mendonça (2010) e Sílvia Carlos (2012).

Em termos metodológicos, para além da investigação de McDonald (2005) num contexto de gestão geral, Tulowitzki (2019) avança o *shadowing* como, simultaneamente, um método de investigação científico (apresentando um extenso levantamento de estudos que aplicação esta metodologia para estudo de diretores escolares), mas também como um instrumento de desenvolvimento profissional do próprio investigador. O mesmo autor defende este tipo de abordagem como um caminho para uma liderança e gestão de sucesso para as escolas.

O estudo de Bristow et al. (2007) apresenta-se como um relatório da observação do trabalho de vários diretores em Inglaterra. O que é interessante neste trabalho face aos anteriores, é o facto de integrar a parte de reflexão pessoal do próprio diretor e as mentorias e *coachings* que este poderá fazer aos restantes elementos da pirâmide organizacional.

Outro estudo internacional que também serviu de base para a presente dissertação é de Earley e Bubb (2013). Este estudo parte de um programa de preparação de diretores e na análise posterior como forma de compreender os resultados da formação específica. A análise e organização dos modelos de liderança para aplicação neste caso de estudo baseia-se no trabalho de Gonos e Gallo (2013). A escolha de realizar a metodologia de *jobshadowing* com entrevistas semiestruturadas, é apontada como uma abordagem complementar adequada a este tipo de estudo (McDonald, 2005; Hughes et al., 2022; Sirris et al., 2022).

Em termos de estudo do impacto da liderança na *performance* da escola, Bossert et al. (1982; citado por Hallinger, 2018) avança com o facto de existirem contextos próprios na gestão escolar, sendo que o diretor adapta a sua liderança às necessidades, oportunidades e limitações nos limites da escola.

## 5. Diretor Escolar: legislação portuguesa

### 5.1. Década de 70

A década de 70 foi marcante para Portugal, nomeadamente, com a revolução de 25 de abril de 1974. Antes da revolução, o diretor era designado de “Director-Geral”, sendo que as suas funções estão definidas no artigo 13.º e 14.º, do **Decreto-Lei 408/71, de 27 de setembro**:

*Art. 13.º - 1. Incumbe à Direcção-Geral do Ensino Secundário:*

*a) Superintender na organização e funcionamento dos estabelecimentos deste grau de ensino e proceder à sua orientação pedagógica e à respectiva fiscalização, velando pela qualidade e eficiência do ensino e promovendo a renovação dos respectivos métodos e técnicas, a formação, actualização e classificação do pessoal docente, a consideração dos problemas escolares dos alunos, incluindo os referentes aos diminuídos, e a acção disciplinar que se mostrar conveniente;*

*b) Exercer as funções referidas na alínea anterior relativamente às escolas de formação profissional de nível secundário que pertençam ao Ministério da Educação Nacional;*

*c) Proceder à orientação pedagógica do ensino secundário particular, em colaboração com a Inspeção-Geral do Ensino Particular.*

*2. Pertence também a esta Direcção-Geral promover e orientar o ensino secundário da língua portuguesa no estrangeiro.*

*Art. 14.º - 1. Incumbe à Direcção-Geral do Ensino Básico:*

*a) Exercer, relativamente aos estabelecimentos públicos afectos ao ensino básico, e ao respectivo pessoal docente, as funções cometidas no artigo 13.º, n.º 1, alínea a), à Direcção-Geral do Ensino Secundário;*

*b) Exercer as funções referidas na alínea anterior relativamente aos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e ao respectivo pessoal docente;*

*c) Proceder à orientação pedagógica do ensino básico e da educação pré-escolar particular, em colaboração com a Inspeção-Geral do Ensino Particular.*

*2. Pertence também a esta Direcção-Geral promover e orientar o ensino básico da língua portuguesa no estrangeiro.*

Neste mesmo Decreto-Lei, a Direcção-Geral era composta por 1 diretor-geral, 2 diretores de serviços, 4 chefes de divisão, 12 técnicos de 1.<sup>a</sup> ou 2.<sup>a</sup> classe e 4 técnicos auxiliares de 1.<sup>a</sup> ou 2.<sup>a</sup> classe para o Ensino Secundário; e, no caso do Ensino Básico, 1 diretor-geral, 2 diretores de serviços, 4 chefes de divisão, 12 técnicos de 1.<sup>a</sup> ou 2.<sup>a</sup> classe, 3 técnicos de 3.<sup>a</sup> classe e 4 técnicos auxiliares de 1.<sup>a</sup> ou 2.<sup>a</sup> classe.

Assim, observa-se que, antes da revolução de Abril de 1974, a estrutura da Direcção-Geral era bastante hierarquizada e segmentada, tanto para o Ensino Secundário como para o Ensino Básico. Contudo, com as mudanças políticas e sociais instigadas pela revolução, houve uma significativa transformação na gestão educacional. O modelo de direcção foi substituído por uma gestão unipessoal, evidenciando uma mudança paradigmática na forma como as instituições educativas eram administradas.

Após a revolução, uma das heranças de abril de 1974, é a direcção colegial passar a ser uma gestão unipessoal, o “Director-Geral” passa a “presidente do conselho directivo”, com competências bem definidas no artigo 13.º, do **Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro**:

*Art. 13.º Compete ao presidente do conselho directivo:*

- a) Presidir às reuniões dos conselhos directivo, pedagógico e administrativo;*
- b) Representar o estabelecimento;*
- c) Abrir a correspondência e assinar o expediente;*
- d) Decidir em todos os assuntos que lhe sejam delegados pelo conselho ou em situações de emergência em que não seja possível ouvir este;*
- e) Submeter à apreciação superior os assuntos que excedam a competência do conselho directivo.*

Este período de transformação marcou uma nova era na educação em Portugal, caracterizada por uma reestruturação profunda nas funções e na organização das direcções educacionais. A mudança de um modelo de direcção colegial para uma gestão unipessoal refletiu

a busca por uma maior eficiência e adaptabilidade às novas necessidades e desafios do sistema educativo. O papel do “presidente do conselho directivo” tornou-se crucial, assumindo responsabilidades diversificadas e representando o estabelecimento educativo em várias frentes. Este novo modelo de gestão, implementado após a revolução de Abril, evidenciou a vontade de modernizar e otimizar o sistema educacional português, adaptando-o a uma realidade política e social em constante evolução.

## 5.2. Década de 90

Contudo, com o advento dos anos 90, assistimos a uma mudança paradigmática na legislação educativa. É no **Decreto-Lei n.º 172/91** que surge uma figura central na gestão das instituições de ensino: o diretor executivo. Antes designado como presidente do conselho directivo, o diretor executivo recebe uma panóplia de responsabilidades cruciais, estipuladas meticulosamente no artigo 17.º. Este dirigente assume um papel preponderante na aprovação do conselho de escola, abrangendo o regulamento interno e o projeto educativo. Adicionalmente, a supervisão das atividades escolares e a promoção de iniciativas culturais e educativas enriquecem o espectro de suas atribuições.

O escopo das competências atribuídas ao diretor executivo expande-se também ao território disciplinar, conferindo-lhe autoridade para aplicar sanções e gerir questões disciplinares relativas aos alunos. Este poder é delineado no mesmo diploma legal, enfatizando a seriedade e a autonomia conferidas a este cargo.

O fecho da década de 90 não só consolidou estas mudanças, como também as aprofundou através do **Decreto-Lei n.º 115-A:98**. A direção executiva, e em particular o diretor, vê reforçadas as suas competências, que agora incluem a representação da escola, a coordenação de atividades, e poderes disciplinares tanto sobre alunos como sobre o corpo docente e não docente. A possibilidade de delegação de competências a outros membros da direção executiva revela um esforço contínuo de adaptação às necessidades dinâmicas do ambiente educacional.

A evolução legislativa na década de 90 em Portugal reflete uma progressiva adaptação e reestruturação do papel da direção nas instituições educativas. A transição do título de “presidente do conselho directivo” para “director executivo” e a subsequente definição e expansão das suas competências evidenciam um esforço para aprimorar a gestão escolar e responder de forma mais eficaz aos desafios educativos do momento. A introdução de competências ao nível disciplinar e a possibilidade de delegação de funções demonstram uma busca por maior flexibilidade e eficiência na administração escolar. Este período de ajustes e reformulações legislativas sinaliza um compromisso contínuo com a melhoria e modernização do sistema educativo português.

### **5.3. Início do século XXI**

No início do milénio, estas competências passam, conjuntamente com as da direção executiva, a recair diretamente no diretor no **Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril**.

Na alvorada do novo milénio, um marco legislativo redefiniu o panorama da gestão educativa em Portugal. O **Decreto-Lei n.º 75/2008** ampliou significativamente as competências dos diretores, conferindo-lhes prerrogativas mais abrangentes e consolidando as suas funções como pilares da administração escolar. No Artigo 20.º, as atribuições são detalhadamente elencadas, englobando desde a supervisão do projeto educativo até à gestão pedagógica e administrativa das escolas.

Com um enfoque renovado na liderança eficaz, o diretor passou a ser responsável por apresentar planos de atividades e relatórios anuais ao conselho geral, bem como pela gestão de recursos e pela coordenação com outras entidades educacionais e locais. A abrangência das responsabilidades do diretor reflete-se igualmente na gestão de pessoal, abarcando a seleção de docentes e a avaliação do desempenho tanto do corpo docente quanto do não docente.

A nova legislação estabelece, ainda, que o diretor tem a capacidade de delegar e subdelegar parte das suas funções, garantindo assim a continuidade e a eficiência operacional

nas escolas. A substituição do diretor, em casos de ausência, pelo subdiretor assegura a permanência da governança e a tomada de decisões ininterrupta.

O que antes seria somente da competência do diretor, ou nalguns casos, presidente do conselho executivo, agora passam também a enquadrar-se as competências da dita direção executiva numa só pessoa: o diretor.

Quatro anos mais tarde, com o **Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho**, observamos algumas alterações:

	Decreto-Lei n.º 75/2008	Decreto-Lei n.º 137/2012
Artigo 20.º, n.º 4	“f) <u>Designar</u> os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma;”	“f) <u>Propor os candidatos ao cargo de</u> coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os directores de turma;”
Artigo 20.º, n.º 4	“i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea p) do n.º 1 do artigo 13.º;”  Alínea p) do n.º 1 do artigo 13.º do mesmo documento: “p) Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.”	“i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;”  Alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º do mesmo documento: o) [Anterior alínea p).] -> “p) Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.”
Artigo 20.º, n.º 4	(não existia)	“k) Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;”

	Decreto-Lei n.º 75/2008 (cont.)	Decreto-Lei n.º 137/2012 (cont.)
Artigo 20.º, n.º 5	(não existia)	“b) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;”
	“c) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;”	“c) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos, nos termos da legislação aplicável;”  O que seria a alínea c) do n.º 4, do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, corresponde à alínea d) do n.º 5, do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 137/2012  “Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos”;
	“e) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;”	“d) [Anterior alínea e.]”
	“f) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.”	“e) [Anterior alínea f.]”
Artigo 20.º, n.º 7	“O director pode delegar e subdelegar no subdirector e nos adjuntos as competências referidas nos números anteriores.”	“O director pode delegar e subdelegar no subdirector, nos adjuntos ou nos coordenadores de escola ou de estabelecimento de educação pré-escolar as competências referidas nos números anteriores, com exceção da prevista da alínea d) do n.º 5.”

O que se observa da comparação do Decreto-Lei n.º 75/2008 com o Decreto-Lei n.º 137/2012, ambos integrantes da legislação portuguesa e voltados para a organização e gestão das escolas públicas, são diversas alterações que sinalizam uma evolução na abordagem à administração escolar em Portugal.

Estas modificações indicam uma busca por aprimorar processos de seleção e designação de cargos cruciais nas instituições educativas, sugerindo um esforço para assegurar a adequação e qualificação dos ocupantes de tais posições. A introdução de novas alíneas e a reorganização de outras refletem uma intenção de detalhar e especificar as responsabilidades e competências dos profissionais da educação, além de estabelecer mecanismos claros de avaliação e disciplina.

A expansão das possibilidades de delegação de competências evidencia uma adaptação à realidade dinâmica e diversificada das escolas, permitindo uma distribuição mais flexível e adequada das responsabilidades. Tais alterações são indicativas de uma resposta aos desafios contemporâneos da educação, visando uma gestão escolar mais eficiente e eficaz.

Em termos de evolução ao longo das últimas décadas, é possível perceber a alteração da gestão colegial para unipessoal, exigindo maior diversidade de competências a uma só figura – o diretor. Esta mudança reflete uma tendência de centralização da autoridade e responsabilidade, buscando agilizar a tomada de decisões e a implementação de estratégias educacionais. De facto, as alterações observadas entre os dois decretos-lei demonstram um compromisso contínuo com a melhoria da qualidade educacional e com a adaptação das práticas de gestão escolar às necessidades e particularidades do sistema educativo português.

## Capítulo II - Metodologia do estudo

### 6. Métodos e Técnicas

#### 6.1. Jobshadowing

O *jobshadowing* permite evitar investigação baseada no que é transmitido pelo diretor, por exemplo, nas entrevistas, passando-se diretamente para a observação das ações *in situ* e *in vivo* (Hognestad & Bøe, 2016; Zilber, 2020, citado por Sirris et al., 2022). De acordo com McDonald (2005), em termos de literatura sobre esta metodologia de investigação indica três tradições (que podem partilhar recursos semelhantes):

1. Permite o investigador ter uma experiência em primeira mão;
2. Registo detalhado das ações;
3. Perspetiva de um indivíduo sobre uma organização.

Esta metodologia também permite uma abordagem holística, incidindo a investigação sobre um indivíduo como parte de um ambiente social e organizacional (McDonald, 2005). Não só respondermos às questões de “o quê” e “como”, mas também nos permite ligar as ações ao propósito, ajudando a responder às questões de “porquê” (McDonald, 2005). Por outro lado, Tulowitzki (2019) defende que o investigador não deve mascarar o facto de estar a observar o diretor, transformando-se num método de investigação interativo entre o observador e o observado.

Um dos desafios apontados sobre o *jobshadowing* prende-se com a decisão de documentar determinada situação visto que o investigador está a lidar com inúmeros fatores ao mesmo tempo. Isto leva-nos também aos desafios desta metodologia, tais como a exigência física de seguir o diretor, bem como apresentar-se como uma tarefa mental e emocionalmente exigente de imersão no decorrer da observação direta (McDonald, 2005).

Por fim, de forma a ajudar no levantamento da observação direta, Sirris et al. (2022), avança com um formato semiestruturado, com indicação da Tempo, Atividade, Local, Conteúdo,

Participantes, Iniciativa e Duração, bem como à utilização de códigos para indicação do padrão das atividades, localização e com quem se encontra a decorrer a interação. Para o nosso estudo, recorreremos à observação não participante, criada e utilizada por Godinho (2013).

## **6.2. Estudo de aprofundamento**

Como já foi supramencionado, o objetivo é seguir, em formato de *jobshadowing*, um diretor, de observação diretora e pesquisa no terreno (Fidel, 1992). Desta forma, compreender na sua essência o que contribui para os resultados obtidos, como refere Boavida e Ponte (2002).

Neste contexto, as entrevistas semiestruturadas permitem uma exploração mais aprofundada das perspetivas, experiências e estratégias dos diretores escolares. Esta abordagem é sustentada por referências teóricas significativas. Creswell (2013) discute a importância das abordagens qualitativas na pesquisa, incluindo estudos de caso e entrevistas semiestruturadas. Merriam (2009) fornece orientações sobre o planeamento e implementação de pesquisas qualitativas, enfatizando a relevância dos estudos de caso e entrevistas semiestruturadas.

Yin (2018) oferece uma visão abrangente sobre a realização de estudos de caso, cobrindo aspetos cruciais como a seleção de casos, recolha de dados e análise. Kvale e Brinkmann (2009) apresentam orientações detalhadas para a condução de entrevistas qualitativas, incluindo a metodologia semiestruturada.

Desta forma, a abordagem de complementar a observação não participativa, em formato de *jobshadowing*, com a entrevista semiestruturada, permite confirmar e/ou cruzar dados retirados na primeira fase de investigação de campo. A observação permite um olhar muito próximo do trabalho e ações do diretor, em que a entrevista permite tirar dúvidas de determinados acontecimentos e ouvir a perspetiva do diretor sobre os mesmos (que não lhe pode ser possível dar no momento de observação).

### 6.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Categorias de análise dos dados recolhidos:

1. Documentos;
2. Grelhas de observação e notas de diário de campo;
3. Entrevista semiestruturada.

Os dados foram de natureza qualitativa (Quivy & Campenhoudt, 2005). As categorias de análise são criadas de forma dedutiva a partir da revisão de literatura de estudos semelhantes. Por outro lado, as categorias de análise também foram criadas de forma indutiva, de forma a articular o conjunto de dados numa visão holística.

No caso dos documentos, foi realizada análise do projeto educativo para contextualização dos objetivos da direção. Contudo, os mesmos não são divulgados para se manter o formato de anonimato do agrupamento em causa.

Calendarização das observações *jobshadowing* foi criada e apresentada para aprovação, tendo sofrido algumas alterações ao longo das semanas. Grelhas de observação foram criadas e preenchidas aquando da observação, juntamente com alguns apontamentos e notas de diário de campo.

A entrevista foi realizada com registo áudio para auxiliar na análise e transcrição. As notas de diário de campo e as entrevistas semiestruturadas são submetidas à análise de conteúdo, interpretadas e avaliadas, de forma a organizar categorias diferentes (perfil do diretor, contexto escolar, avaliação da gestão da Direção...). As entrevistas semiestruturadas permitem ter uma estrutura principal e consoante as respostas do entrevistado, colocar questões diferentes das planeadas – esta situação poderá ocorrer se for necessário abordar um dos assuntos com maior profundidade (Bogdan & Biklen, 1994). As limitações das entrevistas prendem-se com o facto de o investigador liderar e focar-se em tópicos específicos e as respostas representam a perceção do entrevistado (Hognestad & Bøe, 2016). As questões estruturais são apresentadas neste documento como um ponto de partida.

Validação de dados realizada por triangulação (para detetar divergência ou contradição de dados recolhidos), para confirmação ou refutação da discussão em torno do perfil de liderança.

#### **6.4. Métodos previstos para o tratamento e análise de dados**

A investigação qualitativa distingue-se por cinco características principais (Bogdan & Biklen, 1994):

1. Dados extraídos diretamente da situação;
2. Centra-se na descrição;
3. Centra-se no processo, mais do que nos resultados;
4. Dados analisados de forma indutiva;
5. Interpretação das ações são centrais neste tipo de investigação.

As estratégias de recolha de informação (instrumentos) também irão passar pelo dito diário de campo, com o devido preenchimento de grelhas de observação e análise das plantas de locais e registo de movimentos de pessoas ou circulação de objetos. Por outro lado, foram registadas fotografias (com o devido tratamento de RGPD) e foi utilizado recurso a gravação de áudio para auxílio nas entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas após a observação direta.

A caracterização da amostra centra-se nos elementos da Direção, sendo compostos por um diretor, um subdiretor e três adjuntos:

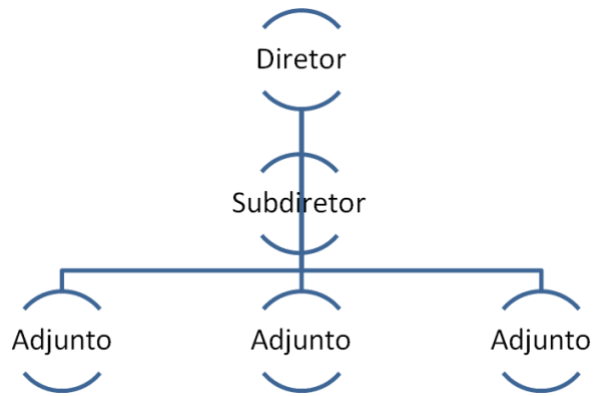


Figura 1 – Esquema da Direção do caso de estudo.

A Direção apresenta-se numa planta *open space*, com a seguinte configuração:

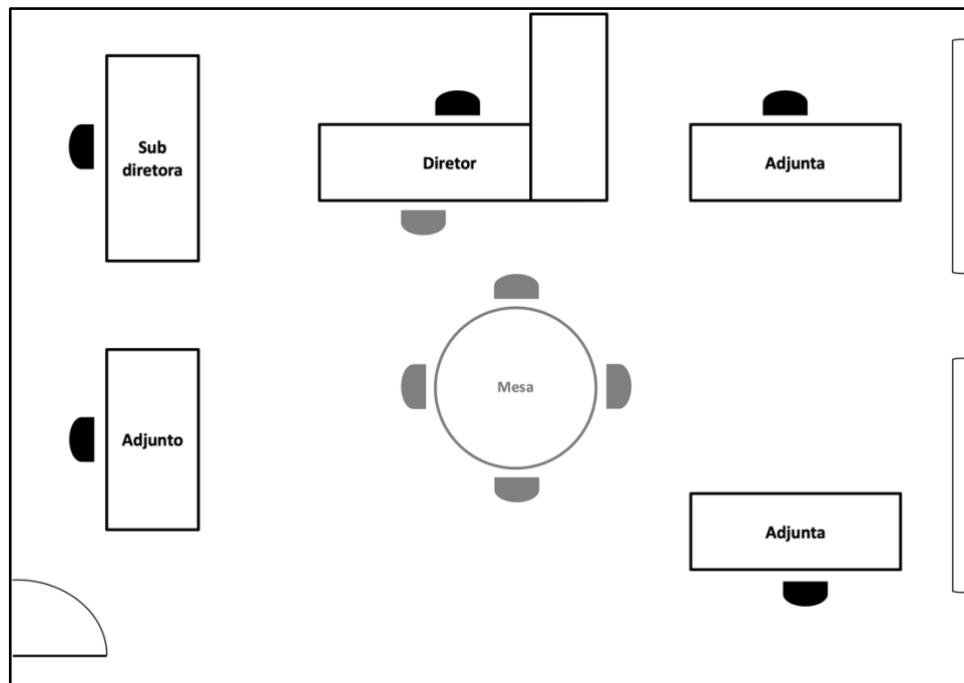


Figura 2 – Esquema da organização espacial da Direção.

### **6.5. Contextualização do estudo e sujeito da pesquisa**

O agrupamento em estudo localiza-se no concelho de Lisboa e encontra-se numa situação ainda centralizado, sendo as refeições e transportes assegurados pela autarquia (Câmara Municipal de Lisboa). O sujeito principal da pesquisa é o diretor do agrupamento, que se encontrava em funções desde 2005.

## Capítulo III - Apresentação e Análise dos dados

### 7. Apresentação e análise da observação do trabalho do Diretor

#### 7.1. As atividades do Diretor Escolar

Os resultados preliminares do estudo revelam uma diversidade nas responsabilidades assumidas pelo diretor durante as observações ([Anexo 2](#)). O tempo de trabalho do diretor foca-se mais 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. 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.

O primeiro dia de observação (10/03/2023) decorreu somente no período da manhã. Neste dia é possível compreender que a maior parte do tempo foi utilizado para a “Gestão de Recursos Humanos”, com 35,0%, seguindo-se as tarefas “Administrativas e Financeiras”, com 29,1%. Ainda assim, o diretor desempenhou funções referentes à Disciplina, por ausência do Adjunto responsável por essa pasta. O diretor também mencionou neste dia de observação que a pasta de “Gestão de Recursos Humanos” é da sua responsabilidade, sendo substituído somente pela subdiretora quando ausente.

Tabela 1 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas no primeiro dia de observação (10/03/2023).

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%	
ORGANIZACIONAL	18	8,2%	
OUTROS	0	0,0%	
RELACIONAL INTERNA	3	1,4%	
<b>TOTAL:</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>	

Quanto à “Gestão de Recursos Humanos”, o diretor chegou a comentar que essa pasta lhe pertence, sendo substituído pela subdiretora quando não está presente ou terá de aguardar por um dos dois para decisão. Por outro lado, a pasta “Disciplinar” também lhe pertence, em conjunto com o Adjunto que trata dos processos disciplinares e das atuações disciplinares quando presente.

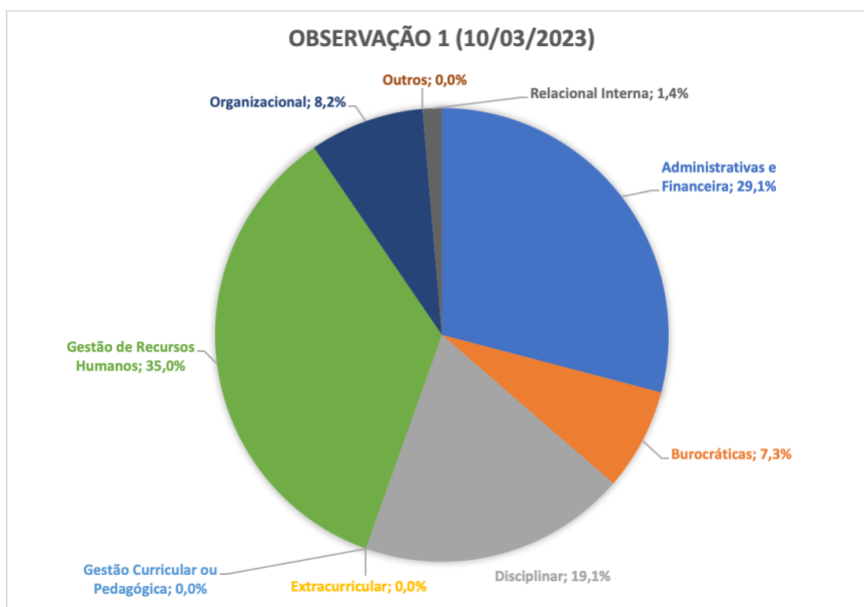


Figura 3 – Gráfico referente à Observação 1, 10/03/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.

Neste primeiro dia de observação, o diretor também teve a preocupação de explicar como funcionam as plataformas que necessita para a “Gestão de Recursos Humanos”. Por outro lado, foi interessante compreender o método de organização através de um caderno em que escrevia e riscava à medida que iam surgindo situações que envolviam outros elementos da direção ou docentes, não-docentes, alunos ou até mesmo encarregados de educação.

Quando alguém entra na Direção, dirige-se naturalmente ao diretor, que encaminha para outros elementos, se necessário. Isto acontece por ser uma Direção *open space*, facilitando assim a gestão e comunicação na equipa diretiva. Ainda assim, é curioso a naturalidade com que as pessoas se dirigem diretamente, sem hesitar à secretária do diretor, em que este interrompe de imediato o que está a fazer para receber essa pessoa.

Em termos de estilo na sua liderança, destacou-se o facto de ser consultivo, ao perguntar à chefe dos funcionários da Escola Básica para dar os nomes para as listas de serviços mínimos, ou ainda, perguntar aos elementos da Direção sobre diversas questões. Não toma decisões sozinho a menos que já sejam processuais.

Por fim, o facto do próprio diretor se levantar para levar documentos à Secretaria, poderá estar relacionado com uma possível liderança *Lead by Example*, demonstrando que não está acima dos outros ao realizar as tarefas simples e quotidianas como esta. Ainda assim, é possível que o realize de forma inata e genuína, ou seja, autêntica - o que pode ir ao encontro de uma Liderança Interpessoal ou Relacional.

Na segunda observação do trabalho do diretor (15/03/2023), esta iniciou-se somente à tarde. O diretor informou que de manhã tinha presidido a reunião do Conselho Geral de Delegados de Turma, ao qual dá muita importância porque permite ouvir os alunos sobre situações e melhorias para o agrupamento. A parte que se destacou é que não só presidiu como também é secretário da reunião, preocupando-se em enviar a ata para todos os elementos aprovarem. Esta questão leva-nos a pensar que não só apresenta uma perspetiva relacional interna com os docentes e não-docentes, mas também com os alunos.

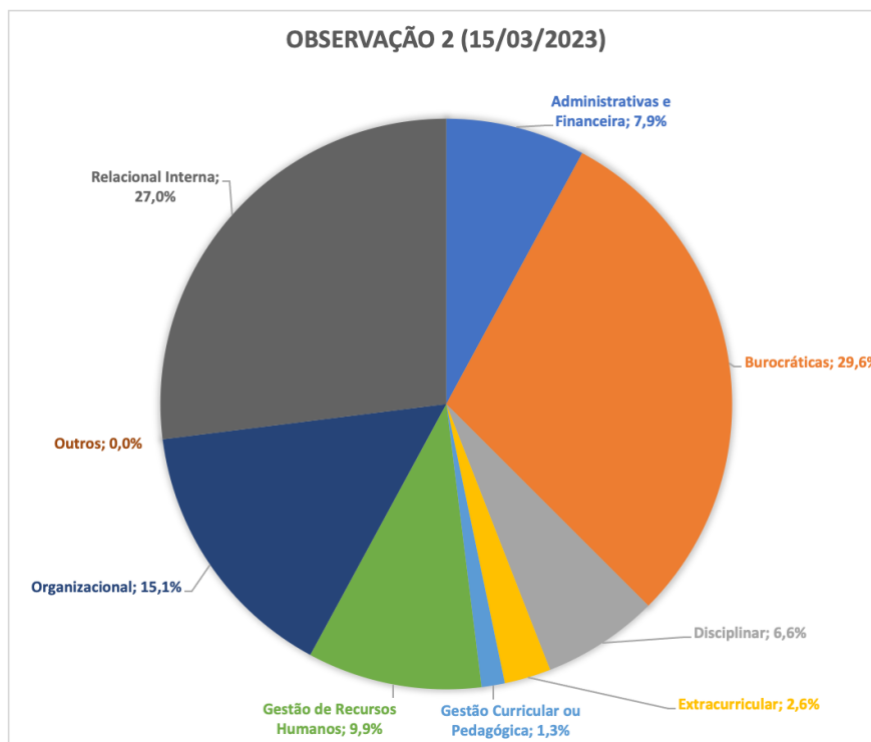
Quanto às funções, é possível observar que o grande bolo de assuntos tratados são os “Burocráticos”, com 30,4%, seguindo-se a “Relacional Interna”, com 27,7 e ainda, a “Organizacional”, com 15,5”. Neste dia, destacou-se pela duração a atividade n.º 3 (Observação 2), com 41 minutos, referente à “Relacional Interna”, realizada de forma privada numa sala adjacente à Direção.

As funções “Disciplinar” ficaram reduzidas neste dia devido à presença do Adjunto responsável pela pasta. Ainda assim, existe uma preocupação do diretor acompanhar os processos chegando mesmo a envolver-se quando o Adjunto já está a dar encaminhamento, como é possível observar na atividade n.º 4 (Observação 2). Por fim, quanto à atividade n.º 6 (Observação 2), referente à avaliação do pessoal não-docente, é o próprio diretor que acompanha, assegurando a leitura e compreensão dos funcionários quanto ao documento que estão a tomar conhecimento. Ou seja, existe uma preocupação por parte do diretor que os funcionários assinem em plena compreensão do que se encontra escrito na avaliação individual.

**Tabela 2 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas no segundo dia de observação (15/03/2023).**

<b>OBSERVAÇÃO 2</b>		<b>DIA: 15/03/2023</b>	
<b>FUNÇÃO DESEMPENHADA</b>	<b>Tempo (min)</b>	<b>% (face ao total)</b>	
<b>ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS</b>	12	8,1%	
<b>BUROCRÁTICAS</b>	45	30,4%	
<b>DISCIPLINAR</b>	10	6,8%	
<b>EXTRACURRICULAR</b>	0	0,0%	
<b>GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA</b>	2	1,4%	
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	15	10,1%	
<b>ORGANIZACIONAL</b>	23	15,5%	
<b>OUTROS</b>	0	0,0%	
<b>RELACIONAL INTERNA</b>	41	27,7%	
<b>TOTAL:</b>	148	100%	

Ainda assim, nesta tarde de observação é possível perceber que apesar de ser uma observação curta, teve assuntos diversos tratados pelo diretor.



**Figura 4 – Gráfico referente à Observação 2, 15/03/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.**

O terceiro dia de observação (31/03/2023) foi diferente visto ser o primeiro dia da “Escola sai à rua”, uma iniciativa do agrupamento em levar a escola para as ruas, com o apoio da Junta de Freguesia e da PSP Escola Segura (com colaboração de várias entidades nacionais e internacionais). Neste dia, a observação foi realizada no período da manhã.

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%.

Tabela 3 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas no terceiro dia de observação (31/03/2023).

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%	
<b>TOTAL:</b>	166	100%	

Neste dia, é interessante observar como o dia foi focado em tarefas de assuntos relacionadas com “Relacional Interna”. Por outro lado, enorme percentagem de assuntos de cariz “Organizacional” devido à natureza do evento.

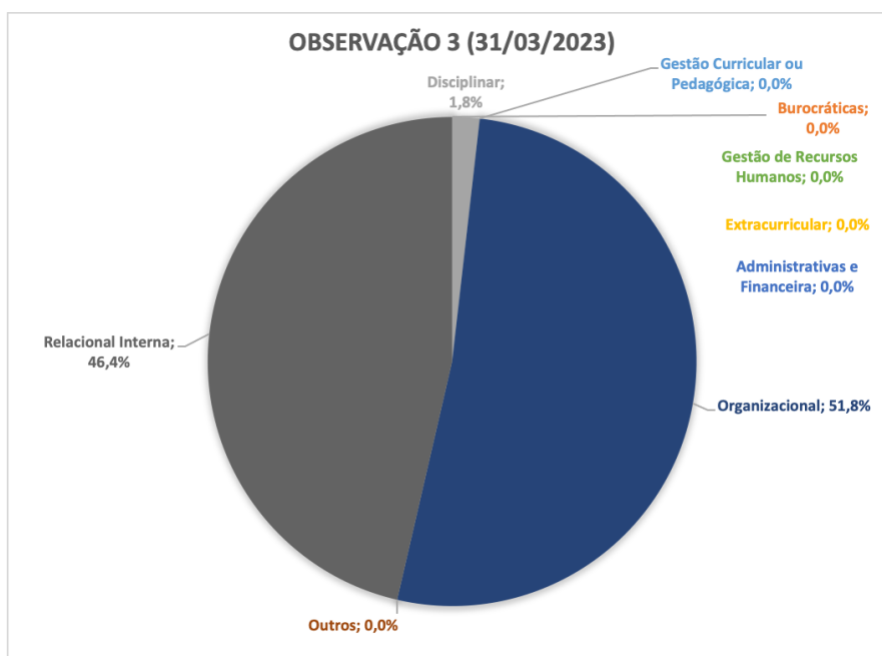


Figura 5 – Gráfico referente à Observação 3, 31/03/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.

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.

O quarto dia de observação (18/04/2023), corresponde ao segundo dia da atividade “Escola sai à rua”, com maior diversidade de funções face ao primeiro dia do evento supramencionado. Neste dia, a observação foi realizada no período da manhã.

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 (continuidade do tema).

**Tabela 4 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 4 (18/04/2023).**

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

Neste dia, não existiu tempo percentual atribuído à “Gestão de Recursos Humanos”, que é sempre presente nos outros dias de observação. Isto dá-se ao facto de ser o segundo dia das

atividades na rua, em que o diretor não dispensou da sua presença na rua para tratar assuntos dessa natureza.

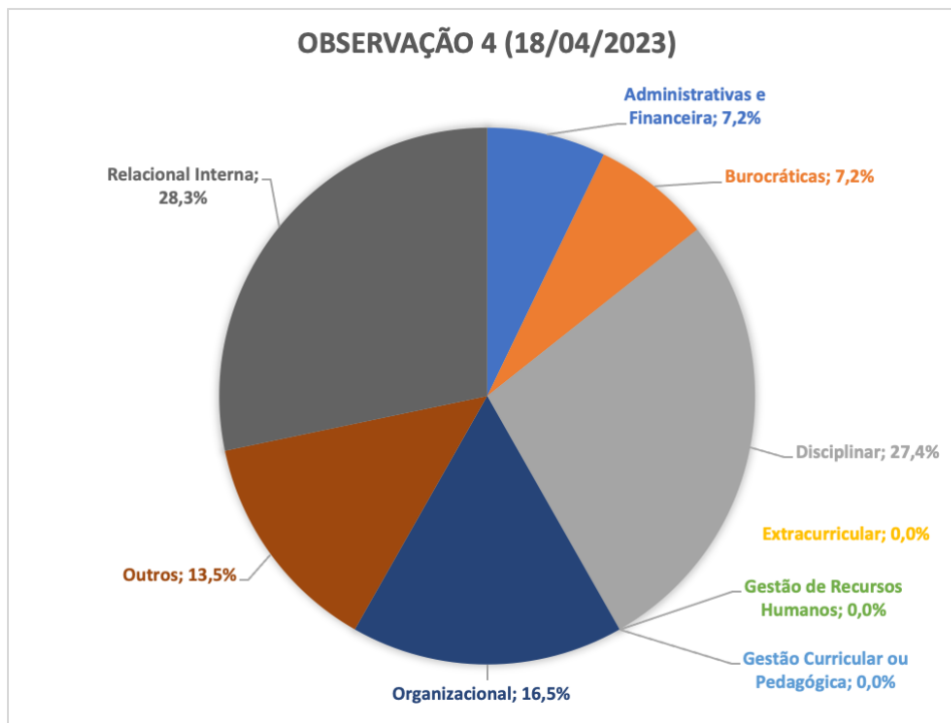


Figura 6 – Gráfico referente à Observação 4, 18/04/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.

Durante esta atividade também foi possível perceber a preocupação e prevenção de situações, como foi o caso de vestir os alunos NEE com as t-shirts do agrupamento para os tornar identificáveis caso se afastassem da zona do evento.

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. 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. 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. 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.

Novamente, quanto à parte humana, foi solicitado – agora por parte de uma aluna – conversar, em privado, com o diretor, ou seja, existe confiança e volta a alinhar-se com um perfil de Liderança Interpessoal ou Relacional.

**Tabela 5 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 5 (28/04/2023).**

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

Durante as observações, foi possível compreender que o diretor ouve sempre primeiro, reforçando a sua perspetiva relacional quanto ao cargo (atividade n.º 6.1). Por outro lado, a sensibilidade que demonstra quanto aos problemas de colegas, também reforça o seu lado humanista.

A situação da atividade n.º 19.2, volta a reforçar o lado humano, preocupando-se com o bem-estar do aluno. Por outro lado, o facto de colegas o consultarem para saber a sua opinião sobre formações, também demonstra que existe relação para além da simples figura de diretor. Uma figura que costuma ter alguma distância, neste caso, é de proximidade.



**Figura 7 – Gráfico referente à Observação 5, 28/04/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.**

Este dia permitiu concluir que um espaço de Direção em *open space*, tirando o diretor do isolamento de um gabinete para o centro da equipa diretiva, permite o domínio das diversas pastas, mesmo que delegadas pelos diversos membros. Por outro lado, mesmo sendo um dia intenso pela natureza diversificada dos assuntos tratados, o diretor chega ao final do dia sem acumular papéis sobre a sua secretária.

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

Tabela 6 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 6 (18/05/2023).

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%	
<b>TOTAL:</b>	360	100%	

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 noutra agrupamento, o diretor abriu exceção deste aluno falar com a responsável dos Serviços Sociais, com a preocupação do aluno pensar em frequentar um curso CEF para ter uma profissão de futuro. Mais uma vez, ao encontro de um perfil de Liderança Relacional.

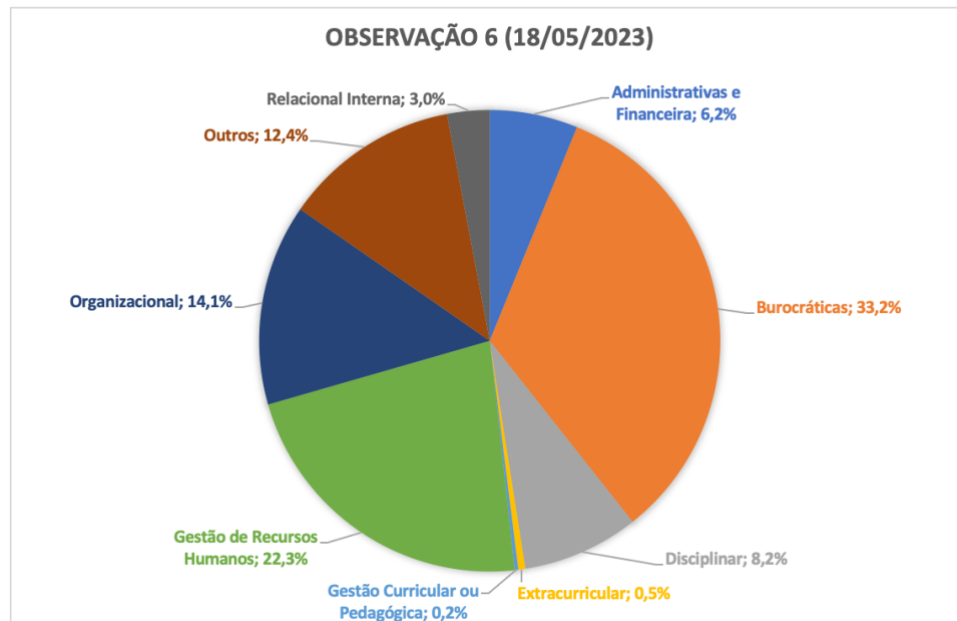


Figura 8 – Gráfico referente à Observação 6, 18/05/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.

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%. Este dia de observação abrangeu o dia todo.

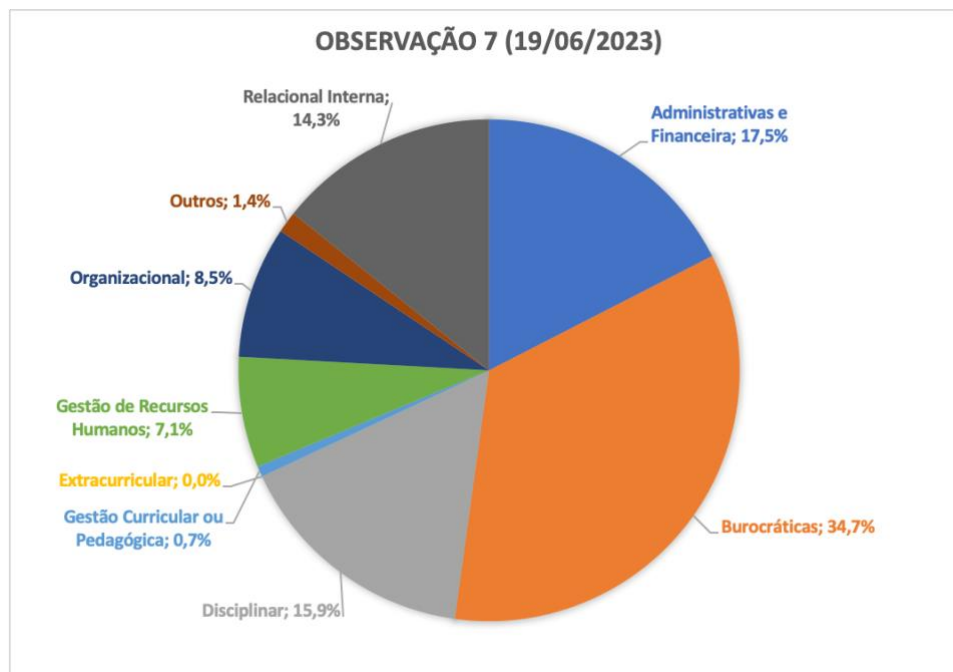
Este dia representou um aumento dos assuntos “Relacional Interna”, por representar o dia laboral seguinte a um evento realizado em homenagem à equipa educativa em estudo. Por outro lado, inicialmente também sobressaiu o facto do diretor estar em transição e utilizar uma *pen drive*, de forma a manter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

Apesar de haver espaço para flexibilidade com este diretor, ainda assim, através da atividade n.º 7, é possível observar que respeita procedimentos implementados como ordens de trabalho de reuniões. O que por vezes um diretor mais relacional poderá levar a um abuso ou confusão de um espaço que é aberto, mas mantém regras de funcionamento, que se esperam ser rigorosamente seguidas para o bom funcionamento institucional. Desta forma, existe um equilíbrio no modo como se apresenta em termos relacionais.

**Tabela 7 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas Observação 7 (19/06/2023).**

<b>OBSERVAÇÃO 7</b>		<b>DIA: 19/06/2023</b>	
<b>FUNÇÃO DESEMPENHADA</b>	<b>Tempo (min)</b>	<b>% (face ao total)</b>	
<b>ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS</b>	76	17,5%	
<b>BUROCRÁTICAS</b>	151	34,5%	
<b>DISCIPLINAR</b>	69	15,9%	
<b>EXTRACURRICULAR</b>	0	0,0%	
<b>GESTÃO CURRICULAR OU PEDAGÓGICA</b>	3	0,7%	
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	31	7,1%	
<b>ORGANIZACIONAL</b>	37	8,5%	
<b>OUTROS</b>	6	1,4%	
<b>RELACIONAL INTERNA</b>	62	14,3%	
<b>TOTAL:</b>	435	100%	

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 9 – Gráfico referente à Observação 7, 19/06/2023, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.**

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%. 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.

**Tabela 8 – Percentagem de tempo das funções desempenhadas na totalidade das 5 observações (excluindo-se os dois dias de evento externo da escola).**

<b>TOTALIDADE DE 5 OBSERVAÇÕES</b>		
<b>FUNÇÃO DESEMPENHADA</b>	<b>Tempo (min)</b>	<b>% (face ao total)</b>
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%

<b>ORGANIZACIONAL</b>	202	12,9%
<b>OUTROS</b>	56	3,6%
<b>RELACIONAL INTERNA</b>	147	9,4%
<b>TOTAL:</b>	1571	100%

Em termos de perceção da distribuição dos assuntos, existe um equilíbrio nos assuntos, ainda que se observe uma diminuição percentual de assuntos referentes à “Gestão Curricular ou Pedagógica”, o que se deve à centralização destes temas ainda ao nível do Ministério.

Em particular, no dia em que o diretor esteve sozinho encarregue pela direção, é possível compreender que o diretor domina todas as pastas da direção, ainda que solicite alguns assuntos que sejam tratados com as suas adjuntas. Ou seja, ainda assim, é possível perceber que não existe substituição do diretor em determinadas pastas, o que reflete confiança no trabalho da equipa (quando assuntos não urgentes).

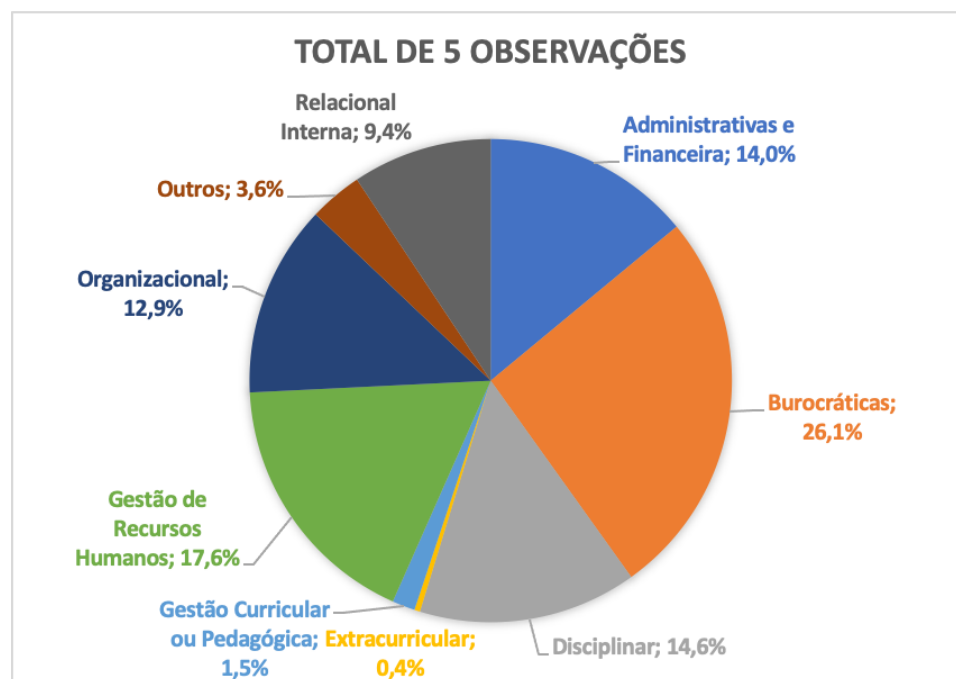


Figura 10 – Gráfico referente à totalidade de 5 observações, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.

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 emails (Burocráticas”, com 26,1%) e organizar dossiers e processos.

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. Estas perspetivas têm sido observadas como um advento da internet e da digitalização ao longo das últimas décadas (Lindqvist & Pettersson, 2019; Fengchao & Mingchi, 2023).

Apesar da “Relacional Interna” não corresponder à fatia maior de tempo dispensado nas tarefas, a forma como o diretor resolvia os assuntos ia ao encontro de um perfil de Liderança Relacional. Ainda para mais, os dois dias de atividade da escola no exterior, permitiu fortalecer não só as relações internas da comunidade escolar, como também abrir a própria comunidade ao meio envolvente.

## **7.2. Liderança nas atividades**

A liderança nas atividades do diretor prendeu-se essencialmente numa perspetiva relacional, mesmo que os assuntos ou funções não fossem diretamente “Relacional Interna”.

Ou seja, nas abordagens observadas, o diretor ouve sempre primeiro, mesmo que sugira através da sua linguagem corporal que já sabe a resposta que vai dar. O que se quer com isto dizer é que o diretor não é impulsivo, procurando sempre ouvir até ao fim, não demonstrando uma perspetiva de “falta de tempo”, gerindo os casos com foco em comunicação simples e eficaz, sem preocupação de “despachar”.

Numa primeira perspetiva, poder-se-ia enquadrar o seu perfil de liderança numa Liderança Interpessoal ou Relacional. Ainda assim, o facto de existirem inúmeras “conversas” ao longo das atividades, demonstra empatia e carisma por parte do diretor. A abertura que a Direção e, em particular, o diretor demonstra, motivam e inspiram colegas, que ao longo das possibilidades de candidatura para a nova Direção, foi possível auscultar diversos docentes preocupados com o novo diretor que igualasse o perfil humano deste.

O próprio facto de ter sido escolhido este diretor para o estudo se prende com uma perspetiva de perfil de Liderança Transformacional, no sentido em que se pretende observar o trabalho (*jobshadowing*), inspirando e motivando novas gerações de docentes para o cargo de Direção, transportando a empatia, carisma e preocupação com os outros, como este diretor o fez ao longo da sua carreira. Grande parte dos docentes que passaram no seu mandato pelo Agrupamento, desejam regressar devido ao diretor e ao trabalho da Direção.

### 7.3. Abordagem relacional

Os dois dias da Escola sai à rua representam os momentos em que o diretor desempenhou mais a função “Relacional Interna”, com 35,7%, como é possível observar no gráfico referente ao conjunto dos dois dias da atividade.

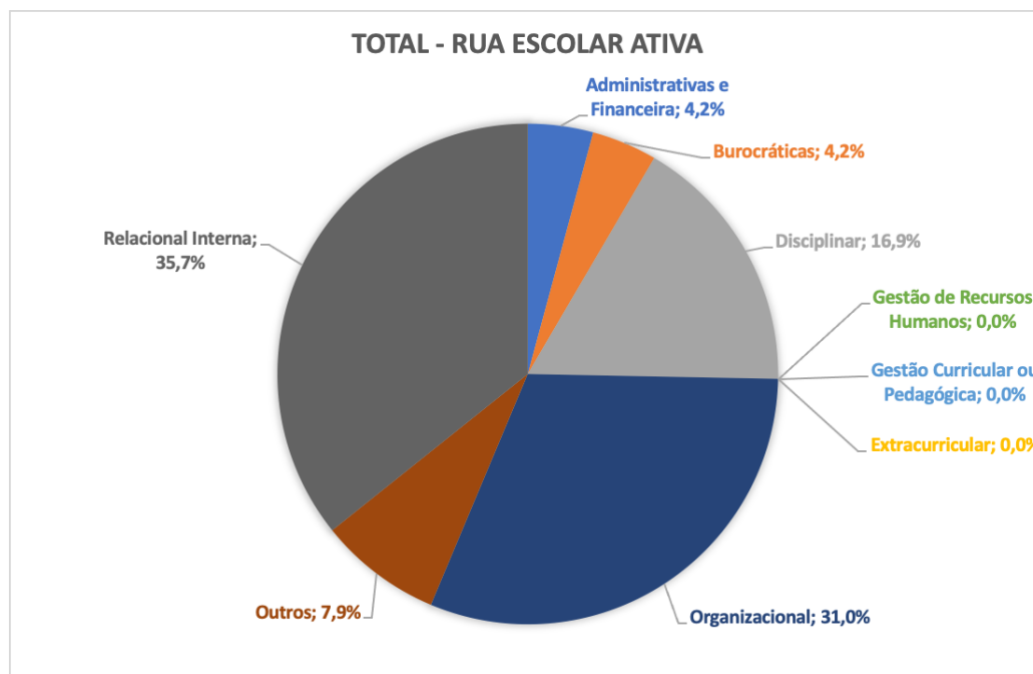


Figura 11 – Gráfico referente à totalidade de 2 observações da atividade “Escola sai à rua”, com referência às funções desempenhadas e distribuição percentual.

Ainda assim, também é observado um elevado valor referente às funções “Organizacional”, com 31%, pelo contexto da atividade desenvolvida como projeto da Direção.

Dos pontos de observação mais interessantes, partiram principalmente na vivacidade com que o próprio diretor demonstrou desde o início ao fim. Por outro lado, a abertura dos colegas docentes, não-docentes e alunos, em cumprimentarem e conversarem com o diretor, demonstrando proximidade na relação do diretor com a comunidade escolar.

Nos restantes cinco dias de observação, é possível determinar diferentes momentos e assuntos em que o diretor reflete o perfil de liderança relacional. Quando existem assuntos sensíveis, o diretor leva a pessoa para uma sala à parte para estarem à vontade, não expondo as questões de forma aberta na direção.

Por outro lado, ex-colegas que se deslocam à direção para falar com o diretor. Desta forma, é possível determinar relações que permaneceram ao ponto de voltarem ao agrupamento para contactar com o diretor (exemplo, Observação 5, Ativ. N.º 12). Também existem os casos em que são os próprios funcionários ou docentes a ir informar sobre algum funcionário ou docente que faz anos (ou outras situações), ou seja, têm conhecimento do interesse do diretor por estas questões relacionais.

O lado humano do diretor também se sobressaiu na Observação 5, Ativ. N.º 14, com a sensibilidade que demonstra em colocar-se em risco ao responsabilizar-se por uma docente que iria apresentar retorno para atividades não-letivas. Neste caso, o diretor dispensou a colega, pedindo que fosse para casa, tendo explicado o porquê de o fazer.

Quando são assuntos relacionais entre alunos que podem envolver disciplina ou não, o diretor dá prioridade para resolver de imediato, não deixando arrastar os assuntos. Por outro lado, por onde passa, faz questão de perguntar se as coisas estão a correr bem.

#### **7.4. Síntese**

Considerando os dados recolhidos através da Observação Direta, em formato de *jobshadowing*, é possível determinar um perfil de liderança do diretor.

Analisando os diferentes dias observados, existe uma enorme preocupação por parte do diretor ao nível da “Relacional Interna”. Apesar de ter sido possível observar os dois dias de evento da escola no exterior, o que poderia levar a um peso preponderante para o facto de ser relacional, ainda assim – removendo esses dois dias – é possível observar essas preocupações ao longo dos assuntos observados nos outros cinco dias de observação.

Ainda assim, este tipo de evento, que fortalece a relação com a comunidade envolvente, e até mesmo, com a comunidade interna escolar, também vai ao encontro do tipo de perfil do diretor. O perfil que tem apresentado ao longo das observações vai ao encontro do perfil de liderança relacional.

## **8. Apresentação e análise dos dados recolhidos através da entrevista ao Diretor**

### **8.1. Percurso académico e profissional**

O permanente interesse de envolvimento do diretor ao longo do seu percurso académico e profissional, levou a que se mantivesse sempre ligado a estruturas organizacionais. No início, envolvia-se em pequenos contextos, como era o caso do “CineClube”, demonstrando um interesse permanente em criar e desenvolver. Este envolvimento precoce em atividades comunitárias e académicas, evidenciado pela sua ativa participação na criação de um CineClube e na Associação de Estudantes durante a sua fase universitária, sugere uma inclinação para a inovação e o envolvimento comunitário. Por outro lado, o interesse em compreender como as coisas funcionavam, também o levou a se envolver no mundo sindical, assumindo o papel de delegado sindical, o que indica um compromisso com a representação e advocacia dos interesses coletivos.

E foi assim que o então diretor do Barreiro o notou e o trouxe para o mundo das direções escolares: “Reparei que andas sempre metido em coisas e a fazer coisas, queres fazer parte da equipa?” e devido ao perfil de envolvimento, não hesitou em aceitar o desafio. A sua ascensão à direção foi impulsionada pela sua proatividade e envolvimento constante em várias atividades, uma transição para um cargo de liderança mais formal que parece ter sido uma progressão natural, destacando a sua capacidade de assumir responsabilidades e liderar iniciativas.

Através da entrevista realizada ([Anexo 3](#)), foi também possível compreender que existia um exemplo concreto dessa outra direção do Barreiro de que fez parte, antes de se candidatar à de Lisboa. A existência de um problema comum, como era o caso das infraestruturas escolares degradadas, levou a que o diretor aplicasse o conhecimento adquirido no agrupamento do Barreiro, demonstrando empenho e dedicação na melhoria das infraestruturas escolares, como evidenciado pelo seu envolvimento na construção de edifícios escolares, tanto no Barreiro quanto em outros locais. Existe um fator de experiência numa equipa diretiva antes de exercer o cargo de diretor.

Um dos maiores desafios para o diretor foi conciliar escolas aquando da fusão e transição para AE. Existiam desconfianças entre as escolas e confessa que foi exigente desde o início, logo com o processamento de vencimentos – em que não podia falhar nenhum. O facto de ser diretor da escola básica também ajudou ao conhecimento dos processos e atenção ao que não podia falhar. Esta experiência revela a sua capacidade de adaptar-se a situações complexas e de gerir relações e conflitos dentro de um contexto educacional em mudança.

Desta forma, é possível observar uma evolução ao longo da sua carreira, desde ser somente docente com cargos intermédios como diretor de turma, adjunto numa direção, até diretor/coordenador de uma escola básica e, posteriormente, diretor de AE. De certa forma, uma evolução natural na pirâmide hierárquica de cargos e funções escolares.

## **8.2. Influências de liderança**

Na entrevista, o diretor indicou que tinha como exemplo figuras com as quais se envolveu em direções anteriores, como foi o caso do agrupamento no Barreiro: “Em termos de escola e intervenção na escola, tem a ver também com outros colegas que vamos conhecendo e que nos vão servindo de modelo, que nos influenciam. Como as coisas são feitas e resolvidas, e de certa forma, ficamos galvanizados.” Esta capacidade de se inspirar e aprender com outros colegas é evidência do seu compromisso com o desenvolvimento contínuo e a adaptação às necessidades em constante mudança do ambiente escolar.

Esta experiência do Barreiro, acabou por ser uma mais-valia, tendo em conta que encontrou questões semelhantes no agrupamento em causa: “Na escola do Barreiro, que tinha condições muito precárias e era um ponto central das aspirações da então direção e da própria comunidade. Depois, quando vim para a escola de cima, a situação era quase igual, eram barracões de madeira e aí surgiu a possibilidade de recuperar o projeto outra vez.” Este histórico na gestão de infraestruturas escolares degradadas ilustra a sua habilidade em lidar com desafios complexos e em aplicar conhecimentos adquiridos em contextos anteriores para melhorar as condições existentes.

Quando se candidatou a diretor do AE, refere que existia uma preocupação em não falhar com os vencimentos, como uma espécie de prova de confiança. Por outro lado, também indicou que existiam alguns atritos entre a escola básica e a escola secundária, o que seria um desafio no arranque no AE que iria unir ambas. Sobre este ponto, é evidente a referência a Glatter (1995), sobre a gestão de conflitos. Ou seja, um diretor escolar é um cargo de relações humanas e gestão de conflitos, ainda mais importantes em momentos de mudança (Issah, 2018). Este desafio ressalta a necessidade de um diretor escolar possuir habilidades robustas em comunicação e resolução de conflitos, essenciais para a condução eficaz de mudanças estruturais em ambientes escolares.

O perfil individual é referido inúmeras vezes na entrevista, com especial atenção a que todos estão possibilitados a exercer o cargo (com a formação necessária e o projeto de candidatura): “(...) à partida, toda a gente tem essa capacidade de ser e ter o cargo de direção, depois cada um vai exercê-lo consoante a sua história, a forma de ver as coisas.” Esta perspetiva reflete a sua crença na importância da diversidade de experiências e visões no enriquecimento da liderança escolar. De facto, os valores têm uma relação direta com a motivação, que terá um papel direto ou indireto nos alunos, consoante as funções que o docente exerça (Barni et al., 2019). Este reconhecimento da diversidade de abordagens e experiências na liderança escolar sublinha a complexidade e a natureza multifacetada da administração escolar, onde diferentes estilos e experiências contribuem para um ambiente educativo dinâmico e eficaz.

### 8.3. Lições

Uma das principais lições retiradas da observação e confirmadas pela entrevista, está relacionada com o fator “tempo”. Uma das primeiras ações que se destacou do diretor está relacionada com o facto de este parar imediatamente o que está a fazer para dar atenção a quem quer que necessitasse de falar com ele. Esta abordagem reflete a lição da importância da proatividade e envolvimento, uma característica marcante na carreira do diretor desde a sua juventude, demonstrando a relevância de se estar sempre disponível e atento às necessidades da comunidade escolar. Por outro lado, o facto de estar disponível, até porque nunca está descansado, seja “o assalto, a intempérie, a árvore que caiu”, revela a sua flexibilidade e capacidade de adaptação a desafios inesperados, características essenciais para um líder escolar.

A segunda lição é procurar gostar do que se faz, porque ser diretor não traz qualquer estatuto. Os docentes não devem procurar ser diretores pelo estatuto, mas sim para “servir para ajudar e melhorar”, num sentido altruísta. Se tivermos em consideração a primeira lição e tendo em consideração o valor do “tempo”, será sempre importante que se ocupe esse cargo com gosto. Esta lição é um eco da crença do diretor na autenticidade e no compromisso no projeto de liderança, destacando a necessidade de um envolvimento genuíno e de uma dedicação pessoal à melhoria da educação.

A terceira lição é indicada primeiramente pelo entrevistado, mas é colocada em terceiro lugar pelo facto de depender também de ambas as supramencionadas. A terceira lição passa pelo relacionamento e conhecimento da comunidade. Esta lição ressalta a importância das relações externas e da construção de laços fortes com a comunidade, algo que o diretor valorizou ao longo da sua carreira, reconhecendo a necessidade de enriquecer o ambiente educativo através de parcerias e colaborações.

A quarta lição está relacionada com a equipa, com a qual deve existir afinidade para que o trabalho flua. As forças devem estar orientadas para o mesmo sentido, existindo divergências que devem ser discutidas – pois também é importante existirem visões diferentes sobre o mesmo assunto. Este aspeto reflete a sua visão sobre a gestão de equipa com confiança e estabilidade,

sublinhando a importância de gerir a equipa com equidade e visão de longo prazo, respeitando as diferentes perspetivas e fomentando um ambiente de diálogo e colaboração.

Estas lições do diretor, provenientes de uma vasta experiência na administração escolar, refletem uma abordagem equilibrada e humanizada à liderança, enfatizando a empatia, o compromisso e a adaptabilidade essenciais no contexto da administração escolar.

#### **8.4. Síntese**

Na entrevista, o diretor descreveu um percurso profissional marcado por um envolvimento ativo desde cedo, evidenciado por iniciativas como a constituição de um CineClube e participação na Associação de Estudantes. Esse espírito ativo levou-o a desempenhar o papel de delegado sindical, refletindo uma tendência natural para assumir posições de liderança. A sua ascensão à direção foi impulsionada por esta proatividade, sendo convidado a integrar a equipa diretiva devido à sua participação constante em várias atividades.

O diretor abordou também a sua formação militar, que, curiosamente, não considerou ter influenciado a sua abordagem enquanto líder educacional. Apesar de reconhecer as virtudes da instituição militar, ele identificou muitas falhas que não o inspiraram profissionalmente ou que tivesse ensinamentos que transpusesse para a gestão escolar.

Quanto à sua autopercepção como diretor, destacou a importância de objetivos intemporais como o sucesso dos alunos e a criação de um ambiente escolar positivo. Um desafio notável na sua carreira foi a integração de uma escola secundária no agrupamento, que exigiu a superação de desconfianças históricas e demonstrou a necessidade de respostas rápidas e eficazes em situações complexas.

O diretor também referiu-se à gestão da sua equipa, caracterizada pela estabilidade e confiança. As mudanças na equipa ocorreram naturalmente, e ele nunca se viu na posição de ter de afastar alguém deliberadamente. Na gestão pedagógica, enfatizou a liberdade e a confiança, apesar de, por vezes, suas opiniões divergirem do conselho pedagógico.

No que concerne às relações externas, ele observou uma evolução positiva ao longo dos anos, salientando a construção de uma relação de confiança com parceiros como juntas de freguesia e câmaras municipais. Reconheceu a importância destas instituições para o enriquecimento do projeto educativo.

Sobre a sua visão atual e a gestão de recursos humanos, expressou um otimismo cauteloso. Notou uma crescente complexidade na gestão dos recursos humanos, especialmente no que diz respeito à escassez de professores, o que levou a desafios significativos.

Finalmente, partilhou lições e conselhos como diretor, realçou a importância de se ter um projeto autêntico e um conhecimento profundo da comunidade escolar. Sublinhou os sacrifícios e desafios associados ao cargo, enfatizando a necessidade de uma equipa confiável e de manter boas relações com todos os membros da comunidade escolar. Lamentou a burocratização crescente e a perda do elemento humano na administração escolar, considerando estes aspetos desafiantes no seu papel como diretor.

Esta entrevista forneceu uma visão abrangente dos desafios e realidades enfrentados por um diretor escolar, oferecendo insights valiosos para a dissertação de mestrado em administração escolar.

## 9. Discussão geral dos resultados

### 9.1. Perfil de liderança do diretor

Um diretor escolar tem de ser uma pessoa calma e ponderada – enquanto atributos – porque existem momentos que quase se passa para “o outro lado” (comentário realizado por um dos Adjuntos), um lado em que o diálogo e argumentação deixam de existir para passarmos a ter uma ação autoritária. O que não deixa de ser curioso, visto que na entrevista o próprio diretor também refere que é apologista do diálogo face ao autoritarismo, pois o vê como “mais duradouro” (ainda que reconheça que não é sempre assim).

A especificidade da comunidade envolvente e ponto fulcral no momento da criação do agrupamento, com a união de escolas básicas e da secundária, também justifica a escola do então diretor, com perfil de liderança interpessoal, visto se preocupar com as relações e adotar perspetivas colaborativas para melhorar essas mesmas relações (Bush & Glover, 2003).

Efetivamente, ao reavaliar o perfil de liderança do diretor escolar sob a ótica da liderança relacional, torna-se evidente que este estilo é preponderante na sua forma de atuação. A liderança relacional, tal como descrita por Bush & Glover (2003), enfatiza a importância das relações interpessoais e adota abordagens colaborativas para melhorar estas interações, sendo um elemento notório nas ações e decisões do diretor em foco.

Esta liderança relacional do diretor manifesta-se na sua capacidade de criar e sustentar relações positivas com todos os membros da comunidade escolar. Esta abordagem é particularmente evidente na forma como ele enfrenta os desafios decorrentes da união de escolas básicas e secundárias. A sua estratégia, que prioriza as relações e adota perspetivas colaborativas, revela-se fundamental para o fortalecimento desses laços.

Adicionalmente, o diretor demonstra uma habilidade notável em inspirar confiança e servir de exemplo, características fundamentais de um líder transformacional, conforme descrito por Costa & Castanheira (2015). Esta abordagem transformacional, intrinsecamente ligada à liderança relacional, reflete-se na sua capacidade de motivar e influenciar não só os membros da

equipa de gestão, mas também os professores e alunos, promovendo um ambiente colaborativo e de apoio mútuo.

Na "Observação N.º 5, Ativ. N.º 19", ao lidar diretamente com um caso disciplinar, o diretor mostra um compromisso direto com a manutenção de um ambiente escolar respeitoso e seguro, reforçando as relações entre alunos e professores, o que evidencia a sua liderança moral.

Ademais, a participação ativa do diretor nas decisões e atividades da escola ilustra uma liderança participativa, crucial na construção de um sentido de comunidade e envolvimento. Esta abordagem participativa, alinhada aos valores democráticos e colaborativos, é essencial para fomentar um sentimento de pertença e participação ativa na comunidade escolar.

Por fim, a capacidade do diretor de responder com calma e ponderação a situações imprevistas realça a sua aptidão para a liderança de contingência. Esta habilidade de adaptar o estilo de liderança às necessidades específicas do momento é um aspeto fundamental na gestão eficaz de um agrupamento escolar.

Em resumo, o perfil de liderança do diretor é marcado por uma forte tendência para a liderança relacional, caracterizada pela construção de relações positivas, colaboração e um enfoque nas necessidades interpessoais da comunidade escolar. Este estilo de liderança não só gere eficientemente as operações da escola, mas também promove um ambiente inspirador, motivador e cuidadoso para todos os membros da comunidade escolar. As práticas deste líder oferecem um modelo valioso para futuras pesquisas e desenvolvimentos no campo da administração escolar.

## **9.2. Estratégias de gestão e adaptação a desafios**

Na discussão dos resultados sobre as "Estratégias de gestão e adaptação aos desafios" enfrentados pelo diretor escolar, é evidente a sua capacidade de gerir a escola e responder a desafios complexos, como a união de escolas básicas e secundárias. Esta habilidade fica patente tanto na entrevista como nas observações diárias da sua gestão.

A capacidade do diretor em gerir mudanças estruturais é destacada na entrevista, onde ele menciona a integração da escola secundária no agrupamento como um "desafio grande a vários níveis". Esta declaração é complementada pela grelha de observação, particularmente na "Observação N.º 3, Ativ. N.º 14", onde se observa a sua participação ativa em tarefas administrativas, demonstrando uma gestão eficaz e multifacetada.

Além disso, a sua flexibilidade e capacidade de adaptação são evidentes. Por exemplo, na "Observação N.º 5, Ativ. N.º 19", ele responde prontamente a um incidente disciplinar, mostrando a sua habilidade em lidar com situações inesperadas. Esta capacidade de resposta rápida é crucial para a manutenção da ordem e segurança na escola.

O diretor também exibe uma forte habilidade comunicativa e uma abordagem consultiva, como visto na "Observação N.º 2, Ativ. N.º 8", onde ele verifica uma ata do Conselho Pedagógico. Isto reflete a sua capacidade de colaborar e envolver outras partes interessadas nas decisões, assegurando que estas sejam bem fundamentadas e inclusivas.

Adicionalmente, a entrevista revela uma visão estratégica e um compromisso com a melhoria contínua da escola. Ele fala sobre a pressão exercida no ministério para a construção de novos edifícios escolares, evidenciando a sua proatividade e o seu foco no futuro da instituição.

Concluindo, a interligação entre a entrevista e a grelha de observação ilustra um perfil de liderança caracterizado por envolvimento ativo, capacidade de resposta rápida, eficácia comunicativa e uma visão estratégica, aspetos fundamentais para uma gestão escolar eficiente e adaptável aos desafios contemporâneos.

### **9.3. Relações internas e externas**

Neste ponto, centramos a análise no evento da “Escola sai à rua”, em que o diretor privilegiou a relação com a comunidade envolvente ao trazer a escola para as ruas na proximidade.

Em termos de implicações práticas, existiu um esforço na logística do evento, agregando apoios da Junta de Freguesia e da Câmara Municipal de Lisboa, juntamente com a PSP Escola Segura.

Analisando as grelhas de observação e a entrevista, é possível formular um entendimento aprofundado sobre as "Relações internas e externas" estabelecidas pelo diretor escolar. Este subcapítulo destaca como o diretor interage com a equipa, alunos e partes interessadas externas, e como essas interações refletem o seu estilo de liderança relacional e contribuem para o sucesso da escola.

Primeiramente, as relações internas do diretor com sua equipa são marcadas por uma comunicação aberta e uma abordagem colaborativa. Na grelha de observação, por exemplo, na "Observação N.º 2, Ativ. N.º 8" e "Observação N.º 3, Ativ. N.º 14", observamos o diretor envolvido em discussões com a equipa administrativa e pedagógica, tratando de assuntos variados, desde a gestão de contratos até a revisão de atas. Essa abordagem colaborativa é reforçada na entrevista, quando o diretor menciona a importância de ouvir e considerar as opiniões de outros membros da equipa, demonstrando um estilo de liderança inclusivo e participativo.

Em relação aos alunos, o diretor mostra uma postura acessível e preocupada. Na "Observação N.º 5, Ativ. N.º 19", ele lida diretamente com um caso disciplinar, envolvendo-se pessoalmente para resolver a situação. Essa abordagem direta com os alunos não apenas resolve questões imediatas, mas também estabelece um ambiente de confiança e respeito mútuo, crucial para o sucesso educacional.

Quanto às relações externas, o diretor demonstra um forte envolvimento com a comunidade e outras partes interessadas. Durante a entrevista, ele fala sobre o desafio de unir escolas básicas e secundárias, o que envolveu uma interação significativa com partes externas,

mostrando sua habilidade de navegar em contextos complexos e estabelecer relações produtivas. Além disso, na grelha de observação, a "Observação N.º 4, Ativ. N.º 17", por exemplo, mostra o diretor verificando e confirmando detalhes para eventos externos, evidenciando seu compromisso com a participação ativa da escola em atividades comunitárias.

Essas relações internas e externas são fundamentais para o sucesso da escola. Elas refletem um estilo de liderança que valoriza a colaboração, a comunicação eficaz e a construção de uma comunidade escolar coesa. O diretor, através das suas interações, não apenas gere os acontecimentos diários da escola, mas também cultiva um ambiente onde alunos, professores e a comunidade podem prosperar.

Em suma, a participação ativa do diretor em eventos internos e externos e suas relações com diferentes *stakeholders* são indicativos de um estilo de liderança relacional eficaz. Este estilo não só facilita a administração eficiente da escola, mas também promove um ambiente educacional enriquecedor, essencial para o sucesso e o desenvolvimento contínuo da instituição e dos seus alunos.

#### **9.4. Contribuições teóricas e práticas**

Através do estudo detalhado das ações e decisões do diretor, fundamentado na grelha de observação e na entrevista realizada, estabelecem-se ligações significativas com as teorias existentes sobre liderança escolar, contribuindo para um entendimento mais aprofundado da aplicação destas teorias no meio escolar.

Conforme definido por Lunenburg (2012) e Godinho (2013), a liderança é percebida como uma influência que promove a satisfação profissional, incentivando os trabalhadores a alinharem-se com os objetivos da organização. Esta dimensão é claramente visível na gestão do diretor em análise, cuja influência positiva na equipa é notória. A sua capacidade de gerir eficazmente os recursos humanos, exemplificada na "Observação N.º 3, Ativ. N.º 14", ilustra como a sua liderança contribui para um ambiente de trabalho satisfatório e motivador.

De acordo com Damião (2013), o líder é o veículo da filosofia da organização. Nas ações do diretor, especialmente na tomada de decisões informadas e inclusivas, esta teoria encontra reflexo. A "Observação N.º 2, Ativ. N.º 8", que documenta o diretor a rever e confirmar uma ata do Conselho Pedagógico, demonstra como ele transmite a sua filosofia organizacional, influenciando toda a estrutura da escola.

A liderança transformacional, descrita por Costa & Castanheira (2015), caracteriza-se pela capacidade de inspirar confiança e servir de exemplo. Este estilo de liderança é evidenciado pelo diretor ao delegar responsabilidades e conceder autonomia aos colegas, fomentando relações de confiança e um alinhamento efetivo com os objetivos educativos.

O diretor evidencia também a sua versatilidade ao adotar diferentes estilos de liderança, conforme proposto por Bush & Glover (2003). Ele demonstra uma liderança instrucional, centrada no ensino e aprendizagem, bem como uma liderança participativa, envolvendo ativamente a comunidade escolar nas decisões. Estes estilos são fundamentais para fomentar um ambiente escolar inclusivo e orientado para a melhoria contínua.

Por último, as competências de liderança no contexto educacional, conforme descrito por Carlos (2012), ultrapassam o conhecimento técnico de gestão escolar. O diretor demonstra competências excepcionais de comunicação, motivação e criação de um ambiente de aprendizagem positivo, habilidades cruciais para um líder eficaz no contexto escolar.

Em suma, a análise das práticas do diretor oferece uma perspetiva valiosa sobre como as teorias de liderança são aplicadas na administração escolar. A sua capacidade de influenciar, motivar e gerir de forma eficiente, juntamente com a sua habilidade de adaptação a diversas situações, sublinha a importância de uma liderança escolar efetiva na realização dos objetivos educativos e na promoção de um ambiente escolar propício ao sucesso.

### **9.5. Reflexões e direções futuras**

O estudo permitiu uma visão única e próxima do que é o trabalho de diretor escolar.

Em termos de limitação do estudo, está dependente de um único ponto de vista - o do diretor. Enquanto a perspectiva do diretor é fundamental, a inclusão de outras vozes, como a dos professores, alunos, e pais, poderia oferecer uma compreensão mais holística da liderança escolar. Além disso, a observação focada num curto período pode não capturar totalmente a gama de desafios e estratégias de liderança empregadas ao longo de um ano letivo.

A liderança do diretor escolar é fundamental para o bom funcionamento da instituição de ensino. Quanto maior o perfil de liderança no cargo e na equipa de direção, melhor serão os resultados obtidas a nível escolar. Os resultados não se limitam ao aproveitamento, mas ao bem-estar dos alunos e sentimento de pertença.

Em termos de pesquisa futura, seria interessante realizar a mesma metodologia de estudo em escolas de tipologia diferente, como uma escola com contrato de autonomia e outra em contexto TEIP. Assim, seria benéfico expandir o estudo para incluir múltiplos agrupamentos escolares e diretores com diferentes estilos de liderança. Isso permitiria uma análise comparativa e ajudaria a identificar padrões ou estratégias de liderança comuns que são eficazes em diferentes contextos escolares. Além disso, a adoção de uma abordagem longitudinal, acompanhando um diretor ao longo de um período mais extenso, poderia oferecer uma visão mais aprofundada sobre como as estratégias de liderança se desenvolvem e adaptam ao longo do tempo.

Refletindo sobre como a liderança do diretor pode informar práticas futuras e estudos em administração escolar, fica claro que a liderança transformacional e participativa, como demonstrado neste estudo, é crucial. Estes estilos de liderança não apenas promovem um ambiente de aprendizagem positivo, mas também incentivam a participação ativa e o compromisso da comunidade escolar. Estas descobertas sugerem que as futuras políticas e programas de formação para diretores deveriam enfatizar o desenvolvimento de competências

relacionadas com a comunicação eficaz, a tomada de decisão inclusiva e a capacidade de inspirar e motivar os outros.

Em conclusão, este estudo contribui para o corpo de conhecimento sobre administração escolar, destacando a importância de uma liderança eficaz e adaptativa. Ao mesmo tempo, aponta para a necessidade de pesquisas mais abrangentes e diversificadas que possam fornecer uma compreensão mais completa das dinâmicas complexas da liderança escolar. A liderança exercida pelo diretor, como observado neste estudo, oferece um modelo valioso que pode informar e enriquecer tanto a prática quanto a teoria na administração escolar.

## Capítulo IV - Considerações finais

Esta dissertação explorou o perfil de liderança relacional de um diretor escolar, enfocando nas suas características e impactos no ambiente escolar. As principais características observadas incluíram uma abordagem metódica ao trabalho, uma natureza calma e humana, e uma forte empatia para com todos os membros da comunidade escolar.

Estudos anteriores sugerem que a liderança relacional tem um impacto significativo no ambiente escolar, influenciando positivamente o envolvimento dos professores, a motivação dos alunos e a cultura geral da escola. As qualidades observadas no diretor deste estudo refletem essas descobertas, demonstrando como um estilo de liderança empático e relacional pode contribuir para um ambiente escolar mais harmonioso e produtivo.

Comparando as observações do estudo com a literatura existente, é evidente que o perfil de liderança relacional do diretor está alinhado com práticas de liderança eficazes que são amplamente reconhecidas no campo da administração escolar. A empatia, a atenção às necessidades dos membros da comunidade escolar e a metodologia de trabalho são aspetos que ressoam com as práticas de liderança recomendadas na literatura.

No entanto, este estudo também reconhece as suas limitações, particularmente a dinâmica entre diferentes membros da equipa de liderança, que podem ter complementado ou contrastado com o estilo do diretor. Isto sugere a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre como diferentes estilos de liderança interagem e têm impacto no ambiente escolar.

Para pesquisas futuras, seria valioso explorar as dinâmicas de liderança em diferentes tipos de agrupamentos escolares, como aqueles com contratos de autonomia ou em contextos TEIP, para entender melhor as variáveis que influenciam a eficácia da liderança relacional em diferentes ambientes educativos.

Pessoalmente, este estudo proporcionou uma compreensão profunda e inspiradora do papel de um diretor escolar, oferecendo insights valiosos e conselhos práticos. Ressalta a

importância de observar e entender a liderança escolar de perto, reconhecendo a extensa carga de trabalho e a responsabilidade que acompanham o cargo.

Em suma, a liderança relacional desempenha um papel crucial no estabelecimento de um ambiente escolar positivo, e a observação direta de líderes escolares é essencial para entender plenamente o impacto e os desafios dessa função. Este estudo contribui para uma compreensão mais rica do perfil de liderança relacional e o seu papel vital na administração escolar.

## Referências bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: um guia prático e crítico*. Edições ASA.
- Almeida, D. & Seabra, F. (2011). 'O perfil do diretor: competências valorizadas pelos professores e diretores de escolas do ensino básico relativamente ao papel do diretor'. *SPCE 2011 - Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*, n.º 11, vol. 2, pp. 97-101. Instituto Politécnico da Guarda.
- Alves, J.M. (1995). *Organização, gestão e projeto educativo das escolas*. Editora ASA.
- Barni, D., Danioni, F., Benevene, P. (2019). 'Teachers' Self-Efficacy: The Role of Personal Values and Motivations for Teaching.'. *Front. Psychol.*, 10(1645) 1-7.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. Gradiva.
- Bernardes, M. (2008). *Liderança e modelos de gestão em contexto escolar*. Fundação Bissaya Barreto.
- Boavida, A.M., Ponte, P.J. (2002). 'Investigação Colaborativa: Potencialidades e Problemas. In GTI (Org.), *Refletir e investigar sobre a prática profissional* (p. 43-55). APM.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Bristow, M., Ireson, G. & Coleman, A. (2007). *A life in the day of a headteacher*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush, T. (1998). 'The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?'. *School Leadership and Management*, 18(3) 321–34.
- Bush, T. & Glover, D. (2003) *School Leadership: Concepts and Evidence. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2011). *Leading and managing people in Education*. SAGE Publications.
- Caixeiro, C.M. (2014). *Liderança e cultura organizacional. O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutoramento para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação. Universidade de Évora.
- Carlos, S. (2012). *Entre o gestor e o líder educativo*. Relatório de Actividade e Desenvolvimento Profissional. Instituto Superior de Educação e Ciências.

- Castanheira, P. & Costa, J.A. (2011). 'In search of transformational leadership: a (Meta) analysis focused on the Portuguese reality'. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(1) 2012-2015.
- Coelho, M.L.A. (2017). *O perfil do diretor da escola: a importância das competências emocionais*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu.
- Costa, J. & Castanheira, P. (2015) 'A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional'. *RBPAE*, 31(1) 13-44.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the Practice of Leadership in Schools*. State University Educational Laboratory.
- Damião, P. (2013). *Cultura Organizacional e Liderança num Agrupamento de Escolas*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Duarte, T. (2009). *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)*. CIES e-Working Paper N.º 60. ISSN 1647-0893.
- Earley, P. & Bubb, S. (2013). 'A Day in the Life of New Headteachers: Learning from Observation'. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(6), 782-199. DOI: 10.1177/1741143213494189
- Eres, F. (2011). 'Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals'. *International Journal of Education*, 3(2) 1-17.
- Fengchao, X. & Mingchi, J. (2023). 'School Leadership and Management Innovation in the Internet+ Education Era'. *International Journal of New Developments in Education*, 5(12): 28-34. DOI: 10.25236/IJNDE.2023.051205.
- Ferreira, N.C. & Torres, L. L. (2012). 'Perfil de liderança do diretor de escola em Portugal: modos de atuação e estratégias de regulação da cultura organizacional'. *RBPAE: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 28(1) 1-205.
- Fidel, R. (1992). *The case study method: a case study*. Libraries Unlimited.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Edições ASA.
- Ghilardi, F; Spallarossa, C. (1991). *Guia para a organização da Escola*. Editora ASA.

- Godinho, J.F. (2013). *“O Papel do Gestor Escolar”*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Gonos, J. & Gallo, P. (2013). ‘Model for leadership style evaluation’. *Management*, 18(2), 157-168.
- Guerra, M.S. (2003). *Tornar visível o quotidiano. Teoria e prática de avaliação qualitativa das Escolas*. Edições ASA.
- Hallinger, P. (2018). ‘Bringing context out of the shadows of leadership’. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-14. DOI: 10.1177/1741143216670652.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). ‘Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2) 217–47.
- Hognestad, K & Bøe, M. (2016). ‘Studying practices of leading – qualitative shadowing in early childhood research’. *European Early Childhood Education Research Journal*, 24:4, 592-601. DOI: 10.1080/1350293X.2016.1189725.
- Hughes, M., Kilderry, A. & Keamy, R.K. (2022). ‘Shadowing methodology and the role of the Educational Leader’. *Early Years: An International Research Journal*, DOI: 10.1080/09575146.2022.2084512.
- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. SAGE Open, July-September 2018, 1-6. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Kolleck, N. (2021). ‘Trust in cross-sector alliances: Towards a theory of relational trust in multi-professional education networks’. *Educational Management, Administration & Leadership*, 1-21. DOI: 10.1177/17411432211043876
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Open University Press.
- Lunenberg, F.C. (2012). ‘Power and Leadership: An Influence Process’. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1) 1-9.
- Matos, A.I. (2000). ‘Liderança, clima de Escola e inovação: inter-relações etológicas’. *S. P. Sociologia, Actas do IV Congresso Português de Sociologia*. Sociedade Portuguesa de Sociologia, pp. 1-14.
- McDonald, S. (2005). ‘Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research’. *Qualitative Research*, 5(4) 455-473.

- Mendonça, D. (2010). *A influência da liderança no contexto escolar. Um estudo etnográfico numa organização educativa*. Universidade da Madeira.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*, Chapter 1: School leadership matters. OECD Publishing.
- Quivy, R. & Campenhoudt, Luc V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição. Gradiva.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro.
- Sanches, I. (2005). 'Compreender, Agir, Mudar, Incluir. Da investigação-ação à educação inclusiva'. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 127-142.
- Sergiovanni, T. (1984). 'Leadership and excellence in schooling'. *Educational Leadership*, 41(5) 4–13.
- Silva, J. M. (2009). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Projectos individuais e impactos organizacionais*. Extremadura: Facultad de Educación del Universidad de Extremadura.
- Sirris, S., Lindheim, T. & Askeland, H. (2022). 'Observation and Shadowing: Two Methods to Research Values and Values Work in Organisations and Leadership'. In G. Espedal et al. (eds.), *Researching Values*, 133-151.
- Tulowitzki, P. (2019). 'Shadowing school principals: what do we learn?'. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1) 91-109. DOI: 10.1177/1741143217725325.
- Zilber, T.B. (2020). The methodology/theory interface: Ethnography and the microfoundations of institutions. *Organization Theory*, 1(2) 1-27. DOI: 10.1177/2631787720919439.

## Fontes

- Despacho Normativo nº 27/97, de 2 de junho. Diário da República nº 126 – I Série B. Ministério da Educação. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro. Ministério da Educação. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio de 1998. Ministério da Educação. Lisboa.
- Decreto Regulamentar nº 12/2000, de 29 de agosto. Diário da República nº 199 – I Série A. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril. Diário da República nº 79 – I Série A. Ministério da Educação.  
Lisboa.

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho. Diário da República nº 126 - II Série. Ministério da Educação e  
Cultura. Lisboa.

Diário da República, n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14. Disponível em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/1986-34444975> [08/02/2023].

## Anexos

### Anexo 1 – Carta ao diretor para autorização do estudo

Exmo. Sr. Diretor  
do Agrupamento de Escolas \_\_\_\_\_,  
Professor \_\_\_\_\_,

Assunto: Pedido de Autorização para realização e estudo/investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta.

Eu, Ana Mafalda Cardeira, professora do 3.º Ciclo do Ensino Básico e Secundário, aluna do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, venho por este meio solicitar a Vª Exa., autorização e colaboração para a realização de um estudo e investigação no Agrupamento de Escolas \_\_\_\_\_ que gere atualmente, para elaboração da Dissertação de Mestrado, sobre os tipos de liderança utilizados na gestão da atual Direção.

A recolha de dados decorrerá até ao final do 2.º Período e terá como instrumentos de recolha: a) pesquisa documental, com consulta do Regulamento Interno da Escola, Plano anual de Atividades e Projeto Educativo; b) observação direta do trabalho do diretor, em estilo *Jobshadowing*, durante cerca de duas horas por dia (durante uma semana), à escolha do Diretor; c) realização de uma entrevista semiestruturada aos elementos da Direção, bem como outros que se revelem de importância para a investigação no decurso dos trabalhos.

Desta forma, comprometo-me a divulgar os resultados e discussão da investigação no Agrupamento, com entrega de uma cópia do trabalho final. Por outro lado, assumo também que todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial para fins académicos, sendo publicados somente os dados autorizados pelo próprio Diretor do Agrupamento.

Agradecida pelo tempo dispensado na leitura desta carta.

Com os melhores cumprimentos,

A investigadora,

Ana Mafalda Cardeira

## **Anexo 2 – Grelhas de observação**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

### **Grelha de Observação**

Nome e N<sup>o</sup> do estudante: Ana Mafalda Carneira, 1601887

Orientadora: Professora Doutora Ana Patrícia Almeida

Grelhas criadas com base na referência:

Godinho, J.F. (2013). *“O Papel do Gestor Escolar”*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

## Grelha de Observação 1

Data: 10/03/2023

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
0	09:46	Direção	Relacional Interna	Diretor	Entra na escola, cumprimenta os funcionários. Chegada à Direção. Arrumação da pasta e cumprimento aos elementos presentes na sala da direção.	Informa que terá reunião à tarde com a CML.
1	09:48	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária da Secretaria	Assinatura de documentos.	
2	09:54	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Organização dos Serviços Mínimos. Retira pasta referente a este assunto, mas recorda-se que tem contratos para realizar.	Algum tempo a explicar a utilização do Inovar e SIRGHE (secção do Diretor).
3	10:00	Direção	Administrativas e Finanças	Diretor Funcionária da Secretaria	Gestão de materiais para os dias da Escola na Rua. Indica quais os docentes que deve confirmar cada bloco de materiais da lista. Telefona para pavilhão para contactar docente sobre materiais. Docente não está disponível, Diretor solicita que entre em contacto quando for possível. Funcionário Chefe da Secretaria entra para deixar uma pasta sobre a mesa do Diretor e sai.	Diretor ouve sempre primeiro e indica algumas informações que já sabe por experiência. Partilha mesa com funcionária.

					Funcionária dos materiais sai.	
4	10:36	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Adição de contratos na plataforma SIGRHE.  Nota que um dos docentes só esteve 3 dias e não aparece no Inovar para se retirarem informações para o SIGRHE.	Diretor explica como se realizam os contratos.
5	10:53	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Subdiretora	Subdiretora chega e Diretor solicita tempo para tratar dos assuntos relacionados com Serviços Mínimos. Comenta que é uma situação de algum nervosismo.	
6	10:59	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionária	Chefe das funcionárias entra e dirige-se ao Diretor. Diretor também indica que era com a funcionária que necessita de falar. Chefe das funcionárias indica que há uma funcionária que está a faltar muito. Diretor confirma que é necessário falarem os três.  Diretor indica que é necessário falar sobre os Serviços Mínimos dos não-docentes. Diretor indica também que não podem ser sempre os mesmos a garantir os Serviços Mínimos, sendo necessário a lista dos anteriores, para se rodarem com os que ainda não estiveram.  Funcionária sai.	Funcionária recebe chamada e atende.  Diretor não se importa com situação.
7	11:07	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Diretor percorre lista de funcionários dos últimos Serviços Mínimos e liga para chefe dos funcionários da escola básica. Informa que é necessário obter os nomes dos funcionários	Consultivo

					que não estiveram naqueles Serviços Mínimos, solicita a chefe que estude a situação e lhe diga até ao almoço. Desliga a chamada e continua tarefas sobre contratos.	
8	11:13	Direção	Administrativas	Diretor	Percorre ata do Conselho Pedagógico, enviada pelo secretário e confirma a mesma por email. Percorre outros emails e responde.	
9	11:26	Direção Bloco E, sala E3	Disciplinar	Diretor Diretor de Turma Alunos	Percorre caderno, vai buscar dossier dos horários da turma e informa que vai à sala de aula para falar com uma turma que se encontra a fazer <i>bullying</i> psicológico numa colega. Sai da Direção, dirige-se ao bloco E e à sala E3. Permanece na sala 15 minutos (Diretora de Turma encontra-se a dar aula naquele momento). Regressa à Direção. Cruza-se à porta da Direção com coordenadora da EMAEI e dá informações sobre o dia 31 de março (Escola na Rua).	Diretor mantém tudo escrito à mão num caderno. Não foi possível assistir à situação de sala de aula por ter sido a minha DT no ano passado.
10	11:44	Direção	Administrativas	Diretor Docente Adjunta	Docente de matemática entra e dirige-se diretamente ao Diretor, questiona sobre uma turma e a sala onde se encontra. Adjunta dá continuidade (pois é responsável pelos horários).	Diretor não necessitou de responder. Existe uma organização consolidada de pastas da gestão da Direção.

11	11:46	Direção	Relacional Interna	Subdiretora Diretor	Subdiretora comenta com Diretor sobre uma professora externa que em vez de sair às 18:30, está a sair às 16:30. Diretor não se pronuncia.	
12	11:47	Direção	Administrativas	Adjunta Diretor	Adjunta questiona diretor sobre ENES e como ficou a situação decidida no CP. Diretor descreve situação ocorrida no CP e ambos discutem sobre a possibilidade de colocar mais uma pessoa na coordenação do ENES.	
13	11:57	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Chefe dos funcionários da escola básica	Telefone toca sobre os Serviços Mínimos. Diretor informa que é necessário fazer-se de semana a semana, consoante a necessidade. Diretor indica nomes da lista dos últimos SM. Desliga a chamada.	
14	12:06	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Chefe da Secretaria	Volta para o computador, para responder a emails. Chefe da secretaria entra e questiona sobre um detalhe do processo do Diretor e sai.	
15	12:08	Direção	Disciplinar	Diretora de Turma Diretor Adjunta	Diretora de Turma entra e dirige-se diretamente à mesa do Diretor, questionando um aluno da sua turma e sobre a possível retenção. Adjunta responde que devido às faltas que apresenta, já está retido. Diretor deixa Adjunta seguir com o problema, sem dizer nada e volta-se para o computador.	Delegação de funções. Não compete a Diretor responder a estas “pequenas” questões.

16	12:12	Direção	Administrativas	Diretor	Olha para o telemóvel e faz chamada para confirmar reunião da tarde.	
17	12:15	Direção	Burocráticas	Subdiretora Diretor	Subdiretora solicita ao Diretor para confirmar texto de um email. Diretor levanta-se, lê o email e confirma que está tudo bem.	
18	12:17	Direção Secretaria	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário responsável pelos processos Docentes	Volta-se para o computador e continua a responder a emails. Quando Diretora de Turma sai da Adjunta, Adjunta pede desculpa se ter metido no assunto. Diretor confirma que não tinha problema e agradece ter solucionado a questão. Realiza chamada para o Chefe da Secretaria para confirmar a falta de dados no Inovar de um dos docentes que está a realizar o contrato. Continua realização dos contratos dos docentes. Imprime e sai da Direção até à Secretaria e dá em mão ao funcionário responsável pelos processos Docentes.	Não solicita a ninguém a entrega, vai ele próprio entregar.
19	12:32	Direção	Disciplinar	Diretor Subdiretora EE	Contacta EE sobre aluno que saltou a vedação e saiu da escola. EE não atende. Subdiretora indica que será melhor ligar para a mãe. Diretor procura no Inovar contacto da mãe e telefona. EE atende e Diretor explica que aluno saltou a vedação e poderá ser encontrado pela Escola Segura e será piorar a situação. EE informa Diretor que nesta semana o aluno não	

					<p>se encontra com a mãe, mas sim com o pai e para o Diretor contactar o pai.</p> <p>Diretor volta a tentar o EE (pai), mas não atende.</p> <p>Deixa um papel sobre a situação ao Adjunto responsável pela Disciplina, em cima da secretária do mesmo (deixa nome, turma, contactos do EE e mãe, descreve situação das chamadas e a informação prestada pela mãe).</p>	
20	12:48	Direção	Organizacional	<p>Subdiretora</p> <p>Funcionária</p> <p>Diretor</p>	<p>Subdiretora explica ao Diretor situação dos talheres e pratos de plástico no JI. Funcionária indica que os materiais já têm 6 anos.</p> <p>Subdiretora também informa sobre situação a decorrer de leite estragado no mesmo JI. Diretor solicita que Subdiretora entre em contacto com o fornecedor da CML para saber sobre a palamenta de leite.</p> <p>Funcionária fala diretamente com diretor sobre o estado de conservação das mesas e pode indicar o estado dos talheres. Subdiretora dá continuidade ao assunto.</p>	<p>Informativo. Pois está delegado à Subdiretora o 1.º Ciclo e JI (bem como fornecedores).</p>
21	12:54	Direção	Burocráticas	Diretor	<p>Diretor abre caderno para ver apontamentos, se ficou alguma coisa para se fazer, porque não estará à tarde na Direção. Volta-se para o computador para terminar os contratos.</p>	
22	13:02	Direção	Disciplinar	<p>Diretor</p> <p>EMAEI</p>	<p>Docente e Educadora da EMAEI entram na Direção e dirigem-se diretamente à mesa do Diretor para falar sobre</p>	

				Docente Adjunta	aluna que não está a ir às aulas naquele momento, pois fugiu da escola. Diretor informa que não sabia da situação. Docente e Educadora saem e Adjunta questiona Diretor pelo facto da Direção não estar ocorrente dessa situação.	
23	13:06	Direção	Organizacional	Diretor Subdiretora	Solicita à Subdiretora para ver da questão dos SM. Subdiretora e Diretor determinam texto para informação sobre SM. Diretor indica os nomes dados pela chefe dos funcionários da básica para Subdiretora colocar na documentação. Ambos conversam sobre o 31 de março (Escola na Rua).	Pergunta à Subdiretora como fazer – consultivo.
24	13:18	Direção	Recursos Humanos	Diretor Adjunta Subdiretor	Volta para os emails sobre dia 31 de março (Escola na Rua). Adjunta questiona sobre um determinado docente. Diretor responde. Diretor questiona Subdiretora sobre ciclovias para o percurso até à escola. Adjunta informa Diretor que tem de chamar docente para lhe informar que terá de substituir DT na reunião do 2.º Período, pois é a secretaria dessa turma.	
25	13:31	Direção	Outros	Diretor	Saída para almoço.	

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

## Grelha de Observação 2

Data: 15/03/2023

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
0	14:15	Direção		Diretor	Comer sandes (almoço) na secretaria.	Observação começou à tarde.
1.1	14:16	Direção	Organizacional	Diretor	Realização de ata do Conselho Geral de Delegados de Turma.	Presidiu a reunião de Delegados de Turma sozinho (e secretariou).
2.1	14:17	Direção	Disciplinar	Diretor Funcionária	No decorrer, entra funcionária e Diretor solicita que sejam chamados os funcionários, professores e alunos sobre uma situação de disciplina ocorrido durante a manhã.	
3	14:18	Direção	Relacional interna	Diretor Docente	Telefonou para funcionária do piso para solicitar a presença da docente.  Docente entra na Direção e Diretor levanta-se e encaminha-a para a sala privada da Direção.	Adjunto afirmou que Diretor deveria solicitar forçosamente a presença. Diretor não quis ser autoritário ao convocar - "se conseguir vir agora".  Fez sinal para a docente entrar

					Reunião em privado com docente.	primeiro na sala privada.
4	14:59	Direção	Disciplinar	Diretor Adjunto Encarregada de Educação	Diretor sai da sala (docente saiu diretamente da Direção) e pergunta por aluno à encarregada de educação que se encontrava sentada na mesa do adjunto.  Diretor afirma que irá ter uma conversa com o aluno.	
5	15:03	Direção	Disciplinar	Diretor	Accede ao Inovar para a assiduidade de uma aluna, para perceber se está a faltar ou não.	
6.1	15:08	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária	Avaliação de desempenho não-docente. Verifica todos os papéis. Dá a folha à respetiva funcionária, explica e solicita que assine.	Utiliza folhas de exame antigas para organizar “dossiers”.
7	15:13	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Telefone toca, Diretor informa que necessita de falar sobre os Serviços Mínimos dos não-docentes.  Adjunta entra na Direção e cumprimenta verbalmente todos os elementos.	
8	15:15	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Docente entra e Diretor acaba chamada a decorrer da atividade anterior. Comunica que é necessário organizar os Serviços Mínimos. Trocam impressões sobre os Serviços Mínimos. Diretor agradece e docente sai.	Conversa descontraída. Estão os dois de pé.

9	15:25	Direção	Extracurricular	Diretor Psicóloga Adjunta	Psicóloga entra na Direção para falar com adjunta. Diretor chama para tirar dúvida sobre ida de metro à Futurália.	Abre caderno para inserir informação nas suas notas.
6.2	15:29	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária	Entra funcionária para assinar avaliação de desempenho.	Consultivo (ouve, aponta, confia).
6.3	15:38	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária	Entra funcionária para assinar avaliação de desempenho.	
2.2	15:39	Direção	Disciplinar	Diretor EE	Entra EE do aluno que fugiu da escola. O aluno vai ser transferido. Diretor ouve a EE/mãe para te conhecimento da situação de acolhimento da aluna/namorada do aluno. Diretor levanta-se e vai buscar dossier dos horários do DT para saber quando poderá agendar reunião com DT da aluna. Cumprimenta a mãe e agradece. Adjunta demonstra-se preocupada com situação da aluna e conversa com Diretor.	
6.4	15:50	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionárias	Entram mais três funcionárias, individualmente, para ler e assinar a avaliação de desempenho.	
10	15:57	Direção	Administrativas	Diretor Adjunto	Adjunto pergunta nome da vereadora sobre um email. Diretor informa e como encontrar o contacto da mesma no email da direção.	Informativo

11	16:09	Direção	Organizacional	Diretor Adjunta	Adjunta questiona Diretor sobre a coluna que e encontra no ginásio e se será possível utilizar no dia em que a escola vai para a rua. Diretor explica que estava avariada e foi colocada outra. Adjunta pergunta se alguém requisitou uma coluna e então poderia ser aquela.	
12	16:13	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Pega no telefone e liga para chefe das funcionárias da secundária para saber se determinada funcionária estará na semana de 13 de maio.	
1.2	16:16	Direção	Burocráticas	Diretor	Envia email à Presidente do Conselho Geral de Delegados de Turma, a informar quem são os novos nomeados. Pega no dossier dos alunos para confirmar os nomes e turmas.	
2.3	16:17	Direção	Gestão Curricular ou Pedagógica	Diretor Encarregada de Educação	Telefone toca. Encarregada de Educação a confirmar que aluno vai ser transferido.	
6.5	16:19	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionárias	Entram mais três funcionárias, individualmente, para ler e assinar a avaliação de desempenho.	Uma sai, entra a seguinte, tal como antes.
1.3	16:36	Direção	Organizacional	Diretor	Termina de realizar a ata da reunião de Conselho Geral de Delegados de Turma. Envia a ata para os membros do Conselho.	

					Começa a arrumar a mesa.	
6.6	16:54	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionário	Entra funcionário para ler e assinar a avaliação de desempenho.	Alguns funcionários já estão habituados, não lêem, assinam só.
13	16:56	[WC]		[Diretor]	[Casa de Banho]	
6.7	16:57	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária	Entra funcionária para ler e assinar a avaliação de desempenho.	
14	17:00	Direção			Arruma as coisas e termina o dia. (encerramento de trabalhos)	

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
1	08:52	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor	Diretor na rua principal do portal da secundária. Com papéis na mão. Faz a ronda e fala com cada professor para saber se está tudo bem e se precisam de alguma coisa.	
2	08:54	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor	Telefona para assegurar que está tudo bem.	
3	08:57	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Alunos	Ajuda a organizar os placards, contacta com alunos e tira dúvidas a alunos que vão falando com ele.	
4	09:00	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Aluno	Distribui papéis dos grupos RAD pelas mesas. Pede a um aluno favor (coloca mão no braço como contacto) para ajudar a trazer mesas e cadeiras.	
5	09:03	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Funcionários Docentes	Dá volta por cima e pergunta as pessoas se precisam de mais alguma coisa. Docentes agradecem "Obrigado professor".	Proximidade, as pessoas agradecem sempre.
6	09:11	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Presidente da Junta de Freguesia Funcionários	Presidente da Junta chega para falar com Diretor. É interrompido pelos funcionários para informar sobre mesas. Volta a falar com Presidente da Junta. Presidente pergunta se é preciso algo. Diretor diz que não e informa sobre o estado da situação.	

7	09:15	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Funcionários	Funcionários perguntam se é preciso mais alguma coisa. E perguntam se podem ir beber café. Diretor diz que sim e depois para andarem pelos espaços.	
8	09:17	Rua da Secundária e Escola Básica	Organizacional	Diretor Funcionários	Entra pelo portão da Escola Básica. Chega funcionária a informar que necessita de funcionário no portão. Diretor pergunta se já foi à bica (beber café). Funcionário diz que não e vai buscar a carteira. Diretor consente e solicita que a seguir fique no portão.	Relacional (preocupado)
9	09:19	Edifício da Escola Básica	Organizacional	Diretor Coordenador da Escola Básica Alunos	Encontra Coordenador da Escola Básica e pergunta se está tudo bem. Trocam informações. Seguem juntos pelo corredor. Interpela de forma feliz alguns alunos. E vai até à sala das funcionárias onde se encontram mais alunos a vestir. Entra na sala 2.7 para confirmar se está tudo bem. E segue para a do lado. Questiona sobre alunos ainda estarem nas salas e não estarem nas ruas (há risos e sorrisos).	
10	09:24	Edifício da Escola Básica	Organizacional	Diretor Alunos	Pega em roupas e começa a ajudar a organizar o resto dos alunos que faltam.	Lado humano, envolve-se.
11	09:32	Edifício da Escola Básica	Disciplinar	Diretor Funcionária	Desce do piso. Sai do pavilhão e pergunta a funcionária de quem são estes alunos. (Mantém se a par dos alunos que estão e as turmas)	

12	09:35	Pátio do Edifício da Escola Básica	Relacional Interna	Diretor Aluna	Aluna NEE agarra se a diretor e seguem até educadora especial. (há carinho entre alunos e diretor). Vai deixar bandeiras no porteiro. E segue a ser interpelado por professores com dúvidas.	Relacional
13	09:39	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Subdiretora Adjunta	Aparecem Subdiretora e Adjunta e caminham juntos pelos espaços. Encontram mais alguns professores. Fala informalmente com outras pessoas. (Ha um ambiente descontraído).	
14	09:41	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Presidente da Junta de Freguesia	Encontra novamente presidente da junta. E trocam informações sobre o que está a decorrer.	
15	09:48	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Funcionário	Dirige-se a funcionário para pedir algumas coisas e saber de ponto de situação dos materiais.	
16	09:51	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor	Percorre a rua até ao portão da Secundária e volta para cima, sempre atento às bancas para assegurar que está funcional.	
17	10:17	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Aluno	Aluno pergunta sobre fazer atividade com os pequenos. Diretor aprova. Continua a ser interpolado por outras situações e resolve.	

18	10:20	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Coordenador Subdiretora Adjunta Funcionária	Aparece coordenador da básica à porta da secundária pela rua e ambos conversam. Subdiretora e Adjunta juntam-se. Funcionária tira algumas fotos. Continuam a conversar.	
19	10:25	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Funcionárias Alunos Docentes	Os alunos do JI passam e Diretor vai dizer "Olá." às Funcionárias e Alunos. Continua a interpolar colegas.	
20	10:38	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Subdiretora	Chega ao pé da rua da Escola Básica e vê que há lixo. Subdiretora diz que tem de se contactar a junta para limpar.	
21	10:42	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Alunos	Percorre as ruas com os alunos da básica trajados de século XVII e XVIII.	
22	11:12	Rua da Secundária	Relacional Interna	Diretor Docentes	Conversa com colegas. Permanece na rua.	
23	11:22	Rua da Secundária	Organizacional	Diretor Alunos Docentes	Vê grupo vestido de século XVII e XVIII e pergunta como corre e por onde vão percorrer agora. Fala com colegas para planear a parte da tarde. E saber que atividades vão realizar.	
24	11:28	Pátio do Edifício da	Organizacional	Diretor Alunos	Dirige se para a Escola Básica. Interpela alunos sentados. Funcionários perguntam sobre materiais. Docente questiona sobre atividade e falam de forma	

		Escola Básica		Funcionários Docentes	descontraída. Coordenador da básica aproxima-se, mas não interrompe.	
--	--	------------------	--	--------------------------	--	--

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

## Grelha de Observação 4 (Escola sai à rua, Dia 2)

Data: 18/04/2023

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
0	09:00	Direção			Chegada à Direção para deixar pertences.	
1	09:03	Rua da Escola Secundária	Outros	Diretor	Funcionário da Junta aparece de bicicleta e cumprimenta o Diretor que já andava de papel na mão a saber se estava tudo bem.	São cerca de 10 bancas neste dia. Existe uma associação de apoio à aprendizagem para andar de bicicleta.
2	09:11	Rua da Escola Secundária	Disciplinar	Diretor Alunos	Diretor pede aos alunos para andarem devagar.	
3	09:18	Rua da Escola Secundária	Outros	Diretor Técnico da SIC	Técnico da SIC aproxima-se do Diretor para o informar que irá dar uma entrevista para o programa da manhã.	Diretor não estava preparado e não sabia que ia falar, mas não se importou.
4	09:39	Rua da Escola Secundária	Outros	Diretor Repórter	Entrevista termina e retira-se do local.	Informa-me que os alunos das medidas adicionais andam com a t-shirt do agrupamento para

						ficarem identificados, caso aconteça alguma coisa.
5	09:42	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Alunos	Diretor vai falando com os alunos mais problemáticos para saber se está tudo bem.	
6	09:45	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Alunos	Diretor dirige-se para os alunos de medidas adicionais e dá um reforço positivo, incentivado à participação. Outro aluno passa pelo Diretor e pede-lhe um passo bem, que lhe é correspondido.	
7	09:51	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Educadoras Funcionárias Alunos JI	Alunos, educadoras e funcionárias do JI chegam e Diretor vai falar com responsável para saber se está tudo bem. Educadora diz que sim, os alunos estão contentes e curiosos por estarem na rua com os colegas mais velhos. Diretor diz para aproveitarem e divertirem-se.	
8	10:00	PBX	Organizacional	Diretor Docente	Entra na escola e no PBX, dirige-se à Direção. É interrompido por uma colega que pergunta se entregaram alguma <i>pen drive</i> . Diretor responde que não. Ouve colega e diz que se entregaram, então poderá ter ficado na entrada do PBX. Colega continua a queixar-se de outras situações e Diretor ouve calado e volta a indicar onde poderá saber e se aparecer alguma coisa, irá comunicar-lhe.	

9	10:03	Direção	Disciplinar	Diretor Agente da Escola Segura	Telefone toca e atende, sem se sentar. Confirma e desliga. Volta a pegar no telefone e liga para um Agente da Escola Segura para informar que há carros na rua, ao que o agente responde que já tem conhecimento. Diretor solicita se é possível passarem na rua porque houve conflito entre alunas da escola e outras que não são da escola. Ouve e responde que os irá acompanhar até à Escola Básica.	
10	10:06	Direção	Organizacional	Diretor Subdiretora Docente	Diretor já sentado, Subdiretora informa sobre uma situação de funcionária que está a faltar com falta justificada e que vão descontar do salário. É interrompida por uma docente de artes a perguntar onde está a fita delimitadora para se colocar na entrada do portão da Escola Secundária para se dar início às pinturas da calçada. Diretor responde que está com o Funcionário da Portaria.	
11	10:08	Direção	Relacional Interna	Diretor Docente	Diretor olha para o caderno, outra docente entra e pergunta se está a descansar. Diretor responde que sim, que está a aproveitar para descansar e ri-se. Docente dirige-se para Adjunta.	
12	10:09	Direção	Disciplinar	Diretor Funcionária	Diretor pega no telefone e liga para funcionar, solicitando que traga a aluna desestabilizadora. Funcionária diz que aluna está no portão com familiares e desliga o telefone. Diretor pega no telefone e liga para Agente da Escola Segura	

				Agente da Escola Segura	e solicita que venha mais cedo a informar que os problemas estão a começar mais cedo.	
13	10:12	PBX	Relacional Interna	Diretor Funcionárias Docente	Sai da Direção. Informa as funcionárias do PBX que vai para a rua para ver o que se passa. Docente cruza-se com o Diretor e pergunta se está tudo a correr como previsto. Diretor responde que sim. Ambos sorriem e continuam caminhos.	
14	10:15	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Funcionária Outros	Diretor cruza-se com funcionária e fala sobre problema na rua, ambos caminham e funcionária vai resumindo a situação. Funcionária vai para outro caminho e Diretor continua a dirigir-se à Escola Básica, pela rua. Aproveita para cumprimentar as pessoas que cruza pelo caminho.	
15	10:18	Portão exterior da Escola Básica	Disciplinar	Diretor Alunos Agente da Escola Segura	Diretor manda alunos que estão agarrados à grade para irem para dentro do pavilhão. Dirige-se até ao Agente, cumprimenta e agradece ter chegado. Explica ao Agente o que se está a passar.	
16	10:22	Portão exterior da	Disciplinar	Diretor Aluna EE	Diretor fala com familiares e aluna, explicando que a aluna está segura dentro da escola, para não se preocuparem com descatos dentro da escola. Pede à EE e restantes familiares	

		Escola Básica		Agente da Escola Segura	<p>para não ficarem no portão.</p> <p>EE começa a chorar com nervos, Diretor pede que se acalme, que não é razão para se enervar, que a aluna está segura dentro da escola. EE demonstra resistência em deixar aluna voltar para dentro.</p> <p>Agente da Escola Segura aproxima-se e tenta diálogo, Diretor agradece e retira-se.</p>	
17	10:37	Portão exterior da Escola Básica	Disciplinar	Diretor	<p>Familiares, aluna e Agentes permanecem junto ao Portão.</p> <p>Diretor desce até ao fim da rua, desabafando que tentou diálogo com as famílias e garantir a segurança dos filhos. Mas, problemas começaram no bairro e alunas trazem para a escola, o que dificulta o diálogo e o trabalho da escola em si.</p>	
18	10:42	Portão da Escola Secundária	Organizacional	Diretor Funcionário	<p>Diretor chega ao Portão da Escola Secundária. Pergunta a funcionário se está tudo a correr bem e confirma que os problemas são na Escola Básica. Sai do portão e caminha pela rua.</p>	
19	10:45	Rua da Escola Secundária	Organizacional	Diretor Docente	<p>Docente dirige-se ao Diretor e informa que visita de estudo foi cancelada e irão decorrer aulas normais.</p>	<p>Comenta que irá passar pela Escola Básica para ver se está mais calmo.</p>

20	10:48	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Alunos	Aproxima-se grupo de alunos problemáticos e Diretor diz para aproveitarem o dia e alunos vão. Encontra mais um grupo de alunos, do JI, e faz uma breve conversa.	
21	10:53	Portão exterior da Escola Básica	Disciplinar	Diretor Docente	Coordenador da Escola Básica medeia situação no Portão da Escola Básica. Diretor não interrompe. Docente aproxima-se para perguntar como vai ter horas de gabinete se avisa que vem para fora. Diretor responde que tem de avisar. Docente agradece e afasta-se. Diretor permanece somente a observar brevemente e afasta-se, caminhado até à Escola Secundária, mas pelo caminho interior do agrupamento.	
22	10:56	Passagem interior entre Escola Básica e Escola Secundária	Organizacional	Diretor Funcionária	Caminha pelo agrupamento e PBX liga para o telemóvel, a informar que uma docente caiu na sala e foi chamada uma ambulância. Diretor agradece informação e desliga.	
23	11:02	Direção	Burocráticas	Diretor	Diretor entra no PBX e vai diretamente à Direção para assinar papéis da secretaria e um cheque.	

24	11:04	Direção	Administrativas e Financeiras	Diretor Adjunto	Diretor senta-se na mesa e observa o caderno. Enquanto o faz, adjunto informa sobre faturas da EDP e ambos trocam informações. Diretor pede que se confirme com a Secretaria se já foi pago ou não.	Estão habituados a trabalhar com barulho.
25	11:08	Direção	Disciplinar	Diretor Adjunto	Diretor solicita a Adjunto que se abra um processo disciplinar da aluna que estava a causar distúrbios de manhã, em que já estavam vários familiares envolvidos no portão. Adjunto comenta que o melhor era deixar acontecer. Diretor não responde.	Diretor não responder poderá ser por não concordar com a afirmação anterior.
26	11:11	Direção	Disciplinar	Diretor Docentes-Instrutores	Diretor sai para lavar as mãos e regressa com dois colegas instrutores para saberem sobre processos por fazer. Diretor comenta que dia não é o melhor por ser o da escola na rua. Colega responde que então será melhor passar no dia seguinte e ambos retiram-se.	
27	11:17	Portão da Secundária	Relacional Interna	Diretor Funcionária Docente Bombeira Adjunta	Diretor sai e dirige-se ao Portão da Secundária, onde já se encontra uma ambulância. Diretor ajuda condutor da ambulância a fazer a manobra, visto o espaço ser restrito devido ao evento do dia. Docente sai com ajuda de uma funcionária, Diretor aproxima-se, trocam algumas palavras e ajuda Docente a entrar na ambulância, com auxílio da bombeira. Ambulância inicia marcha.	

					Diretor entra na escola, cruza-se com Adjunta e informa sobre situação.	
28	11:30	Direção	Burocráticas	Diretor	Diretor entra na Direção, senta-se na secretária e assina papéis. Olha para apontamentos do caderno para saber o que tem mais para fazer de manhã.	
29	11:33	Direção	Organizacional	Diretor Funcionária	Telefone toca e atende. Confirma a informação e pergunta se é para falar com o Diretor em específico. Agradece e desliga.	
30	11:34	Direção	Burocráticas	Diretor	Abre emails e responde a alguns.	
31	11:36	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária da Secretaria	Funcionária da Secretaria entra e entrega papéis de alunos para entrarem agora e certificados de matrícula. Assina e funcionária retira-se.	
32	11:38	Direção	Administrativas	Diretor Adjunta	Adjunta entra e Diretor entrega papéis de certificados de matrícula de alunos para entrarem na escola que funcionária tinha acabado de deixar. Adjunta comenta sobre matricular alunos nesta altura do ano. Diretor não responde. Adjunta senta-se na secretária e dá início ao processo.	
33	11:39	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Docente entra e dirige-se diretamente à mesa do Diretor, perguntando sobre um processo do ano anterior. Diretor	Ouve sempre primeiro.

					mantém-se sentado e responde. Ouve com calma e informa o que se deve fazer. Docente ouve, agradece e retira-se.	
34	11:43	Direção	Administrativas	Diretor EE Subdiretora	EE bate à porta e solicita falar com o Diretor. Diretor puxa uma cadeira para a frente da sua secretária. EE senta-se e começa a explicar situação da vaga da sua educanda. Diretor ouve e explica situação ocorrida e procedimentos que serão tomados. Quando interrompido, ouve e tenta explicar novamente, com calma. Pede a Subdiretora para ouvir situação e Subdiretora toma conta do assunto, informando dos procedimentos de inscrição no JI. Diretor permanece sentado e ouve ambas as partes (como a assistir).	
35	11:52	Direção	Disciplinar	Diretor Adjunta	Olha para o caderno e pergunta à Adjunta quem é o DT de uma determinada turma do secundário. Adjunta responde. Diretor agradece, aponta e deixa uma nota sobre um apontamento em folha A4. Levanta-se e vai buscar dossier de horários dos alunos e professores do secundário, pousando-o em cima da mesa.	
36	11:58	Direção	Relacional Interna	Diretor Subdiretora	Diretor vai para sair da Direção, Subdiretora recebe chamada de uma diretora de turma dos mais pequenos e	

					passa informação para o Diretor. Diretor responde que vai acompanhar os mais pequenos.	
37	12:00	Secretaria	Burocráticas	Diretor Funcionário da Secretaria	Diretor volta à secretária e aproveita para trazer pasta preta do correio que estava a assinar. Sai da Direção e entra na Secretaria para deixar a pasta.	
38	12:01	PBX	Organizacional	Diretor Docente	Encontra Docente de artes que o acompanha até fora do PBX, aproveitando para relatar de uma aluna que se estava a sentir mal. Diretor agradece a informação e ambos separam-se.	
39	12:02	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Alunos Docente	Recebe chamada e atende. Vai cumprimentando os alunos à medida que passa por eles. Confirma que a partir das 13:00 podem facilitar o trânsito e desliga. Docente aproxima-se e explica o que já se tem feito. Diretor encontra os mais pequenos nas atividades e interage com os alunos nas mesmas.	
40	12:11	Direção	Burocráticas	Diretor	Diretor regressa à Direção e vai arrumar os dossiers dos horários que utilizou antes de sair. Volta para o computador e responde a mais emails.	Todos os elementos da Direção que estão hoje na escola, estão neste momento na Direção.

41	12:15	Direção	Disciplinar	Diretor Adjunto	Adjunto e Diretor discutem situação da aluna que causou distúrbios de manhã. Adjunto informa que nada foi feito na vez anterior porque se metram as férias. Diretor levanta-se para ir buscar dossiers de horários de alunos, novamente. Diretor não se pronuncia sobre situação da aluna.	
42	12:20	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Adjunta	Diretor pega no telefone e informa Secretaria que vai realizar um aditamento num processo docente. Agradece e desliga. Adjunta e Diretor discutem sobre aditamentos do contrato do docente em causa.	
43	12:25	Rua da Escola Secundária	Organizacional	Diretor Docente	Diretor sai da Direção e dirige-se à rua da Escola Secundária. Dirige-se à docente que está com uma turma ao microfone e diz que tem de começar a terminar a atividade. Docente consente e Diretor afasta-se.	
44	12:45	Rua da Escola Secundária	Relacional Interna	Diretor Docente	Docente vem puxar Diretor para a banca de origami. Diretor realiza origami e compra marcadores de livros da biblioteca. Docente pega num alfinete e prende origami a polo do Diretor. Ambos riem-se e trocam palavras. Diretor agradece e afasta-se sorrindo.	Também realizo atividade de origami em conjunto com Diretor. Oferece um marcador.

45	12:57	Direção	Disciplinar	Diretor Coordenador da Escola Básica	<p>Regressa à Direção.</p> <p>Coordenador da Escola Básica entra e dirige-se diretamente ao Diretor, perguntando sobre o calendário de provas.</p> <p>Diretor pergunta se as coisas já se acalmaram no portão e na escola. Coordenador informa que entrou na escola com a polícia, para uma sala à parte, com os respetivos familiares e alunos e tiveram todos a tentar diálogo.</p> <p>Coordenador também informa que alunos dizem que vai haver um “massacre” na escola no dia 20, diretor ouve e expressa a sua opinião, dando algumas indicações.</p> <p>Coordenador ouve. Diretor informa que aluna será suspensão.</p> <p>Coordenador informa que se apercebeu que elementos já estavam a organizar algo de forma violenta para as 13:00.</p>	Para o Diretor, a questão disciplinar é prioritária.
46	13:02	Direção	Administrativas	Diretor Coordenador da Escola Básica	<p>Coordenador volta a pergunta sobre provas de aferição.</p> <p>Diretor informa de procedimentos de convocatória de professores para as provas. Coordenador ouve e tira diversas dúvidas. Diretor explica de forma aprofundada os procedimentos. Coordenador agradece e retira-se.</p>	
47	13:06	Direção	Burocráticas	Diretor	<p>Diretor carimba e assina documentos.</p> <p>Arruma a secretária e deixa aberto o caderno de apontamentos no centro da mesa.</p>	

48	13:09	Direção			Diretor faz pausa para comer algo.	
----	-------	---------	--	--	------------------------------------	--

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
0	09:38	Direção			Chegada à Direção.	
1	09:41	Direção	Burocrática	Diretor	Assinatura de documentos que já se encontram em cima da mesa.	
2	09:42	Direção Sala privada da Direção	Relacional Interna	Diretor Funcionária	<p>Funcionária da Básica entra. Diretor pergunta se é para falar com ele. Funcionária consente. Diretor levanta-se e dirige-se com a funcionária à sala privada.</p> <p>Permanece alguns minutos e quando sai pega no telefone e liga para a subdiretora a desejar boa reunião (encontra-se em representação fora da instituição). Funcionária sai imediatamente da Direção, agradecendo ao Diretor.</p> <p>Pega no telefone da escola e liga para chefe das funcionárias a solicitar que um determinado funcionário der entrada na escola, para se dirigir à Direção.</p>	
1.2	09:46	Direção	Burocrática	Diretor	Carimba documentos que tinha assinado no início do dia.	
3	09:47	Direção	Burocrática	Diretor	Liga computador e abre emails, responde a alguns emails.	

4	09:50	Direção	Relacional Interna	Diretor Aluna	<p>Aluna do Secundário bate à porta e pergunta se pode falar com o Diretor a sós.</p> <p>Diretor levanta-se e dirige-se à sala privada com a aluna. Permanece alguns minutos e ambos saem, com aluna a agradecer.</p> <p>Diretor faz apontamentos no seu caderno.</p>	<p>Pessoas confiam em falar a sós com o Diretor.</p> <p>Liderança Pós-Moderna?</p>
5	10:00	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente candidato	<p>Telefone do Diretor toca, a telefonista informa que existe um candidato a oferta de escola que deseja esclarecimentos.</p> <p>Diretor permite e fala com o candidato, dando alguns esclarecimentos sobre o horário.</p>	
6.1	10:02	Direção	Gestão Curricular ou Pedagógica	Diretor Diretora de Turma	<p>Diretora de Turma entra para falar com o Diretor sobre uma aluna cujo estado mental (depressão) está mais grave.</p> <p>Diretor pergunta se aluna é seguida pelo Hospital Dona Estefânia.</p> <p>Diretora de Turma descreve situação, dando indicações da EE e da Psicóloga da escola.</p> <p>Diretor ouve e informa que terá de se falar novamente com a Psicóloga para saber o que se fazer a nível do contexto escolar e sala de aula. Ainda assim, afirma também que é urgente contactar EE para se socorrer de ajuda médica.</p> <p>DT refere também que existe outro caso na turma com aluno em que EE não permite que o filho responda a</p>	<p>Diretor ouve sempre primeiro.</p>

					questões sobre o Diabo do Auto da Barca do Inferno e vai fazer queixa. Diretor respondeu que essa situação, informando que é uma questão que ultrapassa as competências da escola, pois são conteúdos programáticos do Ministério da Educação.	
7	10:08	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário da Secretaria	Diretor liga sobre oferta de escola 120, mas candidato já está colocado (só havia um candidato).	
8	10:10	Direção	Burocráticas		Responder a emails.	
9.1	10:18	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário	Chefe de Secretaria entra com processo de candidato que não apresentou bem as contas do tempo de serviço quando se candidatou. E outra questão sobre vencimento de docente.	
9.2	10:23	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente candidato	Telefona a candidato da terceira posição e explica que ficou colocado um colega que deu tempo de serviço errado. Dá informação sobre horário. Candidato diz que não é compatível com o que está colocado de momento. Então permanece o segundo candidato e "arruma-se" a situação.	
10	10:26	Direção	Organizacional	Diretor Funcionário dos PCs	Funcionário dos computadores pergunta sobre computadores e servidores que são para reparar. Diretor dá	

					indicação que estão na sala adjacente à Direção. Funcionário sai.	
11	10:28	Direção	Relacional Interna	Diretor Docente	Docente da EMAEI entra e pergunta se pode falar com o Diretor, o qual consente. Funcionária queixa-se que colegas faltam e deixam os alunos abandonados. Diretor ouve. Funcionária bate à porta e informa que se encontra ex-professora no corredor só para dizer olá. Docente da EMAEI pergunta sobre a compatibilidade de colocar o artigo 102º e questiona sobre os Serviços Mínimos. Diretor responde que deve expressar as suas preocupações sobre a colega do grupo de Música junto do Conselho de Turma.	Os dois encontram-se de pé.  Diretor encaminha colega da EMAEI até à porta.
12	10:31	Direção	Relacional Interna	Diretor Ex-Colega Docente	Diretor vai até à porta receber ex-colega docente, cumprimentando. Os dois conversam em pé, junto à porta da Direção.	
13	10:36	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Colega do 1º Ciclo entra na Direção e Diretor já sabe do que se trata, dizendo para entregar o retorno na Secretaria. Diretor dirige-se à secretária.	
10.2	10:37	Direção	Organizacional	Diretor Funcionário Docente	Funcionário dos computadores entra e vai com o Diretor até à sala privada. Diretor liga à Docente responsável pelos horários para saber a palavra-passe. Sai da sala privada e	

					volta a conversar com ex-colega que permaneceu no interior da Direção.	
14	10:49	Direção	Gestão de Recursos Humanos Relacional Interna	Diretor Docente Chefe da Secretaria	<p>Colega do retorno vem ter com o Diretor. Diretor diz para ir para casa. Colega emociona-se e começa a chorar. Diretor diz que não quer choros.</p> <p>Chefe da Secretaria entra e ajuda, explicando o que é preciso e o que não é preciso. Existe uma breve conversa entre os três.</p> <p>Docente sai com calma, com o Chefe da Secretaria.</p>	Diretor explica que é uma situação difícil, reconhecendo que a colega era uma excelente professora.
15	10:55	Direção	Relacional Interna	Diretor Funcionária	<p>Funcionária da Básica entra e informa sobre aluna do 7.º ano que se encontra a chorar por ter sido agredida pelo namorado. Diretor levanta-se e aproxima-se.</p> <p>Funcionária informa que o outro aluno não está a ir às aulas. Diretor aproveita para informar que há uma funcionária que não está presente porque o filho foi internado. Funcionária responde que é difícil acreditar por ser uma funcionária que mente muito. Diretor solicita a funcionária que não diga nada sobre o assunto. Diretor solicita à funcionária o nome da aluna que referiu quando chegou.</p>	
15.2	11:00	Direção Sala	Disciplinar	Diretor Aluna	Aluna que funcionária referiu entra e diretor encaminha-a, de pé, com o caderno e caneta na mão, até à sala adjacente da Direção.	Liderança Interpessoal

		adjacente da Direção				
16	11:14	Direção Secretaria	Burocráticas	Diretor Funcionário da Secretaria	Diretor sai com papéis que assinou e carimbou para entregar na Secretaria.	
8.2	11:16	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
17	11:28	Direção	Administrativas	Diretor Docente Coordenador RAD550	Entra docente e coordenadora RAD 550 e conversam brevemente sobre formações. Diretor informa coordenadora da RAD 550 que já enviou convocatória da reunião de departamento. Enquanto colega afasta-se para sala adjacente, continua trabalhos que estava a fazer.	
8.3	11:32	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
18	11:34	Direção	Organizacional	Diretor	Coordenadora da RAD 550 pergunta sobre computadores que estão ligados. Diretor levanta-se e vai até à sala adjacente para ajudar.	
19.1	11:37	Direção	Disciplinar	Diretor Funcionária Alunos	Funcionária entra a informar que dois alunos agrediram-se na aula de TIC e estão fora à espera para falar com o Diretor. Diretor levanta-se e dirige-se com alunos para sala de reuniões com os alunos e a funcionária. Funcionária leva um dos alunos consigo.	

19.2	12:04	Sala de Reuniões	Disciplinar	Diretor Alunos	Diretor espera mãe de um dos alunos e vai com ele à casa de banho para lavar a cara e as mãos.	Diretor preocupa-se com bem-estar do aluno. Lado humano.
19.3	12:11	Direção	Disciplinar	Diretor Aluno	Voltam os dois para a Direção. Aluno fica sentado na mesa redonda ao centro da Direção, aguardando a chegada da sua EE.	
20	12:12	Direção	Organizacional	Diretor Coordenadora RAD 550	Coordenadora da RAD 550 pergunta sobre gestão das salas para provas de aferição no computador. Diretor questiona sobre se será melhor falar com o coordenador da Básica. Coordenadora concorda e Diretor diz para avançar.	Consultivo.
19.4	12:13	Direção	Disciplinar	Diretor Aluno e EE	Chega EE de aluno e entra na Direção. Aluno começa a chorar e pede desculpa a EE. Diretor diz para irem para a sala de reuniões e encaminha-os. Diretor regressa à Direção. EE regressa à Direção com aluno e começa por dizer que docente de TIC devia ter agido mais prontamente para não chegar ao ponto a que chegou. Aluno afirmou que colega o ameaçou. Diretor informou que não sabia e informa também que enquanto esteve com os dois em privado, ambos resolveram a situação e garantiram que não se iria repetir, nem na escola nem fora.  EE reforçou que alunos não deviam tentar entrar em contas nos computadores de outros colegas, ao qual o seu filho tentou impedir. Diretor disse que docente podia não se ter	Ideia é aluno acalmar-se com a mãe, dando-lhes privacidade.

					<p>apercebido que se estava a passar. Aluno respondeu que informou três vezes a docente em causa. Diretor voltou a referir que aluno não se deve preocupar com ameaças e deve procurar melhorar o relacionamento com o colega. Diretor acompanha ambos até à porta da Direção. Diretor vai até ao telefone e pede a funcionária que chame a DT da respetiva turma.</p>	
20	12:31	Secretaria	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário	Diretor sai para ir buscar processo de docente.	
21	12:34	Direção	Organizacional	Diretor	<p>Diretor entra e telefone está a tocar. Atende e pede a funcionário da Junta de Freguesia para assegurar fechadura da Direção.</p> <p>Pede para falar sobre bicicletas também e forma de armazenar melhor as mesmas. Pergunta o que acha e qual a melhor solução. Consente, agradece e desliga.</p>	Consultivo
22	12:37	Direção	Relacional Interna	Diretor Docente	Docente que se encontra a assessorar Direção levanta-se e dirige-se para o Diretor para perguntar quais as melhores formações. Diretor responde.	É consultado para todo o tipo de orientação.
23	12:39	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Chefe da Secretaria	<p>Diretor liga para Chefe da Secretaria a solicitar aditamento que não se encontra no processo. Desliga.</p> <p>Chefe da Secretaria entra e dirige-se ao Diretor a perguntar se já tinha assinado. Diretor confirma que sim.</p>	

24	12:41	Direção	Organizacional	Diretor Coordenadora da escola 1.º ciclo Coordenadora da RAD 550	Coordenadora da RAD 550 conversa com Diretor sobre salas de computadores. Diretor pergunta se precisa de mais salas. Diretor pega no telefone para confirmar salas, pega no calendário do 1.º ciclo e identifica salas enquanto Coordenadora da escola do 1.º ciclo indica. Desliga. Diretor pega no telefone para falar com Coordenadora da outra escola do 1.º ciclo para fazer levantamento das salas para provas de aferição. Desliga. Levanta-se e leva indicações à Coordenadora da RAD 550 para explicar o que lhe foi informado.	
25	12:48	Direção	Organizacional	Diretor Funcionária	Funcionária entra e pergunta se pode ligar aos funcionários para que a Junta possa deslocar-se à escola para pregar mesas do bar ao chão, visto que os alunos estão constantemente a deslocá-las. Diretor consente.	
26	12:50	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Diretor divide horário de Inglês do 1.º ciclo em dois horários e coloca no SIGHRE.	
27	13:12	Direção	Disciplinar	Diretor Docente	Docente entra e refere que alunos estão a causar distúrbios no café da esquina do quarteirão da escola. Diretor ouve e responde que terão de ser as autoridades a serem chamadas pelo estabelecimento.	

19.5	13:16	Direção	Disciplinar	Diretor Docente TIC	Docente de TIC que teve os dois alunos à luta na sala entra. Diretor explica situação. Docente informa que faz registo no INOVAR e sai.	
26.2	13:20	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Diretor continua a inserir informação para segunda parte do horário dividido de Inglês.	
19.6	13:22	Direção	Disciplinar	Diretor DT	DT dos alunos agredidos entra. Diretor explica situação, em que procurou consenso entre os alunos, tendo feito as pazes e explicando que não é com violência que se resolvem as coisas. Diretor informou também que não queria fazer processo disciplinar porque aluno estava a ter atitude correta, mas acabou prejudicado porque agarrou na roupa do segundo aluno envolvido. Diretor solicita DT para informar o EE do outro aluno.	Diretor levanta-se e permanece atrás da cadeira, ficam ambos em pé.
8.4	13:29	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
					Pausa para comer (observadora).	
28	13:48	Direção WC	Administrativas	Diretor Funcionária da Secretaria	Pausa para ir à casa de banho e comer algo. Ao ir ao WC, funcionária da secretaria entra na Direção com documentos dos alunos que estão a ser transferidos e documentos do tribunal. Diretor realiza uma leitura rápida nos documentos e informa funcionária que os mesmos são só pedidos e não são decisões sobre o menor. Diretor informa funcionária que é mais fácil a mãe do aluno vir	Preocupação humana para com o aluno.

					assinar os papéis de transferência a pedido do pai, mas avisa que não beneficia em nada aluno do 5.º ano de escolaridade ser transferido naquela altura do ciclo e do ano letivo. Sai para ir à casa de banho.	
8.5	14:01	Direção	Burocráticas	Diretor	Come uma peça de fruta e vê emails ao mesmo tempo.	
29	14:04	Direção	Burocráticas	Diretor DT	DT entra a informar que vem para entregar atas de reunião. Diretor pede que seja na terça-feira. DT despede-se e sai.	
28.2	14:05	Direção	Administrativa	Diretor Funcionária da Secretaria	Funcionária volta a entrar com documento do tribunal. Diretor volta a reler documentação. Diretor pede uma cópia, visto mãe ter assinado o respetivo documento, mas informa que o Acórdão não tem data da alteração da custódia para o responsável pelo menor. Funcionária sai.	
8.6	14:09	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
30	14:25	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Docente entra, dirige-se à mesa do Diretor e fala sobre avaliação que foi fazer e pergunta como justifica a presença. Diretor responde que é um Serviço Oficial, para ir à Secretaria. Docente agradece e sai.	
28.3	14:37	Direção	Administrativa	Diretor Funcionária da Secretaria	Funcionária da Secretaria entra e entrega cópia do documento transferência do aluno da custódia da mãe para o pai.	

31	14:45	Direção Sala adjacente à Direção	Organizacional	Diretor Docente	Docente que se encontrava a assessorar a Direção pede uma gaveta para guardar documentos para secretariado de exames das provas de aferição. Diretor levanta-se e dirige-se à sala adjacente com a docente para arranjar um espaço para guardar documentação.	
8.7	14:48	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
26.3	15:10	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Chefe da Secretaria	Telefone toca. Diretor atende, ouve e confirma que já colocou os horários em oferta de escola.	
8.8	15:13	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
32.1	15:18	Direção Entrada do Pavilhão PBX	Organizacional	Diretor Responsável pela Horta da Escola	Diretor liga para responsável pela Horta para avisar que canas cresceram e tombaram para o lado da escola onde se encontram os carros. Ouve, agradece e desliga. Diretor sai da Direção para ir ter com Funcionária da entrada do pavilhão para solicitar que tire fotografias das canas na zona do estacionamento para enviar ao responsável pela Horta. Funcionária informa que irá imediatamente realizar o pedido. Diretor agradece e retira-se para a Direção.	
28.4	15:24	Direção	Administrativa	Diretor	Observa folhas das tarefas do seu caderno e risca. Organiza a mesa e as pastas dos documentos. Volta a pegar nos documentos do tribunal para analisar.	Há uma forte preocupação com esta situação.

6.2	15:28	Direção	Gestão Curricular ou Pedagógica	Diretor DT	DT entra para falar com Diretor. Diretor solicita que puxe cadeira e sente-se de frente na sua secretária. DT começa por informar sobre saúde mental da aluna que já tinham conversado na parte da manhã. Dá um breve contexto da psicóloga e demonstra preocupação. Também informa sobre aluno e EE que recusam as questões referentes à obra <i>Auto da Barca do Inferno</i> . Por fim, refere também o caso de uma aluna que é vítima de <i>bullying</i> por parte da turma. Diretor aponta todas as questões no seu caderno.	
33.1	15:40	Direção	Disciplinar	Diretor Coordenadora da escola do 1.º ciclo	Telefone toca, para informar o Diretor sobre aluno do 3.º aluno que saiu da escola, mas já se encontra com a funcionária da entrada.	
34	15:52	Direção	Relacional Interna	Diretor Funcionária	Funcionária entra e dirige-se ao Diretor para informar sobre colega que se vai reformar e fazer 70 anos. Diretor agradece informação. Funcionária sai.	
35.1	15:55	Direção	Administrativas e Financeiras	Diretor	Assina papéis que se encontram na secretária e faz apontamentos. Carimba e arruma num canto da secretária para entregar na Secretaria.	

36	15:57	Direção	Organizacional	Diretor Coordenadora da escola do 1.º ciclo	Recebe chamada e aproveita para informar sobre convocatória. Informa também que a Subdiretora não se encontra de momento. Desliga.	É o único elemento da Direção presente durante o dia.
35.2	16:00	Direção Secretaria	Administrativas e Financeiras	Diretor Funcionária da Secretaria	Pega nos documentos carimbados e entrega na Secretaria.	
8.9	16:01	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
33.2	16:02	Direção	Disciplinar	Diretor	Recebe chamada para saber sobre aluno do 3.º ano, é informado que pai do aluno irá na terça-feira falar com o Diretor para saber o que aconteceu. Diretor agradece informação e desliga.	
37	16:04	Direção	Administrativas e Financeiras	Diretor Chefe da Secretaria	Chefe da Secretaria entra e diz que senhor da máquina automática (alimentos) encontra-se fora à espera. Diretor delega e diz para ser o Chefe da Secretaria a fazer. Chefe da Secretaria consente e sai.	
32.2	16:05	Direção	Organizacional	Diretor Funcionária	Funcionária entra com fotografia das canas, mostra e Diretor solicita que envie para o número que vai indicar. Funcionária envia e Diretor agradece. Funcionária reforça que de facto está complicado e necessita de ser cortado. Diretor informa	

					que já falou com responsável e irá ser resolvido. Funcionária agradece e sai.	
38	16:07	Direção	Outros	Diretor Docente do Conselho Geral	Docente do Conselho Geral que se encontra a trabalhar na sala adjacente entra e solicita ajuda com a impressora. Diretor levanta-se e ajuda. Docente agradece e volta para a sala adjacente.	
39	16:13	Direção Secretaria	Burocráticas	Diretor	Diretor pega noutra pilha de papéis organizado com folhas de exame e vai entregar à Secretaria.	
28.5	16:15	Direção	Organizacional	Diretor	Diretor volta a pegar nos papéis do tribunal sobre transferência de aluno e deixa apontamentos a lápis. Volta a reler o processo e sublinha indícios da data da alteração da custódia do menor. Volta a colocar na pasta em cima da mesa.	
40	16:31	Direção	Administrativo	Diretor	Passa revisão nos documentos de pedidos de transferência, admissão e outros. Rasga documentos que não interessam.	Diretor não acumula papéis sob a secretária.
8.10	16:34	Direção	Burocráticas	Diretor	Passa uma última vez os olhos pelo email.	
41	16:36	Direção WC	Outros	Diretor	Sai para WC e volta com funcionária a informar sobre uma avaria.	
42	16:40	Direção			Enceramento dos trabalhos.	

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

Grelha de Observação 6

Data: 18/05/2023

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
0		Direção		Diretor	Chegada à Direção.	
1	09:20	Direção	Organizacional	Diretor Adjunta	Cumprimenta todos e dirige-se à mesa. Adjunta informa que está tudo bem e a funcionar com as provas de aferição.	
2	09:24	Direção	Burocráticas	Diretor	Liga o computador.	
3.1	09:30	Direção	Burocráticas	Diretor Coordenadora do ENES	Coordenadora do ENES solicita clarificação dos GR na lista para vigilâncias. Diretor consente.	
4	09:32	Direção	Organizacional	Diretor Coordenadora do Secretariado das PA	Coordenadora do Secretariado das PA entra para tirar dúvidas sobre salas e vigilantes das provas que estão a decorrer. Diretor ouve e há conversa informal.	
3.2	09:38	Direção	Organizacional	Diretor	Diretor pega na lista de docentes, começa a riscar e aponta docentes em licença de maternidade, baixa médica, baixa de apoio aos filhos, docentes em horário incompleto para serem poupados nas vigilâncias.	Há cuidado com os docentes em horário incompleto e lembra-se de docentes com

						dificuldades – perfil humano.
5	09:45	Direção	Disciplinar	Diretor EE	Liga para EE sobre aluno que tem um processo a decorrer dentro e fora da escola. Fala calmamente e tenta explicar. Ouve mais do que fala. Desliga.	
6	09:52	Direção	Organizacional	Diretor Funcionária das AECs	Funcionária das AECs entra e dirige-se diretamente à mesa do Diretor. Expõe dúvida sobre processo de um aluno que realizou ataque a uma funcionária. Diretor ouve e responde que é melhor convocar professora responsável pelo aluno e depois a EE para ficar a par. Diretor também explica que em anos anteriores já houve casos de EE que deixavam os filhos muito tempo na escola cerca de 12 horas em AECs. Funcionária agradece e sai.	
7	09:56	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Telefone toca sobre Educadora que é candidata a concurso. Diretor responde a dúvida sobre o concurso e desliga.	
8	10:00	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Chefe da Secretaria	Chefe da Secretaria entra a informar que funcionária indicada nos Serviços Mínimos tinha entregue férias. Diretor passa vista de olhos nos papéis das férias para confirmar que já não tem e pede que entregue novamente.	
9	10:01	Direção	Disciplinar	Diretor	Entra uma docente com dois alunos do 6.º ano que se tinham envolvido em luta física na aula. Diretor pergunta o nome (ambos têm o mesmo nome) e	Consultivo – ouve. Tenta via pacífica.

					<p>brinca com o facto de terem o mesmo nome não ser desculpa para concorrência. Alunos acalmam-se ao rirem-se. Diretor ouve o primeiro aluno e olha-o nos olhos (foco de atenção). Diretor pergunta se voltassem no tempo, iriam fazer a mesma coisa. Alunos respondem que não. Diretor continua a explicar que violência é um assunto sério e que pode levar a chamar a polícia. Diretor pergunta como é que se resolve a situação.</p> <p>Alunos ficam em silêncio a olhar um para o outro até que estendem as mãos e cumprimentam-se, enquanto o Diretor atende chamada e desliga.</p> <p>Diretor pega no caderno e aponta ideias, perguntando como são as notas dos alunos e se têm mais participações de comportamento. Informa alunos que irá falar com o DT, despede-se e pede que não se volte a repetir.</p>	
10	10:10	Direção	Organizacional	Diretor Coordenador da Escola Básica	<p>Coordenadora já se encontrava na Direção a tratar de assuntos com Coordenadora das PA e Diretor pergunta se está tudo a correr bem. Coordenador diz que sim, informando que aplicadores estão a faltar e nessas salas não é realizada prova. Diretor não comenta e ambos continuam atividades.</p>	
3.3	10:11	Direção	Organizacional	Diretor	<p>Continua a ver lista de docentes e realizar apontamentos.</p>	

11.1	10:13	Direção	Outros	Diretor	Observa caderno de apontamentos, vai buscar dossier de alunos e pega no telefone para pedir a Funcionária da Escola Básica que chame aluno do 5.º ano e indica o nome. Aluno perdeu o telemóvel e o que apareceu poderá ser o seu.	
3.4	10:18	Direção	Organizacional	Diretor	Continua a ver lista de docentes e realizar apontamentos.	
12	10:19	Direção	Organizacional	Diretor Docente	Docente entra e pergunta se dá aula no tempo letivo a decorrer. Diretor responde que só no tempo seguinte é que irá dar aula pois estão a decorrer PA e se a respetiva sala estiver ocupada com aluno que tem direito a mais tempo de prova, para solicitar outra sala a funcionária do piso. Docente agradece e sai.	
13.1	10:20	Direção	Burocráticas	Diretor	Levanta-se e vai buscar materiais de organização do armário junto à sua secretária. Abre dossiers e organiza papéis por bolsas individuais.	Permanece de pé na sua secretária a fazê-lo.
14	10:23	Direção	Gestão Curricular ou Pedagógica	Diretor Ajunta	Ajunta informa Diretor que na plataforma SIGHRE ainda não aparece como aprovado nas candidaturas dos cursos profissionais. Diretor responde que já solicitou ontem em reunião de Pedagógico que atualizem a página da escola.	
11.2	10:24	Direção	Outros	Diretor Funcionária da Escola Básica	Entra Funcionária da Escola Básica com aluno do 5.º ano. Diretor faz várias perguntas para perceber se o telemóvel é do aluno (sem mostrar o telemóvel). Abre envelope com o	

				Aluno Adjunta	<p>telemóvel e pergunta se é aquele. Aluno diz que sim. Diretor pede para tentar ligar e não tem cartão.</p> <p>Adjunta ajuda com o clipe a abrir telemóvel e confirmam que não tem cartão.</p> <p>Diretor pergunta ao aluno se quer que ligue à mãe a informar. Aluno diz que sim. Diretor dá um passo bem ao aluno e aluno sai com funcionária.</p>	
15	10:30	Direção	Extracurricular	Diretor Docente	Docente entra, dirige-se ao Diretor a informar que no sábado, aluna irá receber um prémio. Diretor parabeniza e solicita que depois seja divulgada uma fotografia no site da escola.	
13.2	10:32	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a organizar dossiers.	
16.1	10:38	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
17	10:45	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Docente entra e dirige-se diretamente à mesa do Diretor para pergunta sobre uma falta que se encontra no seu horário. Diretor pede que fale com o Chefe da Secretaria para confirmar a situação.	
16.2	10:47	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
18	11:08	Direção	Administrativos	Diretor Funcionária da Escola Básica	Pega no telefone e pede a Funcionária da Escola Básica para chamar próximo do fim da aula aluno de 5.º ano para vir à Direção para tratar assunto sobre a senha de almoço.	

3.4	10:10	Direção	Organizacional	Diretor	Continua a ver lista de docentes e realizar apontamentos.	
16.3	11:15	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
19	11:22	Direção	Disciplinar	Diretor Funcionária	Telefone toca sobre alunas a realizar trabalho comunitário. Funcionária informa que segunda aluna não se encontra lá. Diretor pede que a encontre e se ela não aparecer ou se recusar para o avisar para resolver a situação.	
16.4	11:25	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
18.2	11:34	Direção	Administrativos	Diretor Aluno	Aluno entra e Diretor pergunta se tem senha de almoço e lanche da manhã. Aluno responde que não tem de almoço e Diretor pergunta se é melhor ter. Aluno confirma. Diretor diz que vai resolver e basta o aluno ir almoçar ao refeitório sem senha.	
20	11:38	PBX	Relacional Interna	Diretor Funcionárias	Diretor sai da Direção, pergunta a funcionárias do PBX se está tudo bem, ambas respondem que sim. Continua a caminhar até à Portaria da escola e pergunta a funcionário se está tudo bem. Funcionário diz que sim, que as coisas estão calmas. Diretor regressa à Direção.	
21	11:50	Direção	Administrativas	Diretor	Pega no dossier de legislação para tirar dúvida.	

22	11:57	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário da Secretaria	Funcionário da Secretaria entra e tira dúvida sobre função de um docente que entrou mais tarde e tem poucas horas. Pergunta se já falou com o Diretor. Diretor confirma e funcionário sai.	
23	11:59	Direção	Disciplinar	Diretor Adjunto	Diretor pergunta a Adjunto se leu email sobre aluna que tirou fotografia à professora de TIC. Adjunto diz que não, irá ver imediatamente.	
24	12:00	Direção	Organizacional Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Leitura de documentos sobre concurso para a Direção.	
16.5	12:14	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
25.1	13:00	Direção Secretaria	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Gestão da plataforma SIGHRE para gerir contratações de escola. Imprime contratos, assina e sai da Direção até à Secretaria para entregar contratos. Regressa à Direção.	
26	13:34	Direção Sala adjacente à Direção	Organizacional	Diretor	Levanta-se e dirige-se para a sala adjacente para saber como estão as coisas no secretariado das provas de aferição. Docente responde que estão a ir bem. Alguns docentes faltam e não é possível aplicar as provas. Entre outros assuntos.	

27	13:52	Direção	Disciplinar	Diretor Aluno Funcionária	Telefone toca. Diretor informa para virem à Direção. Aluno que já foi transferido entra com funcionária. Diretor pergunta se não devia estar noutra escola. Aluno responde que não sabe. Funcionária explica que aluno tem os amigos aqui e está sempre a entrar ou saltar a grade para dentro para estar com eles. Diretor pergunta se o aluno já falou com a responsável dos Serviços Sociais para o ajudar a escolher um curso CEF para ganhar uma profissão. Aluno diz que não. Diretor solicita a funcionária que vá com ele ter com a Dr. Mariana. Aluno agradece e sai.	Apesar do aluno já não ser do agrupamento, Diretor encaminha na mesma para falar com Serviços Sociais para o ajudar.
25.2	14:01	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Continua a inserir dados na plataforma para criar contratos de docentes. Pega no telefone e liga para tirar dúvida junto a Chefe da Secretaria.	
25.3	14:19	Secretaria	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário da Secretaria	Pega nos documentos impressos, sai para a Secretaria. Entrega os novos contratos e recebe os duplicados. Regressa à Direção.	
28	14:25	Direção	Organizacional	Diretor Subdiretora	Subdiretora entra e ambos conversam sobre diversos assuntos, incluindo a representação que tinha realizado naquela manhã.	
29	14:33	Direção	Outros	Diretor Funcionária	Funcionária entra com envelopes da CML para o Diretor. Os envelopes referem-se ao Dia da Criança.	

30	14:56	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Candidato	Telefone toca, sobre um dos horários que estão em concurso. Diretor tira a dúvida, agradece e desliga.	
16.6	14:58	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
31	15:26	Direção	Administrativas	Diretor	Telefone toca, sobre confirmação de marcação de uma reunião.	
16.7	15:28	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
	14:48	Direção	Outros	Diretor	Pausa para comer fruta.	
32	16:04	Direção	Administrativas e Financeiras	Diretor Docente de E.F.	Docente de EF que já se encontrava dentro da Direção, dirige-se à mesa do Diretor e questiona sobre aquisição de alguns bens para E.F.	
33	16:12	Direção	Administrativas	Diretor Adjunto	Volta aos emails, mas é interrompido pelo Adjunto sobre a leitura do gás na escola. Diretor questiona se escola é cliente da distribuidora indicada. Adjunto responde que irá ligar para a CML.	
34	16:14	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Candidato	Telefone toca, é outro candidato a colocação de escola que quer saber algumas informações. Diretor informa que terá de esperar por amanhã para saber se ficou ou não colocado.	
35	16:21	Direção	Disciplinar	Diretor Psicóloga	Psicóloga da Secundária entra e pede para ocupar o tempo do Diretor. Diretor levanta-se e permanecem ambos de pé. Psicóloga apresenta o caso de uma aluna que tem estado a	

					<p>faltar.</p> <p>Ambos conversam e trocam informações. Diretor pergunta se fala ele com a DT para indicar para a Escola Segura.</p> <p>Psicóloga diz que irá falar ela própria.</p> <p>Diretor explica que é um meio para que eles vão a casa, ver se está e permite que Diretor explique a situação da aluna.</p> <p>Psicóloga agradece, diz que assim o fará com a DT e sai.</p>	
16.8	16:25	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a responder a emails.	
36	16:35	Direção			<p>Arruma secretária.</p> <p>Encerramento dos trabalhos.</p>	

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

## Grelha de Observação 7

Data: 19/06/2023

Ativ. N.º	Hora	Local	Função desempenhada*	Interveniente	Relato/Acontecimento	Obs./Refl.
0	09:42	Direção		Diretor	Entrada. Cumprimenta Adjunta e dirige-se à sua mesa.	
1	09:43	Direção	Burocráticas	Diretor	Organiza documentos que ficaram em cima da mesa.	
2	09:47	Direção	Gestão Curricular	Diretor Adjunta	Diretor diz que dia vai ser calmo. Adjunta diz que não é bem assim e conta situação sobre aluno para fazer prova a nível de escola como 11.º ano, quando é de 12.º ano. Adjunta informa que situação foi resolvida pois existia uma prova para o efeito que ainda não tinha sido aplicada.	
3	09:48	Direção	Burocráticas	Diretor	Liga o computador e insere a <i>pen drive</i> que traz consigo. Explica que utiliza a <i>pen drive</i> porque vai entrar em transição de Direção no final do mês. Abre email.	
4	09:50	Direção	Relacional Interna	Diretor Adjunta	Adjunta diz para ver email da colega sobre despedida da Direção e também sobre o horário para o próximo ano. Diretor consente.	
5.1	09:51	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
6	09:58	Direção	Relacional Interna	Diretor Docente	Docente entra e fala diretamente para o Diretor. O assunto prende-se com a homenagem de sexta-feira passada	

					realizada à Direção por parte de vários docentes e funcionários.	
7	10:14	Direção	Relacional Interna	Diretor Adjunta	Adjunta conta ao Diretor sobre Docente com processo disciplinar. Docente leu em reunião de CT um documento onde culpava o DT do processo que estava a ser alvo. Comenta que não deveria ter sido o espaço para tal. Diretor concordo pois, reuniões têm ordens de trabalhos específicas.	
5.2	10:19	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
8	10:27	Direção	Relacional Interna	Diretor Docentes	Dois docentes entram e lamentam não terem conseguido ir à festa na sexta-feira. Conversam sobre vários assuntos pessoais.	Preocupado com Relacional
9	10:31	Direção	Organizacional	Diretor Docente	Uma das Docentes questiona Diretor sobre próximo pedagógico. Diretor afirma que irá falar com nova Diretora para marcar no início de julho para a orientar.	
5.3	10:36	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
10	10:39	Secretaria	Burocráticas	Diretor Funcionário da Secretaria	Ida a Secretaria entregar burocracia. Regressa à Direção.	

11	10:45	Direção	Disciplinar	Diretor Funcionária	Funcionária vem informar que se encontra um EE para falar com Diretor que não pode na quarta-feira - situação de um processo disciplinar.	
12.1	11:06	Direção	Disciplinar	Diretor EE	Diretor observa apontamentos e liga a EE de aluna para ser ouvida num processo sobre um docente. EE confirma que aluna pode e irá acompanhar. Diretor agradece e desliga. Volta a ligar para outro contacto, mas não tem resposta.	
13	11:18	Direção	Gestão Curricular ou Pedagógica	Diretor Adjunta	Adjunta informa que veio informação sobre ensino articulado de um determinado aluno. Diretor diz para se manter o protocolo simples com indicação do que é articulado.	
14	11:20	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Docente que já se encontrava na Direção dirige-se ao Diretor para questionar sobre relatório do 8.º escalão. Diretor tira a dúvida. Docente agradece e sai.	
12.2	11:22	Direção	Disciplinar	Diretor	Diretor olha para papéis sobre processo disciplinar e volta a fazer contacto com EE de alunos para serem ouvidos. Não atendem.	
15	11:30	Direção	Organizacional	Diretor Adjunto	Adjunto entra, cumprimenta os elementos da Direção, e Diretor espera 1 minuto e levanta-se para ir buscar papéis à impressora. Quando Adjunto já está livre, pergunta sobre situação de alunos que necessitam de transporte. Adjunto	

					responde que já está resolvido. Diretor agradece informação.	
16	11:32	Direção	Organizacional	Diretor Adjunta	Ao ver emails, pergunta sobre manuais. Adjunta responde. Depois, dirige-se para outra Adjunta e pergunta data para indicar no email. Adjunta responde. Diretor coloca ambas as informações no email e responde a Docente.	Se email pede várias informações e Adjuntas estão presentes, ele próprio recolhe e realiza resposta.
17	11:37	Direção	Organizacional	Diretor Subdiretora	Subdiretora pergunta ao Diretor se ainda há algum dos novos computadores porque no JI, um dos computadores tem dado problemas e é antigo. Diretor reponde que pensa ainda haver, para se falar com o técnico de informática. Subdiretora pede ao Diretor para falar com o técnico caso ela não esteja presente. Diretor consente.	
18	11:50	Direção	Administrativo	Diretor Chefe da Secretaria	Chefe da Secretaria entra e dá carta a Diretor sobre aluna que faltou ao exame de Português (hoje). Diretor abre e diz para levar já, assina como deferido e dá ao Chefe da Secretaria que sai de imediato.	Processa de imediato, não deixa acumular.
5.4	11:54	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	

19.1	11:56	Direção	Organizacional	Diretor Docente	Docente do Secretariado de Exames entra com documentos dos exames. Conta situação de docente que marcou falta a aluno que estava na sala. Assina documentos e pergunta se é possível ir ao Secretariado ver como correm as coisas. Docente consente.	Gosta de saber como correm as coisas de determinado evento.
20	11:58	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Telefone toca e atende. É sobre baixa de docente e chama atenção que baixa tem de ter os dias seguidos.	
5.5	12:01	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
21	12:12	Direção	Organizacional	Diretor Docente	Docente entra para deixar documentos e Diretor pede que seja feito o parecer sobre obras. Ambos falam sobre assunto. Diretor pede que seja por email e não vê necessidade de reunir. Agradece e Docente sai (como membro do Pedagógico).	
22	12:18	Direção	Relacional Interna	Diretor Duas Educadoras Quatro alunos do JI	Duas Educadoras entram com quatro alunos do JI para entregar convite para a festa de final de ano ao Diretor. Diretor pergunta se gostam da escola, agradece e lê convite. Pergunta aos alunos se está tudo pronto para a festa e estes respondem que sim. Ajunto traz chocolates e Diretor dá-lhes. Educadora pergunta o que se diz. Alunos agradecem e riem. Diretor sorri e agradece a visita. Alunos e Educadoras saem.	

5.6	12:25	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
23	12:31	Direção	Relacional Interna	Diretor Docente	Docente entra para conversa com Diretor sobre progressão de carreira. Diretor tira dúvidas. Docente agradece e sai.	Procuram os seus conselhos.
24	12:39	Direção	Burocráticas	Diretor Funcionária	Funcionária solicita documento assinado. Diretor assina e funcionária sai de imediato.	
25.1	12:40	Direção	Administrativo	Diretor	Analisa contagem de alunos para atribuição de bicicleta. Volta-se para computador para passar informação.	
19.2	13:00	Direção	Burocráticas	Diretor Docente	Docente do Secretariado de Exames entra com documentação para Diretor assinar e carimbar. Diretor faz e Docente sai de imediato.	
25.2	13:02	Direção	Burocráticas	Diretor	Continua a transpor informação dos alunos para o computador par atualizar termo de aceitação das bicicletas.	
26	13:05	Direção	Burocráticas	Diretor Adjunta	Adjunta questiona Diretor sobre falta de assinatura numa ata de reunião. Diretor concorda com indicação da Adjunta.	
25.3	13:02	Direção	Burocráticas	Diretor	Termina de inserir burocracias para imprimir sobre termos de aceitação das bicicletas.	
27	13:20	Direção	Burocráticas	Diretor	Arruma secretária e assina justificação de faltas de pessoal não-docente e docente. Quando termina, desabafa “mais uma tarefa feita”.	

28	13:41	Secretaria	Burocráticas	Diretor Funcionária dos RH	Volta a arrumar secretária e leva os dois dossiers que estava a trabalhar até à Secretaria. Regressa à Direção.	Ele próprio vai entregar.
5.7	13:47	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
29	13:58	Direção	Burocráticas	Diretor Subdiretora	Diretor arruma documentação em dossiers. Subdiretora tira dúvida e aproveita para lhe dar informação que estava no dossier que tinha em mãos.	
30	14:00	Direção	Financeira	Diretor Docente	Docente entra, cumprimenta todos e dirige-se diretamente à mesa do Diretor. Diretor informa que já tem informação para docente adiantar o dinheiro e pedir fatura que a escola depois devolve. Docente agradece e sai.	
31	14:02	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Docente	Docente aproveita para perguntar sobre avaliações. Diretor responde e indica os docentes que serão avaliados este ano. Docente agradece e sai.	
32	14:10	Direção	Relacional Interna	Equipa de Direção	Subdiretora mostra vídeo no seu ecrã que realizaram sobre a sexta-feira de homenagem à Direção. Todos os membros estão a ver.	
33	14:18	Direção	Financeira	Diretor Funcionária	Funcionária das Finanças entra e confirma ao Diretor que dinheiro para o cabaz está disponível. Diretor agradece informação e funcionária retira-se.	

34	14:20	Direção	Relacional Interna	Diretor Membros da Direção	Diretor levanta-se e pergunta se alguém quer café. Todos agradecem. Diretor tira café para Adjunta que tinha dito que sim e tira um para si. Adjunta agradece.	
35	14:22	Direção Secretariado de Exames	Administrativo	Diretor Agentes da Escola Segura Docente do Secretariado	Polícias da Escola Segura batem à porta e perguntam se exames estão aqui ou em cima. Diretor levanta-se e diz que estão em cima e acompanha os dois agentes. Sai da Direção, sobem as escadas até à sala do Secretariado de Exames.  Volta a descer sozinho após perguntar se está tudo a correr bem no Secretariado.	
5.8	14:30	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
36	14:33	Direção	Organizacional	Diretor Adjunto	Docente entra e dirige-se ao Diretor a perguntar se viu o email. Diretor diz que não. Docente expõe caso de aluno dependente que necessita de cuidados de transporte. Diretor encaminha para Adjunto que está responsável por essa parte. Docente agradece e dirige-se ao Adjunto.	
12.3	14:37	Direção	Disciplinar	Diretor	Pega no telefone após ir ao INOVAR para retirar contacto de EE para ligar sobre alunos a testemunhar em processo disciplinar de docente suspenso de funções. Pousa o telefone por ser interrompido por Docente.	

37	14:40	Direção	Burocráticas	Diretor Docente	Docente entra e dirige-se ao Diretor para tirar dúvida sobre ata do 3.º Período. Diretor diz que não há problema, para enviar.	
12.4	14:41	Direção	Disciplinar	Diretor EE	Pega no telefone e faz chamada para questionar EE da disponibilidade de aluno para testemunhar. Agradece e desliga.	
38	14:46	Direção	Relacional Interna	Diretor Subdiretora	Diretor ao terminar a chamada da tarefa anterior, pergunta a Subdiretora se já fez pausa. Esta diz que não. Diretor diz que tem de fazer pausa. Tira dossier para organizar documentos. Subdiretora agradece a preocupação e diz que fará assim que terminar o que está a fazer.	Preocupado.
12.5	14:57	Direção	Disciplinar	Diretor EE	Pega no telefone e faz outra chamada para questionar EE da disponibilidade de outro aluno para testemunhar. Agradece e desliga.	
39.1	15:00	Direção	Administrativas	Diretor	Pega no dossier de legislação e tira apontamentos ao longo da leitura. Passa para o computador os apontamentos e guarda dossier no armário.	
40	15:28	Direção	Administrativas	Diretor	DT e secretária entram, dirigem-se à mesa do Diretor, questionando a presença da Adjunta para entregar a ata. Diretor responde que está, para aguardem um pouco. DT	

					questiona sobre datas na ata. Diretor responde, mas solicita que seja confirmado com a Adjunta.	
39.2	15:30	Direção	Administrativas	Diretor	Relê documento no computador, imprime e assina. De seguida, tira fotocópia e digitaliza.	Guarda o original no documento da legislação.
12.6	15:40	Direção	Disciplinar	Diretor EE	Pega no telefone e volta a tentar uma EE que não tinha atendido anteriormente. Conseguir contacto. EE informa que sim, mas não sabe se estará presente. Diretor diz que se não tiver presente, terá de estar alguém como o DT ou outro Docente. EE agradece. Diretor agradece e desliga.	
5.9	15:53	Direção	Burocráticas	Diretor	Responde a emails.	
41	16:05	Direção Secretaria	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Abre plataforma do SIGHRE para criar contrato. Imprime e leva à Secretaria. Regressa à Direção.	
42	16:12	Direção	Outros	Diretor	Olha para os apontamentos do seu caderno e faz anotações a lápis. Sai para o WC e enche garrafa de água.	
43.1	14:18	Direção	Burocráticas	Diretor	Organiza dossiers que estão em cima da mesa.	
44	14:25	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor Funcionário dos	Ao olhar para caderno depara-se com situação que ainda não resolveu e liga para Funcionário dos Recursos Humanos para perguntar a docente os dias de serviço na escola.	

				Recursos Humanos	Funcionário responde que só tem 31 anos de serviço (1.º ciclo) e só nos 33 é que tem direito a pedir novo ano sem componente letiva. Diretor agradece informação e desliga.	
45	16:31	Direção	Gestão de Recursos Humanos	Diretor	Docente entra e dirige-se diretamente ao Diretor, com dúvida sobre falta que lhe marcaram em Tutoria. Diretor pergunta qual é o dia que tem falta e aponta. Docente explica a situação e Diretor diz que vai tratar do assunto. Docente agradece e sai.	
43.2	16:36	Direção	Burocráticas	Diretor	Levanta-se para tira dossier e organiza documentação.	
12.7	16:38	Direção	Disciplinar	Diretor Inspetora externa	Telefone toca. Atende e é a inspetora do processo disciplinar. Diretor explica que já tem alunos para testemunhar no dia que solicitou. Inspetora solicita um momento que volta a ligar.	
12.8	16:40	Direção	Disciplinar	Diretor Inspetora externa	Inspetora volta a ligar e confirma os nomes e solicita os alunos impossibilitados de serem ouvidos. Diretor dá a informação. Inspetora agradece e desliga.	
46	16:42	Direção	Burocráticas	Diretor	Abre dossier da legislação e faz correspondência com docente que já foi avaliado. Informação do dossier serviu para confirmar o que já pensava. Pega na lista de docentes e confirma quem será avaliado.	

					Deixa a folha num dos separadores que tem em cima da mesa.	
47	16:48	Direção	Burocráticas	Diretor	Diretor olha para caderno de apontamentos e fecha caderno.	
48	16:50	Direção			Arruma secretária. Encerramento dos trabalhos.	

\* - Administrativas e Financeiras; Burocráticas; Disciplinar; Extracurricular; Gestão Curricular ou Pedagógica; Gestão de Recurso Humanos; Organizacional; Outros; Relacional interna.

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
0	Entrada na escola e cumprimentos.	Estabelecer relações positivas.	Liderança relacional: Mantém relações cordiais com antigos colegas.	Informa que terá reunião à tarde com a CML.
1	Necessidade de assinar documentos.	Assinatura de documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	.
2	Organização dos Serviços Mínimos.	Retirar pasta e organizar contratos.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	Explicação sobre Inovar e SIRGHE.
3	Gestão de materiais para Escola na Rua.	Confirmar materiais com docentes.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	Diretor ouve e partilha experiência
4	Adição de contratos no SIGRHE.	Adicionar contratos.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	Explicação sobre contratos.
5	Discussão sobre Serviços Mínimos.	Conversa com Subdiretora.	Liderança colaborativa: Trabalha em conjunto para resolver problemas.	Situação de nervosismo.
6	Falta frequente de uma funcionária.	Conversa com Chefe das funcionárias.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	Diretor não se importa com chamada da funcionária.
7	Lista de funcionários para Serviços Mínimos.	Ligação para chefe dos funcionários.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	Consultivo

8	Revisão de ata do Conselho Pedagógico.	Confirmar ata por email.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
9	Bullying psicológico numa aluna.	Conversa com turma.	Liderança disciplinar: Estabelece limites claros para a segurança dos alunos.	Diretor mantém registos à mão.
10	Dúvida sobre horário e sala de uma turma.	Direcionar docente à Adjunta.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	Organização consolidada de pastas.
11	Horário de saída de professora externa.	Conversa com Subdiretora.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	-
12	Dúvida sobre ENES.	Discussão sobre coordenação do ENES.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	-
13	Organização dos Serviços Mínimos.	Ligação sobre Serviços Mínimos.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	-
14	Resposta a emails.	Responder a emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
15	Discussão sobre retenção de aluno.	Conversa com Diretora de Turma.	Liderança delegativa: delega responsabilidades quando necessário.	Delegação de funções.
16	Confirmação de reunião.	Chamada para confirmar reunião.	Liderança informativa: Fornece clareza e direção quando questionado.	-
17	Confirmação de texto de email.	Leitura e confirmação de email.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-

18	Resposta a emails.	Responder a emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
19	Aluno que saltou vedação.	Contacto com EE.	Liderança comunicativa: mantém as partes interessadas.	-
20	Discussão sobre materiais no JI.	Conversa com Subdiretora.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	Informativo.
21	Verificação de tarefas pendentes.	Verificar apontamentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
22	Aluna que não está a ir às aulas.	Conversa com Docente e Educadora da EMAEI.	Liderança disciplinar: Coordena situações disciplinares.	-
23	Discussão sobre Serviços Mínimos.	Conversa com Subdiretora.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	-
24	Resposta a emails.	Responder a emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
25	Saída para almoço.	-	-	-

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
0	Almoço tardio.	Comer rapidamente na secretaria.	Autogestão	Observação começou à tarde.
1.1	Necessidade de documentar reunião.	Realização da ata.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	Presidiu e secretariou sozinho.
2.1	Situação disciplinar ocorrida.	Solicitar intervenientes.	Liderança disciplinar: Toma decisões firmes sobre questões disciplinares.	.
3	Necessidade de falar com docente.	Telefonema.	Liderança relacional: Valoriza e atende necessidades individuais.	Evita ser autoritário.
4	Situação disciplinar com aluno.	Conversa com EE.	Liderança em gestão disciplinar: Contacto com partes envolvidas.	.
5	Verificar assiduidade de aluna.	Acesso ao Inovar.	Liderança disciplinar: Procura informação sobre aluna e intervém em conflitos para buscar resolução.	.
6.1-6.4	Avaliação de desempenho de funcionários.	Assinatura de avaliações.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	Usa materiais reciclados para organizar.
7	Organização dos Serviços Mínimos.	Telefonema.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	.
8	Discussão sobre Serviços Mínimos.	Troca de impressões.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	Conversa descontraída.
9	Questão sobre transporte para evento.	Esclarecimento.	Liderança organizacional: Auxilia na resolução de problemas.	Mantém notas manuais.

10	Dúvida sobre nome de vereadora.	Esclarecimento.	Liderança organizacional: Auxilia na resolução de problemas.	.
11	Dúvida sobre equipamento no ginásio.	Esclarecimento.	Liderança organizacional: Auxilia na resolução de problemas.	.
12	Confirmação de disponibilidade de funcionária.	Telefonema.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	.
1.2-1.3	Comunicação com Conselho Geral.	Envio de emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	.
2.3	Transferência de aluno.	Conversa com EE.	Liderança pedagógica: lida com questões educacionais e de estudantes.	.
6.5-6.7	Avaliação de desempenho de funcionários.	Assinatura de avaliações.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	Alguns não leem.
13	Necessidade pessoal.	Ir ao WC.	Autogestão	.
14	Finalização do dia.	Arrumação e encerramento.	Autogestão	.

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
1	Início das atividades.	Ronda e interação com professores.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	Observação começou à tarde.
2	Assegurar bem-estar.	Telefonema.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	-
3	Organização de placards.	Ajuda e interação com alunos.	Liderança motivacional: Promove um ambiente positivo entre os alunos.	-
4	Necessidade de mesas e cadeiras.	Solicita ajuda a aluno.	Liderança motivacional: Promove um ambiente positivo entre os alunos.	-
11	Monitorização de alunos.	Pergunta a funcionária.	Liderança disciplinar: Estabelece limites para a segurança dos alunos.	-
12	Interação com alunos NEE.	Mostra carinho.	Liderança relacional: Estabelece relações cordiais com membros da comunidade.	-
13	Conversa com equipa.	Troca de informações.	Liderança organizacional: Mantém-se informado sobre o estado geral da escola.	Ambiente descontraído.
14	Nova interação com Presidente da Junta.	Troca de informações.	Liderança relacional: Manutenção de vínculos externos.	-
15	Verificar materiais.	Pede informações a funcionário.	Liderança comunicativa: Mantém-se acessível e informado.	-
16	Monitorização do espaço.	Ronda.	Liderança organizacional: Auxilia na resolução de problemas.	-
17	Aluno quer realizar atividade.	Diretor aprova.	Liderança decisória: toma decisões rápidas baseadas nas necessidades apresentadas.	-

18	Conversa com equipa.	Troca de informações.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	-
19	Interação com alunos JI.	Saudação.	Liderança relacional: Demonstra empatia.	-
20	Problema de limpeza.	Subdiretora sugere solução.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	-
21	Subdiretora sugere solução.	Percorre as ruas.	Liderança relacional: Demonstra escuta ativa e fornece orientações.	-
22	Conversa com colegas.	Interação.	Liderança relacional: Interage de forma informal com a equipa.	-
23	Monitorização de atividades.	Pergunta sobre progresso.	Liderança organizacional: Acompanhamento de eventos.	-
24	Direção à Escola Básica.	Interação com alunos e funcionários.	Liderança relacional: Demonstra preocupação com bem-estar dos alunos e funcionários.	Conversa descontraída com docente.

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
0	Chegada à Direção.	Deixar pertences.	Início do dia com preparação e organização.	
1	Interação com funcionário da Junta.	Cumprimenta e verifica situação.	Liderança relacional: Estabelece relações cordiais com membros da comunidade.	São cerca de 10 bancas neste dia.
2	Alunos andando rápido.	Pede para andarem devagar.	Liderança disciplinar: Estabelece limites para a segurança dos alunos.	Cuidado com a segurança dos alunos.
3	Abordagem inesperada para entrevista.	Aceitação da entrevista.	Liderança adaptativa: Flexibilidade para lidar com situações inesperadas.	Diretor não estava preparado.
4	Final da entrevista.	Retirada do local.	Liderança comunicativa: Representa a escola em <i>medias</i> externas.	Informação sobre identificação dos alunos.
5	Alunos problemáticos.	Diálogo com os alunos.	Liderança relacional: Abordagem proativa para entender e apoiar alunos.	Preocupação com o bem-estar dos alunos.
6	Alunos de medidas adicionais.	Reforço positivo.	Liderança motivacional: Incentiva a participação e reconhece esforços.	Incentivo à participação.
7	Chegada de alunos do JI.	Diálogo com responsável.	Liderança colaborativa: Coordenação com outros educadores para garantir bem-estar dos alunos.	Feedback positivo das educadoras.
8	Questão sobre pen drive perdida.	Ouve colega e sugere localização.	Liderança resolutiva: Ouve problemas e sugere soluções rápidas.	-
9	Problema de carros na rua.	Liga para Agente da Escola Segura.	Liderança proativa: Age rapidamente em situações de potencial conflito.	-
10	Questões organizacionais.	Responde a perguntas e dá direções.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	-

11	Interação casual com docente.	Responde de forma leve e humorada.	Liderança relacional: Mantém ambiente leve e amigável.	-
12	Aluna causando distúrbios.	Liga para funcionária e Agente da Escola Segura.	Liderança disciplinar: Toma medidas rápidas em situações de indisciplina.	-
13	Saída da Direção.	Informa intenções.	Liderança comunicativa: Mantém a equipa informada sobre suas ações.	-
14	Problema na rua.	Conversa com funcionária sobre a situação.	Liderança colaborativa: Trabalha em conjunto para resolver problemas.	-
15	Alunos no portão exterior.	Dá instruções claras.	Liderança disciplinar: Estabelece limites claros para a segurança dos alunos.	-
16	Conflito com familiares e aluna.	Tenta acalmar a situação.	Liderança mediadora: Busca resolver conflitos através do diálogo.	-
17	Continuação do conflito.	Observa e reflete.	Liderança reflexiva: Analisa situações complexas antes de agir.	-
18	Chegada ao Portão da Escola Secundária.	Verifica situação com funcionário.	Liderança organizacional: Mantém-se informado sobre o estado geral da escola.	-
19	Alteração de planos de visita de estudo.	Recebe informação e planeia ação.	Liderança adaptativa: Ajusta-se a mudanças inesperadas.	-
20	Interação com grupos de alunos.	Encoraja a aproveitar o dia.	Liderança motivacional: Promove um ambiente positivo entre os alunos.	-
21	Situação no Portão da Escola Básica.	Observa sem intervir.	Liderança observacional: Reconhece quando é melhor observar antes de agir.	-
22	Informação sobre docente que caiu.	Recebe informação e planeia ação.	Liderança responsiva: Responde prontamente a emergências.	-
23	Assinatura de papéis.	Assina documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-

24	Discussão sobre faturas e contratos.	Troca informações com Subdiretora.	Liderança colaborativa: Trabalha em conjunto para tomar decisões informadas.	-
25	Discussão sobre processo disciplinar.	Discute com Adjunto.	Liderança disciplinar: Toma decisões firmes sobre questões disciplinares.	-
26	Discussão sobre horários.	Busca dossiers relevantes.	Liderança organizacional: Mantém-se organizado e informado.	-
27	Situação de emergência com docente	Auxilia na situação.	Liderança responsiva: Age prontamente em situações de crise.	-
28	Assinatura de documentos.	Assina documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
29	Atendimento telefónico.	Atende e confirma informações.	Liderança comunicativa: Mantém-se acessível e informado.	-
30	Gestão de emails.	Responde a emails.	Liderança organizacional: Mantém-se atualizado e responde prontamente.	-
31	Assinatura de documentos.	Assina documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
32	Discussão sobre matrículas.	Discute com Adjunta.	Liderança colaborativa: Trabalha em conjunto para tomar decisões informadas.	-
33	Discussão sobre processo do ano anterior.	Fornece informações ao docente.	Liderança informativa: Fornece clareza e direção quando questionado.	-
34	Discussão sobre situação de aluna.	Discute com Coordenador.	Liderança colaborativa: Trabalha em conjunto para abordar questões complexas.	-
35	Discussão sobre provas de aferição.	Fornece informações ao Coordenador.	Liderança informativa: Mantém a equipa informada sobre processos académicos.	-

36	Informação sobre situação de emergência.	Recebe informação e planeia ação.	Liderança responsiva: Responde prontamente a emergências.	-
37	Assinatura de documentos.	Assina documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
38	Relato de aluna que se sente mal.	Recebe informação e planeia ação.	Liderança responsiva: Responde prontamente a situações de saúde.	-
39	Gestão do trânsito e interação com alunos.	Dá instruções claras.	Liderança disciplinar: Estabelece limites claros para a segurança dos alunos.	-
40	Discussão sobre distúrbios.	Discute com Coordenador.	Liderança disciplinar: Toma decisões firmes sobre questões disciplinares.	-
41	Discussão sobre provas de aferição.	Fornecer informações ao Coordenador.	Liderança informativa: Mantém a equipa informada sobre processos académicos.	-
42	Aditamento em processo docente.	Toma medidas.	Liderança organizacional: Mantém-se informado e toma decisões sobre processos docentes.	-
43	Finalização de atividade.	Dá instruções claras.	Liderança organizacional: Encerra atividades de forma eficiente.	-
44	Atividade de origami com docente.	Participa ativamente.	Liderança relacional: Relaciona-se em atividades lúdicas para fortalecer relações.	-
45	Reflexão sobre prioridades.	Reflete sobre ações.	Liderança reflexiva: Dedicar tempo para autoavaliação e planeamento.	-
46	Discussão sobre provas de aferição.	Fornecer informações ao Coordenador.	Liderança informativa: Mantém a equipa informada sobre processos académicos.	-
47	Tarefas burocráticas.	Executa tarefas.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
48	Pausa para comer.	Faz pausa.	Autogestão.	-

## Grelha de análise das atividades do Diretor - OBSERVAÇÃO 5

Data: 28/04/2023

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
0	Necessidade de presença na Direção.	Chegada à Direção.	-	-
1	Documentos pendentes de assinatura.	Assinatura de documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
2	Funcionária deseja falar com o Diretor.	Atende funcionária na sala privada.	Liderança relacional: Valoriza e atende necessidades individuais.	-
1.2	Documentos assinados requerem carimbo.	Carimba documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
3	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
4	Aluna deseja falar com o Diretor.	Atende aluna na sala privada.	Liderança relacional: Valoriza e atende necessidades individuais.	Pessoas confiam em falar a sós com o Diretor.
5	Candidato a oferta de escola tem dúvidas.	Esclarece dúvidas do candidato.	Liderança estratégica: Direciona recursos humanos adequadamente.	-
6.1	Preocupação com estado mental de aluna.	Diretor sugere contactar Hospital e Psicóloga da escola para ações apropriadas.	Liderança pedagógica: Prioriza o bem-estar do aluno e o contexto educacional.	Diretor ouve sempre primeiro.
7	Oferta de escola 120 com candidato já colocado.	Informação atualizada.	Liderança estratégica: Direciona recursos humanos adequadamente.	-
8	Emails pendentes.	Responde a emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
9.1	Candidato não apresentou bem as contas do tempo de serviço.	Revisão das contas e outra questão sobre vencimento de docente.	Liderança estratégica: Direciona recursos humanos adequadamente.	-

10	Problema com computadores e servidores a reparar.	Direção indica onde estão os dispositivos.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	-
11	Queixa de docente sobre colegas ausentes.	Diretor ouve e dá orientação sobre o que a docente deve fazer.	Liderança relacional: Demonstra escuta ativa e fornece orientações.	Encontro de pé. Funcionária bate à porta informando sobre ex-professora.
12	Ex-colega docente vem cumprimentar.	Diretor vai até a porta para receber e conversar.	Liderança relacional: Mantém relações cordiais com antigos colegas.	-
13	Colega do 1º Ciclo precisa entregar algo.	Indica onde deve ser entregue.	Liderança burocrática: Dá direções claras.	Diretor se move em direção à secretária.
10.2	Necessidade de palavra-passe.	Liga para obter a informação.	Liderança organizacional: Toma iniciativa para resolver problemas.	Conversa posterior com ex-colega.
14	Colega emocionada por ter que ir para casa.	Reconhece esforço da colega mas mantém decisão.	Liderança interpessoal: Mostra empatia, mas mantém firmeza.	Diretor explica situação, intervenção da Secretaria.
15.1	Informação sobre aluna agredida pelo namorado.	Vai buscar mais informações.	Liderança relacional: Demonstra preocupação com bem-estar dos alunos.	Funcionária relata sobre outra ausência.
15.2	Aluna do incidente anterior precisa ser atendida.	Diretor a encaminha para sala adjacente.	Liderança interpessoal: Busca oferecer espaço para aluna se expressar.	-
16	Papéis precisam ser entregues.	Diretor os leva para a Secretaria.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
8.2	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas.	-
17	Conversa sobre formações.	Informa sobre convocatória enviada.	Liderança administrativa: faz gestão das tarefas e informa as partes interessadas.	Diretor continua a trabalhar após conversa.
8.3	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas.	-

18	Dúvida sobre computadores ligados.	Diretor vai ajudar a resolver.	Liderança organizacional: Auxilia na resolução de problemas.	-
19.1	Alunos em conflito após aula de TIC.	Atende e procura resolução.	Liderança disciplinar: Intervém em conflitos para buscar resolução.	Funcionária leva um dos alunos.
19.2	Aluno agredido espera por sua mãe.	Diretor ajuda o aluno a limpar-se.	Liderança interpessoal: Demonstra cuidado e preocupação.	Lado humano do diretor em destaque.
19.3	Aluno aguarda pela sua Encarregada de Educação (EE).	Aluno permanece esperando na Direção.	Liderança disciplinar: Garante que o aluno permaneça em local seguro enquanto aguarda.	-
20	Coordenadora da RAD 550 pergunta sobre gestão das salas para provas de aferição nos computadores.	Decisão tomada para falar com coordenador da Escola Básica.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	Consultivo.
19.4	Situação disciplinar com aluno e EE.	Encaminha para sala de reuniões para privacidade.	Liderança emocional: reconhece a necessidade de privacidade e conforto emocional.	Ideia é aluno acalmar-se com a mãe, dando-lhes privacidade.
21	Assuntos relacionados com a fechadura da Direção e armazenamento de bicicletas.	Pede sugestões e ouve.	Liderança consultiva: procura opiniões e toma decisões.	Consultivo.
22	Docente pergunta sobre formações.	Procura responder o melhor que sabe.	Liderança orientadora: oferece orientação e conselhos.	É consultado para todo o tipo de orientação.
23	Necessidade de aditamento.	Aditamento realizado.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
24	Discussão sobre salas de computadores e disponibilidade	Ouve e gere espaço.	Liderança colaborativa: trabalha em conjunto com coordenadores para resolver problemas.	-
25	Funcionária pergunta sobre fixação dos pés das mesas no bar.	Diretor consente e autoriza a sua fixação.	Liderança decisória: toma decisões rápidas baseadas nas necessidades apresentadas.	-

26	Necessidade de divisão do horário.	Horário é dividido.	Liderança burocráticas: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
27	Aluno causa problemas num café nas imediações.	Diretor orienta docente para informar estabelecimento para chamar as autoridades.	Liderança decisória: oferece soluções claras para problemas apresentados.	-
19.5	Alunos em conflito na mesma turma.	Orienta DT para o que fazer.	Liderança resolutive: aborda problemas e procura soluções pacíficas.	-
19.6	Discussão com DT sobre conflito de alunos.	Apresenta possibilidades de solução.	Liderança comunicativa: mantém as partes interessadas e informadas envolvidas nas decisões.	Diretor levanta-se e permanece atrás da cadeira, ambos estão em pé.
8.4	Emails pendentes para responder.	Responde a emails.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
28	Pausa pessoal e discussão sobre documentos de transferência de alunos.	Organiza e orienta para o que fazer.	Liderança orientadora: fornece clareza e direção em situações confusas.	Preocupação humana para com o aluno.
8.5.	Necessidade de responder a emails.	Responde a emails.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
29	DT quer entregar atas de reunião.	Diretor solicita que o faça noutro dia, pois a Adjunta não se encontra.	Liderança organizacional: mantém ordem e estrutura em situações administrativas.	-
28.2	Necessidade de rever documentos legais.	Relê e aponta sobre algumas questões.	Liderança detalhista: garante que todos os documentos estão corretos e completos.	-
8.6	Emails pendentes.	Responde a emails.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
30	Discussão sobre justificação de presença para avaliação.	Autoriza repetição.	Liderança orientadora: fornece clareza e direção em situações confusas.	-
28.3	Recebe documento sobre transferência de aluno.	Relê e organiza.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-

31	Procura espaço para armazenar documentos.	Organiza documentos.	Liderança colaborativa: trabalha em conjunto com outros para encontrar soluções.	-
8.7	Emails pendentes.	Responde a emails.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	Continua a responder a emails.
26.3	Necessidade de organizar e respeitar horários.	Garante cumprimento de horários e processos.	Liderança de gestão de recursos humanos: garante o cumprimento e informa.	-
8.8	Emails pendentes.	Responde a emails.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	
32.1	Plantas da horta estão a cair nos carros.	Liga para responsável e pede que seja feito algo. Pede a funcionária para tirar fotografias e enviar ao responsável.	Liderança organizacional: trata de questões físicas da escola.	Liga, ouve, pede, volta a ouvir e agrade. Desliga.
28.4	Necessidade de organização de documentos.	Organiza.	Liderança administrativa: organiza e planeia tarefas.	Há uma forte preocupação com a situação.
6.2	DT entra com questões e problemas na sua turma.	Diretor ouve e aponta questões no seu caderno.	Liderança pedagógica: lida com questões educacionais e de estudantes.	-
33.1	Aluno saiu da escola. Pai preocupado com o que aconteceu.	Ouve e toma conhecimento da situação.	Liderança disciplinar: faz gestão de comportamentos e regras.	-
34	Funcionária informa sobre colega que se vai reformar.	Agradece informação.	Liderança relacional: trata de relações internas na escola.	-
35.1	Documentos por assinar.	Assina documentos e faz alguns apontamentos.	Liderança administrativa: assina e organiza documentos.	-
36	Necessidade de organizar documentos.	Organiza.	Liderança organizacional: informa e coordena atividades da escola.	É o único elemento da Direção presente durante o dia.

35.2	Necessidade de assinatura e carimbo nalguns documentos.	Assina, carimba e leva à Secretaria.	Liderança administrativa: organiza e entrega documentos.	-
8.9	Emails pendentes.	Responde a emails.	Liderança burocrática: cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
33.2	Recebe chamada sobre aluno que saiu da escola.	Ouve e informa.	Liderança disciplinar: coordena situações disciplinares.	-
37	Chefe da Secretaria diz que máquina não funciona.	Diretor delega ao próprio para resolver.	Liderança delegativa: delega responsabilidades quando necessário.	-
32.2	Funcionária mostra fotografias sobre horta.	Diretor consente e solicita que envie ao responsável.	Liderança organizacional: coordena resolução de problemas.	-
38	Docente solicita ajuda com impressora.	Diretor ajuda.	Liderança de suporte: auxilia nas tarefas dos outros.	-
39	Necessidade de organização de documentos.	Organiza documentos.	Liderança burocrática: organiza e entrega documentos.	-
28.5	Dúvidas sobre guarda de aluno.	Relê e tira apontamentos sobre documento.	Liderança organizacional: analisa e organiza documentos.	-
40	Papéis acumulados na secretária.	Organiza e arruma.	Liderança organizacional: organiza e mantém a ordem dos documentos.	-
8.10	Emails pendentes.	Responde a emails.	Liderança burocrática: finaliza tarefas administrativas do dia.	Passa uma última vez os olhos pelo email.
41	Necessidade física (WC).	Sai para WC. Volta com funcionária sobre avaria.	Liderança proativa: atende prontamente questões de infraestrutura.	-
-	Encerramento de trabalhos.	-	-	-

## Grelha de análise das atividades do Diretor - OBSERVAÇÃO 6

Data: 18/05/2023

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
0	Chegada à Direção.	-	-	-
1	Cumprimento inicial à equipa.	Cumprimenta todos.	Liderança relacional: valoriza interação inicial com equipa diretiva.	-
2	Necessidade de ligar o computador.	Liga o computador.	Liderança organizacional: Toma iniciativa para resolver problemas.	-
3.1	Dúvida sobre lista para vigilâncias.	Diretor consente e clarifica.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	-
4	Dúvidas sobre salas e vigilantes.	Conversa informal com Coordenadora.	Liderança colaborativa: trabalha em conjunto com coordenadores para resolver problemas.	-
3.2	Seleção de docentes para vigilâncias.	Seleciona e indica quais docentes devem ser poupados.	Liderança estratégica: Direciona recursos humanos adequadamente.	Tem em consideração docentes com restrições.
5	Processo disciplinar com aluno.	Liga para EE, explica e ouve.	Liderança relacional: Demonstra escuta ativa e fornece orientações.	Ouve mais do que fala.
6	Ataque de aluno a funcionária.	Sugere convocação de prof. responsável e EE.	Liderança decisória: toma decisões rápidas baseadas nas necessidades apresentadas.	Tem em mente experiências anteriores.
7	Dúvida sobre concurso.	Clarifica dúvida sobre concurso.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	-
8	Problema com indicação de funcionária para férias.	Confirma e pede nova entrega de papéis.	Liderança detalhista: garante que todos os documentos estão corretos e completos.	-
9	Luta entre alunos do 6º ano.	Intervenção disciplinar, conversa e acalma alunos.	Liderança disciplinar: Intervém em conflitos para buscar resolução.	Tenta resolver situações através do diálogo.

10	Monitoramento das provas.	Pergunta sobre progresso das provas.	Liderança pedagógica: lida com questões educacionais e de estudantes.	-
3.3	Análise lista de docentes vigilantes.	Continua a analisar lista de docentes.	Liderança organizacional: Toma iniciativa para resolver problemas.	-
11.1	Aluno perdeu telemóvel.	Diretor toma iniciativa de ajudar.	Liderança interpessoal: Mostra empatia, mas mantém firmeza.	-
3.4	Análise lista de docentes vigilantes.	Continua a analisar lista de docentes.	Liderança organizacional: Toma iniciativa para resolver problemas.	-
12	Dúvida sobre horário de aula.	Clarifica situação à docente.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	-
13.2	Organização de dossiers.	Organiza os dossiers.	Liderança administrativa: faz gestão das tarefas e informa as partes interessadas.	-
16.1	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
17	Dúvida sobre falta em horário.	Direciona docente ao Chefe da Secretaria.	Liderança delegativa: delega responsabilidades quando necessário.	-
16.2	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
18	Questão sobre senha de almoço.	Solicita presença de aluno na Direção.	Liderança pedagógica: Prioriza o bem-estar do aluno e o contexto educacional.	-
3.4	Análise lista de docentes vigilantes.	Continua a analisar lista de docentes.	Liderança organizacional: Toma iniciativa para resolver problemas.	-
16.3	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-

19	Trabalho comunitário de alunas.	Diretor pede informação sobre aluna.	Liderança disciplinar: Procura informação sobre aluna e intervém em conflitos para buscar resolução.	
16.4	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
18.2	Aluno sem senha de almoço.	Resolve situação.	Liderança relacional: Demonstra preocupação com bem-estar dos alunos.	-
20	Verificação de bem-estar da equipa.	Interage com funcionárias e pergunta sobre estado de coisas.	Liderança relacional: Valoriza e atende necessidades individuais.	Mantém boa relação com comunidade escolar.
21	Dúvida sobre legislação.	Consulta dossier.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
22	Dúvida sobre função de docente.	Clarifica para funcionário da Secretaria.	Liderança burocrática: Dá direções claras.	-
23	Assunto disciplinar envolvendo aluna.	Solicita leitura de email pelo Adjunto.	Liderança colaborativa: trabalha em conjunto com coordenadores para resolver problemas.	-
24	Documentos sobre concurso para Direção.	Leitura dos documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
16.5	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
25	Indicação de horário da funcionária.	Questiona e valida com a Coordenadora.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	-
16.6	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
26	Docentes faltam para provas.	Verificação <i>in loco</i> .	Liderança organizacional: Toma iniciativa para resolver problemas.	Diretor se dirige à sala adjacente.

27	Aluno transferido visita escola.	Encaminhar para Serviços Sociais.	Liderança relacional: Valoriza e atende necessidades individuais.	Aluno que entrou sem estar matriculado atualmente.
25.2	Dúvidas sobre contratos.	Liga para a Chefe da Secretaria.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	Diretor esclarece dúvidas sobre contratos.
25.3	Contratos de docentes.	Entrega e recebimento de contratos.	Liderança detalhista: garante que todos os documentos estão corretos e completos.	Diretor vai à Secretaria.
28	Discussão sobre representação.	Conversa com a Subdiretora.	Liderança colaborativa: trabalha em conjunto com coordenadores para resolver problemas.	Tema diverso, incluindo representação da manhã.
29	Envelopes da CML.	Recebe envelopes.	Liderança burocrática: Dá direções claras.	Refere-se ao Dia da Criança.
30	Dúvida sobre horário, docente para oferta de escola.	Esclarecimento por telefone.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	Conversa com candidato.
16.7	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
31	Marcação de reunião.	Confirmação por telefone.	Liderança decisória: toma decisões rápidas baseadas nas necessidades apresentadas.	-
16.8	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
32	Pedido de aquisição de bens.	Conversa e ouve a Docente de EF.	Liderança consultiva: ouve sugestões e toma decisões.	Bens para Educação Física.
33	Leitura do gás.	Discussão com Adjunto.	Liderança organizacional: Auxilia na resolução de problemas.	Questões sobre a distribuidora e CML.
34	Informações sobre colocação.	Esclarecimento por telefone.	Liderança burocrática: Fornece informações específicas.	Candidato questiona sobre sua colocação.
35	Caso de aluna com pouca assiduidade.	Conversa com Psicóloga da Secundária.	Liderança pedagógica: Prioriza o bem-estar do aluno e o contexto educacional.	Discussão sobre medidas para aluna faltosa.

16.9	Emails pendentes.	Responde aos emails.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
36	Finalização do dia.	Arruma secretária.	-	-

Ativ. N.º	Problema	Solução	Análise liderança	Obs./Refl.
0	Chegada à Direção.	Cumprimenta a Adjunta e vai para a mesa.	Liderança relacional: Mantém relações cordiais com antigos colegas.	-
1	Documentos desorganizados.	Organização dos documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	-
2	Situação com aluno equivocado na prova.	Resolução da situação com prova correta.	Liderança adaptativa: Ajusta-se a mudanças inesperadas.	Situação delicada resolvida a tempo por meio de documentação adequada.
3	Preparação para transição de Direção.	Preparativos com uso de <i>pen drive</i> e email.	Liderança organizacional: Planeamento para transição de cargos.	Utilização de ferramentas para garantir a continuidade e transição suave.
4	Revisão de emails e informações.	Revisão de informações referentes ao próximo ano.	Liderança relacional e organizacional: Gestão de comunicações e planeamento.	Revisão de dados essenciais para o futuro imediato.
5.1	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: gestão de comunicações.	
6	Discussão sobre homenagem passada.	Troca de informações sobre evento anterior.	Liderança relacional: Manutenção de vínculos com a equipa.	Troca de informações para manter um ambiente positivo e de reconhecimento.
7	Abordagem inadequada em reunião.	Discussão sobre conduta em reuniões.	Liderança mediadora: Tratar questões de conduta.	Resolução de conflito de conduta em reuniões.
5.2	Continuação das respostas a emails.	Continuação da resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão eficiente de comunicações.	

8	Conversas informais com docentes.	Interação informal com a equipa.	Liderança relacional: Interação de forma informal com a equipa.	Comunicação informal para manter um ambiente de proximidade.
9	Questões pedagógicas futuras.	Planeamento para orientação futura.	Liderança pedagógica: Planeamento estratégico.	Preparação para orientação futura para alinhar objetivos pedagógicos.
5.3	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Encerramento de tarefas administrativas.	
10	Entrega de documentos na Secretaria.	Cumprimento de trâmites burocráticos.	Liderança burocrática: Realização de tarefas administrativas.	Execução de tarefas administrativas.
11	Adiamento de reunião devido a indisponibilidade.	Reagendamento de reunião.	Liderança adaptativa: Adaptação a imprevistos.	Ajuste de agenda devido a imprevisto.
12.1	Contacto com EE para processo disciplinar.	Comunicação para agendamento de reunião.	Liderança disciplinar: Tratamento de questões disciplinares.	Comunicação eficaz para resolver questões disciplinares.
13	Recebimento de informação sobre aluno.	Orientação sobre protocolos a seguir.	Liderança organizacional: Orientação sobre procedimentos.	Recebimento e orientação sobre novas informações académicas.
14	Esclarecimento sobre relatório do escalão.	Fornecimento de informações e esclarecimentos.	Liderança administrativa: Fornecimento de suporte.	Apoio e esclarecimento sobre informações específicas para o corpo docente.
12.2	Segunda tentativa de contacto para processo disciplinar.	Segunda tentativa de comunicação.	Liderança disciplinar: Persistência na resolução de questões.	Persistência na tentativa de comunicação para resolver questões disciplinares.
15	Interação com outro membro da equipa.	Interação informal com outro membro da equipa.	Liderança relacional: Manutenção de vínculos internos.	Comunicação informal para manter uma atmosfera positiva.

16	Verificação de informações em emails.	Obtenção de informações necessárias.	Liderança burocrática e comunicativa: Eficiência na resolução de questões administrativas.	Recolhe informações e resposta eficiente a emails com a ajuda das Adjuntas.
17	Questão relacionada a computadores.	Consulta sobre disponibilidade de computadores.	Liderança organizacional: Solução de problemas de recursos.	Conversa com Subdiretora sobre questão de computadores no JI.
18	Carta sobre falta de aluno.	Tratamento imediato da questão.	Liderança administrativa: Processamento rápido de tarefas.	Processamento imediato de carta sobre falta de aluno.
5.4	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão de comunicações.	Resolução de pendências via email.
19.1	Discussão sobre documentos de exames.	Conversa e pedido de parecer.	Liderança organizacional: Acompanhamento de eventos.	Discussão e pedido de parecer sobre documentos de exames.
20	Chamada sobre baixa de docente.	Esclarecimento sobre procedimentos.	Liderança administrativa: Tratamento de questões de pessoal.	Esclarecimento sobre procedimentos de baixa de docente.
5.5	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão de comunicações.	
21	Solicitação de parecer sobre obras.	Comunicação e solicitação por email.	Início do dia com preparação e organização.	Comunicação e solicitação de parecer por email.
22	Recebimento de convite de festa de alunos do JI.	Interatividade com as Educadoras e alunos.	Liderança relacional: Interage com a comunidade escolar.	Relacional Interna
5.6	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão de comunicações.	
23	Conversa sobre progressão de carreira.	Esclarecimento de dúvidas.	Liderança relacional: Oferece orientação.	Troca de informações e esclarecimento de dúvidas

				sobre progressão de carreira.
24	Solicitação de documento assinado.	Atendimento imediato do pedido.	Liderança burocrática: Eficiência na resolução de questões administrativas.	Assinatura imediata do documento solicitado.
25.1	Análise da contagem de alunos para bicicletas	Atualização das informações no computador.	Liderança burocrática e organizacional: Eficiência na resolução de questões administrativas.	Atualização de dados sobre a contagem de alunos para atribuição de bicicletas.
19.2	Documentação de exames para assinatura.	Assinatura e carimbo de documentos.	Liderança burocrática: Processamento eficiente.	Assinatura e carimbo de documentos de exames.
25.2	Atualização de termos de aceitação das bicicletas.	Continuação da atualização no computador.	Liderança burocrática: Eficiência na resolução de tarefas administrativas.	Continuação da atualização de termos de aceitação das bicicletas no computador.
26	Falta de assinatura em ata de reunião.	Conformidade com a sugestão da Adjunta.	Liderança administrativa: Tratamento de questões internas.	Ação corretiva após sugestão da Adjunta sobre falta de assinatura em ata de reunião.
25.3	Finalização de burocracias para impressão.	Conclusão da preparação para impressão.	Liderança burocrática: Eficiência na resolução de tarefas administrativas.	Preparação final para impressão de documentos relacionados com bicicletas.
27	Assinatura de justificção de faltas.	Arrumação e desabafo após tarefa concluída.	Liderança burocrática e organizacional: Eficiência na resolução de questões administrativas.	Conclusão da tarefa e expressão de satisfação após assinatura de justificção de faltas.
28	Entrega de dossiers à Secretaria	Entrega dos dossiers e retorno à Direção.	Liderança administrativa: Eficiência na resolução de questões administrativas.	Entrega pessoal de dossiers à Secretaria e retorno à Direção.
5.7	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão de comunicações.	

29	Organização de documentação em dossiers.	Esclarecimento de dúvida e compartilhamento de informações.	Liderança organizacional: Eficiência na resolução de tarefas administrativas.	Organização de documentação e compartilhamento de informações com a Subdiretora.
30	Pedido de adiantamento de dinheiro.	Orientação e aprovação do pedido.	Liderança em gestão financeira: Gestão de recursos financeiros.	Orientação e aprovação do pedido de adiantamento de dinheiro.
31	Pergunta sobre avaliações.	Informação sobre docentes a serem avaliados.	Liderança administrativa: Comunicação eficaz.	Esclarecimento sobre avaliações e identificação dos docentes a serem avaliados.
32	Visualização de vídeo sobre homenagem.	Exibição e compartilhamento de vídeo.	Liderança relacional: Interação com a equipa de Direção.	Exibição de vídeo sobre a homenagem e interação com a equipa de Direção.
33	Confirmação de disponibilidade de dinheiro.	Confirmação da disponibilidade de recursos financeiros.	Liderança em gestão financeira: Gestão de recursos financeiros.	Confirmação da disponibilidade de dinheiro para cabaz.
34	Oferta de café.	Preparação e oferta de café.	Liderança relacional: Criação de um ambiente positivo.	Oferta de café e criação de um ambiente positivo com a equipa de Direção.
35	Questionamento sobre localização de exames.	Acompanhamento e orientação aos agentes da Escola Segura.	Liderança organizacional: Acompanhamento de eventos.	Acompanhamento dos agentes da Escola Segura e orientação sobre a localização dos exames.
5.8	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão de comunicações.	

36	Dúvida sobre email.	Encaminhamento para o Adjunto responsável.	Liderança administrativa: Comunicação eficaz.	Encaminhamento de dúvida sobre email para o Adjunto responsável.
12.3	Contacto com EE para testemunho em processo disciplinar.	Tentativa de contacto interrompida.	Liderança disciplinar: Contacto com partes envolvidas.	Tentativa de contacto com EE para testemunho em processo disciplinar interrompida.
37	Dúvida sobre ata do 3.º Período.	Confirmação de que não há problema em enviar.	Liderança burocrática: Eficiência na resolução de tarefas administrativas.	Confirmação de que não há problema em enviar a ata do 3.º Período.
12.4	Questionamento de EE sobre disponibilidade de aluno para testemunhar.	Tentativa de contacto, agradecimento e desligamento.	Liderança disciplinar: Coordena situações disciplinares.	Tentativa de contacto com EE para testemunho em processo disciplinar.
38	Pausa não feita pela Subdiretora.	Recomendação de fazer pausa e organização de documentos.	Liderança relacional: Preocupa-se com elementos da direção.	
12.5	Questionamento de EE sobre disponibilidade de outro aluno para testemunhar.	Tentativa de contacto, agradecimento e desligamento.	Liderança disciplinar: Coordena situações disciplinares.	Tentativa de contacto com EE para testemunho em processo disciplinar.
39.1	Leitura de legislação e preparação de apontamentos.	Leitura, anotações e organização de documentos.	Liderança informativa: Fornece clareza e direção quando questionado.	Leitura de legislação, anotações e organização de documentos.
40	Entrega de ata pelo DT e secretária.	Confirmação de presença da Adjunta e esclarecimento sobre datas na ata.	Liderança colaborativa: Trabalha em conjunto para resolver problemas.	Coordenação de entrega da ata e esclarecimento sobre datas.
39.2	Revisão, impressão, assinatura, fotocópia e digitalização.	Processamento e armazenamento de documentos.	Liderança burocrática: Cumpre tarefas administrativas essenciais.	Processamento e armazenamento de documentos relacionados com legislação.

12.6	Questionamento de EE sobre disponibilidade de aluno para testemunhar.	Tentativa de contacto, agradecimento e desligamento.	Liderança disciplinar: Coordena situações disciplinares.	Tentativa de contacto com EE para testemunho em processo disciplinar.
5.9	Respostas a emails pendentes.	Resolução de questões por email.	Liderança burocrática e comunicativa: Gestão de comunicações.	
41	Criação de contrato no SIGHRE.	Criação de contrato, impressão e entrega à Secretaria.	Liderança organizacional: Gere recursos e coordena atividades.	Criação de contrato e entrega à Secretaria para processamento.
42	Anotações em caderno e pausa para WC.	Anotações e pausa para WC.		
43.1	Organização de dossiers.	Organização de documentos.		Organização de dossiers e documentos.
44	Questionamento sobre dias de serviço na escola por docente.	Esclarecimento sobre serviço e agradecimento.	Liderança comunicativa: Mantém-se acessível e informado.	Esclarecimento sobre serviço e agradecimento.
45	Esclarecimento de docente sobre falta marcada em Tutoria.	Esclarecimento e compromisso de tratamento do assunto.	Liderança comunicativa: Mantém-se acessível e informado.	Esclarecimento e tratamento de falta marcada em Tutoria.
43.2	Organização de dossiers.	Organização de documentos.		Organização de dossiers e documentos.
12.7	Contacto com inspetora do processo disciplinar.	Explicação e agendamento de retorno da chamada.	Liderança disciplinar: Coordena situações disciplinares.	Coordenação de contacto com inspetora do processo disciplinar e agendamento de retorno da chamada.
12.8	Continuação do contacto com inspetora do processo disciplinar.	Confirmação de nomes e informações de alunos.	Liderança disciplinar: Coordena situações disciplinares.	Continuação do contacto com inspetora do processo disciplinar e confirmação de informações.

46	Correspondência com docente avaliado.	Revisão de documentos e confirmação de avaliação.	Liderança informativa: Fornece clareza e direção quando questionado.	Correspondência com docente avaliado e confirmação de avaliação.
47	Encerramento dos trabalhos.	Encerramento das atividades do dia.		

## **Anexo 3 – Entrevista**

### **Entrevista**

**Comece por me falar um pouco sobre o teu percurso pessoal e profissional, com particular interesse nas experiências e decisões que o levaram ao cargo de diretor.**

Em termos de cargos diretivos, comecei no Barreiro, há mais de 30 anos. Penso que passei por muitas coisas, mas tem muito a ver com a forma de ser e estar de cada um de nós. Desde que comecei a ter noção das coisas e como estas funcionam, andei sempre envolvido em algumas coisas. Não tomamos a decisão “Eu agora vou-me envolver”, acho que é um processo natural, vão surgindo. Desde muito novo lembro-me de entrar na constituição de um CineClube, por exemplo. Lembro-me também na Faculdade de entrar na Associação de Estudantes. Houve sempre envolvimento. Não é uma coisa que se decida “Eu agora vou ser muito ativo”.

Na escola, fui delegado sindical, ou seja, não era um mero espectador das coisas. Em termos de escola e intervenção na escola, tem a ver também com outros colegas que vamos conhecendo e que nos vão servindo de modelo, que nos influenciam. Como as coisas são feitas e resolvidas, e de certa forma, ficamos galvanizados. A primeira vez que entrei na direção do Barreiro, o então diretor disse-me “Reparei que andas sempre metido em coisas e a fazer coisas, queres fazer parte da equipa?” e vamos embora! É natural e não pode ser de outra maneira. Nem pode ser imposto e se não tiver apetência e não der satisfação, torna-se num martírio. Tem de ser ao contrário, mesmo que os martírios surjam depois.

**Quando vi o seu percurso, percebi que teve formação militar obrigatória, isso de alguma forma influenciou a forma como organizava ou geria o seu trabalho enquanto diretor?**

Eu julgo que não. Eu quase que sou um anti-militarista, mas não militante. A instituição militar terá muitas virtudes, mas eu encontrei muitas coisas vazias e não me serviu de modelo.

**Gostaria que explorasse um pouco a autopercepção que tem enquanto diretor, o papel e impacto que tem no agrupamento e os desafios que enfrentou.**

Há objetivos que são quase imutáveis como os alunos terem sucesso e se sintam bem na escola, existindo bom ambiente escolar. Há meia dúzia de objetivos que são intemporais, ou seja, daqui a 10 anos, agora ou há trinta anos atrás, esses objetivos mantêm-se. Mas, as circunstâncias vão mudando.

Por exemplo, quando assumi o cargo de diretor do agrupamento, e numa fase posterior com a entrada da escola secundária no agrupamento, isso foi um desafio grande a vários níveis, porque havia um histórico de relações pouco amistosas entre o atual agrupamento e a escola secundária. Evita desconfianças de parte a parte, o próprio processo do agrupamento também trazia muitas desconfianças às pessoas. Do ponto de vista organizacional, terá sido um dos maiores desafios e que se tinha de dar respostas rápidas, rapidíssimas! Por exemplo, já não me recordo, mas talvez em maio tenhamos entrado em agrupamento e em junho já se tinha de processar os vencimentos de toda a gente e era importante que ninguém ficasse de fora porque é aborrecido uma pessoa ficar um mês sem vencimento. Questões muito práticas não podiam falhar, tínhamos de estar atentos e tínhamos de dar uma resposta positiva, sob pena da coisa começar a patinar logo desde o início. Aliás, lembro-me que nessa altura era importante mostrar às pessoas que era possível dessa forma e não podia haver falhas.

Agora, houve vários desafios ao longo da carreira, tentar pressionar o ministério na construção dos edifícios escolares e isso ocupou-nos muito tempo. Na escola do Barreiro, que tinha condições muito precárias e era um ponto central das aspirações da então direção e da própria comunidade. Depois, quando vim para a escola de cima, a situação era quase igual, eram barracões de madeira e aí surgiu a possibilidade de recuperar o projeto outra vez.

**O que aconteceu no Barreiro deu-lhe alguma experiência?**

Sim. Não dá para pegar numa coisa e implementar exatamente, mas há experiência que se ganhou e que depois facilitou o processo. Mesmo em termos de contactos e percursos, já não era começar do zero, já se tinha uma história e já se sabia que volta é que as coisas iam dar. Agora, há sempre aqueles grandes objetivos em que a escola funcione melhor, que os alunos tenham melhores resultados. Enfim, essas coisas continuam e continuarão a ser desafios grandes. E às vezes, sentimo-nos bem porque parece que contribuímos de forma decisiva para que as coisas corressem melhor, mas também houve alturas que eu próprio disse “Não consegui. Vou fazer de outra maneira ou tentar”, mas é um aspeto importante, ir fazendo a análise dos processos e adotar os caminhos que nos parecem mais corretos.

**Esta questão que houve dos atritos iniciais no agrupamento, o facto de ser um professor do 2.º ciclo, ajudou ou não ajudou?**

Não notei porque eu já era conhecido - as escolas são vizinhas - porque eu já trazia alguns anos da direção, primeiro da escola e depois do agrupamento. A forma de ser e eu próprio me relacionar com as pessoas, terá facilitado desse ponto de vista. Nunca senti nada pelo facto de não ser da secundária.

**Em relação à comunidade em si e à equipa, que não foi sempre a mesma, fale-me sobre isso.**

A equipa foi mudando. Tenho dificuldade em descartar-me de pessoas e nunca o fiz deliberadamente. Ou seja, houve aqui um problema ou verifico que há qualquer coisa que não está a correr bem, vou ter uma conversa “Agradeço, mas já não conto contigo”, isso nunca aconteceu. Houve sempre um fio condutor, aqui em concreto, houve sempre pessoas que foram estando presentes nas equipas. As pessoas que foram saindo, foi por processos naturais, uma aposentou-se, outra também por processo de reforma também saiu. Nunca houve conflitos desse ponto de vista. Isso, como tudo, pode ser bom ou pode ser mau, dá uma estabilidade grande e dá uma confiança às pessoas. A menos que as coisas não funcionem bem e as pessoas estejam enfadadas que sejam sempre os mesmos... Isso não me parece que tenha acontecido.

## **Como descreveria a gestão pedagógica do agrupamento e quais os princípios básicos desta gestão?**

Eu diria que houve sempre liberdade completa. O que requer confiança. Falando especificamente do conselho pedagógico, que no fundo acaba por ser o coração do funcionamento ao nível pedagógico do agrupamento, nem sempre estive de acordo com as decisões. O conselho pedagógico é um órgão consultivo, de qualquer das formas. Mas, recordo-me de algumas situações, não muitas, em que havia vozes discordantes, mas porque eu entendia que de facto a minha visão era a mais correta, dizia “Ouvi-vos, compreendo, aceito, mas vamos fazer assim porque parece que é o melhor caminho.” Mas, houve muitas vezes, em que eu ia com uma posição e conseguiam convencer-me que a posição maioritária era a visão mais correta. Variadíssimas vezes eu infleti e assumi-a como minha e depois da decisão estar tomada, não era deste ou daquele, era a do agrupamento. Agora, há diferentes formas de governar e levar por diante essa tarefa. Há casos conhecidos de pessoas autoritárias, pessoas que não estão dispostas a ouvir opiniões e as coisas também funcionam, com erros, avanços e recuos. Tem muito a ver com o perfil das pessoas, com a forma de ser da pessoa. Se é mais conciliador, se gosta de abarcar ou tentar abarcar todos. Eu tenho para mim alguns princípios e um deles é que a questão, e isso tem a ver com a instituição militar: só aplica a força, quem não tem outro argumento mais válido. Não vale a pena eu esbracejar muito ou levantar o tom de voz, eu tenho é de ser capaz, através de argumentos, explicar. Como disse, muitas e várias vezes disseram-me “Olha que se fizermos assim, pode ocasionar isto e se fizermos de outra maneira, será mais fácil.”

### **Há sempre abertura.**

Sim e eu penso que isso é importante porque é uma forma de agregar pessoas.

### **É a democracia.**

É a democracia a funcionar. Às vezes gostamos, outras vezes nem tanto. Mas é esse o jogo que tem de se fazer. Caso contrário, é a figura do líder intocável, sempre certo que nem vai comigo.

**Enquanto líder do agrupamento, como é que sentiu esta relação e interação com os parceiros externos, como a junta, a câmara ou até a comunidade envolvente?**

Eu hoje em dia direi completamente à vontade que é uma coisa que se vai ganhando à medida que o tempo vai passando, vai se construindo. Enfim, só posso falar pela minha experiência, pois só conheço um ou outro caso, mas é uma relação que se vai criando, que se vai fortalecendo à medida que o tempo vai passando, porque se vai ganhando cada vez mais confiança. Começamos a ser capazes de ver com bons olhos a intervenção do outro, enquanto que se não houver essa experiência e tempo percorrido, podemos olhar com alguma desconfiança “Então, a Junta quer vir cá? Fazer o quê? Ver? Saber? Para quê?” Com o passar do tempo, começamos a ver que é importante a Junta, os pais na escola, associações, outras instituições. Um agrupamento ou uma instituição que esteja fechada, poderá funcionar e funciona de certeza, mas vai faltar qualquer coisa de mais-valia. O ser capaz de trazer à escola ou ao agrupamento, essas várias instituições, é um motivo de satisfação e enriquecimento do projeto porque cada um traz uma coisa diferente, cada um traz da sua própria valência. Isso hoje é fundamental. Eu próprio, fruto da experiência do passado, ao longo dos anos reconheço que fiz um percurso enorme de reconhecimento da importância das várias instituições. As coisas foram mudando, nos últimos anos foi-se fazendo também algum apelo à intervenção da comunidade. A comunidade também deixou de ser uma expressão com pouco significado para ser algo de concreto. O facto de haver aulas que implica a participação também facilita, embora claro que também sabemos que o poder local tem apetência para controlar a escola, mas isso tem muito a ver com a realidade local.

**O facto desta comunidade local ou não local, centralizada, ainda na parte dos recursos humanos ou materiais, viu isso como um desafio?**

Eu penso que o caminho é continuar a aprofundar em várias matérias, a autonomia das escolas. Há vários campos que as escolas não necessitariam de estar à espera. Às vezes perde-se muito tempo, as escolas podiam - dentro de um quadro - porque não posso começar a fazer contratos de construção... Mas, num campo delimitado, deveria haver uma autonomia maior às escolas. É uma coisa que se fala muito. Tem aspetos contraditórios. Eu lembro-me que em algumas reuniões da parte do ministério, eu ouvia “Vocês reclamam autonomia, mas depois quando é para decidir,

vocês não decidem e ficam sempre debaixo da saia, sempre à espera que haja alguém que tome decisões.” Isso também acontece e se calhar faz parte de um processo por onde se tem de passar. Mas, de facto, a autonomia nas escolas devia ser alargada, dentro de um determinado contexto.

**E qual é que é a sua visão atual do agrupamento quando saiu, tendo em conta tudo isto?**

Eu tenho uma visão global que é francamente otimista, ou seja, eu acho que ajudei a fazer alguma coisa. Não é simplista, mas de um ponto de vista do trabalho que foi feito, a minha colaboração foi positiva. Não bloqueie projetos, não fizemos retrocessos, não se perdeu o fio à meada, acho que se foram fazendo avanços.

**Por exemplo, nesta questão da gestão dos recursos humanos, principalmente nos docentes, sentiu ao longo dos vinte anos que esteve aqui, sentiu muita diferença entre faltar professores e não faltar?**

Isso nota-se muito. É mais complicado gerir os recursos humanos, porque nos obriga a várias coisas. Algumas delas, é assumir riscos para os quais, é bom que corra bem porque se correr mal, não temos suporte. Exemplos concretos, falta um professor de inglês, vai à reserva, não há reserva, que é a primeira fase. Vai para oferta de escola e não há ninguém em oferta de escola. Na escola, não há possibilidade de distribuir em horas extraordinárias. Às tantas, temos um candidato, mas parece que não tem as habilitações legalmente definidas. E o que vou dizer, não devia ser dito. Mas, ou arranjo alguém que vai para a turma e, melhor ou pior, lá faz. Ou então, a turma vai estar o ano inteiro sem aulas. Isso é um risco do próprio diretor. Porque se houver algum aborrecimento, vão perguntar com que base é que é professor sem habilitações. Não tenho suporte.

Já agora também te posso dizer isso, nós temos de ter algumas cautelas quando estamos, no caso da questão do diretor, nota-se... E isto é um lamento meu. Nota-se a nível do ministério e daquilo que está mais próximo de nós que é a Direção Regional, que é o interlocutor primeiro. Noto, nestes anos todos, menor intenção de haver alguma solidariedade com as escolas e os diretores. O que nos vão respondendo é “A legislação é esta.” Eu faço uma pergunta, em que tenho um problema, como é que eu poderia dar a volta a isto. E a resposta, que antigamente era “Faça

assim, cuidado com isto e cuidado com aquilo.” O que me dizem agora é “Está aqui a legislação, o quadro é este.” É uma grande diferença. É como um colega nosso vir perguntar qualquer coisa que precisa de resolver e eu responder “Olha, pega o estatuto e está aqui.” Faz muita diferença, porque o que ele quer é que eu diga claramente “Faz desta maneira ou tenta daquilo de outra forma”. A esse nível, perdeu-se. É como noutros setores da nossa atividade social. Havia instituições fortes com pessoas com uma sabedoria grande e que iam colmatando algumas dificuldades e deficiências que existiam. Agora é muito mais burocrático. Ou seja, ninguém quer por um dedinho porque pode criar faísca. E portanto, desse ponto de vista, é muito mais burocratizado porque ninguém quer correr o risco. E se não quiser correr riscos, fico de pijama em casa. E mesmo assim, posso apanhar um choque. Sinto isto mais nos últimos tempos, porque há dificuldades que nós não conseguimos resolver. Portanto, o normal é apresentar um problema e como é que se pode ultrapassar. E nisso notei essa diferença. Cada vez mais. A vários níveis. Por exemplo, não há funcionários. Antigamente, não havia funcionários, mas eu vou arranjar forma de arranjar um funcionário temporariamente para resolver e, não sei como, ele aparecia. Hoje em dia nem vale a pena falar porque ninguém ultrapassa. Como conclusão, isto para dizer que o diretor hoje tem de conhecer bem a lei, saber bem o que pode fazer, o que não pode fazer, nas alturas em que tem de tomar decisões. Nas alturas em que isto tem de ser feito, se calhar, por imperativo de serviço, há alturas em que se tem de correr riscos. E algumas situações, correr riscos em alturas que eu sabia que não havia cobertura.

**Mas também, essas decisões que tomou, provavelmente, já tinham experiência.**

Sim, exato, não é uma decisão espontânea. Têm de ser coisas amadurecidas que mesmo não estando de acordo com os itens, se houver algum problema, tenho de justificar de forma bem escudada. Não sou suicida. O cargo de diretor... Eu acho que as pessoas e até mesmo alguns diretores, não têm a noção perfeita da responsabilidade que têm porque o diretor é responsável desde... Eu costumava dizer que se o menino tropeçou na pedra, o culpado sou eu, porque eu tinha de prever ou alguém tinha de me vir dizer ou instruir que estava ali uma pedra que tinha de resolver. Eu lembro-me que às vezes vinham pais por causa de algum incidente e perguntavam “Mas, quem é o responsável?” e eu dizia “Não é mais ninguém. O responsável sou eu. Posso até

estar a léguas do que aconteceu, mas seja o que for, o responsável sou eu. Não vá à procura de mais ninguém.” Cá está, eu acho que neste aspeto, no fundo da solidariedade dos que trabalham na escola, muito a ver com o que já disse anteriormente, a solidariedade também com outras instituições do ministério. Agora, voltando ao que estava dizer, o cargo de diretor, a todos os níveis: administrativo, financeiro, disciplinar... É um cargo de grande responsabilidade. Eu costumava dizer um pouco em brincadeira que é como um polícia que olha para um tipo que vai a conduzir e ele manda parar e diz “A este vou ter de o multar”, porque não gosta dele ou qualquer coisa e vai arranjar um parafuso qualquer que devia estar ou não estar e, pronto, corresponde à alínea X. Se vem um inspetor à escola, com intenção de fazer moça, é impossível não arranjar. Vai sempre arranjar um procedimento que não se fez, um prazo que foi ultrapassado, vai sempre arranjar qualquer coisa. Portanto, isso é um alerta que eu deixo, temos de estar bem preparados, temos de estar rodeados de pessoas que nos dêem confiança e suporte a todos os níveis, desde conhecimento até honestidade. A escola não gera milhares, mas movimenta milhares com vencimentos e requisições e, portanto, até nesse ponto. E às vezes, nós ouvimos “na escola X, um berbicacho, um funcionário ou tesoureiro, apoderou-se do que não devia” e quem é o responsável? É o diretor.

**Isto implica que confie em quem está em baixo, mas também que eles confiem em si, para não falharem.**

Sim, tem de haver uma sintonia e confiança muito grande. Isso é que faz com que, em equipas que eu trabalhava e, particularmente, nesta última que já vinha de algum tempo. Eu próprio dizia, quando for para tomar decisões, eu não estou, não venho a tempo, tomam a decisão. Se a decisão for errada, está tomada e nós falamos. Se a decisão foi acertada, ótimo, está resolvido.

**Alguma das pastas da direção, não deixava mesmo que decidissem por si? Eu notei que estava sempre a gerir a parte dos docentes, essa não delegava mesmo.**

Não. Não era por falta de confiança. Aliás, há várias formas de funcionar com essa matéria. Há escolas que delegam na secretaria. Eu achei que, tendo em conta que muda muito, em que muito serviço que passou a ser feito na escola, como informação que tem de validar, que é fundamental

que vá certa. Para não haver prejuízo para o próprio e para não estar a validar dados que não temos confiança no que estamos a validar. Portanto, nessas pastas, não foi por não confiar nas pessoas, mas foi por achar que, por um lado, já tinham tarefas grandes como a gestão do 1.º ciclo, que é uma questão muito sensível que é a vagas porque há miúdos a ficar de fora no pré-escolar. Há sempre muitos miúdos a ficar de fora e é preciso que os critérios sejam devidamente cumpridos. Que eu nunca me preocupei com isso porque estava perfeitamente tranquilo sobre o trabalho que estava a ser feito. Portanto, achava que era uma sobrecarga passar essa pasta para os outros colegas que já tinham as suas áreas e, por outro lado, também não as passava para a secretaria porque entendi que essas questões administrativas, progressões nas carreiras, etc., fiquei sempre com essas pastas.

**Houve mais alguma que ficou? Por exemplo, eu apercebi-me que o 1.º ciclo era com a subdiretora, o adjunto ficava com a disciplina, a adjunta com o inovar e a outra adjunta com a parte pedagógica e administrativa.**

Enfim, tudo que era a vida profissional dos docentes, ficava com isso e também, a nível de exterior, de representação do agrupamento, reuniões com a Câmara ou a Junta, ou com o Ministério, também era eu que fazia essa relação.

Também essa parte externa do agrupamento, notou alguma evolução? Se lhe tirava mais tempo ou menos tempo?

Sim, notei que nos últimos anos, havia mais essa preocupação de promover reuniões e encontros. Embora, nem sempre fossem muito produtivos, mas havia essa preocupação. Eu lembro-me que um dos últimos ministros que me recordo, faziam sempre reuniões com os diretores, faziam a nível nacional, no norte, no centro e no sul. Isso foi uma prática de uma dúzia de anos para cá, começou e continuou. Havia essa preocupação. Eram encontros com muita gente, era no fundo ouvir as orientações políticas do ministro... Havia teoricamente um período de discussão, mas era muita gente. Houve essa preocupação de estarem mais próximos.

**Retrospectivamente, desde o percurso que teve neste agrupamento, há alguma coisa que se orgulhe mesmo de ter deixado?**

Há coisas que fiz com gosto. Não há nenhuma obrigatoriedade de continuar a fazer, isso faz parte da mudança. Aquilo que para mim é muito importante, para o outro pode não ser tão importante assim e, às vezes, com razão. Eu penso que foi criado, num ponto de vista genérico, foi criado um ambiente que posso dizer que é positivo e tenho orgulho.

**Porque tendo em conta as dificuldades da comunidade, mas o facto de haver um bom ambiente que há, seja professor ou aluno, isso ajuda.**

Todas as coisas podem dar para o bem ou dar para o mal. O facto de eu ter estado cá bastante tempo, é um bocado como a questão pedagógica, a maior parte das escolas tem como princípio, o professor pega na turma e leva a turma. Isso pode ser bom se o relacionamento for bom, o professor for bom, trabalhar bem com a turma. Será mau se a coisa não funcionar e continuar com esse princípio. Em termos de gestão, eu vejo que uma gestão que tenha alguma duração, alguma continuidade, se fizer um bom trabalho razoável e aceitável, é bom que isso seja assim e que continue. Eu penso que o facto de ter estado muito tempo, fez com que as pessoas me conhecessem. Eu, às vezes, fico admirado, mas o facto é que sou conhecido por muita gente. Vou na rua e cumprimentam-me e eu não faço ideia quem são. Obviamente, tiro a conclusão que ou são ou foram alunos. Mas, o facto de ser conhecido por muita gente e dar, de alguma forma, confiança às pessoas, isso ajudou a criar um bom ambiente. O pai que vem para resolver um problema, a mãe que vem para pedir isto ou aquilo e os próprios miúdos que vêm se socorrem do diretor.

**Alguns até preferiam ser castigados por si do que pelo adjunto...**

Pronto, mas isso tem muito a ver com a forma de ser de cada um. O adjunto dizia “Tem de ser assim porque tem de ser assim” e eu dizia “Há outra forma, mas faz como tu achas.” Quando se tem de dar um raspanete, tem de ser dar um raspanete e, obviamente, não se está com cara de riso. Se puder evitar raspanete e puder ter uma conversa séria na mesma, também poderá ter o mesmo efeito. É um bocado, outra vez, a questão da autoridade e do autoritarismo. Não é tão

imediatamente, mas é mais duradouro. É o que eu acho. Se eu der um raspanete de alto a baixo, o miúdo fica ali, mas pode não ter grande efeito. Mas, se eu o levar a pensar, pode ser que isso beneficie a atitude. Eu sou mais apologista dessa linha, embora perceba que as coisas não são sempre assim.

Passa-se o mesmo a nível profissional com os nossos colegas. Não se trata aqui de dar raspanetes, mas enfim, há formas... Não vou mandar fazer um processo disciplinar porque um professor fez uma coisa qualquer e não é assim, de um momento para outro que se avança para um processo disciplinar que eu já sei que vai ter uma consequência qualquer.

**Também advém da sua experiência saber isso.**

Exatamente, também passa por aí. Porque o que nos importa é os resultados. O que me importa é que no fim a pessoa ou o miúdo reconheça e faça de outra maneira. E que entenda que fazendo de outra maneira, é bom para todos.

Agora, voltando à pergunta, trouxe qualquer coisa pela minha forma de ser. Às vezes criticavam-me pelo facto de a porta estar sempre aberta. Obviamente que isso tem prejuízos para a funcionalidade. Eu estou a fazer qualquer coisa, “Posso dizer uma palavrinha?” e eu paro o que estou a fazer e “Vamos lá falar.” Obviamente, é uma sobrecarga... Mas, é compensador. O meu princípio era simples, se há alguém que precisa de falar comigo, a menos que fosse um cumprimento simples “Estás bom? Tudo bem? Boas férias.” Agora, se há alguém que quer falar comigo é porque tem um problema que precisa que seja resolvido. Não vou dizer “Olha, marca aí, de hoje a oito...” Penso que isso ajudou a criar confiança entre as pessoas e isso é bom para o funcionamento da escola. Não só os frequentadores comuns da escola, professores e alunos, mas também as famílias.

**Estava a falar da parte dos docentes, ainda sobre a questão dos conflitos, era algo que não delegava?**

Sim. Essa parte passava sempre por mim, bem que eu seguia sempre algum respeito hierárquico. Se um pai vinha-se queixar de uma disciplina que um professor fazia isto na aula ou na turma. Por norma, punha primeiro o representante da disciplina, que iria ver o que se passava e se fosse algo mais gravoso, vinha diretamente para mim. Uma coisa mais complicada, digamos assim.

**A última questão é se tivesse de partilhar uma lição ou conselho como diretor, qual seria?**

O que posso dizer é que se estiver... Digo isto porque estou a pensar em coisas que são quase opostas. Eu penso que ser diretor, se eu entender e decidir que vou ser candidato a diretor, em primeiro lugar tenho de ter minimamente um projeto. Mas, na internet encontramos imensos projetos, pego num e digo que é o meu, mas não pode ser assim. Tenho de ter relação e conhecimento da comunidade e tenho de ser capaz de dizer “Eu vou fazer algo melhor ou apontar para uma melhoria.”

Depois, tenho de ter essa vontade mesmo porque vai implicar sacrifícios, férias repartidas e alturas em que gostava de estar fora e tenho de estar cá por isto ou por aquilo. Vai implicar muitos sobressaltos, é o assalto, a intempérie, a árvore que caiu. E eu não consigo ver, não me consigo desligar e há esse tipo de responsabilidades que eu era incapaz de dizer “Esta responsabilidade vai para ti. Vens para a minha equipa, pega esta responsabilidade que eu quero estar descansado e quero ter os meus dias de férias.” Era incapaz de fazer isso. Mas, admito, que há quem o faça e não estou a criticar, são formas de ser. Isto pode parecer e talvez de alguma forma, seja verdadeiro dizerem-me “Tu és muito centralista”, no sentido destas preocupações. Por um lado, eu entendia que aquilo faz parte das minhas competências e das minhas responsabilidades e não seria cordial estar a passar para outro. Basicamente, por essa razão, mas voltando às lições. Eu tenho de ter certeza que a minha predisposição vai servir para alguma coisa. Não é para dizer que sou o diretor do agrupamento. Quer dizer, eu também dizia que quem vem para diretor vai ter mordomias, ou que vai passar a ser visto como uma pessoa diferente, não tem estatuto rigorosamente nenhum. Pouco nos reconhecem. Tem de ser alguma coisa que nós gostemos de

facto de fazer. Eu penso que no cerne de tudo está isso “Eu quero fazer qualquer coisa que sirva para ajudar e melhorar”, isso tem de estar no centro das preocupações.

A equipa, escolher uma equipa boa, com quem nós e estamos tanto ou mais tempo aqui do que estamos em casa com os nossos familiares. Portanto, tem de ser com quem que nos demos bem, se não vai ser um martírio. Venho para aqui para andar a discutir, não resulta. Tem de ser uma equipa que minimamente se conheça ou se não conhece, tem de ter algumas afinidades descobertas no início, que ao longo do mandato, se vai vendo que pensa diferente e estamos sempre em oposição... seria complicado resolver a maior parte dos assuntos.

**Eu tenho um colega neste curso que subiu a diretor porque o mesmo teve de se afastar por questões de saúde e costuma dizer “Eu sou só mais um colega ali dentro”. Ou seja, não se deixa de ser colega por ser diretor e, às vezes, as pessoas esquecem-se disso.**

Lá está, isso tem muito a ver com a personalidade da pessoa. Se gostar de ser autoritário pela autoridade e incumbir essas funções de diretor, vou exercer dessa forma autocrática, diria... “Não oiço ninguém, eu é que faço as ordens de serviço e não me chateiem. Querem falar comigo, marquem aí ou venham às quartas à parte da tarde”. E há coisas que funcionam assim e no fim se verá, se foi positivo. Se em termos de comunidade, aderiu e ficou mais enriquecida com essa prestação. Mas, à partida, toda a gente tem essa capacidade de ser e ter o cargo de direção, depois cada um vai exercê-lo consoante a sua história, a forma de ver as coisas.

Agora, para além disso, tem de ter alguns conhecimentos e convém. O que fizeste, eu nunca me tinha apercebido, nem nunca conheci nenhum caso. O pessoal está na escola, agora o formato é assim, o diretor candidata-se e depois arranja a equipa. Nunca me apercebi que tivessem essa preocupação, que faz parte do curso, vir à escola e ver como as coisas funcionam. É uma ferramenta excelente porque permite e dá para ter uma noção, há isto, há aquilo, há a secretaria, os dinheiros, os miúdos, a SAD...

### **Muito tempo ao computador a responder aos emails...**

E com as aplicações! Uma diferença enormíssima. Não diria quinze anos, mas talvez vinte. Eu tinha imenso tempo disponível para andar pela escola, falar com os miúdos e ver e estar nos sítios onde se fumava... que são sempre os mesmos, atrás do pavilhão. E onde se pedia a moedinha... ir passando, ir resolvendo e estando presente. Isso foi uma coisa que se foi quase perdendo. Tal é o manancial de burocracia que temos de preencher, aplicação, outra aplicação e mais aplicações... Ainda por cima aplicações parvas. Tenho estado a passar uma à nova diretor. Agora há uma aplicação que acabou na sexta-feira que é a bolsa dos avaliadores externos. Ainda aparecem nomes de colegas aposentados há quinze anos, quando nós preenchemos inúmeras aplicações e eles já não estão na progressão porque já saíram, mas temos de preencher na mesma. E por muito que nos tenhamos queixado, elas continuam. Aí perde-se muito tempo. Que eram as tais coisas que antigamente eram feitas nos serviços centrais. Que agora passaram para a escola, aumentando a responsabilidade do diretor. Se pedem a informação, eu tenho de dar a informação válida. Sob pena de prejudicar e eu próprio ficar em “maus lençóis”. E era por isso que era a pasta que eu não delegava, ficava com ela.

### **Sentiu que isso faz diferença, não estar tanto tempo nos corredores?**

Faz. Sempre que podia, passava por aí. Agora, não fui às escolas do agrupamento tantas vezes como gostaria de ir, nomeadamente, às básicas e pré-escolar. No início fazia com que isso acontecesse mais assiduamente, mas agora para o fim, era quando havia uma festinha, era quase como se a festa fosse um pretexto para ir quando antigamente íamos passear e falávamos com as pessoas.

### **Perdeu-se este lado humano para a burocracia.**

Sim.

**Só me resta agradecer, pelo seu tempo e sinceridade nas respostas. Obrigada.**

## Grelha de análise da entrevista

Bloco temático	Objetivos do Bloco	Perguntas-Chave	Respostas do Entrevistado	Análise
<b>Bloco 1: Perfil e percurso</b>	Compreender o percurso que levou ao cargo de diretor e a influência nas abordagens de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre o seu percurso profissional.</li> <li>- Que experiências influenciaram a sua abordagem à gestão escolar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início no Barreiro, há 30 anos.</li> <li>- Envolvimento ativo desde jovem.</li> <li>- Influência de colegas e oportunidades naturais de liderança.</li> </ul>	Demonstrou uma trajetória de envolvimento contínuo e progressão natural para posições de liderança. Valoriza a influência orgânica sobre a busca ativa de posições.
<b>Bloco 2: Imagem como diretor</b>	Explorar a autopercepção enquanto diretor e os desafios enfrentados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como se descreve como diretor?</li> <li>- Quais foram os maiores desafios que enfrentou?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco em objetivos intemporais.</li> <li>- Enfrentou desafios organizacionais com fusão de escolar.</li> <li>- Estilo de liderança relacional.</li> </ul>	Apresenta uma imagem de liderança adaptável e democrática. Enfrentou desafios significativos com uma abordagem pragmática e orientada para a comunidade.
<b>Bloco 3: Regulação em contexto escolar</b>	Conhecer a abordagem do entrevistado à gestão pedagógica e relação com a comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como descreveria a gestão pedagógica do agrupamento?</li> <li>- Como é a interação com a comunidade educativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão pedagógica com liberdade e confiança.</li> <li>- Valorização da construção de relações com o tempo.</li> <li>- Importância do envolvimento da comunidade e instituições locais.</li> </ul>	Valoriza uma abordagem pedagógica baseada na confiança e autonomia. Reconhece a importância crescente de parcerias comunitárias.
<b>Bloco 4: Balanço/Avaliação da gestão</b>	Reflexão sobre o impacto e eficácia da gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como avalia o impacto da sua gestão?</li> <li>- Há alguma lição ou conselho que gostaria de partilhar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão otimista e reconhecimento de contribuições positivas.</li> <li>- Necessidade de autonomia escolar e conhecimento da lei.</li> <li>- Importância de uma equipa coesa e confiável.</li> </ul>	Apresenta um balanço positivo da sua gestão e destaca a importância da autonomia e conhecimento da lei.