

O LABIRINTO BUROCRÁTICO: UM ESTUDO SOBRE AS IMPLICAÇÕES DA BUROCRACIA NO
FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Relatório de Projeto

Marieta Gomes Fontela

Trabalho realizado sob a orientação de

Professora Doutora

Maria Antónia Maria Ferreira Belchior Barreto

Leiria, abril de 2026

Mestrado em Ciências da Educação - Gestão Escolar

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

Recomeça...

Se puderes,

Sem angústia e sem pressa.

E os passos que deres,

Nesse caminho duro do futuro,

Dá-os em liberdade.

Enquanto não alcances,

Não descanses.

De nenhum fruto queiras só metade.

Miguel Torga

Iniciei esta tese sob o signo da urgência e com a inquietação dos prazos, mas sempre orientada por um profundo desejo de completude. Inspirada pelas palavras de Miguel Torga, meu conterrâneo e referência maior, recomecei as vezes que foram necessárias, recusando a lógica da metade e procurando, com determinação, alcançar o todo.

Gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho. Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Maria Antónia Belchior Ferreira Barreto, cuja exigência académica, disponibilidade constante e orientação rigorosa constituíram o alicerce desta investigação - muitas vezes acompanhadas por palavras firmes e desafiantes, dignas do espírito torquiano que tanto me inspira.

À minha família, manifesto um reconhecimento profundo pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de maior ausência e pela confiança que sempre depositaram em mim ao longo deste percurso.

À Catarina Dinis, deixo um agradecimento especial pelo incentivo nos momentos mais exigentes e pela partilha de inquietações e conquistas que tornaram este caminho mais significativo.

Aos diretores entrevistados, expresso a minha gratidão pela generosidade com que disponibilizaram o seu tempo e partilharam as suas experiências, enriquecendo de forma determinante esta investigação.

Por fim, dedico este percurso à resiliência e à paixão de todos os professores que, apesar das crescentes exigências burocráticas, continuam a sustentar a essência da educação: formar, inspirar e transformar. É na persistência desse compromisso coletivo que reside a possibilidade de construir uma escola mais justa, mais humana e verdadeiramente orientada para o futuro.

A burocracia constitui um elemento estruturante da organização escolar. Ela regula, controla e garante que tudo segua as normas dentro do ambiente educativo. Nos últimos anos, o pendor burocrático tem vindo a intensificar-se e a impactar a forma como a gestão e a liderança acontecem no dia a dia. Este estudo procura entender como os Diretores das escolas públicas em Portugal compreendem, vivem e gerem a burocracia escolar, além de mapear os impactos da mesma tanto na organização da escola quanto no trabalho pedagógico. O trabalho adota uma abordagem interpretativa e qualitativa. A recolha de dados ocorreu por via de entrevistas semiestruturadas com seis Diretores de Agrupamentos de Escolas, seguindo-se a análise de conteúdo das mesmas. Esses resultados evidenciam que os Diretores consideram a burocracia necessária para que a escola funcione, mas não escondem o incómodo com o excesso de “papéis”, a fragmentação dos processos e o afastamento das verdadeiras metas educativas. Os participantes identificam constrangimentos ao nível da sobrecarga administrativa, de plataformas digitais que, segundo eles, só multiplicam tarefas, da falta de apoio jurídico e da centralização das políticas educativas. Os Diretores, não obstante aos desafios, implementam estratégias de mitigação, simplificando documentos, delegando tarefas e atuando pragmaticamente para responder ao seu contexto. Torna-se clara a necessidade de repensar tanto as práticas de gestão quanto as políticas educativas, procurando uma administração escolar mais integrada, eficiente e alinhada à missão pedagógica da escola.

Palavras chave

Burocracia escolar, eficácia, eficiência, gestão escolar, sistema de ensino em Portugal.

ABSTRACT

Bureaucracy is a structuring element of school organization. It regulates, controls, and ensures that everything follows the rules within the educational environment. In recent years, the bureaucratic tendency has intensified and impacted how management and leadership occur on a daily basis. This study seeks to understand how publicschool principals in Portugal understand, experience, and manage school bureaucracy, as well as to map its impacts on both school organization and pedagogical work. The work adopts an interpretative and qualitative approach. Data collection occurred through semi-structured interviews with six school cluster principals, followed by content analysis of the interviews. The results show that the principals consider bureaucracy necessary for the school to function, but they do not hide their discomfort with the excess of “paperwork”, the fragmentation of processes, and the distancing from true educational goals. Participants identify constraints at the level of administrative overload, digital platforms that only multiply tasks, lack of legal support, and the centralization of educational policies. Despite the challenges, the Directors implement mitigation strategies, simplifying documents, delegating tasks, and acting pragmatically to respond to the context. The need to rethink both management practices and educational policies becomes clear, seeking a more integrated, efficient school administration aligned with the school's pedagogical mission.

Keywords

School bureaucracy, effectiveness, efficiency, school management, education system in Portugal.

ÍNDICE

Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
INTRODUÇÃO	1
PARTE I-Revisão da Literatura	4
Capítulo I-Burocracia na Educação	4
1.1. Definições e Conceitos	4
1.2. Evolução Histórica do estudo da burocracia na educação.....	8
1.3. Efeitos da Burocracia no Ambiente Escolar.....	10
1.4. Impacto da burocracia nas Práticas Pedagógicas e Administrativas	11
Capítulo II-A Administração e a Gestão da escola no contexto português.....	13
2.1-Importância da Eficiência Administrativa e Gestão Escolar Eficaz	13
2.2 Papel dos Diretores Escolares no Sistema Educativo Português	16
2.2.1 Sistema Educativo Português	16
2.2.2 Funções e Responsabilidades dos Diretores.....	16
2.2.3 Relação entre Burocracia e Gestão Escolar	17
Capítulo III- Metodologia da Pesquisa.....	19
3.1 Problemática	19
3.3 Questões de Pesquisa	22
3.4 Objetivos da pesquisa.....	24
3.5 Técnicas de Recolha de Dados.....	26
3.5.1 Guião da entrevista	27
3.5.2 Validação do guião	27
3.5.3 Procedimentos de realização das entrevistas	27
3.5.4 Duração das entrevistas	28
3.5.5 Considerações éticas.....	28
3.6 Técnicas de Tratamento de Dados	28
3.7. População e Amostra.....	31

Capítulo IV-Apresentação, análise e discussão de resultados	33
4.1. Entendimento da Burocracia.....	33
4.2. Experiências Profissionais dos Diretores.....	35
4.3. Opiniões sobre as Políticas Educativas.....	37
4.4. Desafios Enfrentados.....	39
4.5. Estratégias de Mitigação	40
4.6. Implicações da burocracia para a Gestão Escolar	42
4.7 Síntese da Análise e Articulação com o Enquadramento Teórico	43
Conclusões	46
Possíveis Contributos desta Pesquisa.....	50
Limitações deste Estudo.....	52
Sugestões para Investigações Futuras	52
Bibliografia.....	54
Anexo I.....	57
Entrevista com Diretores Escolares sobre a Burocracia na Gestão Escolar.....	58
ANEXO II.....	60
ENTREVISTA N.º 1.....	61
ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 1	61
ENTREVISTA N.º 2	68
ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 2	68
ENTREVISTA N.º 3	71
ENTREVISTA AO DIRETORA DO AGRUPAMENTO N.º 3	71
ENTREVISTA N.º 4	75
ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 4	75
ENTREVISTA N.º 5	78
ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 5	78
ENTREVISTA N.º 6.....	82
ENTREVISTA AO DIRETORA DO AGRUPAMENTO N.º 6	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Articulação entre os objetivos da investigação e os dados a recolher....	25
Tabela 2 - Categorias e subcategorias de análise definidas no estudo.....	29
Tabela 3 – Matriz de Categorização: Entendimento da Burocracia.	33
Tabela 4 – Matriz de Categorização: Experiências Profissionais dos Diretores. ...	35
Tabela 5 – Matriz de Categorização: Opiniões sobre as Políticas Educativas.....	37
Tabela 6 – Matriz de Categorização: Desafios Enfrentados.....	39
Tabela 7 – Matriz de Categorização: Estratégias de Mitigação.....	41

INTRODUÇÃO

A burocracia ocupa um lugar central na organização e administração das escolas públicas, constituindo simultaneamente um mecanismo de regulação indispensável e uma fonte de tensões no funcionamento quotidiano das organizações educativas. Na tradição sociológica clássica, a burocracia foi concebida como uma forma de organização racional-legal assente em normas, hierarquias, procedimentos formalizados e divisão funcional do trabalho, tendo em vista a previsibilidade, a uniformidade e a legalidade da ação administrativa (Weber, 1978). No domínio educativo, esta racionalidade organizacional tem sido associada à necessidade de assegurar coerência institucional, transparência procedimental e responsabilização no exercício da gestão escolar.

Contudo, a investigação mais recente tem mostrado que a burocracia escolar não pode ser compreendida apenas na sua dimensão funcional. Em vários sistemas educativos, e também no contexto português, a intensificação dos mecanismos de controlo, de avaliação e de prestação de contas contribuiu para o reforço das exigências administrativas dirigidas às escolas e aos seus profissionais. Este fenómeno tem sido interpretado à luz das transformações introduzidas pela Nova Gestão Pública, que transportou para o setor público lógicas de eficiência, mensuração, desempenho e accountability (Hood, 1991; Maroy, 2008). Neste quadro, a escola passou a ser crescentemente interpelada por dispositivos normativos, plataformas digitais, relatórios, indicadores e procedimentos de monitorização que, embora legitimados por objetivos de qualidade e regulação, tendem a ampliar a carga burocrática da ação educativa.

A literatura especializada tem vindo, por isso, a sublinhar os efeitos ambivalentes da burocracia no contexto escolar. Se, por um lado, a burocracia continua a ser entendida como necessária à coordenação, ao controlo e à garantia de conformidade legal, por outro, o seu acréscimo e complexificação geram efeitos disfuncionais sobre a organização e sobre os seus atores. Merton (1940) chamou a atenção para as disfunções burocráticas decorrentes da rigidez procedimental e da sobrevalorização dos meios em detrimento dos fins. No campo da educação, Ball (2003) evidenciou os efeitos da performatividade sobre o trabalho dos profissionais, enquanto Lima (2012, 2021), no caso português, tem problematizado a intensificação da burocracia escolar, incluindo as

formas de “burocracia aumentada” associadas à digitalização e ao reforço dos dispositivos de controlo. Também Barroso (2005) e Formosinho e Machado (2013) sublinham as tensões entre regulação centralizada, autonomia escolar e gestão contextualizada, particularmente relevantes no quadro da administração educativa portuguesa.

É neste contexto que a presente investigação se situa. O estudo parte do reconhecimento de que a burocracia constitui um fenómeno estruturante da gestão escolar, mas também potencialmente limitador da eficácia organizacional, da autonomia das escolas e da centralidade pedagógica da ação diretiva. A pertinência do tema decorre, assim, da necessidade de compreender de que modo os Diretores das escolas públicas portuguesas interpretam e vivenciam a burocracia no exercício das suas funções, bem como das implicações que atribuem a esse fenómeno no funcionamento organizacional da escola. Ao privilegiar a perspetiva dos Diretores, a investigação procura dar visibilidade a um nível de análise particularmente relevante, uma vez que estes atores ocupam uma posição estratégica de mediação entre as orientações da tutela, os constrangimentos administrativos e as exigências concretas da vida escolar.

O objetivo central deste trabalho consiste em analisar como os Diretores das escolas públicas portuguesas compreendem, experienciam e gerem a burocracia escolar, procurando identificar os seus efeitos no exercício da função diretiva e no funcionamento organizacional da escola. De modo mais específico, pretende-se: identificar os principais desafios burocráticos sentidos pelos Diretores; explorar as perceções que constroem acerca da burocracia no contexto escolar; descrever as experiências profissionais associadas ao aumento das exigências administrativas; analisar as suas perspetivas sobre as políticas educativas e os mecanismos de regulação em vigor; compreender as estratégias mobilizadas para mitigar os efeitos da burocracia; e, por fim, contribuir para a reflexão sobre possíveis caminhos de simplificação e melhoria da gestão escolar.

Em coerência com estes propósitos, a investigação estrutura-se em torno de duas questões centrais: como é compreendida e vivenciada a burocracia escolar pelos Diretores das escolas públicas portuguesas? E de que forma a burocracia escolar influencia o exercício da função diretiva e o funcionamento organizacional da escola? Estas questões orientam o desenho metodológico do estudo e articulam-se com uma

abordagem qualitativa e interpretativa, assente na realização de entrevistas semiestruturadas a Diretores escolares.

A organização do relatório de investigação obedece a uma lógica sequencial que procura assegurar coerência entre enquadramento teórico, fundamentação metodológica, análise empírica e reflexão conclusiva. Após esta introdução, o primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura, incidindo sobre a burocracia na educação, o papel dos Diretores no sistema educativo português e a relação entre burocracia, administração e gestão escolar. Este capítulo visa construir o quadro conceptual que sustenta a análise do problema de investigação. O segundo capítulo corresponde à metodologia, onde são explicitados a problemática, o paradigma de investigação, as questões de pesquisa, o desenho do estudo, os critérios de seleção da amostra, os procedimentos de recolha de dados e as opções de análise. A sua inclusão nesta fase justifica-se pela necessidade de tornar claro o percurso investigativo seguido e de fundamentar a adequação das opções metodológicas face aos objetivos definidos.

Segue-se o capítulo de apresentação, análise e discussão dos resultados, no qual são examinadas as perceções dos Diretores entrevistados relativamente ao significado da burocracia, às experiências profissionais associadas ao seu agravamento, às leituras críticas das políticas educativas, aos desafios enfrentados e às estratégias de mitigação adotadas. A organização deste capítulo responde à necessidade de apresentar os dados de forma sistemática e de os relacionar, de modo interpretativo, com o quadro teórico mobilizado. Por fim, a dissertação encerra com as conclusões, onde se sintetizam os principais resultados, se explicitam os contributos do estudo, se reconhecem as suas limitações e se apontam pistas para futuras investigações. Esta sequência procura, assim, garantir progressão analítica e coerência interna, conduzindo o leitor desde a formulação do problema até à interpretação final dos resultados.

PARTE I-REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo I-Burocracia na Educação

1.1. Definições e Conceitos

A burocracia constitui um dos conceitos mais debatidos no âmbito das ciências sociais e da administração pública, assumindo particular relevância no contexto das organizações educativas. Tradicionalmente, o conceito foi sistematizado por Max Weber (1978), que o definiu como um modelo de organização racional-legal assente em regras formais, hierarquias bem definidas, divisão do trabalho e impessoalidade nas relações. Este modelo, concebido como o mais eficiente para a gestão das organizações modernas, visava assegurar previsibilidade, estabilidade e controlo dos processos administrativos.

No domínio da educação, a aplicação do modelo burocrático foi historicamente associada à necessidade de garantir equidade, uniformidade e legalidade no funcionamento dos sistemas educativos. Como refere Lima (2012), a escola moderna é simultaneamente uma organização administrativa e uma instituição social, o que implica a coexistência de lógicas formais e pedagógicas. Neste sentido, a burocracia surge como um instrumento necessário à regulação do sistema, permitindo enquadrar juridicamente a ação educativa e assegurar a prestação de contas perante o Estado e a sociedade.

Contudo, a literatura tem vindo a evidenciar que a burocracia não é um fenómeno neutro, podendo gerar disfunções significativas no funcionamento organizacional. Merton (1940) foi um dos primeiros autores a identificar as chamadas “disfunções burocráticas”, destacando que a rigidez das regras e a valorização excessiva dos procedimentos podem conduzir à perda de flexibilidade, à resistência à mudança e à substituição dos fins pelos meios. Esta perspetiva foi aprofundada por Crozier (1964), que analisou a burocracia como um sistema gerador de bloqueios organizacionais e de ciclos de controlo e resistência, limitando a capacidade de inovação das organizações.

A partir da década de 1980, com a emergência da Nova Gestão Pública, a burocracia educativa sofreu transformações significativas. Este novo paradigma introduziu no setor público princípios associados à eficiência, à avaliação de desempenho e à responsabilização, reforçando os mecanismos de controlo e monitorização das organizações escolares (Hood, 1991). Neste contexto, a burocracia deixou de assentar exclusivamente na legalidade formal, passando a incorporar instrumentos de gestão

baseados em indicadores, metas e resultados, dando origem a novas formas de regulação.

Ball (2003) descreve este fenómeno através do conceito de “performativity”, referindo-se à crescente pressão sobre as instituições educativas para produzirem evidências do seu desempenho, através de relatórios, avaliações e métricas. Esta cultura de performatividade está intrinsecamente ligada à noção de accountability, entendida como a obrigação de prestar contas e justificar decisões perante instâncias superiores e a sociedade (Bovens, 2007). No contexto europeu, Maroy (2008) identifica uma transição para formas de regulação pós-burocráticas, caracterizadas pela coexistência de mecanismos tradicionais de controlo com novos dispositivos de avaliação e responsabilização.

No caso português, diversos estudos têm evidenciado a intensificação da burocracia no sistema educativo. Lima (2021) introduz o conceito de “burocracia aumentada” para descrever a expansão dos dispositivos administrativos associada à digitalização dos processos, salientando que a introdução de tecnologias não conduziu à simplificação esperada, mas antes à multiplicação de tarefas e à complexificação dos procedimentos. Esta realidade traduz-se, frequentemente, na coexistência de burocracia física e digital, originando redundâncias e sobrecarga administrativa.

Paralelamente, autores como Barroso (2005), Formosinho e Machado (2013) destacam as tensões existentes entre centralização e autonomia no sistema educativo português. Apesar do discurso político valorizar a autonomia das escolas, a forte densidade normativa e os mecanismos de controlo externo limitam, na prática, a capacidade de decisão das organizações escolares. Esta tensão é particularmente evidente no papel dos Diretores, que assumem funções de liderança num contexto marcado por exigências administrativas crescentes e por uma responsabilidade acrescida na implementação das políticas educativas.

A literatura evidencia ainda que o aumento da burocracia tem impactos significativos no exercício da função diretiva e no trabalho docente. Hoy e Miskel (2013) sublinham que a eficácia da gestão escolar depende do equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica, sendo comprometida quando a carga burocrática absorve o tempo e a energia dos líderes escolares. Por sua vez, estudos mais recentes associam a

intensificação das exigências administrativas a fenómenos de stress, desgaste profissional e desmotivação, particularmente quando os profissionais percecionam uma desarticulação entre as exigências burocráticas e a missão educativa (Ball, 2003).

Neste contexto, importa considerar o papel dos Diretores enquanto atores intermédios do sistema educativo. A sua posição coloca-os numa situação de mediação entre as orientações da tutela e as necessidades concretas das escolas, exigindo-lhes capacidade de interpretação, adaptação e, por vezes, flexibilização das normas. Esta realidade aproxima-se do conceito de *street-level bureaucracy* desenvolvido por Lipsky (1980), que descreve a atuação dos profissionais públicos que, no contacto direto com a prática, interpretam e operacionalizam as políticas, exercendo uma margem de discricionariedade.

Em síntese, a literatura revela que a burocracia escolar é um fenómeno complexo e multifacetado, que não pode ser analisado de forma unidimensional. Se, por um lado, constitui um instrumento essencial de regulação e organização, por outro, a sua intensificação e disfuncionalidade podem comprometer a eficácia da gestão escolar, a autonomia das instituições e a centralidade da ação pedagógica. Esta ambivalência justifica a pertinência de estudos que, como o presente, procurem compreender a burocracia a partir das perceções dos atores que a vivenciam no quotidiano das organizações escolares, contribuindo para uma reflexão crítica sobre o seu papel e sobre as possibilidades de transformação no contexto educativo português.

Nas últimas décadas, o termo burocracia adquiriu fortes conotações negativas. É popularmente usado para indicar a proliferação de normas e regulamentos que tornam ineficientes as organizações administrativas públicas, bem como corporações e empresas privadas. Mas, este conceito, em diferentes períodos históricos, já possuiu outros significados. O termo "burocracia" surgiu na segunda metade do século XVIII. Inicialmente foi empregue apenas para designar a estrutura administrativa do estado, formada pelos funcionários públicos. Eles eram responsáveis por várias áreas relacionadas aos interesses coletivos da sociedade, como as forças armadas, a polícia e a justiça, entre muitas outras.

No século XX, após a criação da União Soviética, o termo burocracia apareceu como uma crítica à rigidez do aparelho do Estado e aos partidos políticos que sufocavam a democracia de base, em análises feitas por cientistas sociais, principalmente de tradição

marxista. Segundo a perspectiva destes filósofos e pensadores, o avanço da burocratização, tanto nas estruturas estatais como nas partidárias, traria consequências terríveis para uma futura sociedade socialista, pois, dentro do projeto revolucionário de esquerda, ela era concebida como um obstáculo à participação democrática popular.

Modelo Weberiano

O alemão Max Weber foi um dos mais conceituados pensadores sociais, fundador e expoente da teoria sociológica clássica. Ele elaborou um conceito de burocracia baseado em elementos jurídicos do século XIX, concebidos por teóricos do direito.

Dentro dessa perspectiva jurídica, o termo era utilizado para indicar funções da administração pública, que era guiada por normas, atribuições específicas, esferas de competência bem delimitadas e critérios de seleção de funcionários. A burocracia, então, podia ser definida da seguinte forma: aparato técnico-administrativo, formado por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro do sistema.

A burocracia no Estado Moderno

A análise de Weber também aponta que a burocracia, da maneira como foi definida acima, existiu em todas as formas de Estado, desde o antigo até o moderno. Contudo, foi no contexto do Estado moderno e da ordem legal que a burocracia atingiu seu mais alto grau de racionalidade.

A divisão e a distribuição de funções, a seleção de pessoal especializado, os regulamentos e a disciplina hierárquica são fatores que fazem da burocracia moderna o modo mais eficiente de administração, tanto na esfera privada (numa empresa capitalista) quanto na administração pública.

O leigo, em geral, costuma criticar o aparelho burocrático, devido à sua rigidez administrativa, inadequação das normas e grande quantidade de regulamentos. Estes aspetos produzem resultados contrários aos esperados, como, por exemplo, a lentidão dos processos.

De facto, a crescente racionalidade do sistema burocrático tende a gerar efeitos negativos, que podem diminuir drasticamente a eficiência de uma organização ou sociedade. Em contrapartida, novos modelos de estruturas burocráticas, alternativos ao modelo weberiano, têm sido experimentados.

Para Weber, a burocracia moderna não é apenas uma forma avançada de organização administrativa, com base no método racional e científico, mas também uma forma de dominação legítima.

Os atributos que regem o funcionamento da burocracia sintetizam as formas de relações sociais das sociedades modernas. Para Weber, a burocracia e a burocratização são processos inexoráveis, ou seja, inevitáveis e crescentes, presentes em qualquer tipo de organização, seja ela de natureza pública ou privada.

A organização burocrática é condição *sine qua non* ("sem o qual não pode existir") para o desenvolvimento de uma nação, por ser indispensável ao funcionamento do Estado, gestor dos serviços públicos, e de todas as atividades económicas particulares.

1.2. Evolução Histórica do estudo da burocracia na educação

A burocracia na educação tem sido um tema de interesse específico ao longo dos anos, despertando a atenção de pesquisadores e académicos que pretendem compreender os efeitos desta complexa estrutura administrativa no sistema educativo. Este texto propõe uma análise crítica dos estudos anteriores sobre a burocracia na educação, explorando as tendências, lacunas e implicações dessas pesquisas. Os primeiros estudos sobre burocracia na educação remontam ao século XX, quando teóricos como Max Weber introduziram conceitos fundamentais que moldaram a compreensão contemporânea desta ciência. O modelo de burocracia weberiano (1978) é uma referência incontornável no âmbito do funcionamento das estruturas administrativas modernas, enquadrando o conceito de burocracia como um sistema com hierarquia formal, divisão racional do trabalho, decisões impessoais e regras bem definidas, cuja conformidade é assegurada por funcionários especializados. Não obstante a generalização do modelo, vários autores vieram posteriormente a debatê-lo e questioná-lo, particularmente em contextos de complexificação das realidades organizacionais, como é o caso da escola. Merton (1940) introduziu a ideia das “disfunções burocráticas”, evidenciando que a rigidez da burocracia acarreta desafios. Já Crozier (1964) apontou que a burocracia tende a gerar ciclos de controlo e resistência que diminuem a eficiência e prejudicam a inovação e a flexibilidade. Considerando a escola como uma organização que responde e alavanca a evolução da sociedade, pode considerar-se algo contraditório implementar a burocracia de tal forma que a adaptação, a autonomia e as relações humanas sejam prejudicadas pela rigidez e superveniência das regras. Como Lima (2012) que aponta, a escola é, ao mesmo tempo, uma organização administrativa e uma comunidade educativa, o que

significa que a implementação da burocracia deve permitir responder a ambas as responsabilidades. Assim, o modelo weberiano enquadra de forma exímia a burocracia como uma forma de ordenação e administração, mas quando aplicado ao contexto escolar, deve considerar-se não apenas a estrutura formal, mas também os aspetos contextuais particulares que tornam a escola única: a natureza pedagógica, o pendor cívico, a evolução dos tempos e a flexibilidade estratégica. A partir dos anos 1980, os sistemas educacionais europeus começaram a adotar ideias da Nova Gestão Pública, trazendo para o setor público princípios empresariais como eficiência, competição, avaliação de resultados e responsabilização (Hood, 1991). Ball (2003) fala de uma cultura de desempenho, onde a produção de dados, relatórios e evidências se tornou um elemento-chave para legitimar as ações institucionais. Tal associa-se diretamente com a ideia de accountability, isto é, de responsabilização da escola perante não apenas órgãos superiores, mas também perante a sociedade (Bovens, 2007). Na prática, esta evolução teórica fez crescer o número de ferramentas de monitorização, as avaliações externas e as plataformas digitais de registo, o que Lima (2021) chamou de “burocracia aumentada”. Neste contexto, cabe-nos refletir que a digitalização não resolveu os desafios da burocracia clássica, mas antes reconverteu-os para uma aplicação tecnológica. No ambiente escolar, o managerialismo recentra o foco da autoridade tradicional, enfatizando a gestão por objetivos, indicadores e resultados (Clarke & Newman, 1997). O Diretor escolar, neste contexto, torna-se uma figura híbrida que abraça a responsabilidade de liderança pedagógica, gestão operacional e último responsável pelo alcance das metas e dos resultados formais de desempenho. A relação entre o modelo burocrático clássico e a Nova Gestão Pública mostra uma mudança na racionalidade administrativa em que a legalidade formal perde a obliquidade face à lógica da eficiência mensurável. Ambas partilham a premissa do controlo e da monitorização sem clarificar a implementação da agilidade e flexibilidade em contextos complexos como a escola. Cabe dizer que, ao longo das décadas, observou-se uma evolução nas abordagens metodológicas e teóricas, desde análises estruturais até abordagens mais contextualizadas e interdisciplinares. Muitos estudos concentraram-se na relação entre a burocracia educativa e a eficiência do sistema. Investigando como as posições administrativas envolvem a tomada de decisões e a implementação de políticas, os pesquisadores pretendem identificar os elementos que são relevantes para o sucesso ou fracasso das reformas educativas. A literatura revela uma série de desafios inerentes à burocracia na educação. Questões como dificuldade burocrática versus

flexibilidade necessária para inovação pedagógica, bem como a burocracia como facilitadora ou obstáculos à equidade no acesso à educação, têm sido foco de intensos debates académicos. Estudos recentes destacam a importância da participação da comunidade no contexto da burocracia escolar. Analisar como as estruturas burocráticas podem ou não integrar as comunidades locais no processo decisório tornou-se uma área de pesquisa crucial, influenciando as políticas educativas em muitas jurisdições. Outro aspeto importante dos estudos sobre burocracia na educação é a análise das disparidades e discriminações que podem surgir devido a práticas burocráticas. Investigar como as políticas administrativas podem inadvertidamente perpetuar desigualdades sociais é uma linha de pesquisa que pretende tornar o sistema educativo mais inclusivo e justo. Os estudos anteriores sobre burocracia na educação forneceram uma base substancial para a compreensão desse conhecimento complexo. No entanto, é evidente que há lacunas a serem preenchidas e desafios a serem superados. As pesquisas futuras podem beneficiar de abordagens mais interdisciplinares, considerando não apenas a estrutura administrativa, mas também as dimensões sociais, culturais e políticas que permeiam o sistema educativo. Ao fazê-lo, podemos avançar em direção a políticas educativas mais práticas, equitativas e adaptáveis às necessidades da sociedade contemporânea.

1.3. Efeitos da Burocracia no Ambiente Escolar

Desta feita, burocracia, no sentido weberiano, refere-se a um sistema de organização baseado em regras, hierarquia e procedimentos padronizados. No contexto escolar português, a burocracia manifesta-se em:

I. Regulamentação e normatividade:

O funcionamento das escolas públicas é enquadrado por um complexo sistema normativo, onde assume particular relevo o Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão (RJAAG), estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, na sua redação atual conferida pelo Decreto-Lei n.º 137/2012. Este quadro legislativo é complementado por diretrizes do Ministério da Educação e, mais recentemente, pelo regime de transferência de competências para as autarquias locais (Decreto-Lei n.º 21/2019)

II. Hierarquia administrativa:

O sistema educativo estrutura-se numa cadeia de comando vertical encabeçada pelo Ministério da Educação, na qual os agrupamentos de escolas gozam de autonomia pedagógica, mas dependem administrativamente da DGEstE e, a nível logístico e funcional, das respetivas Câmaras Municipais.

III. Procedimentos administrativos:

Os processos de matrícula, avaliação pedagógica e gestão de recursos humanos e financeiros encontram-se estritamente regulamentados por diplomas legais específicos e orientações normativas centrais. A sua execução é suportada por sistemas de informação integrados, assegurando a conformidade administrativa e a monitorização contínua por parte da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

1.4. Impacto da burocracia nas Práticas Pedagógicas e Administrativas

A burocracia pode ser tanto um facilitador quanto uma barreira à gestão escolar, dependendo da forma como é implementada.

São **vantagens** da burocracia:

I. Organização e uniformidade:

As normas burocráticas garantem a uniformidade nos processos administrativos, assegurando que todas as escolas sigam os mesmos padrões.

Isto promove a igualdade de oportunidades e a transparência nas decisões.

II. Responsabilização e supervisão:

A existência de hierarquias bem definidas facilita a responsabilização dos gestores escolares, promovendo práticas éticas e uma melhor prestação de contas.

III. Segurança e previsibilidade:

A padronização de procedimentos minimiza erros e assegura o cumprimento de objetivos estratégicos nacionais.

São **desvantagens** da burocracia:

IV. Sobrecarga administrativa:

Os Diretores e outros gestores escolares frequentemente enfrentam uma carga excessiva de tarefas burocráticas, desviando o foco da liderança pedagógica e estratégica.

V. Rigidez nos processos:

A imposição de normas inflexíveis pode dificultar a adaptação a necessidades locais ou contextuais específicas.

VI. Lentidão na tomada de decisões:

A dependência de autorizações superiores para questões administrativas pode atrasar a implementação de projetos ou a resolução de problemas urgentes.

VII. Redução da autonomia:

Não obstante o quadro legislativo prever um regime de autonomia administrativa e gestão própria, a praxis das unidades orgânicas é frequentemente limitada por uma elevada densidade burocrática e por mecanismos de controlo procedimental impostos pela administração central (DGEstE). Esta realidade configura uma tensão entre a autonomia formalmente outorgada e a dependência de normas externas que restringem a capacidade de decisão estratégica das escolas.

Capítulo II-A Administração e a Gestão da escola no contexto português

2.1-Importância da Eficiência Administrativa e Gestão Escolar Eficaz

A burocracia constitui um dos pilares fundamentais da organização das sociedades modernas, sendo amplamente estudada no âmbito da sociologia e da administração pública. O seu enquadramento clássico é indissociável da obra de Max Weber (1978), que a conceptualizou como uma forma de dominação racional-legal baseada em regras formais, hierarquias estruturadas, especialização funcional e impessoalidade nas relações. Este modelo, concebido como o mais eficiente para a gestão de organizações complexas, visa assegurar previsibilidade, estabilidade e controlo, elementos essenciais ao funcionamento do Estado Moderno e das suas instituições, incluindo as educativas.

No contexto da educação, a burocracia assume uma função estruturante, permitindo organizar o sistema educativo, garantir a equidade no acesso e assegurar a conformidade com orientações legais e políticas públicas. Como refere Lima (2012), a escola moderna configura-se como uma organização simultaneamente administrativa e pedagógica, onde coexistem lógicas formais de regulação e lógicas profissionais centradas na autonomia docente e na missão educativa. Esta dualidade coloca a burocracia numa posição ambivalente: por um lado, é indispensável à coordenação e à regulação; por outro, pode entrar em tensão com a flexibilidade e a inovação pedagógica.

A literatura tem vindo, precisamente, a evidenciar os limites do modelo burocrático clássico quando aplicado a organizações complexas como a escola. Merton (1940) introduziu o conceito de disfunções burocráticas, demonstrando que a adesão excessiva às regras pode conduzir à rigidez organizacional, à resistência à mudança e à substituição dos fins pelos meios. Esta perspetiva foi aprofundada por Crozier (1964), que destacou a incapacidade das organizações burocráticas para lidar com a incerteza e a mudança, gerando ciclos de controlo e resistência que comprometem a eficiência e a capacidade de adaptação.

A partir das últimas décadas do século XX, a burocracia educativa sofreu transformações significativas, impulsionadas pela emergência da Nova Gestão Pública.

Este paradigma introduziu novas formas de regulação baseadas na eficiência, na avaliação de desempenho e na responsabilização dos atores (Hood, 1991). Neste quadro, a administração educativa passou a incorporar instrumentos de gestão orientados para resultados, tais como indicadores de desempenho, avaliações externas, rankings e relatórios de monitorização. Como refere Maroy (2008), assiste-se a uma transição para modelos de regulação híbridos, onde coexistem mecanismos burocráticos tradicionais com novas formas de controlo baseadas na performance.

Ball (2003) analisa este fenómeno através do conceito de performatividade, evidenciando como a pressão para demonstrar resultados mensuráveis transforma as práticas profissionais e redefine os critérios de qualidade no campo educativo. A produção constante de evidências, relatórios e indicadores passa a constituir um elemento central da ação organizacional, contribuindo para a intensificação da carga burocrática e para a redefinição do trabalho dos profissionais da educação. Esta lógica articula-se com o conceito de accountability, entendido como a obrigação de prestar contas e justificar decisões perante diferentes instâncias de regulação (Bovens, 2007).

No contexto português, estas tendências têm sido amplamente analisadas por diversos autores. Lima (2021) introduz o conceito de “burocracia aumentada” para descrever a expansão dos dispositivos administrativos associada à digitalização, sublinhando que a introdução de tecnologias não eliminou a burocracia, mas antes a transformou e ampliou. A coexistência de múltiplas plataformas digitais, a duplicação de registos e a fragmentação dos sistemas de informação são exemplos claros desta realidade, que contribui para a intensificação da carga administrativa nas escolas.

Simultaneamente, Barroso (2005), Formosinho e Machado (2013) evidenciam as tensões entre centralização e autonomia no sistema educativo português. Apesar do discurso político valorizar a autonomia das escolas, a forte regulação normativa e os mecanismos de controlo externo limitam, na prática, a margem de decisão das organizações escolares. Esta tensão manifesta-se particularmente ao nível da gestão, onde os Diretores se veem confrontados com a necessidade de cumprir exigências administrativas crescentes, ao mesmo tempo que procuram responder às especificidades dos seus contextos educativos.

A literatura evidencia ainda que o aumento da burocracia tem impactos significativos no funcionamento das organizações escolares e no trabalho dos seus atores. Hoy e Miskel (2013) defendem que a eficácia da gestão escolar depende do equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica, sendo comprometida quando a burocracia assume um peso excessivo. Neste sentido, o tempo e a energia dedicados a tarefas administrativas podem reduzir a capacidade dos líderes escolares para exercerem uma liderança pedagógica eficaz, centrada na melhoria das aprendizagens.

Por outro lado, a intensificação das exigências burocráticas tem sido associada a fenómenos de desgaste profissional e desmotivação. Ball (2003) sublinha que a cultura de performatividade pode gerar sentimentos de pressão, insegurança e perda de sentido no trabalho educativo, na medida em que os profissionais passam a orientar a sua ação em função de indicadores externos, muitas vezes desligados da realidade concreta da escola.

Neste contexto, assume particular relevância o papel dos Diretores enquanto atores intermédios do sistema educativo. A sua posição coloca-os numa situação de mediação entre as orientações da tutela e as necessidades concretas das escolas, exigindo-lhes capacidade de interpretação, adaptação e tomada de decisão em contextos complexos. Esta realidade aproxima-se do conceito de *street-level bureaucracy* desenvolvido por Lipsky (1980), que descreve a atuação dos profissionais públicos que, no contacto direto com a prática, exercem uma margem de discricionariedade na aplicação das políticas, contribuindo para a sua concretização efetiva.

Assim, a burocracia escolar deve ser compreendida como um fenómeno multidimensional, que integra dimensões estruturais, políticas, organizacionais e profissionais. A sua análise exige, portanto, uma abordagem que considere não apenas os dispositivos normativos, mas também as perceções, práticas e estratégias dos atores que a vivenciam no quotidiano das organizações educativas.

É neste quadro que se torna pertinente aprofundar o estudo da burocracia no contexto específico da educação, analisando os seus fundamentos conceptuais, a sua evolução histórica e os seus efeitos no funcionamento das organizações escolares, aspeto que será desenvolvido no capítulo seguinte.

2.2 Papel dos Diretores Escolares no Sistema Educativo Português

2.2.1 Sistema Educativo Português

O Diretor, no caso português, de acordo com o artº 18º do Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão Escolar, o Decreto-Lei nº 75/2008, alterado e republicado no anexo do Decreto-Lei nº 137/2012, “é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”, sendo este que preside aos órgãos de administração e gestão das escolas, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo. Desta forma, é na figura do Diretor que é centrada toda a administração e gestão das escolas, gerindo a operacionalização local, tomando decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos. Desta forma o Diretor tem a prerrogativa de ser “o rosto da escola”, na medida em que a liderança deixou de ser colegial, passando a estar centrada na pessoa do Diretor. Esta foi, talvez, uma das medidas mais contestadas pelas comunidades escolares, mas que se encontra em vigor (Carvalho et al., 2022).

2.2.2 Funções e Responsabilidades dos Diretores

Hoje em dia, os Diretores de escolas e agrupamentos têm as suas funções regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, que define o regime de autonomia, administração e gestão das escolas públicas. Entre as responsabilidades destacam-se:

I. Liderança pedagógica e administrativa:

Definir e implementar o Projeto Educativo da Escola.

Assegurar a gestão eficiente dos recursos humanos, materiais e financeiros.

II. Promoção da qualidade educativa:

Monitorizar o desempenho dos alunos e implementar estratégias para a melhoria contínua.

Criar um ambiente inclusivo que promova a igualdade de oportunidades.

III. Gestão das relações institucionais:

Representar a escola perante a comunidade educativa e as autoridades locais.

Estabelecer parcerias com outras instituições e organismos.

IV. Supervisão de processos:

Garantir a correta execução de processos administrativos e pedagógicos, como matrículas, avaliações e organização curricular.

V. Gestão de conflitos e disciplina:

Intervir em situações de indisciplina ou conflitos, para promover a resolução das mesmas.

Independentemente do setor, os Diretores devem possuir competências fundamentais como:

VI. Capacidade de liderança e motivação de equipas.

VII. Tomada de decisão estratégica, muitas vezes sob pressão.

VIII. Visão sistémica e analítica para compreender e resolver problemas complexos.

IX. Ética e integridade na tomada de decisões.

2.2.3 Relação entre Burocracia e Gestão Escolar

No âmbito do desempenho das responsabilidades acima elencadas, é possível discernir o papel dos diretores escolares na sua relação com a burocracia e gestão escolar, identificando-se os seguintes deveres:

I. Liderança estratégica:

Os Diretores devem priorizar ações que promovam o ensino e a aprendizagem, delegando tarefas administrativas a equipas de apoio.

II. Planeamento eficiente:

Um planeamento cuidadoso permite cumprir os prazos burocráticos sem comprometer as atividades pedagógicas.

III. Capacitação das equipas:

Formação contínua em gestão administrativa ajuda a reduzir erros e melhora o cumprimento das obrigações legais.

Neste sentido, os diretores devem encontrar um equilíbrio entre cumprir as obrigações normativas e garantir que as práticas educativas sejam priorizadas. Este equilíbrio deve ser alinhado com a necessidade, crescentemente discutida e reconhecida, de contribuir para a agilidade da gestão escolar face aos emergentes desafios que enfrenta e se prevê que venha a enfrentar no futuro. Algumas propostas e tendências incluem:

IV. Digitalização dos processos:

A implementação de plataformas digitais tem simplificado a gestão administrativa, reduzindo a dependência de processos manuais.

V. Maior autonomia escolar:

Um movimento em direção a uma maior autonomia pode permitir que os Diretores adaptem as normas às realidades locais.

VI. Foco na liderança pedagógica:

Reduzir a carga burocrática sobre os Diretores para que estes possam dedicar mais tempo à supervisão pedagógica e à inovação educacional.

Capítulo III- Metodologia da Pesquisa

3.1 Problemática

A burocracia constitui um elemento estruturante da gestão escolar em Portugal, desempenhando funções essenciais de regulação, controlo e garantia de conformidade normativa no funcionamento das organizações educativas. Ancorada na racionalidade formal descrita por Weber (1978), a burocracia permite assegurar previsibilidade, uniformidade e responsabilidade nos processos administrativos, assumindo-se como um pilar do Estado Moderno e, consequentemente, da administração pública educativa. No contexto escolar, esta dimensão revela-se particularmente relevante, dada a necessidade de assegurar equidade, transparência e cumprimento das orientações emanadas pela tutela (Barroso, 2005; Lima, 2012).

Todavia, a evolução recente das políticas educativas, fortemente influenciadas pelos princípios da Nova Gestão Pública, tem conduzido a uma intensificação dos mecanismos de controlo, avaliação e prestação de contas (accountability), originando um aumento significativo das exigências burocráticas no quotidiano das escolas (Hood, 1991; Maroy, 2008). Este fenómeno tem contribuído para a consolidação de uma lógica organizacional marcada pela produção contínua de evidências, relatórios e indicadores de desempenho, aproximando a escola de modelos gestionários orientados para resultados mensuráveis (Ball, 2003).

Neste enquadramento, diversos autores têm vindo a problematizar os efeitos da burocratização crescente, destacando as suas disfunções. Merton (1940) alertou para o risco de inversão entre meios e fins nas organizações burocráticas, situação que ocorre quando os procedimentos administrativos passam a sobrepor-se aos objetivos substantivos das organizações. Mais recentemente, Lima (2021) introduz o conceito de “burocracia aumentada”, evidenciando que a digitalização dos processos administrativos não tem conduzido à sua simplificação, mas antes à sua amplificação, através da multiplicação de plataformas, da duplicação de tarefas e da intensificação dos mecanismos de controlo.

No contexto português, esta realidade assume particular relevância. A crescente densidade normativa e a proliferação de dispositivos administrativos - quer provenientes da administração central, quer produzidos internamente pelas próprias escolas - têm vindo a configurar uma complexa “teia burocrática” que condiciona o funcionamento

organizacional. Como referem Formosinho e Machado (2013), esta intensificação regulatória tende a limitar a autonomia das escolas, gerando tensões entre a necessidade de cumprimento normativo e a adaptação às especificidades dos contextos locais.

Paralelamente, a literatura evidencia que o aumento das exigências burocráticas tem impactos significativos no exercício da função diretiva e na gestão das organizações escolares. A sobrecarga administrativa, a fragmentação dos sistemas de informação e a pressão associada ao cumprimento de prazos contribuem para um quotidiano profissional exigente, que pode comprometer a capacidade dos Diretores para exercerem uma liderança pedagógica eficaz. Neste sentido, Hoy e Miskel (2013) sublinham a importância de um equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica, condição essencial para a eficácia das organizações educativas.

Para além da sua dimensão técnica, a burocracia assume também uma dimensão simbólica e relacional. A produção intensiva de documentação e a necessidade de cumprimento rigoroso de procedimentos podem estar associadas a práticas defensivas, motivadas pelo receio de erro, de fiscalização ou de responsabilização, o que remete para a lógica da accountability e para os dilemas identificados por Lipsky (1980) no âmbito da street-level bureaucracy. Neste contexto, os Diretores emergem como atores intermédios que interpretam, adaptam e operacionalizam as normas, procurando conciliar as exigências administrativas com as necessidades concretas das escolas.

Face a este cenário, torna-se evidente a necessidade de repensar o papel da burocracia na gestão escolar. O desafio não reside na sua eliminação, mas na sua reconfiguração enquanto instrumento ao serviço da missão educativa, capaz de articular regulação e autonomia, controlo e confiança, eficiência administrativa e centralidade pedagógica (Barroso, 2005; Lima, 2012).

Assim, a problemática central deste estudo consiste em compreender de que forma a burocracia escolar, sendo simultaneamente um instrumento indispensável de regulação, se configura também como um fator de constrangimento à eficiência, eficácia e qualidade da gestão das escolas públicas portuguesas, a partir das perceções dos seus Diretores. Neste sentido, procura-se analisar como estes atores interpretam, vivenciam e gerem a burocracia no exercício das suas funções, bem como identificar os desafios e estratégias associados a este fenómeno no contexto organizacional das escolas.

3.2 Paradigma de Investigação

A presente investigação inscreve-se no paradigma descritivo e interpretativo, assumindo como referencial teórico a sociologia compreensiva de matriz weberiana. Este enquadramento revela-se particularmente adequado ao estudo da burocracia no contexto educativo, na medida em que privilegia a compreensão dos significados que os atores sociais atribuem às suas práticas, experiências e interações. Com efeito, Weber (1978) defende que a análise dos fenómenos sociais deve centrar-se na interpretação da ação social a partir do ponto de vista dos sujeitos, valorizando a dimensão subjetiva e contextual da realidade social.

A escolha deste paradigma decorre da natureza do objeto de estudo - a burocracia escolar - entendido como um fenómeno complexo, multifacetado e socialmente construído, cuja compreensão exige a consideração das perceções, interpretações e vivências dos atores envolvidos. Neste sentido, a investigação orienta-se por uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para explorar em profundidade fenómenos sociais complexos, permitindo aceder aos significados, às representações e às experiências dos participantes no seu contexto natural.

No estudo exploratório e descritivo procuramos compreender como os Diretores das escolas públicas portuguesas percecionam e vivenciam a intensificação da burocracia no exercício das suas funções. A análise contextualizada possibilita uma compreensão mais rica e aprofundada do fenómeno, permitindo identificar padrões, tensões e estratégias emergentes no quotidiano das organizações escolares.

Importa salientar que, no âmbito do paradigma qualitativo, o objetivo da investigação não reside na generalização estatística dos resultados, mas antes na produção de conhecimento aprofundado e teoricamente fundamentado sobre o fenómeno em análise. Deste modo, os resultados do estudo poderão contribuir para o aprofundamento da compreensão da burocracia escolar e para a reflexão sobre práticas e políticas educativas.

A adoção deste enquadramento metodológico encontra, assim, plena coerência com a sociologia compreensiva de Weber, na medida em que coloca no centro da análise os sentidos subjetivos atribuídos pelos atores às suas práticas e experiências. Ao privilegiar a perspetiva dos Diretores escolares, a investigação procura compreender como estes

interpretam, negociam e operacionalizam as exigências burocráticas no contexto específico das suas organizações.

Neste enquadramento, torna-se pertinente explicitar, na secção seguinte, o desenho da investigação, nomeadamente no que respeita à definição da amostra, aos instrumentos de recolha de dados e aos procedimentos de análise adotados.

3.3 Questões de Pesquisa

A formulação das questões de investigação constitui um elemento central no desenvolvimento de qualquer estudo em Ciências Sociais. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), a pergunta de partida assume-se como o eixo estruturante da investigação, devendo obedecer a critérios de clareza, pertinência e exequibilidade, bem como assegurar a articulação entre o enquadramento teórico, os objetivos definidos e o trabalho empírico a desenvolver.

No âmbito do paradigma interpretativo que orienta o presente estudo, as questões de investigação assumem uma natureza compreensiva, procurando captar os significados, as perceções e as experiências dos atores sociais relativamente ao fenómeno em análise. Neste sentido, e em coerência com os objetivos delineados, a investigação estrutura-se em torno das seguintes questões centrais:

Como é compreendida e vivenciada a burocracia escolar pelos Diretores das escolas públicas portuguesas?

De que forma a burocracia escolar influencia o exercício da função diretiva e o funcionamento organizacional da escola?

A partir destas questões orientadoras, foram definidas as seguintes questões específicas, que visam aprofundar diferentes dimensões do fenómeno em estudo:

I. Como conceptualizam os Diretores escolares a burocracia no contexto das organizações educativas e que significados lhe atribuem no exercício da gestão?

II. Como descrevem os Diretores as suas experiências profissionais face ao aumento das exigências burocráticas, nomeadamente no que respeita ao impacto nas funções de liderança, gestão e coordenação?

III. Como interpretam os Diretores as políticas educativas e os dispositivos normativos em vigor, particularmente no que se refere às dinâmicas de autonomia, regulação e accountability das escolas?

IV. Que desafios emergem no quotidiano da função diretiva decorrentes dos processos de burocratização escolar?

V. Que estratégias mobilizam os Diretores para mitigar os efeitos da burocracia e como avaliam a sua eficácia no contexto organizacional?

VI. Em que medida as perceções e práticas dos Diretores evidenciam (ou não) coerência com os princípios de eficiência, eficácia e qualidade da gestão escolar preconizados no sistema educativo português?

Estas questões orientam a recolha e a análise dos dados, permitindo estruturar a investigação de forma coerente com o quadro teórico e com os objetivos definidos, assegurando, simultaneamente, uma compreensão aprofundada do fenómeno da burocracia escolar a partir da perspetiva dos Diretores.

3.4 Objetivos da pesquisa

Objetivo geral:

Analisar como os Diretores das escolas públicas portuguesas compreendem, experienciam e gerem a burocracia escolar.

Os objetivos específicos da investigação foram definidos de forma a operacionalizar o objetivo geral do estudo, garantindo uma análise estruturada e sistemática das diferentes dimensões do fenómeno.

São eles:

- Explorar as perceções dos Diretores Escolares em relação à burocracia;
- Descrever as experiências profissionais dos Diretores Escolares diante do aumento da burocracia;
- Explorar a perspectiva dos Diretores Escolares sobre as políticas educativas e as regras em vigor, com foco nas exigências administrativas, nos mecanismos de controlo e nos processos de prestação de contas que recaem sobre as escolas;
- Identificar os desafios que os Diretores enfrentam, nomeadamente os associados à burocracia;
- Compreender estratégias de mitigação adotadas pelos Diretores;
- Contribuir para o debate público sobre políticas educativas em Portugal, fornecendo dados e esclarecimentos que possam orientar reformas externas para a simplificação.

Paralelamente, foram identificados os dados a recolher, assegurando a correspondência entre os propósitos da investigação e a informação empírica necessária à sua concretização.

A tabela seguinte sintetiza esta articulação entre objetivos e dados, constituindo um instrumento orientador para a recolha e análise da informação empírica.

Tabela 1 - Articulação entre os objetivos da investigação e os dados a recolher

Objetivos da Pesquisa	Dados a Recolher
1. Explorar as perceções dos Diretores escolares em relação à burocracia, identificando os desafios específicos que enfrentam no exercício das suas funções administrativas.	- Identificação das perceções dos Diretores em relação à burocracia.
2. Descrever as experiências profissionais dos Diretores Escolares diante do aumento da burocracia, investigando como ela aparece no dia a dia da gestão e influencia práticas de liderança, organização e administração do trabalho escolar, assim como o seu impacto percebido na qualidade do ensino e aprendizagem.	- Análise das perceções dos Diretores sobre a burocracia e como esta influencia o seu trabalho, a gestão escolar e a qualidade do ensino e aprendizagem. - Exploração das visões dos Diretores sobre a experiência de aprendizagem dos alunos.
3. Explorar a perspectiva dos Diretores Escolares sobre as políticas educativas e as regras em vigor, com foco nas exigências administrativas, nos mecanismos de controlo e nos processos de prestação de contas que recaem sobre as escolas.	
4. Identificar os desafios que os Diretores enfrentam, nomeadamente os associados à burocracia.	- Descrição dos desafios específicos enfrentados pelos Diretores no exercício das suas funções.

5. Compreender estratégias de mitigação adotadas pelos Diretores: identificar e analisar as estratégias adotadas pelos Diretores para mitigar os efeitos negativos da burocracia, visando compreender quais as práticas que são bem-sucedidas.

6. Contribuir para o debate público sobre políticas educativas em Portugal, fornecendo dados e esclarecimentos que possam orientar reformas externas para a simplificação.

- Identificação e descrição das estratégias adotadas pelos Diretores para mitigar os efeitos negativos da burocracia.
- Análise das práticas que se mostraram bem-sucedidas na mitigação dos efeitos da burocracia.
- Coleta de dados que forneçam esclarecimentos sobre a relação entre burocracia e gestão escolar.
- Levantamento de informações que possam orientar reformas externas para simplificação e eficiência na gestão escolar.

A definição clara dos objetivos e dos dados a recolher permite estruturar o processo de investigação de forma coerente e rigorosa, assegurando a sua adequação às questões de pesquisa e ao enquadramento teórico adotado. Esta articulação constitui um elemento fundamental para garantir a validade interna do estudo, na medida em que orienta a recolha de dados relevantes e pertinentes para a compreensão do fenómeno em análise.

3.5 Técnicas de Recolha de Dados

No âmbito do presente estudo, e em coerência com o paradigma interpretativo e a abordagem qualitativa adotada, a recolha de dados foi realizada através da técnica de entrevista semiestruturada, considerada particularmente adequada para explorar em profundidade as perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenómeno em análise.

De acordo com Tuckman (2002), as entrevistas constituem uma das principais fontes de dados em estudos de caso, permitindo aceder diretamente às perspetivas dos atores envolvidos e compreender a forma como interpretam as suas práticas e contextos de atuação. Neste sentido, a opção pela entrevista semiestruturada revelou-se pertinente,

uma vez que possibilita a existência de um guião orientador previamente definido, garantindo simultaneamente flexibilidade na exploração dos discursos dos participantes.

3.5.1 Guião da entrevista

O guião de entrevista (cf. Apêndice A) foi construído em estreita articulação com os objetivos da investigação e com as questões de pesquisa, assegurando a correspondência entre os domínios de análise e a informação a recolher. Assim, as questões foram organizadas em torno dos seguintes eixos:

- Perceções dos Diretores sobre o conceito de burocracia no contexto escolar;
- Experiências profissionais associadas ao aumento das exigências burocráticas;
- Interpretação das políticas educativas e dos dispositivos normativos;
- Identificação dos desafios decorrentes da burocratização;
- Estratégias de mitigação adotadas no exercício da função diretiva;
- Relação entre burocracia, gestão escolar e qualidade dos processos educativos.

Este enquadramento permitiu garantir a coerência entre o guião e os objetivos definidos, assegurando a recolha de dados relevantes e alinhados com o propósito do estudo.

3.5.2 Validação do guião

O guião de entrevista (anexo 1) foi sujeito a um processo de validação prévia, através da revisão pela orientadora científica do estudo, garantindo a sua adequação aos objetivos da investigação, clareza das questões e pertinência dos conteúdos. Este procedimento contribuiu para reforçar a validade do instrumento, assegurando que as questões formuladas eram compreensíveis, relevantes e capazes de gerar dados significativos para a análise.

3.5.3 Procedimentos de realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, tendo decorrido nos gabinetes dos Diretores participantes, contexto que permitiu assegurar um ambiente familiar e propício à partilha de experiências. A maioria das entrevistas foi previamente solicitada por correio eletrónico; contudo, face à ausência de resposta em alguns casos, recorreu-se

ao contacto telefónico e, pontualmente, à mediação de outros Diretores, facilitando o estabelecimento de contacto com os participantes.

Antes do início de cada entrevista, foi lido e explicado o consentimento informado, no qual se explicitavam os objetivos da investigação, a natureza académica do estudo, as condições de participação e os direitos dos participantes, nomeadamente a possibilidade de desistência a qualquer momento. A participação foi, assim, voluntária e devidamente esclarecida.

As entrevistas foram gravadas, com autorização dos participantes, e posteriormente transcritas na íntegra, assegurando a fidelidade dos dados recolhidos.

3.5.4 Duração das entrevistas

Cada entrevista teve uma duração média compreendida entre aproximadamente 30 e 60 minutos, variando em função da disponibilidade dos participantes e da profundidade das respostas obtidas. Esta duração revelou-se adequada para explorar de forma consistente os diferentes tópicos do guião, sem comprometer a fluidez da interação.

3.5.5 Considerações éticas

Foram rigorosamente respeitados os princípios éticos inerentes à investigação em Ciências Sociais. Foi garantida a confidencialidade e anonimato dos participantes, sendo utilizada a designação “Diretor 1” a “Diretor 6” para identificação dos discursos.

Adicionalmente, os dados recolhidos - nomeadamente gravações e transcrições - foram armazenados em suporte digital protegido por palavra-passe, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos no âmbito do presente estudo.

3.6 Técnicas de Tratamento de Dados

A análise dos dados recolhidos (anexo II) foi realizada com recurso à técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), a qual permite proceder a uma interpretação sistemática, objetiva e rigorosa dos discursos dos participantes. Este método revelou-se particularmente adequado à natureza qualitativa do estudo, possibilitando a identificação de padrões, significados e regularidades nas perceções dos Diretores relativamente à burocracia escolar.

O processo de análise desenvolveu-se em três fases principais: (i) pré-análise, que consistiu na leitura flutuante das transcrições das entrevistas e na definição do corpus de análise; (ii) exploração do material, através da codificação e categorização dos dados; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, permitindo a articulação entre os dados empíricos e o enquadramento teórico (Bardin, 2016).

As categorias de análise foram definidas de forma mista, combinando uma abordagem dedutiva - sustentada nos objetivos da investigação e no quadro teórico - com uma abordagem indutiva, emergente dos discursos dos participantes. Este procedimento permitiu garantir simultaneamente coerência teórica e sensibilidade aos dados empíricos.

Neste contexto, foram construídas as categorias e subcategorias de análise apresentadas na tabela:

Tabela 2 - Categorias e subcategorias de análise definidas no estudo

Categorias (Eixos do Guião)	Subcategorias	Exemplos de questões do guião
1. Conceção de burocracia escolar	Definição de burocracia Representações associadas à burocracia Papel da burocracia na organização escolar	Como define burocracia no contexto escolar? Que significado atribui à burocracia no exercício da sua função?
2. Experiência da burocracia no exercício da função diretiva	Sobrecarga administrativa Impacto na liderança pedagógica Gestão do tempo e prioridades Relação com tarefas administrativas	De que forma a burocracia influencia o seu trabalho diário? Que impacto tem nas suas funções de liderança?
3. Políticas educativas e regulação	Perceção das políticas educativas Dispositivos normativos	Como interpreta as atuais políticas educativas? Considera que existe

Categorias (Eixos do Guião)	Subcategorias	Exemplos de questões do guião
	Autonomia escolar Accountability e controlo externo	autonomia suficiente nas escolas?
4. Desafios associados à burocracia	Complexidade dos processos Fragmentação dos sistemas Pressão de prazos Falta de recursos e apoio técnico	Quais os principais desafios burocráticos que enfrenta? Que dificuldades surgem na gestão desses processos?
5. Estratégias de mitigação	Gestão e organização do trabalho Delegação de tarefas Utilização de ferramentas digitais Adaptação e flexibilização de procedimentos	Que estratégias utiliza para lidar com a burocracia? Que práticas considera mais eficazes?
6. Impacto da burocracia na gestão escolar	Eficiência organizacional Eficácia da gestão Qualidade dos processos educativos Influência no desempenho dos alunos	De que forma a burocracia afeta o funcionamento da escola? Que impacto tem na qualidade do ensino e aprendizagem?

A construção destas categorias permitiu estruturar a análise dos dados de forma sistemática e coerente com as questões de investigação, assegurando uma leitura aprofundada e integrada das perceções dos Diretores.

A articulação entre categorias e objetivos da investigação possibilitou, ainda, uma interpretação fundamentada dos resultados, contribuindo para a compreensão do fenómeno da burocracia escolar nas suas múltiplas dimensões.

3.7. População e Amostra

A população-alvo do presente estudo é constituída por Diretores de escolas públicas portuguesas, enquanto atores centrais nos processos de gestão e liderança das organizações educativas. Estes profissionais assumem um papel estratégico no sistema educativo, funcionando como mediadores entre as orientações da administração central e a realidade concreta das escolas, sendo responsáveis pela gestão administrativa, pedagógica e organizacional. A sua seleção enquanto foco da investigação justifica-se, assim, pela relevância da sua posição na interpretação, operacionalização e gestão das exigências burocráticas no contexto escolar.

No que respeita à amostra, optou-se por uma estratégia de amostragem intencional, em consonância com a abordagem qualitativa. Este tipo de amostragem visa selecionar participantes que possuam conhecimento relevante e experiência significativa sobre o fenómeno em estudo, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada (Yin, 2018).

A seleção dos participantes obedeceu aos seguintes critérios de inclusão: (i) exercer funções como Diretor(a) de um agrupamento de escolas públicas; (ii) possuir experiência relevante em cargos de gestão escolar, preferencialmente com um mínimo de cinco anos; e (iii) manifestar disponibilidade para participar voluntariamente no estudo. Estes critérios tiveram como objetivo assegurar a participação de atores com conhecimento consolidado da realidade organizacional das escolas e das exigências burocráticas associadas ao exercício da função diretiva.

O processo de identificação e recrutamento dos participantes foi realizado através de diferentes estratégias. Numa fase inicial, foram estabelecidos contactos por correio eletrónico com Diretores de escolas públicas. Face à ausência de resposta em alguns casos, recorreu-se ao contacto telefónico direto. Paralelamente, foi utilizada uma estratégia de amostragem em rede (snowball sampling), através da qual alguns Diretores

indicaram outros potenciais participantes, facilitando o acesso ao campo e a diversificação da amostra.

A amostra final é constituída por seis Diretores de Agrupamentos de Escolas, selecionados de forma a assegurar diversidade de contextos organizacionais, nomeadamente ao nível da dimensão dos agrupamentos, das características socioeducativas e da experiência profissional dos participantes. Esta heterogeneidade foi intencionalmente procurada, visando enriquecer a análise interpretativa e captar diferentes perspetivas sobre o fenómeno da burocracia escolar.

No que se refere ao percurso profissional, os participantes apresentam uma vasta experiência no sistema educativo português, com um tempo de serviço docente compreendido entre aproximadamente 23 e 40 anos. Ao nível da experiência em cargos de administração e gestão, evidenciam trajetórias diversificadas, incluindo funções como Diretores, Subdiretores, Presidentes de Conselho Executivo, membros de Comissões Administrativas Provisórias e, em alguns casos, o exercício de funções na administração central. Esta diversidade de percursos contribui para uma compreensão mais abrangente e multifacetada do fenómeno em estudo.

A dimensão da amostra revela-se adequada aos propósitos da investigação qualitativa, tendo-se verificado a saturação temática dos dados, isto é, o momento em que a recolha de nova informação deixa de acrescentar elementos relevantes à análise (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Assim, a composição da amostra permitiu assegurar a robustez interpretativa necessária ao cumprimento dos objetivos do estudo

4.1. Entendimento da Burocracia

Os Diretores entrevistados não compreendem a burocracia escolar de forma única ou apenas como algo negativo. Na verdade, eles veem a burocracia como uma parte essencial para que as escolas funcionem, principalmente quando se trata de manter o controle, a conformidade e a transparência nos processos. Esta visão alinha-se com a ideia funcional de burocracia, também convergente com a racionalidade formal de Weber. Para os Diretores Escolares participantes no estudo, os procedimentos servem para organizar e dar previsibilidade às ações dentro da escola.

Não obstante, apesar de reconhecerem que a burocracia é necessária, os Diretores também são críticos quando percebem que ela aumenta exponencialmente ou se torna redundante. Estes apontam que a repetição de procedimentos, a duplicação de documentos e o excesso de solicitações deterioram o potencial vantajoso da burocracia. Sobre a digitalização, embora reconheçam o potencial de facilitar processos, muitos Diretores consideram que, na prática, aumenta a carga burocrática, porque não elimina a dimensão manual nem o papel: só cria uma cópia digital a mais para gerir.

A ligação entre burocracia e insegurança organizacional é também estabelecida pelos participantes. O excesso de documentos não é visto só como uma exigência técnica, mas como uma medida protecionista do indivíduo e da instituição diante de possíveis auditorias, inspeções ou processos legais. Assim, a burocracia ultrapassa o papel de simples ferramenta administrativa e constitui uma resposta simbólica ao clima de incerteza normativa que marca a educação atualmente.

Tabela 3 – Matriz de Categorização: Entendimento da Burocracia.

Categoria: Entendimento da Burocracia

Integra os significados atribuídos pelos Diretores à burocracia enquanto fenómeno organizacional.

Subcategorias		Unidades de registo (excertos)
Burocracia	como Burocracia	entendida “Há burocracia que tem que

necessidade funcional	como indispensável ao controle, à legalidade e à transparência da ação escolar.	<i>existir, porque também não podemos acabar com os papéis todos de um momento para o outro.” (Diretor 6)</i>
		<i>“A burocracia é precisa, é necessária.” (Diretor 2)</i>
Burocracia como excesso/redundância	Referências à repetição de procedimentos, documentos e pedidos de informação sem valor acrescentado.	<i>“É uma burocracia muitas vezes redundante, fazemos porque sempre se fez assim.” (Diretora 3)</i> <i>“Respondemos três, quatro, cinco vezes à mesma coisa em plataformas diferentes.” (Diretor 5)</i>
Burocracia digitalizada	Transferência da burocracia do papel para plataformas digitais, frequentemente associada à duplicação de processos.	<i>“Deixámos de ter burocracia em papel para termos constantemente plataformas para preencher.” (Diretor 5)</i> <i>“Aquilo que nos havia de facilitar acaba, por vezes, a complicar-nos.” (Diretor 2)</i>
Burocracia como fator de insegurança	Produção documental motivada pelo medo de errar, de fiscalização ou de consequências jurídicas.	<i>“As pessoas escrevem com medo.” (Diretor 2)</i> <i>“Quando não tenho a certeza, faço sempre um despacho muito completo.” (Diretora 4)</i>

Adicionalmente, importa referir que a percepção de acréscimo continuado de burocracia não é completamente convergente ou clara, na medida em que se identificam nuances na compreensão da evolução desta realidade. A Diretora 3 refere inclusivamente que “*não tenho sentido propriamente esse aumento*”. Da leitura da sua entrevista surge a compreensão de que os desafios da burocracia não decorrem do acréscimo por si só (em termos de volume), mas sim da sua configuração e implementação (cujo acumular ao longo do tempo cria um emaranhado complexo).

4.2. Experiências Profissionais dos Diretores

Os Diretores entrevistados convergem na percepção de que o dia a dia no cargo vem carregado de tarefas administrativas (“*papelada*”), deixando pouco ou nenhum tempo para liderar pedagogicamente ou acompanhar de perto professores e alunos. A sensação de desequilíbrio é transversal a todos os Diretores, independentemente da experiência prévia, evidenciando uma percepção de sobrecarga efetiva.

Além da reflexão que suscitamos sobre o momento atual, foi também possível aceder à compreensão longitudinal e evolutiva dos Diretores relativamente às suas responsabilidades ao longo do tempo, tornando-se claro que a função diretiva se tem vindo a complexificar. Não basta entender de pedagogia; agora, o Diretor precisa saber lidar com questões jurídicas, gerir a parte administrativa e articular relações entre instituições. Este acúmulo de funções é associado a desgaste pessoal e profissional, principalmente face à falta estrutural de formação específica e apoio técnico.

Alguns Diretores também falam de solidão na hora de decidir. Sem orientações claras, com dificuldade para tirar dúvidas junto à tutela, e ainda com a responsabilidade decisória, sentem-se além de sobrecarregados, isolados. Estes constrangimentos contribuem para um contexto de tensão, que marca a maneira como os processos acontecem dentro da escola.

Tabela 4 – Matriz de Categorização: Experiências Profissionais dos Diretores.

Categoria: Experiências Profissionais dos Diretores

Capta a vivência concreta da burocracia no exercício da função diretiva.

Subcategorias		Unidades de registo (excertos)
Sobrecarga administrativa no quotidiano	Relatos de ocupação significativa do tempo com tarefas burocráticas (plataformas, relatórios, validações).	<i>“80% do meu tempo é burocrático.”</i> (Diretor 6) <i>“Há dias em que não tenho um minuto para alunos nem para colegas.”</i> (Diretor 5)
	Experiência da multiplicidade de papéis (gestor, jurista informal, administrador, mediador).	<i>“Nós temos de interpretar legislação como se fôssemos juristas.”</i> (Diretor 2) <i>“É muito difícil para quem não tem formação jurídica.”</i> (Diretora 3)
Impacto na gestão do tempo	Dificuldade em conciliar exigências administrativas com liderança pedagógica e presença no terreno.	<i>“Passo um dia inteiro aqui e de pedagogicamente decidi zero.”</i> (Diretora 3) <i>“Para conseguir cumprir os prazos tenho que deixar algumas coisas para trás, muitas vezes a vida pessoal.”</i> (Diretora 4)
		<i>“Trabalhamos sem rede.”</i> (Diretora 4) <i>“As decisões são muito solitárias.”</i> (Diretor 6)
Isolamento decisório do diretor	Sentimento de solidão na tomada de decisão, ausência de retaguarda institucional ou técnica.	

4.3. Opiniões sobre as Políticas Educativas

No campo das políticas educativas, os Diretores entrevistados mostraram uma postura crítica diante da centralização das decisões e da autonomia limitada que as escolas realmente têm. Segundo eles o discurso político fala muito sobre autonomia e descentralização, mas, na prática, os entrevistados sentem que continuam presos às múltiplas e difusas orientações do Ministério, o que dificulta adaptar as respostas às realidades locais e às necessidades específicas das comunidades escolares.

Outro ponto convergente das opiniões é a crítica à avalanche de normas. Os Diretores entrevistados apontam para a produção constante de leis, despachos e orientações administrativas, que muitas vezes parecem instáveis, contraditórios ou pouco claros na sua aplicação. Essa instabilidade só aumenta a burocracia e cria um ambiente de insegurança jurídica nas escolas.

O Decreto-Lei n.º 54/2018, em particular, representa praticamente um símbolo da burocracia nas políticas de inclusão. Ninguém discute o valor dos princípios da inclusão, mas os passos para implementar essas políticas são vistos como exageradamente formais, detalhados e pouco ajustados à vida real das escolas.

Tabela 5 – Matriz de Categorização: Opiniões sobre as Políticas Educativas.

Categoria: Opiniões sobre as Políticas Educativas

Sistematiza leituras críticas dos Diretores sobre orientações normativas e decisões da tutela.

Subcategorias		Unidades de registo (excertos)
Centralização das decisões educativas	Crítica à concentração do poder decisório no Ministério da Educação.	<i>“O Ministério centraliza, a organização do Ministério.”</i> (Diretor 2)
		<i>“Nós não temos poder de decisão.”</i> (Diretor 2)
Proliferação	Produção excessiva de decretos, despachos,	<i>“Todos os dias sai um despacho, um decreto, uma nota informativa.”</i>

normativa	circulares e orientações	(Diretor 2)
	contraditórias ou voláteis.	<i>“Somos bombardeados com tudo.”</i> (Diretor 2)
Avaliação crítica do Decreto-Lei n.º 54/2018	Identificação do diploma como particularmente burocratizante, sobretudo no domínio da inclusão.	<i>“O Decreto-Lei 54 aumentou de sobremaneira o trabalho burocrático dos professores.”</i> (Diretor 2)
		<i>“O Decreto-Lei 54 bate todos os recordes em burocracia.”</i> (Diretora 4)
Desalinhamento entre políticas e realidade local	Falta de adequação das políticas educativas às necessidades concretas dos territórios e das escolas.	<i>“Eu sei o que é que a sociedade daqui precisa.”</i> (Diretor 2)
		<i>“As necessidades daqui são umas e as que me disponibilizam são outras.”</i> (Diretor 2)

4.4. Desafios Enfrentados

Os Diretores entrevistados dizem que enfrentam desafios claros: falta estrutura e capacidade para gerir a burocracia de forma eficaz. Os participantes na pesquisa convergem na percepção da existência de consideráveis constrangimentos e barreiras ao seu trabalho, entre os quais a ausência de apoio especializado face a um crescente de responsabilidades cada vez mais abrangente e que ultrapassa as suas competências. Acabam por assumir responsabilidades para as quais não têm formação, entre as quais as de natureza jurídica. O risco de erro aumenta, assim como a pressão do cargo.

Outro problema é a fragmentação dos sistemas de informação. Existem várias plataformas digitais, que muitas vezes nem comunicam entre si. Isso obriga a repetir dados, a navegar entre sistemas diferentes ao mesmo tempo e, claro, a eficiência da organização sofre. Os prazos administrativos, quase sempre apertados e mal pensados, só agravam o caos e tornam difícil organizar o trabalho de forma racional.

Tudo isto reflete-se na vida pedagógica da escola. A burocracia consome tempo, energia e a disponibilidade mental e efetiva dos Diretores para planear e gerir outras dimensões do contexto escolar. De facto, segundo os mesmos, sobra pouco espaço para pensar no ensino, acompanhar professores ou intervir junto dos alunos, especialmente quando é preciso agir rápido e com atenção ao contexto.

Tabela 6 – Matriz de Categorização: Desafios Enfrentados.

Categoria: Desafios Enfrentados			
Sistematiza os constrangimentos estruturais identificados pelos Diretores no exercício das suas funções.			
Subcategorias		Unidades de registo (excertos)	
Falta de apoio jurídico especializado	Dificuldade na interpretação	da	<i>“Não temos qualquer tipo de apoio jurídico.”</i> (Diretor 2)
	legislação e ausência de aconselhamento técnico.		<i>“Precisávamos muito de apoio jurídico.”</i> (Diretora 4)
Excesso e fragmentação de plataformas	Multiplicidade de sistemas digitais	não	<i>“Cada assunto tem uma plataforma diferente.”</i> (Diretor 1)
	interoperáveis e redundantes.	e	<i>“Temos plataformas a mais.”</i> (Diretor 6)

Pressão dos prazos administrativos	Solicitações urgentes, frequentemente em simultâneo, comprometem a qualidade da decisão.	<i>“Pedem-nos tudo para o dia anterior.”</i> (Diretor 6)
		<i>“As tarefas aparecem todas em catadupa.”</i> (Diretor 6)
Impacto negativo na dimensão pedagógica	Redução do tempo e da disponibilidade mental para acompanhamento de alunos e professores.	<i>“Ou temos tempo para os alunos ou temos tempo para os papéis.”</i> (Diretor 5)
		<i>“A burocracia rouba espaço mental para refletir práticas pedagógicas.”</i> (Diretora 3)

Adicionalmente, importa referir que a convergência de perceções dos participantes não foi total, existindo heterogeneidade e inclusive um Diretor (6) que *“não diria que ela tem influência direta no processo de ensino e aprendizagem dentro da sala de aulas”*, ou seja, que não considera a burocracia um constrangimento e um desafio inegável de todos os subcontextos escolares. De facto, percebe-se que posiciona os desafios associados à burocracia como marcadamente indiretos e estruturalmente condicionantes.

4.5. Estratégias de Mitigação

Os Diretores apostam em várias estratégias para tornar os processos mais simples e minimizar os efeitos negativos da burocracia. Estes compilam a burocracia interna criando modelos síntese padronizados, eliminam o excesso de atas e relatórios sempre que possível e não dão seguimento a procedimentos de baixo valor acrescentado.

Não obstante, tomam estas decisões de acordo com a sua autonomia decisória, não estando as mesmas alinhadas com o postulado pelo Ministério. Em suma, as escolhas dos Diretores de flexibilizar certos procedimentos são tomadas em prol de não sufocar a missão educativa.

A tecnologia digital também é mobilizada como aliada para racionalizar o trabalho sempre que possível. Infelizmente, as limitações dos sistemas existentes ainda pesam, nomeadamente a falta de interdependência, a repetição de informação e a continuidade dos registos em papel.

Quando conseguem implementar soluções digitais de forma eficiente, os Diretores identificam de facto vantagens. Outra estratégia implementada é delegar mais competências dentro das equipas e fortalecer o trabalho em grupo. Assim, dividem responsabilidades e mantêm o controlo da organização.

Os Diretores consideram que a capacitação dos seus docentes e técnicos permitem-lhes cumprir as diretivas sem perder de vista o aluno e as necessidades pedagógicas. As estratégias adotadas evidenciam um corpo de Diretores que se tenta adaptar à burocracia, sem deixar que ela submerja o propósito da escola. Com a implementação destas, os Diretores reafirmam o seu papel de ponte entre as exigências administrativas e o verdadeiro sentido pedagógico do trabalho escolar.

Tabela 7 – Matriz de Categorização: Estratégias de Mitigação.

Categoria: Estratégias de Mitigação		
Integra respostas organizacionais e individuais mobilizadas pelos Diretores.		
	Subcategorias	Unidades de registo (excertos)
Simplificação documental interna	Redução de relatórios, criação de modelos	<i>“Criámos modelos de atas em que reduzimos muito.”</i> (Diretora 4)
	sintéticos (atas, grelhas, despachos-tipo).	<i>“Uma ata podia substituir uma série de relatórios.”</i> (Diretor 1)
Uso estratégico da digitalização	Tentativas de racionalização do	<i>“Tentámos passar tudo para o INOVAR.”</i> (Diretor 2)
	recurso a plataformas e arquivos digitais.	<i>“O digital só faz sentido se não duplicar o papel.”</i> (Diretor 5)
Delegação de competências e trabalho em equipa	Distribuição de responsabilidades na	<i>“Cada um sabe o que tem que fazer.”</i> (Diretor 1)
	equipa diretiva como forma de controlo e eficiência.	<i>“A equipa ajuda muito.”</i> (Diretor 1)
Interpretação flexível e pragmática da norma	Adaptação consciente da legislação às	<i>“Casos urgentes têm que ser atalhados.”</i> (Diretora 3)
	necessidades dos alunos e da escola,	<i>“A minha principal preocupação é que os alunos não fiquem para</i>

dentro dos limites *trás.*” (Diretora 3)
legais.

4.6. Implicações da burocracia para a Gestão Escolar

Os resultados desse estudo trazem à tona questões importantes para a gestão escolar, especialmente sobre como a burocracia se organiza, funciona e impacta o dia a dia das escolas públicas em Portugal. Quando olhamos pela lente da sociologia compreensiva de Weber, fica claro que a burocracia, pensada para dar previsibilidade, controlo e normatividade, perde o rumo quando deixa de ser uma ferramenta e se torna um peso adicional, tanto organizacional quanto simbólico.

Uma primeira implicação prende-se com a necessidade de recentrar a burocracia no seu lugar: ela precisa de suportar a ação educativa, não virar um fim em si mesma. Os Diretores identificam claramente que o excesso de burocracia consome recursos valiosos (tempo, energia, capacidade de reflexão e inovação) que deveriam servir a liderança pedagógica. Um deles sintetiza, com enfática pertinência, que *“urge fazer qualquer coisa para desafogar os professores”* (Diretor 1). O equilíbrio entre exigências burocráticas e pedagógicas precisa de ser reestabelecido, voltando a priorizar-se o foco no ensino e aprendizagem.

A gestão escolar, portanto, deve agir. Isso passa por simplificar procedimentos, cortar redundâncias e valorizar documentos que realmente façam diferença. Criar modelos sintéticos, eliminar papelada desnecessária e garantir que um único documento tenha valor decisório são exemplos práticos desse caminho. Como aponta um dos participantes, *“se na ata ficasse tudo devidamente identificado, já não havia necessidade de estarmos a consultar mais documentos”* (Diretor 1). Simplificar acelera processos e melhora decisões.

Outro ponto crítico: a transformação digital. O estudo mostra que digitalizar sem integração e interoperabilidade só piora a carga burocrática. Usar várias plataformas diferentes e ter que repetir dados esgota qualquer equipa. Um Diretor desabafa de forma expressiva: *“se eu pudesse ter uma plataforma única de trabalho para todo o trabalho que tenho que fazer, em vez de ter à volta de cem plataformas, acho que me resolvia muito”* (Diretor 1). A mensagem deste Diretor, partilhada pelos restantes participantes,

é inequívoca e remete à necessidade de repensar a governação digital da educação. Precisamos de repensar como a tecnologia serve a educação.

A pesquisa realizada remete ainda a implicações para a liderança e o apoio à decisão. Falta suporte jurídico especializado, gerando sobrecarga de trabalho na tentativa de compreender documentos que os Diretores não têm competência para interpretar e, em última instância, percepções de insegurança e a adoção de práticas excessivamente defensivas, produzindo-se mais despachos e justificativas do que o necessário. *“Prefiro perder ali um pouco mais tempo, mas ficar bem salvaguardada”* (Diretora 4), diz uma participante. O apoio técnico certo pode reduzir essa dependência da burocracia como escudo.

Em suma, uma gestão escolar eficaz precisa de autonomia e responsabilização. Só assim os Diretores conseguem adaptar procedimentos ao contexto real e responder às necessidades dos alunos. Autonomia não é só teoria, é o que permite cortar burocracia desnecessária e agilizar respostas necessárias ao contexto ensino e aprendizagem. Como diz uma Diretora, *“se desse mais autonomia às escolas em certas áreas, também a burocracia reduziria”* (Diretora 4).

4.7 Síntese da Análise e Articulação com o Enquadramento Teórico

A análise dos dados empíricos permite evidenciar que a burocracia escolar é percebida pelos Diretores como um fenómeno ambivalente, simultaneamente necessário e problemático. Por um lado, é reconhecida como um instrumento estruturante da organização escolar, assegurando princípios de legalidade, controlo e transparência, em linha com a conceção clássica de burocracia enquanto forma racional de organização (Weber, 1978). Por outro, a sua intensificação e complexificação são identificadas como fatores de constrangimento à eficiência organizacional e ao exercício da liderança pedagógica.

Esta dualidade confirma os pressupostos teóricos discutidos no enquadramento conceptual, nomeadamente a tensão entre racionalidade formal e disfunções burocráticas. Tal como alertado por Merton (1940), verifica-se uma tendência para a inversão entre meios e fins, na medida em que os procedimentos administrativos assumem centralidade em detrimento dos objetivos educativos. Os dados empíricos corroboram esta perspetiva, evidenciando que a burocracia, quando excessiva ou

redundante, afasta-se da sua função instrumental e passa a constituir um fim em si mesma.

Paralelamente, os resultados evidenciam a influência das lógicas da Nova Gestão Pública na intensificação da burocracia escolar, particularmente através do reforço dos mecanismos de controlo, avaliação e accountability (Hood, 1991; Maroy, 2008). A exigência crescente de produção de evidências, relatórios e indicadores de desempenho aproxima as escolas de modelos gestionários orientados para resultados mensuráveis, como sublinha Ball (2003), contribuindo para uma cultura organizacional marcada pela performatividade.

Neste contexto, os dados confirmam também a pertinência do conceito de “burocracia aumentada” proposto por Lima (2021), na medida em que a digitalização dos processos não tem conduzido à simplificação administrativa, mas antes à sua amplificação. A multiplicação de plataformas, a duplicação de tarefas e a fragmentação dos sistemas de informação constituem evidências empíricas desta realidade, amplamente referidas pelos Diretores entrevistados.

No que respeita à gestão escolar, os resultados evidenciam um desequilíbrio significativo entre as dimensões administrativa e pedagógica, corroborando as análises de Hoy e Miskel (2013), que sublinham a necessidade de uma liderança equilibrada para garantir a eficácia das organizações educativas. A sobrecarga burocrática identificada pelos participantes limita a capacidade dos Diretores para exercer uma liderança pedagógica efetiva, comprometendo o acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem.

Adicionalmente, a investigação evidencia que a burocracia assume não apenas uma dimensão técnica, mas também simbólica e emocional, associada a práticas defensivas e à gestão do risco, em linha com os contributos de Lipsky (1980) sobre a atuação dos profissionais no contexto da administração pública. Os Diretores emergem, assim, como atores intermédios que interpretam e adaptam as normas, procurando conciliar as exigências institucionais com as necessidades concretas das suas comunidades educativas.

Face a este enquadramento, os resultados reforçam a necessidade de repensar os modelos de governação escolar, promovendo um equilíbrio entre regulação e

autonomia, controlo e confiança, conforme defendido por Barroso (2005) e Lima (2012). A simplificação administrativa, a melhoria da articulação dos sistemas digitais e o reforço do apoio técnico especializado surgem como dimensões críticas para a reconfiguração da burocracia enquanto instrumento ao serviço da missão educativa.

Em síntese, a investigação evidencia que a burocracia escolar, embora indispensável, se encontra atualmente num processo de expansão e complexificação que compromete a eficiência, a eficácia e a qualidade da gestão escolar. A partir das perceções dos Diretores, torna-se claro que o desafio não reside na eliminação da burocracia, mas na sua reorientação, de modo a garantir que esta permaneça um meio ao serviço da educação e não um obstáculo ao seu desenvolvimento.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo central compreender as implicações da burocracia no funcionamento das organizações escolares, a partir das percepções de Diretores de escolas públicas portuguesas, procurando analisar de que forma esta é compreendida, vivenciada e mobilizada no exercício da função diretiva, bem como os seus efeitos na gestão e organização escolar.

Do ponto de vista teórico, a investigação permitiu situar a burocracia enquanto elemento estruturante da administração educativa, ancorado na racionalidade formal proposta por Weber (1978), segundo a qual os sistemas burocráticos asseguram previsibilidade, legalidade e uniformidade na ação organizacional. Esta perspetiva revelou-se particularmente relevante para compreender a legitimidade e a função organizadora da burocracia no contexto escolar.

Contudo, a análise teórica evidenciou também os limites e as disfunções associadas ao modelo burocrático, nomeadamente a tendência para a autonomização dos procedimentos face aos fins organizacionais, conforme identificado por Merton (1940). Esta tensão entre racionalidade e disfunção é particularmente visível nas organizações educativas contemporâneas, marcadas por uma crescente complexificação normativa.

Adicionalmente, o enquadramento teórico permitiu compreender a evolução da burocracia no contexto das políticas educativas, particularmente sob a influência da Nova Gestão Pública (Hood, 1991), que introduziu lógicas de accountability, avaliação e controlo de desempenho. Estas dinâmicas contribuíram para a intensificação dos processos burocráticos e para a emergência de uma cultura organizacional orientada para resultados mensuráveis (Ball, 2003; Maroy, 2008).

Neste contexto, destaca-se ainda o contributo de Lima (2021), que conceptualiza a atual realidade como “burocracia aumentada”, caracterizada pela amplificação dos processos administrativos através da digitalização, sem que tal se traduza necessariamente em simplificação. Este conceito revelou-se particularmente pertinente para a interpretação dos dados empíricos recolhidos.

A análise dos dados evidencia que os Diretores escolares percebem a burocracia de forma ambivalente. Por um lado, reconhecem-na como necessária ao funcionamento das escolas, assegurando controle, transparência e conformidade normativa. Esta visão confirma a persistência da função estruturante da burocracia, em linha com a tradição weberiana.

Por outro lado, os participantes identificam um conjunto significativo de disfunções associadas à burocracia contemporânea, nomeadamente o seu crescimento exponencial, a redundância de procedimentos, a fragmentação dos sistemas de informação e a desconexão entre exigências administrativas e a missão pedagógica da escola.

Os resultados evidenciam ainda uma sobrecarga administrativa significativa no exercício da função diretiva, traduzida na ocupação de grande parte do tempo dos Diretores com tarefas burocráticas, em detrimento da liderança pedagógica. Esta realidade contribui para um desequilíbrio entre as dimensões administrativa e educativa, limitando a capacidade de intervenção dos Diretores junto dos professores e alunos.

Paralelamente, verifica-se uma crescente complexificação da função diretiva, que exige competências diversificadas - administrativas, jurídicas e tecnológicas - frequentemente sem o devido apoio técnico especializado. Esta situação gera sentimentos de insegurança e isolamento na tomada de decisão, reforçando práticas defensivas e a produção excessiva de documentação.

No domínio das políticas educativas, os Diretores expressam uma visão crítica relativamente à centralização das decisões, à proliferação normativa e à instabilidade legislativa, identificando estes fatores como potenciadores da burocracia e da insegurança organizacional. O Decreto-Lei n.º 54/2018 surge, neste contexto, como um exemplo paradigmático de políticas com elevado valor conceptual, mas cuja operacionalização é percebida como excessivamente burocratizada.

Adicionalmente, os resultados evidenciam que a burocracia assume uma dimensão simbólica e emocional, associada ao medo de erro, à fiscalização e à responsabilização, o que remete para a análise de Lipsky (1980) sobre os profissionais da administração

pública enquanto “burocratas de nível de rua”, que operam em contextos de elevada pressão normativa e ambiguidade.

Do ponto de vista metodológico, a opção por uma abordagem qualitativa, enquadrada no paradigma interpretativo e operacionalizada através de entrevistas semiestruturadas, revelou-se adequada aos objetivos do estudo. Esta estratégia permitiu aceder às perceções, significados e experiências dos Diretores, possibilitando uma compreensão aprofundada do fenómeno da burocracia no contexto escolar.

O recurso à análise descritiva e interpretativa possibilitou uma análise contextualizada e detalhada das dinâmicas organizacionais, valorizando a perspetiva dos atores e permitindo a construção de conhecimento interpretativo e transferível. A análise de conteúdo, baseada nos princípios de Bardin (2016), assegurou um tratamento sistemático e rigoroso dos dados, contribuindo para a validade e consistência dos resultados.

Em síntese, os resultados da investigação demonstram que a burocracia escolar, embora indispensável enquanto instrumento de regulação, se encontra atualmente num processo de expansão e complexificação que compromete a eficiência, a eficácia e a qualidade da gestão escolar.

O principal desafio identificado não reside na eliminação da burocracia, mas na sua reconfiguração, de modo a garantir que esta permaneça um meio ao serviço da missão educativa e não um fim em si mesma. Tal implica repensar os modelos de governação escolar, promovendo um equilíbrio entre controlo e autonomia, normatividade e flexibilidade, eficiência administrativa e centralidade pedagógica.

As estratégias desenvolvidas pelos Diretores - nomeadamente a simplificação de procedimentos, a delegação de competências e a adaptação pragmática das normas - evidenciam uma capacidade de agência e resiliência organizacional, ainda que exercida num quadro de constrangimentos significativos.

Deste modo, o estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a burocracia no contexto educativo português, oferecendo pistas relevantes para a

reflexão sobre políticas públicas e práticas de gestão escolar, com vista à construção de um sistema educativo mais eficiente, coerente e orientado para a sua missão fundamental: a promoção da aprendizagem e do desenvolvimento dos alunos.

Possíveis Contributos desta Pesquisa

A importância e relevância deste estudo são ressaltadas por diversas razões:

Impacto na Qualidade do Ensino: A burocracia pode influenciar diretamente a qualidade do ensino, afetando a autonomia dos professores na escolha de metodologias e estratégias pedagógicas mais eficazes. Este impacto pode ser positivo, nomeadamente ao nível da organização e uniformidade, responsabilização e supervisão e segurança e previsibilidade e, paralelamente, negativo, particularmente no que concerne à sobrecarga administrativa, rigidez nos processos, lentidão na tomada de decisões e redução da autonomia.

Compreender esses impactos é crucial para melhorar a qualidade educativa em Portugal.

Bem-Estar dos Professores: O estudo aborda a sobrecarga administrativa enfrentada pelos docentes, proporcionando uma visão crítica sobre como isso afeta o seu bem-estar e satisfação profissional. Este aspeto é crucial para promover ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis-

Inovação Educativa e Adaptação Tecnológica: A burocracia pode ser um obstáculo à inovação educativa e à integração de tecnologias na sala de aula. Compreender as barreiras enfrentadas pelos Diretores é essencial para promover uma educação adaptada às demandas contemporâneas.

Fomento de Discussões e Reflexões: Ao abordar questões críticas relacionadas à burocracia escolar, o estudo fomenta discussões e reflexões tanto dentro da comunidade académica como entre os profissionais da educação, promovendo uma abordagem mais crítica e consciente.

Possíveis Soluções e Estratégias: Além de identificar desafios, procura-se explorar estratégias para enfrentar os obstáculos associados à burocracia. Isto adiciona uma dimensão prática à pesquisa, oferecendo soluções potenciais para os problemas identificados.

Em última análise, a pertinência desta pesquisa reside na sua capacidade de oferecer perspetivas práticas, críticas e acionáveis para melhorar a dinâmica da educação em

Portugal, considerando o papel central dos Diretores na promoção de uma experiência educativa de qualidade.

Ao compreender as implicações da burocracia em várias dimensões, procura-se não apenas diagnosticar, mas também propor caminhos para uma educação mais eficiente, inovadora e centrada na eficiência da organização escolar;

Os resultados empíricos evidenciam a perpetuação da dominância racional-legal, agora reconvertida num modelo híbrido que incorpora o forte pendor da accountability postulada pela Nova Gestão Pública e, ainda uma dimensão defensiva que remete à atuação dos atores escolares face à realidade hiperburocrática e de responsabilização. A dimensão defensiva, que nos remete à perceção de isolamento decisório, traz à discussão o conceito de street-level bureaucracy de Lipsky (1980), cimentando o enquadramento da burocracia como ferramenta ativa de controlo;

Assim sendo, particularmente no que concerne aos impactos políticos associados ao presente trabalho, ressalta-se a necessidade de:

- i) rever a aplicação da digitalização no contexto escolar, minimizando as suas ineficiências e tornando-a um mecanismo ao serviço da agilização prática;
- ii) constituir equipas multidisciplinares (nomeadamente com profissionais da área jurídica) que suportem os Diretores na tomada de decisão, partilhando a responsabilidade de analisar normativos e decidir (de forma enquadrada pela realidade específica da escola e os seus atores) como os implementar;
- iii) reformular as práticas excessivamente controladoras, contribuindo para uma cultura de co-responsabilização e confiança que motive os atores escolares a contribuírem com ideias inovadoras.

Limitações deste Estudo

Apesar das contribuições deste estudo para entender a burocracia na gestão escolar, é preciso reconhecer algumas limitações que moldam tanto o alcance como a leitura dos resultados. Isso faz parte do rigor e da transparência que a pesquisa científica exige.

A opção por uma metodologia qualitativa implica que os resultados obtidos não possam ser generalizados para o conjunto das escolas públicas portuguesas. A diversidade de perfis e trajetórias dos Diretores entrevistados proporcionou uma análise densa e contextualizada, contudo, as conclusões devem ser interpretadas à luz dos contextos específicos em que os dados foram produzidos, oferecendo pistas relevantes e transferíveis para situações semelhantes, mas não universais.

Outra limitação está na própria amostra, constituída apenas em Diretores de escolas públicas. Essa escolha, alinhada com os objetivos do estudo, permitiu compreender a burocracia pela lente da liderança escolar, mas deixou de fora professores, técnicos administrativos e representantes da tutela. Se tivesse incluído essas outras vozes, a análise ganharia em amplitude e profundidade, mostrando uma burocracia escolar ainda mais multifacetada.

Também é importante lembrar que os dados recolhidos refletem as experiências pessoais e podem ser influenciados pelo momento profissional, contexto do agrupamento ou até expectativas sobre o cargo. Essa subjetividade faz parte da abordagem compreensiva escolhida, mas limita a possibilidade de comparar discursos com práticas efetivas.

Reconhecer estas limitações não diminui o valor do estudo. Pelo contrário, abre espaço para uma leitura crítica e informada dos resultados, além de apontar caminhos para futuras pesquisas sobre burocracia e gestão escolar.

Sugestões para Investigações Futuras

Os resultados deste estudo mostram como a burocracia na gestão escolar é um fenómeno complexo, multifacetado e permeado de nuances. Neste sentido, existem vários caminhos de investigação relevantes a seguir na prossecução de esclarecimentos adicionais.

Primeiro, sugere-se ampliar o grupo de participantes. Trazer para o centro da análise outros atores do cotidiano escolar, nomeadamente professores, técnicos administrativos, psicólogos e outros membros das equipas multidisciplinares. Com o acesso a essas perspetivas, seria possível compreender a burocracia e os seus impactos de forma mais ampla, comparar-se perspetivas entre diferentes grupos profissionais e explorar (des)equilíbrios.

Outro caminho promissor seria investigar a relação entre discurso e prática. É relevante ir além dos relatos: observar diretamente processos administrativos, analisar documentos normativos, estudar os fluxos de trabalho nas escolas. Só assim será possível confrontar aquilo que os Diretores dizem com o que realmente acontece, de forma a melhor entender as dinâmicas reais da burocracia em ação e, em última instância, identificar ações estratégicas para otimizar a implementação da burocracia enquanto ferramenta funcional.

Faz sentido também apostar em estudos comparativos. Analisar escolas de perfis diferentes (quanto à dimensão, à localização, ao nível de ensino, ao sistema educativo) ajuda a identificar fatores contextuais que aumentam ou reduzem o peso da burocracia. Também pode revelar boas práticas de gestão, que outros lugares podem adotar.

Outro tema relevante é o impacto das políticas de digitalização e modernização administrativa. Estudos futuros devem explorar até que ponto sistemas de informação integrados realmente aliviam a burocracia. Avaliar projetos-piloto e plataformas integradas pode dar pistas concretas para políticas educacionais mais eficientes.

Por fim, o debate sobre burocracia escolar só ganha com a aproximação de outros referenciais teóricos. Usar a sociologia das organizações, a liderança educacional, ou a psicologia do trabalho pode ampliar a análise. Essas perspetivas mostram como a burocracia afeta o bem-estar dos profissionais, as decisões e a qualidade da liderança. É uma lente interdisciplinar que também faz falta.

Em suma, estudos futuros devem dedicar-se a abrir o leque de atores, métodos e teorias explorados, contribuindo para o ganho de compreensão sobre a burocracia escolar e propiciando a sua solidez e relevância, tanto para a ciência como para quem está na linha de frente da gestão e administração da educação.

BIBLIOGRAFIA

Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215–228.

Ball, S. J. (2012). *Global education inc.: New policy networks and the neo-liberal imaginary*. Routledge.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1.^a ed.). Lisboa: Edições 70.

Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, J. (2011). Direção de escolas e regulação das políticas públicas. *Revista Lusófona de Educação*, 17, 15–27.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva. *Diário da República*, 1.^a série. <https://dre.pt>

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário. *Diário da República*, 1.^a série. <https://dre.pt>

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. *Diário da República*, 1.^a série.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Procede à alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008. *Diário da República*, 1.^a série.

Formosinho, J. (2005). *Administração da educação: Lógicas e práticas*. Porto Editora.

- Formosinho, J., & Machado, J. (2013). Autonomia e gestão escolar em Portugal. In J. Formosinho (Ed.), *Administração da educação: Lógicas e práticas* (pp. 83–104). Porto Editora.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Lessard, C., & Carpentier, A. (2016). *Políticas educativas: A aplicação na prática*. Porto Editora.
- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema Educativo. *Diário da República*, 1.ª série.
- Lima, L. C. (2002). *A escola como organização educativa*. Cortez Editora.
- Lima, L. C. (2012). *Administração escolar: Estudos*. Porto Editora.
- Lima, L. C. (2018). Privatização e governação da educação em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(1), 7–25.
- Lima, L. C. (2021). *Burocracia, hiperburocracia e educação*. Braga: Edições Húmus.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Maroy, C. (2008). School accountability and its effects. *European Educational Research Journal*, 7(1), 1–11.
- Maroy, C. (2013). New regulation modes and the transformation of the education profession. In *Educational policy and governance*. Springer.

Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

OCDE. (2016). *Education policy outlook: Portugal*. OECD Publishing.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva.

Silva, M. J., & Sá, V. (2018). Liderança escolar e autonomia. *Revista Portuguesa de Educação*, 31(2), 45–60.

Tuckman, B. W. (2002). *Manual de investigação em educação* (2.^a ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

ANEXO I

Guião da entrevista

Entrevista com Diretores Escolares sobre a Burocracia na Gestão Escolar

Introdução

Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspectiva enquanto diretor. A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior.

Com a sua autorização, irei gravar esta entrevista apenas para fins acadêmicos, garantindo total confidencialidade.

1. Perfil do(a) Entrevistado(a)

- 1.1. Cargo/Função: _____ Tempo de serviço: _____
- 1.2. Há quantos anos exerce o cargo de diretor(a)? _____ anos
- 1.3. Já desempenhou outros cargos de liderança antes deste?

2. A Burocracia na Gestão Escolar

- 2.1. Considera que existe burocracia em excesso na escola?
- 2.2. Tem sentido que a burocracia aumentou nos últimos anos? Em que aspetos?
- 2.3. Que tipo de tarefas burocráticas ocupam mais tempo no seu dia a dia?
- 2.4. Considera que essa burocracia é necessária ou vai além do indispensável?

3. Impactos da Burocracia

- 3.1. De que forma a burocracia interfere na dimensão pedagógica da escola?
- 3.2. Em que medida afeta o tempo disponível para apoiar professores e alunos?
- 3.3. Pode citar um exemplo em que a burocracia tenha dificultado decisões ou atrasado processos?

4. Autonomia e Simplificação

- 4.1. Considera que as escolas têm autonomia suficiente para gerir os processos administrativos?
- 4.2. Acredita que seria possível uma gestão eficaz com menos burocracia? Como?
- 4.3. Que medidas poderiam reduzir a carga burocrática sem comprometer o controlo e a transparência?

5. Considerações Finais

Há algum ponto adicional que gostaria de destacar sobre o papel da burocracia e a autonomia na gestão escolar?

ANEXO II

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA Nº 1

ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 1

Data e hora: 19/12/2025

Hora: 10h00

Local: Gabinete do Diretor

Duração: 50 minutos

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e analisar a perceção do diretor relativamente à autonomia e eficiência organizacional

Entrevistadora: Bom dia senhor Diretor! Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspetiva enquanto diretor. A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior.

Com a sua autorização, irei gravar esta entrevista apenas para fins académicos, garantindo total confidencialidade. Aceita esta entrevista?

Diretor: Sim.

Entrevistadora: O cargo que desempenha?

Diretor: Diretor do Agrupamento de Escolas de [REDACTED]

Entrevistadora: Quanto tempo tem de serviço como diretor?

Diretor: Estou no quarto ano de diretor.

Entrevistadora: Tempo de serviço de como professor?

Diretor: Vinte e três anos, aproximadamente. Quarto como diretor.

Entrevistadora: Já desempenhou cargos de liderança, além destes?

Diretor: Já.

Entrevistadora: Considera que existe burocracia em excesso na escola?

Diretor: Sim.

Entrevistadora: Tem sentido que a burocracia aumentou nos últimos anos?

Diretor: Não aumentou. Manteve-se o que estava, exatamente.

Entrevistadora: Em que aspetos acha que houve um aumento, ou houve uma continuidade?

Diretor: No meu entender, há documentos que nós temos que trabalhar na escola que estão ultrapassados e estão obsoletos e que, agora na era digital, podem ser facilmente ultrapassados com programas informáticos e evitando, digamos assim, uma subcarga de trabalho ao nível do papel.

Entrevistadora: Que tipo de tarefas burocráticas ocupam o seu tempo no seu dia-a-dia?

Diretor: Os despachos, a justificação de faltas e a organização em termos contabilísticos.

Entrevistadora: O senhor diretor considera que esta burocracia é necessária ou vai além do indispensável?

Diretor: Na generalidade sim, vai além do indispensável.

Entrevistadora: Não acho que o que vai para além da burocracia é mesmo em termos de digitalização? Será que não há uma duplicação com a digitalização, que por vezes se repetem processos?

Diretor: Eu acho que não, ou dar um exemplo que a nível do trabalho docente, é tido e sabido que os docentes têm uma subcarga de trabalho burocrático. Com a produção de relatórios, relatórios de apoio, relatórios de doutores, relatórios do ensino especial, entre outros. Eu acho e entendo que todos estes relatórios podem ser substituídos por uma ATA.

Ou seja, no meu entender, a ATA do Conselho de Turma ou do Conselho de Ano, se retratar e expressar tudo o que diz respeito à turma, acho que podemos evitar o relatório do apoio educativo, o relatório da sala PEN, o relatório da aplicação de medidas da EMAEI. Acho que com uma ATA conseguíamos eliminar uma série de relatórios. A nível administrativo, eu entendo que se os agrupamentos de escolas, à semelhança já da grande parte dos institutos públicos, tivessem implementado um sistema de Sigma Flow, evitaríamos também muito trabalho burocrático, quer aos serviços administrativos, quer a nós como direção.

Entrevistadora: Vamos passar agora para o ponto 3 da nossa entrevista. De que forma a burocracia interfere na dimensão pedagógica da escola? Aqui pode ser sintético na parte que acha que a burocracia interfere na dimensão pedagógica, ou seja, na parte pedagógica do professor e no desempenho com os seus alunos.

Diretor: É muito simples, o tempo que um professor dispõe para elaborar relatórios, podendo esses relatórios serem substituídos pela ATA, conforme eu já referi, o professor ganha tempo para preparar aulas, ganha tempo para adquirir novos conceitos, ganha tempo para explorar novas metodologias de ensino. Logo aí acho que respondo claramente a essa pergunta.

Entrevistadora: A pergunta 3.3 que eu vou fazer era para citar exemplos em que a burocracia tenha dificultado decisões e atrasado processos, ou seja, numa tomada de decisão que tem ou teve de fazer, mas devido a algum aglomerado de tarefas e algum

aglomerado de documentos oficiais, por vezes não toma e agiliza determinadas decisões tão rapidamente como se seria expectável.

Diretor: Claro, aqui falo pelo nosso agrupamento e pela nossa realidade, e respondendo a essa questão, é muito simples. Vou exemplificar. Reúne um conselho de turma a elabora a ata.

O conselho de turma identifica uma série de necessidades. Os alunos precisam de apoios, ou o aluno há-de a precisar de uma mentoria ou há-de a precisar de implementação de um PEI. Nós, antes de partirmos para esse trabalho, temos que forçosamente ler e analisar os relatórios que serão produzidos à montante. Só depois de analisarmos esses relatórios, é então aí que vamos avançar para as medidas que temos que implementar. Como disse anteriormente, se na ATA ficasse tudo devidamente escalonado, devidamente identificado, já não havia necessidade de estarmos a consultar mais documentos. Ou seja, já tínhamos um documento válido pelo conselho de turma, validado pela direção, e então aí estaríamos em condições, logo a seguir, de implementar as medidas.

Neste momento temos que seguir estes passos à ATA. Depois da ATA vamos ver o que é que diz o relatório. Por vezes há necessidade até de ir à equipa da EMAEI. São processos que atrasam. Podendo simplificar isso tudo num documento único, era excelente, porque quem sai beneficiado são sempre os alunos.

Entrevistadora: O que o Sr. Diretor considera, que as escolas têm autonomia suficiente, para gerir processos administrativos?

Diretor: Ora bem, temos autonomia, no meu entender, ainda não temos autonomia suficiente. Ou seja, no quadro e o que o 75 nos diz, a gestão, quer administrativa, quer pedagógica, é nossa. Nós desenhamos a nossa oferta formativa, a nossa oferta educativa. Implementamos os processos que temos de implementar. Agora, acho que podemos ir mais além. Acho que podemos ir mais além. E, como eu referi, um sistema Sigma Flow (aplicação de **gestão de processos/auditoria**), acho que seria benéfico para as escolas e ajudaria muito. Um sistema Sigma Flow é um sistema de tramitação de informação. Interno.

Entrevistadora: Acredita que seria possível uma gestão eficaz com menos burocracia? Como?

Diretor: Ora, acredito, sim! E tanto acredito porque o anterior governo, o anterior Ministro da Educação, [REDACTED] lançou à data um desafio às escolas, que era simplificar, desburocratizar, e lançou um desafio para que as escolas, cada escola

trabalhasse um programa de simplificação da burocracia. E nós fizemos. Criei uma equipa no agrupamento de escolas, trabalhámos, identificámos os pontos que poderíamos trabalhar de forma a simplificar o trabalho, a equipa trabalhou, elaborou um documento, elaborámos uma aplicação informática nossa onde poderíamos simplificar muito o trabalho administrativo, convidámos o Sr. Secretário de Estado, na altura, a vir aqui ao agrupamento de escolas, ele veio. O Sr. Secretário de Estado da Educação, veio ao nosso agrupamento de escolas, nós apresentámos-lhe o modelo, a ideia, e apresentámos-lhe a plataforma informática, que posteriormente, ele gostou, na altura, de seguida os serviços do Ministério da Educação pediram-nos para nós enviarmos essa plataforma para o Ministério, nós enviámos. Entretanto, o governo caiu e foi tudo por água abaixo, temos esse trabalho feito, esse trabalho está aqui, a nossa equipa de informática, e juntamente também com alguns professores, tem esse trabalho feito, a plataforma está criada, claro que não pagámos os licenciamentos porque depois não tivemos autorização para avançar, porque a ideia era, depois da plataforma ser validada, nós a podermos implementar.

Entrevistadora: Era vocês terem uma escola como um piloto, para divulgar e ser modelo a nível nacional?

Diretor: Exatamente, nós iríamos pagar o licenciamento, que também não era caro, e iríamos implementar. Aquilo estava, tínhamos ali 4 ou 5 tarefas que estavam muito simplificadas. A requisição, as requisições, as RTIs, as chamadas RTIs, requisições internas, quer dos bares, quer da topografia, quer económico. Estava criado um circuito, evitámos papel, não havia papel. Também tínhamos um sistema de justificação de faltas, também estava devidamente trabalhado, ou seja, o professor através do telemóvel podia justificar a falta, através da aplicação, uma coisa que estava muito bem desenhada. O sistema de gestão integrada de correio também estava já trabalhado, estava, se fosse validado, poderíamos implementá-lo, e isso iria reduzir muito o trabalho administrativo. Mas, claro, o governo caiu e tudo ficou sem efeito.

Temos agora conhecimento, fruto da reunião que também tivemos com o Senhor Ministro, que também o Governo tem intenção de melhorar este dossiê, este dossiê administrativo, vamos chamá-lo assim, mas para já ainda não temos informações concretas.

Entrevistadora: Vamos quase na última pergunta que eu lhe vou fazer, queria saber muito, a opinião dos diretores que hoje estão a fazer esta entrevista, porque são eles que

estão no terreno, são eles que têm conhecimento e validam esta parte. Que medida poderiam reduzir a carga burocrática sem comprometer o controle e a transparência?

Diretor: Pronto, naturalmente que nós temos que ter o controle, nós, equipa diretiva, temos que ter o controle de tudo o que se passa no agrupamento, quer em termos administrativos, quer em termos operacionais, quer em termos pedagógicos e académicos. E isso requer muito trabalho e requer uma atenção redobrada. E logo aí, o importante é a equipa, e a equipa que lidera o agrupamento, o diretor e os respetivos adjuntos e subdiretora, terem competências delegadas. Ajuda muito, porque cada um sabe o que tem que fazer, e por isso é que há uma equipa, e havendo competências delegadas, nós por acaso aqui temos, cada um sabe o que tem que fazer. E isso, em termos de controle, facilita e ajuda muito mesmo muito. Depois, em termos burocráticos, o que preocupa é aquilo que já temos vindo a falar nesta entrevista, que é a subcarga de documentos, e depois não haver, digamos assim, uma linha orientadora clara e efetiva daquilo que efetivamente é preciso fazer. Ou seja, nós definimos, levamos a proposta ao Conselho Pedagógico, vamos fazer o relatório A, B, C e D, vamos fazer uma grelha para aqui, vamos fazer um relatório para ali, vamos fazer um resumo para acolá.

Ou seja, nós estamos um bocadinho, ou seja, sonhamos, idealizamos e implementamos, sempre com a validação naturalmente do Conselho Pedagógico. E havendo uma orientação clara, eu diria que uma simples matriz do Ministério da Educação poderia resolver este problema todo. Da mesma forma que nós temos que todos os anos elaborar as matrizes para os respetivos anos, para os respetivos cursos, é que se o Ministério elaborasse uma matriz para as escolas que fosse igual para todos, acho que sairíamos beneficiados. Nós, direção, nós, professores, os serviços administrativos naturalmente também, iria ajudar bastante.

Entrevistadora: Agora uma pergunta final, que é só a questão de se há algum ponto adicional que gostaria de destacar sobre o papel da burocracia e a autonomia na gestão escolar. Ou seja, esta é uma pergunta um bocadinho pessoal e mais abrangente que todas as perguntas que fizemos, esta aqui é um bocadinho pessoal. Diga-me de sua justiça.

Diretor: Olha, aquilo que me apraz dizer já de imediato é que se estivesse num lugar de decisão superior certamente que iria alterar muita coisa. Como referi, e pelo conhecimento que tenho de causa, e também um bocadinho pela experiência, embora seja pouca ainda, mas acho que conseguimos maximizar recursos para que a burocracia

possa ser reduzida. Naturalmente que teríamos que ter o apoio superior, neste caso, da parte da tutela. Mas entendo que há condições para isso e que a escola poderia funcionar muito melhor com a implementação de um modelo único, um modelo transversal a todos os agrupamentos de escolas, todas independentemente das tipologias. É que depois há aqui uma diferenciação, eu também tenho que salientar isso, há aqui uma diferenciação muito grande logo entre um agrupamento de escolas normal e um agrupamento tipo TEIP. Logo aí acho que esta parte da burocracia peca. Peca porque há desigualdades e não deveriam haver. E termino com aquilo que tenho vindo a defender e que já referi em vários fóruns onde estive presente, com membros da tutela, urge fazer qualquer coisa para desafogar os professores.

Os professores estão sobrecarregados de trabalho administrativo, trabalho que em meu entender poderia ser substituído por um reforço de técnicos administrativos nos serviços. Poderiam eles próprios realizar esse trabalho e não, neste momento estão os professores, ou seja, os professores deveriam ter o foco no ensino, na aprendizagem, na aquisição de novos conhecimentos e têm que andar preocupados em preencher tabelas, em criar formulários, em elaborar mapas de leite. Ou seja, há uma série de trabalho que poderia sair da esfera dos professores e libertá-los precisamente para a parte educativa, porque é aí que eles são bons e é aí que eles têm que efetivamente ser bons.

Entrevistadora: Muito obrigada. Focou a parte dos professores, mas diga-me só mesmo a última parte final, de como diretor também, como diretor para se sentir menos ocupado, mais ágil no seu trabalho, sem tanta burocracia, como diretor.

Diretor: Olhe, como diretor, se eu pudesse ter uma plataforma única de trabalho para todo o trabalho que tenho que fazer, em vez de ter à volta de cem plataformas, acho que me resolvia muito. Acho que logo aí resolvia. Para ter uma ideia, tenho de trabalhar em simultâneo com três contas de e-mail, tenho de trabalhar com uma plataforma para o concurso de professores, tenho de trabalhar com uma plataforma para o desporto escolar, tenho de trabalhar com uma plataforma para a contratação pública, tenho de trabalhar com uma plataforma para a gestão integrada do ensino. Ou seja, há um conjunto, e eu nem as conheço todas, confesso, mas são muitas, e que os processos disciplinares também têm uma plataforma, a COE, ou seja, o IGEF, ou seja, há uma série número de plataformas, ou seja, cada assunto tem uma plataforma.

E não deveria ser, deveria existir um sítio único onde nós, diretor, pudéssemos trabalhar tudo o que tem a ver com a escola. E por vezes temos de andar a palpar, temos de saber,

e agora o que é que a gente vai fazer, onde é que a gente reporta isto, onde é que a gente vai buscar informação, é complicado.

Entrevistadora: Muito obrigada, senhor Diretor. Terminamos assim a nossa entrevista. Agradeço o imenso tempo que dispensou e, como lhe disse, esta entrevista é meramente uma entrevista para fins académicos.

ENTREVISTA N.º 2

ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 2

Data: 22 de dezembro de 2025

Hora: 14h30

Local: Gabinete do Diretor

Duração: 40 minutos

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e analisar a perceção do diretor relativamente à autonomia e eficiência organizacional.

Entrevistadora: Bom dia, senhor Diretor. Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspetiva enquanto diretor. A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior. Com a sua autorização, irei gravar esta entrevista apenas para fins académicos, garantindo total confidencialidade. Aceita participar?

Diretor: Sim.

Entrevistadora: Quantos anos tem de serviço?

Diretor: Como diretor tenho cerca de dezoito anos; como professor de carreira tenho trinta.

Entrevistadora: Há quantos anos exerce o cargo de diretor?

Diretor: Como diretor exerço há dois anos numa escola e um ano noutra, no total de três. Fui sempre Presidente do Conselho Diretivo, depois Presidente do Conselho Executivo e, depois, com a Lei dos Diretores, tenho apenas esses três anos.

Entrevistadora: Já desempenhou outros cargos de liderança antes deste?

Diretor: Sim, vários.

Entrevistadora: Considera que existe burocracia em excesso na escola?

Diretor: Não há burocracia em excesso. O que existe é repetição de procedimentos desnecessários. Muitos organismos do Estado pedem documentação sobre o mesmo tema. Há uma multiplicação processual. O que se faz é necessário, mas repete-se constantemente.

Entrevistadora: Tem sentido que a burocracia aumentou nos últimos anos? Em que aspetos?

Diretor: A burocracia não aumentou, duplicou. Os sistemas informáticos facilitaram a escrita e o arquivo, mas continuamos a precisar do papel. Fazemos “dois em um”: o

processo informático e o processo impresso. Aquilo que deveria facilitar, muitas vezes complica.

Entrevistadora: Que tarefas burocráticas ocupam mais tempo no seu dia-a-dia?

Diretor: A contabilidade e a progressão dos professores. A contabilidade é extensa e complicada, com separação minuciosa de rubricas. Os procedimentos de compras continuam muito detalhados. A carreira dos professores também ocupa muito tempo, sobretudo agora com os acertos do tempo de serviço. Cada caso é um caso. É um trabalho acrescido, mais um despacho, mais uma lei.

Entrevistadora: Sente que as orientações são demasiado voláteis?

Diretor: Sim. O Ministro referiu recentemente que existem entre 230 e 280 plataformas do Ministério da Educação. Está a tentar fundir organismos como DGE, DGAE e IGEF para mitigar a duplicação de pedidos. Mas, para já, continuamos a ser bombardeados com solicitações. Só para responder à greve geral tivemos quatro instituições a pedir números, além dos sindicatos.

Entrevistadora: De que forma a burocracia interfere na dimensão pedagógica da escola?

Diretor: O Decreto-Lei 54 aumentou muito o trabalho burocrático dos professores. É preciso classificar, identificar, definir estratégias, perceber capacidades da criança e o contexto familiar. Tudo tem de estar evidenciado e provado. Às vezes parece que estamos num tribunal. Tentamos agilizar com o INOVAR — usamos cerca de 95% a 97% da plataforma. Queremos integrar critérios de avaliação para eliminar grelhas paralelas, mas é um trabalho atrasado porque todos têm de inserir planos e critérios. As 35 horas semanais não chegam. O professor trabalha muito em casa: prepara aulas, procura materiais, adapta conteúdos. Em tempo de avaliações, a carga burocrática aumenta com pautas, atas e relatórios. Tentamos agilizar, mas o professor gosta sempre de escrever mais alguma coisa, às vezes desnecessária.

Entrevistadora: Pode dar um exemplo de uma decisão atrasada pela burocracia?

Diretor: O maior problema é a falta de apoio jurídico. Falhamos prazos porque não sabemos os prazos. As normas passaram a ser publicadas em Diário da República e nós não temos competências para interpretar legislação. Todos os dias saem despachos, decretos e notas informativas. Não temos quem nos apoie, mas temos quem nos fiscalize. A DGEst deveria apoiar, mas não apoia. Os erros acontecem por desconhecimento.

Entrevistadora: Considera que a escola tem autonomia suficiente para gerir processos administrativos?

Diretor: Não. Isso é uma balela. A autonomia resume-se a escolher entre duas horas de francês ou uma, e pôr a outra em inglês. O projeto educativo é bonito, mas não bate com a realidade. Não temos autonomia para decidir quase nada. Seria possível uma gestão mais eficaz. Mas o Ministério centraliza tudo. Na parte pedagógica, não nos deixam decidir cursos. Eu sei o que a comunidade precisa - carpinteiros, pedreiros - mas não me dão esses cursos. Não temos poder de decisão. As pessoas escrevem atas com medo. Tentam justificar-se para o futuro. Aumentam a carga burocrática para se protegerem. O que é preciso é saber que fizeram o trabalho e que são competentes. Tentamos que só se escreva o que diz respeito ao processo, mas já está na nossa agenda aumentar a carga burocrática. Aí a burocracia é necessária. Preciso de documentos sólidos para saber para que turma vai um aluno, que nível tem, se os diplomas são válidos. Às vezes telefono para escolas no estrangeiro para confirmar. Essa parte é necessária e não abdicó dela. O dossiê físico e o digital, esses sim, talvez já fossem evitáveis. Gostava de ter autonomia para decidir o que é burocrático e o que não é. Há setores onde precisamos de mais robustez documental, outros onde não é preciso nada. Todos os meses fazemos o recenseamento de funcionários - sempre igual - mesmo sabendo que continuam no mesmo Ministério.

Entrevistadora: Muito obrigada, senhor Diretor. Terminamos assim a nossa entrevista. Agradeço o imenso tempo que dispensou e, como lhe disse, esta entrevista é meramente uma entrevista para fins académicos.

ENTREVISTA N.º 3

ENTREVISTA AO DIRETORA DO AGRUPAMENTO N.º 3

Data: 22 de dezembro de 2025

Hora: 16h30

Local: Gabinete da Diretora

Duração: 50 minutos

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e analisar a perceção da diretora relativamente à autonomia e eficiência organizacional.

Entrevistadora: Boa tarde, senhora diretora. Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspetiva enquanto diretora. A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior. Com a sua autorização, irei gravar esta entrevista apenas para fins académicos, garantindo total confidencialidade. Aceita esta entrevista?

Diretora: Sim, aceito.

Entrevistadora: Qual o cargo que ocupa?

Diretora: Sou diretora do Agrupamento de Escolas de [REDACTED]

Entrevistadora: Gostaria de saber o tempo de serviço como diretora e o tempo de serviço como professora.

Diretora: Aqui, como diretora deste agrupamento de [REDACTED], tenho oito anos; reiniciei agora um novo mandato. Já tinha estado noutra escola desde 90 e tal até 2005, sensivelmente dez anos como diretora, passando por vários processos: conselho executivo, comissão executiva instaladora, etc. Fui presidente do conselho executivo noutra concelho de [REDACTED], também aqui na região. Portanto, fui lá diretora dez anos e estou aqui há oito anos.

Entrevistadora: Já desempenhou cargos de liderança antes?

Diretora: Sim, exatamente esses que referi. Foram sensivelmente dez anos.

Entrevistadora: Então, no total, já tem dezoito anos de experiência como diretora.

Diretora: Sim, dezoito anos.

Entrevistadora: Considera que existe burocracia em excesso na escola?

Diretora: Sim, redundante. É uma burocracia que muitas vezes é redundante e que nós não refletimos. Fazemos porque sempre se fez assim. Aqui no agrupamento estamos

agora numa fase de reflexão sobre procedimentos, para alterar e desmontar processos, estruturando-os e mitigando procedimentos desnecessários.

Entrevistadora: Tem sentido que a burocracia aumentou nos últimos anos? Em que aspetos?

Diretora: Não tenho sentido propriamente aumento. Às vezes torna-se mais complexo numa primeira fase, apesar da tendência ser descomplicar. No início, as coisas esbarram porque não estamos habituados. Por exemplo, os procedimentos do IGEF relativos a progressões na carreira ou o pagamento de horas extraordinárias desde 2018: estava tudo feito. Não fomos nós a fazer as contas. Está muito mais simplificado agora. O início é que foi complicado, como quando tivemos o REIT. Mas atualmente está mais simples.

Entrevistadora: Que tarefas burocráticas ocupam mais o seu tempo?

Diretora: Reposicionamentos, progressões na carreira, verificar situações por causa dos concursos, registo criminal, acumulação de funções. São processos simples, mas exigem verificação constante. Os inquéritos dos dias de greve também consomem tempo. São tarefas necessárias, mas não contribuem para a melhoria da qualidade das aprendizagens.

Entrevistadora: Considera que a burocracia é necessária ou vai além do indispensável?

Diretora: Há coisas necessárias, mas Portugal tem a cultura de ir além do exigido. Entramos num círculo do qual não saímos: reclamamos, mas não simplificamos. Isto verifica-se na escola e na parte pedagógica. Nas monitorizações, fazemos grelhas e grelhas e depois não sabemos ler os dados. O que interessa é a análise fina, e aí falhamos.

Entrevistadora: De que forma a burocracia interfere na dimensão pedagógica?

Diretora: Interfere porque professores e direção estão assoberbados com pequenas coisas para não falhar. Falta espaço mental para refletir práticas pedagógicas. Há dias inteiros em que, pedagogicamente, decido zero. Passo o dia a resolver problemas burocráticos ou questões dos alunos e pais, que são pedagógicas, mas não são reflexão pedagógica.

Entrevistadora: Em que medida afeta o tempo disponível para apoiar professores e alunos?

Diretora: Afeta muito. Tenho uma “penitência” que é sair do gabinete e ir às escolas do agrupamento. Mas nem sempre consigo. Estamos sempre com desculpas: “foi isto, foi aquilo”. Coloquei isso na minha carta de missão: obrigar-me a sair daqui.

Entrevistadora: Pode citar um exemplo em que a burocracia tenha atrasado uma decisão?

Diretora: Acontece. Não tenho agora um exemplo concreto, mas há processos tão desgastantes que não temos agilidade mental para decidir. Tenho alguma facilidade em gerir vários assuntos díspares, mas quando estou absorvida numa resposta jurídica, por exemplo, isso consome muito tempo e outras coisas ficam para trás.

Entrevistadora: Considera que as escolas têm autonomia suficiente para gerir processos administrativos?

Diretora: Não, não temos. Temos de seguir leis, cruzar dados, adaptar à realidade. Há processos diversificados, como situações de aposentação, que exigem análise fina e cruzamento entre legislação antiga e atual. Para quem não tem formação jurídica, é muito difícil.

Entrevistadora: Acredita que seria possível uma gestão mais eficaz com menos burocracia?

Diretora: Sim, seria mais eficaz. Por exemplo, nas reuniões e conselhos de turma, já fizemos esforços para simplificar. Muitas vezes as escolas, quando recebem autonomia, não a exercem por receio de errar. Os guiões muito pormenorizados mecanizam o processo e impedem reflexão. Leio atas e são todas iguais. Falta reflexão real.

Entrevistadora: Em que medida se pode reduzir burocracia sem comprometer controlo e transparência?

Diretora: É possível. Mais documentos não significam mais transparência. No processo de avaliação docente, por exemplo, somos obrigados a fornecer tudo o que é solicitado, mesmo que quem pede não tenha interesse direto. Os docentes pedem documentos que já têm. A transparência está no processo, não na quantidade de papéis. Nos processos disciplinares, a teia jurídica é enorme. Simplificar não comprometeria a transparência.

Diretora: A formação jurídica ajuda muito a entrecruzar legislação e interpretar. Para quem não tem, é muito complicado.

Entrevistadora: Há algum ponto adicional que gostaria de destacar sobre burocracia e autonomia?

Diretora: Há uma panóplia enorme de situações. No caso do Decreto-Lei 54, por exemplo, os trâmites são rígidos, mas eu muitas vezes desconstruo-os. Não posso permitir que um aluno chegue ao 10.º ano com lacunas tremendas porque “não tinha negativas” ou “não cumpria critérios”. Casos urgentes têm de ser atalhados. A burocracia não pode impedir intervenção pedagógica. Tenho muitas dúvidas, mas

questiono-me sempre. Trabalhamos muito com chefias intermédias para uniformizar práticas.

Sobre os organismos do Ministério: neste momento está tudo “desfeito”. Contactar a DGEst é inútil. A reestruturação deixou-nos sem rede. Se o IGEF assumir processos como fez com as horas extraordinárias, alivia muito. A contratação pública passou para a câmara, o que também aliviou. O diretor não pode trabalhar sem rede - e neste momento está sem rede.

Entrevistadora: Muito obrigada, senhora diretora, terminamos a entrevista obrigada pela disponibilidade.

ENTREVISTA N.º 4

ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 4

Data: 23/12/2025

Hora: 9h00

Local: Gabinete da Direção

Duração: 30 minutos

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e analisar a perceção do diretor relativamente à autonomia e eficiência organizacional

Entrevistadora: Bom dia, senhor Diretor. Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspetiva enquanto. Diretor A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior e para fins académicos, garantindo total confidencialidade.

Com a sua autorização, aceita que esta entrevista seja gravada?

Diretor: Sim

Entrevistadora: É Diretor do Agrupamento de?

Diretor: [REDACTED]

Entrevistadora: Ocupa o lugar como Diretor há quantos anos?

Diretor: Há dois anos

Entrevistadora: E tem serviço como profissional da educação, como professor?

Diretor: Tenho 40 anos de serviço. Na direção, no total, tenho 24 anos

Entrevistadora: É importante referir que a sua experiência em cargos de liderança não é apenas de dois anos, mas sim de 24 anos.

Entrevistadora: Já desempenhou outros cargos de liderança antes deste a nível escolar ou outros?

Diretor: Não

Entrevistadora: O ponto dois da minha temática é a burocracia na gestão escolar. Considera que existe burocracia em excesso na escola?

Diretor: Demasiado

Entrevistadora: Tem sentido que a burocracia aumentou nos últimos anos e em que aspetos?

Diretor: Contrariamente ao chamado Simplex, simplificaram por um lado, mas complicaram por outro. Portanto, deixámos de ter a burocracia em papel para termos constantemente plataformas para preencher

.

Entrevistadora: Que tipo de tarefas burocráticas ocupam mais o seu tempo no dia a dia?

Diretor: As plataformas; o preenchimento de plataformas.

Entrevistadora: Considera que essa burocracia é necessária ou vai para além do indispensável?

Diretor: Não, vai para além do indispensável. Seria perfeitamente possível haver uma interligação ou cruzamento de dados entre as diferentes plataformas. Não haveria necessidade de estarmos a responder três, quatro ou cinco vezes à mesma coisa em plataformas diferentes

Entrevistadora: De que forma a burocracia interfere na dimensão pedagógica da escola?

Diretor: Ou temos tempo para os alunos ou temos tempo para os papéis

Entrevistadora: Em que medida afeta o tempo disponível para apoiar os professores e alunos? Pode dar-me um caso prático sobre estar ocupado a preencher plataformas, a dar respostas ou na interpretação da legislação?

Diretor: Eu tenho dias em que não tenho um minuto para os alunos, nem para os meus colegas

Um exemplo em que a burocracia dificultou uma decisão ou atrasou um processo é o da avaliação do desempenho docente, que atrasou e atrasa imenso. Este processo, à partida, está inquinado e não leva a lado nenhum.

Entrevistadora: E algum diploma em particular que considere demasiado burocrático e difícil de implementar na parte pedagógica?

Diretor: Na parte pedagógica é mais a parte da inclusão (Decreto-Lei n.º 54/2018). Há uma perspetiva de inclusão para umas coisas que deveriam ser aplicadas a outras e que já não funcionam. Há uma dúvida de critérios e não sabemos para que lado nos havemos de virar. O "54" tem muitos passos e é muito minucioso na sua aplicabilidade

Entrevistadora: Considera que a escola tem autonomia suficiente para gerir processos administrativos?

Diretor: Não

Entrevistadora: Acredita que seria possível uma gestão eficaz com menos burocracia? Como seria essa ideia?

Diretor: Com o cruzamento de dados

Entrevistadora: Em que medida poderíamos reduzir a carga burocrática sem comprometer o controle e a transparência?

Diretor: Dou-lhe o exemplo do suplemento remuneratório para docentes com idade para a reforma. Uma simples palavra escrita - "letivo efetivo" - que as pessoas não ligam ao ler, vai impedir que o suplemento seja aplicado. Muitos colegas não sabem o que é "serviço letivo efetivo"; para eles, horas de coordenação é serviço letivo equiparado, mas não é efetivo.

Sente-se falta de suporte jurídico para isto

Entrevistadora: Chegamos ao último ponto. Há algum ponto adicional que gostaria de destacar sobre o papel da burocracia e a autonomia da gestão escolar?

Diretor: Menos papel. Estamos na era digital, portanto há que recorrer a documentos e arquivos digitais. É fundamental o cruzamento de dados entre as plataformas, inclusive no programa que usamos, o Inovar Alunos. A vida do Diretor de Turma está complicada porque, dentro do próprio programa, esses cruzamentos de dados não são feitos e temos de preencher campos idênticos em vários lados. Acredito plenamente que, se tivéssemos uma rede informática ministerial capaz de aguentar as escolas todas ao mesmo tempo, teríamos muito mais tempo para os nossos alunos.

Entrevistadora: Obrigada. Dou por concluída esta entrevista.

ENTREVISTA N.º 5

ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO N.º 5

Data e hora: 23/12/2025

Hora: 11h30

Local: Gabinete do Diretor

Duração: 60 minutos

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e analisar a perceção do diretor relativamente à autonomia e eficiência organizacional

Entrevistadora: Bom dia, senhor diretor. Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspetiva enquanto diretor. A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior. Com a sua autorização, irei gravar esta entrevista apenas para fins académicos, garantindo a total confidencialidade. Aceita esta entrevista?

Diretor: Claro.

Entrevistadora: O seu cargo é diretor do agrupamento de escolas de?

Diretor: Do agrupamento de escolas [REDACTED]

Entrevistadora: Régua. Tempo de serviço como diretor?

Diretor: Diretor neste momento estou desde 2013 aqui a gerir o agrupamento, mas já tinha mais 7 anos na outra escola.

Entrevistadora: OK. E tempo de serviço como professor?

Diretor: 39 anos.

Entrevistadora: 39 anos. Antes de exercer o cargo de diretor, exerceu outro cargo?

Diretor: Sim, foi intermédio. Fui vice-presidente de uma CAP (Comissão Administrativa Provisória), e fui também depois sub-vice-presidente do Conselho Executivo e depois fui também presidente do Conselho Executivo.

Entrevistadora: Considera que existe burocracia em excesso na escola?

Diretor: Muita burocracia, muita mesmo. Alguma é burocracia, mas alguma justifica-se naturalmente porque também não podemos acabar com os papéis todos de um momento para outro. Há burocracia que tem de existir. Agora, temos é que simplificar e neste momento, por exemplo, dou o exemplo das plataformas que pedem coisas para o dia anterior. E pedem-nos a mesma coisa em várias plataformas de várias Direções-Gerais do Ministério da Educação e de vários ministérios, não só no da Educação. Temos plataformas ligadas ao Ministério das Finanças, ao IGF, e pedem-nos sempre coisas que

se sobrepõem. Isso é que me cansa, termos de preencher e depois são muito exaustivas, muito pormenorizadas. Não simplificam nada. Dou um exemplo simples: o **recenseamento dos professores** que se faz todos os anos; aquilo podia estar preenchido e nós íamos lá ver o que é que alterou. Os concursos de professores também deviam ser simplificados, os dados já deviam estar validados, mas temos de os validar outra vez. Realmente há plataformas a mais.

Entrevistadora: Tem sentido que a burocracia aumentou nos últimos anos?

Diretor: Sim, sim, sim. Claramente com o aparecimento das plataformas, e plataformas muitas vezes redundantes. Uns perguntam uma coisa, outros perguntam a mesma coisa de outro modo, desnecessariamente.

Entrevistadora: Que tipo de tarefas burocráticas ocupam mais tempo no seu dia a dia?

Diretor: As plataformas, os e-mails também. Temos centenas de e-mails diários, muitos sem interesse, publicidade no e-mail institucional, e é preciso lê-los para ter conhecimento deles. E a repetição de respostas, o excesso de pormenores desnecessários. Precisamos de um **registo** biográfico urgente para não andarmos sempre a fazer a mesma coisa para vários ministérios.

Entrevistadora: Considera que essa burocracia é necessária ou vai além do indispensável?

Diretor: Não é necessária. Há coisas indispensáveis, mas podíamos simplificar.

Entrevistadora: De que forma é que a burocracia interfere na dimensão pedagógica da escola?

Diretor: Eu diria mais nas justificações; justificar o injustificável, tudo demasiado pormenorizado. Eu volto a insistir, devemos simplificar e usar meios mais práticos. Claro que não diria que tem influência direta no processo de ensino dentro da sala de aula, mas não é por planificar uma aula de forma exaustiva que a aula vai correr bem.

Entrevistadora: Em que medida afeta o tempo disponível que tem e que ocupa em atividades burocráticas? Em que medida acha que lhe rouba tempo para apoiar os professores e os alunos?

Diretor: 80% do meu tempo é burocrático, desde a parte pedagógica à parte administrativa e gestão propriamente dita.

Entrevistadora: Pode citar um exemplo em que a burocracia tenha dificultado uma decisão ou atrasado um processo?

Diretor: Isso acontece todos os dias porque pedem-nos sempre as coisas para o dia anterior. Em fevereiro ou março vêm os concursos de professores e, antes disso, o

recenseamento que já devia estar feito. As coisas aparecem em catadupa. Alguém no ministério lembra-se de algo e aparecem 10 coisas ao mesmo tempo. Quando precisamos de estar a pensar noutras coisas, estamos sufocados e obcecados por aquilo.

Entrevistadora: Acha que as escolas têm autonomia suficiente para gerir processos administrativos?

Diretor: Eu diria que têm autonomia, mas não sei se temos capacidade para essa autonomia. Quando perguntamos algo aos organismos superiores, dizem que é da competência do diretor, mas não temos apoio jurídico para o fazer. Eu tenho muitos anos de experiência, mas a experiência não nos diz tudo e há situações em que fico muito preocupado porque não sei se estou a fazer bem.

Entrevistadora: Acredita que seria possível uma gestão mais eficaz, com menos burocracia?

Diretor: Sim, centralizando as plataformas numa só, ou duas no máximo, e os ministérios iam lá beber a informação. Com a reformulação do Ministério da Educação, há essa intenção, mas não sei se vai dar. Falta-nos retaguarda no terreno. Quem entra de novo na gestão fica muito abandonado e as decisões são muito solitárias. Precisamos de mais apoio, bastava termos um **jurista** para várias escolas. Atualmente, socorremo-nos de apoios externos e dos colegas, o que não devia ser necessário.

Entrevistadora: Que medida poderia reduzir a carga burocrática sem comprometer o controlo e a transparência?

Diretor: Na contratação pública, por exemplo, é preciso fazer um doutoramento. Há um conjunto de normativos para evitar a corrupção e permitir a transparência que acabam por manietar o trabalho e tornar o processo muito moroso. Andamos dois ou três meses para fazer um ou dois contratos. É um "calvário" fazer uma contratação pública, mesmo para valores pequenos como 5.000€. Devia ser mais simples para valores pequenos e focar o controlo nos milhões.

Entrevistadora: Há algum ponto adicional que gostaria de destacar sobre o papel da burocracia na autonomia e na gestão escolar?

Diretor: A burocracia é o contrário da autonomia; serve para controlar a "não autonomia". Quem pensa o país parece que o faz para manietar o sistema para que não tenhamos possibilidade de nos mexermos. Por exemplo, não houve planeamento na formação de professores e agora em 2025 não temos professores de História, Geografia ou Filosofia. A nossa autonomia para mexer em dinheiro é pouca, gerimos cerca de 14

milhões de euros por ano (incluindo pagamentos), mas para contratação e compras a dificuldade é imensa.

Entrevistadora: Consegue nomear as tarefas do seu dia a dia que mais o ocupam?

Diretor: Despachar faltas. É uma coisa absurda e é o trabalho que mais me custa porque são demais. Além disso, as solicitações que chegam em catadupa, como o recenseamento e os concursos em cima do acontecimento. Aos professores dão 10 ou 12 dias para concorrer, a nós dão-nos três ou quatro dias para validar tudo. Temos de ver a vida de cada um e muitos professores não sabem concorrer, cometendo erros que podem prejudicar muita gente. Apesar dos defeitos, continuo a achar que o concurso nacional é a forma mais correta e transparente de o fazer.

Entrevistadora: Senhor diretor, vou terminar a entrevista agradecendo-lhe mais uma vez.

ENTREVISTA N.º 6

ENTREVISTA AO DIRETORA DO AGRUPAMENTO N.º 6

Data e hora: 23/12/2025

Hora: 16h30

Local: Sala da Direção

Duração: 50 minutos

Tipo de entrevista: Semiestruturada

Objetivo: Compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e analisar a perceção do diretor relativamente à autonomia e eficiência organizacional

Entrevistadora: Boa tarde, senhora diretora. Esta entrevista tem como objetivo compreender o impacto da burocracia na gestão escolar e conhecer a sua perspetiva enquanto diretor. A entrevista será gravada apenas para facilitar a análise posterior. Com a sua autorização, irei gravar esta entrevista apenas para fins académicos, garantindo a total confidencialidade. Aceita esta entrevista?

Diretor: Claro.

Entrevistadora: É diretora do Agrupamento de Escolas?

Diretora: [REDACTED]

Entrevistadora: E o tempo de serviço como diretora?

Diretora: Como diretora, um ano, mas tive como subdiretora 18 anos. Antes deste cargo, fui subdiretora deste agrupamento durante 18 anos e depois interrompi porque fui técnica especialista do gabinete do Secretário de Estado da Educação [REDACTED] Governo. No total, tenho 27 anos de serviço como professora.

Entrevistadora: Considera que existe burocracia em excesso na escola?

Diretora: Muita, muita. Aliás, uma das nossas práticas é tentarmos reduzir. Criei uma "equipa Simplex" justamente para tentarmos cruzar e articular tudo o que nos é pedido, para ver se não estamos a repetir muitas vezes a mesma coisa. O objetivo é mesmo pôr a redução em prática, estava no meu projeto de intervenção.

Entrevistadora: Tem sentido que a burocracia aumentou ou manteve-se?

Diretora: Eu acho que, no fundo, se manteve. O que tem facilitado é a existência de plataformas, o que reduziu o trabalho em papel, mas agora estamos constantemente a introduzir informação em muitas plataformas diferentes, o que é muito complicado. Houve uma transferência da burocracia física para a digital. O bom do digital é que permite recuperar partes de documentos, como no recenseamento ou nos concursos, criando uma base de trabalho que fica lá sempre.

Entrevistadora: Que tipo de tarefas burocráticas ocupam mais o seu dia-a-dia?

Diretora: Tudo o que diga respeito a processos com alunos, como o comportamento e os processos disciplinares de averiguação. É muito complicado dar resposta a tudo o que a legislação pede. Depois, o que está ligado aos professores, como a avaliação de desempenho (ADD), onde há muita burocracia para aprovar tudo. Também os documentos anuais para o Conselho Geral, onde muita coisa se repete, como os critérios de participação em atividades ou os critérios para a elaboração do orçamento. Não faz sentido apresentar todos os anos os mesmos critérios se os diretores não mudam de ideias e a opinião se mantém baseada no rigor e transparência.

Entrevistadora: E em termos do Decreto-Lei 54/2018 (Educação Inclusiva)?

Diretora: Ah, sim! O Decreto 54 bate todos os recordes em burocracia. Há muita coisa desnecessária. Para situações de dificuldades permanentes, não faz sentido andarmos sempre a mexer no RTP (Relatório Técnico-Pedagógico). O problema mantém-se, por isso não faz sentido estar sempre a alterar documentos.

Entrevistadora: De que forma a burocracia interfere na dimensão pedagógica e no apoio a professores e alunos?

Diretora: Interfere porque, se estivermos a trabalhar a burocracia, não conseguimos fazer o que é realmente importante, como trabalhar a flexibilidade curricular, que é das melhores coisas que se pensou para responder ao insucesso dos alunos. Gostaria de ter tempo para fazer planos de inovação, mas não temos tempo devido a tantos relatórios. Sinto que deveria estar mais com os professores e alunos, mas muitas vezes tenho que acabar este ou aquele documento; a proximidade torna-se mais difícil. Para cumprir prazos, que faço questão de cumprir por obrigação, acabo por deixar a vida pessoal para trás.

Entrevistadora: Considera que as escolas têm autonomia suficiente?

Diretora: Em certas situações sim, noutras deveríamos ter mais, como na colocação de professores. Há projetos específicos onde precisaríamos de um perfil determinado (ex: Português Língua não Materna para alunos ucranianos) e não podemos escolher. É também muito aborrecido quando um professor substituto que esteve o ano todo tem de sair na última semana porque o titular regressa. As escolas deveriam ser mais ouvidas nestes casos específicos.

Entrevistadora: E sobre a descentralização e delegação de competências para os municípios?

Diretora: Os diretores pediram muito isto porque não queriam tratar de concursos de alimentação ou contratação pública; queriam focar-se na área pedagógica. Pessoalmente, fico contente por não ter esses concursos de alimentos. No entanto, noto dificuldades na gestão do pessoal não docente, porque já não somos nós que os gerimos, não somos nós que lhes pagamos nem que os avaliamos. Acho que aí se perdeu um pouco. No que toca a material, temos um protocolo com a autarquia que funciona bem; eles enviam o dinheiro e nós compramos e justificamos, sem interferências.

Entrevistadora: Sente falta de apoio jurídico para interpretar a lei?

Diretora: Sim, muito. O apoio jurídico às escolas seria um passo muito importante que o Ministério terá de pensar. Trabalhamos muitas vezes "sem rede". A lei é complicada e permite várias interpretações, o que nos gera receio e nos obriga a criar mais documentos para segurança. Eu, quando não tenho certeza, faço despachos muito elaborados e longos, fundamentados em diplomas, para me salvaguardar perante uma inspeção.

Entrevistadora: E os professores também sentem essa necessidade de se protegerem com papéis?

Diretora: Sim, eu pergunto-lhes porque fazem tantas grelhas e documentos, e eles dizem que os pais estão sempre a recorrer das decisões e, por isso, querem ter tudo muito bem esmiuçado com evidências para responder a reclamações.

Entrevistadora: Que medidas poderiam reduzir a carga burocrática?

Diretora: A área digital é importante, mas devíamos refletir se são necessárias tantas plataformas onde repetimos sempre a mesma informação (número de alunos, etc.). Fazia sentido ter uma única plataforma onde estivesse tudo. Passamos a vida a preencher plataformas e a gerir inúmeras *passwords*. Além disso, se déssemos mais autonomia às escolas, evitávamos ter de fazer exposições de duas ou três páginas para manter um professor até ao fim do ano.

Entrevistadora: Pode dar um exemplo de uma vitória recente na simplificação?

Diretora: As atas. Quando entrei, as atas eram enormes, com 30 ou 40 páginas, relatórios e anexos. Criámos modelos intuitivos com opções para assinalar e reduzimos as atas para cerca de três páginas. No início, os professores estavam hesitantes e tinham receio, mas agora gostam porque as reuniões tornaram-se mais curtas e o processo mais fácil.

Entrevistadora: Há mais algum ponto que queira destacar?

Diretora: O Estatuto do Aluno também é muito burocrático e difícil de cumprir, com prazos muito curtos para comunicar com encarregados de educação. Outro problema é que a digitalização às vezes duplica o trabalho: faz-se o documento, imprime-se, assina-se, digitaliza-se e volta-se a colocar na plataforma. Dá três vezes mais trabalho. A mudança é um processo calmo, pois os professores às vezes reagem mal à alteração de procedimentos que sempre fizeram.

Entrevistadora: Muito obrigada pela sua disponibilidade, senhora diretora